

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre universitaire Nour El Bachir El Bayadh
Institut des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



المركز الجامعي نور البشير - البيض -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التمكين الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الأستاذ المشرف:
أبوبكر بوسالم

تخصص: ادارة مالية

إعداد الطالبين:
عمارة عبد السلام
عبد النور ريمس

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بوران سمية	-استاذ محاضر-أ	رئيسا	المركز الجامعي البيض
2	ابوبكر بوسالم	استاذ تعليم العالي	مشرفا	المركز الجامعي البيض
3	بورداش شهرزاد	-استاذ محاضر-أ	ممتحنا	المركز الجامعي البيض

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أركى الصلاة والسلام

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل أبوبكر بوسالم الذي تفضل بإشرافه على هذا الموضوع وكل ما قدمه لنا من دعم وتوجيه وإرشادات لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فله أسمى عبارات التقدير وجعل الله ذلك في ميزان حسناته كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى إدارة المعهد بمختلف إدارته وأساتذته

والى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

الإهداء

النهاية وأخيراً تخرجنا وأخيراً رفعت القبة احتراماً لسنين مضت من الدراسة وقد
ابتدأ الوداع مع كل ابتسامه مع كل لقطة أخذت بدء الوداع، وفي البداية الشكر لله
واهدي تخرجي وثمرت تعبي إلى من عاشقها إلى نبض قلبي إلى من تستقبلني
بابتسامه وتودعني بدعوة "أمي الغالية" أسأل الله أن يحفظها لي، وإلى سندي
وحزام ظهري وأماني "أبي الغالي" وإلى وطني وملاذ حياتي، وإلى من ساندوني
ووقفوا معي إلى من أحببتهم بجنون أصدقائي اخواني واخواتي.

عمارة عبد السلام

الإهداء

انتهت الحكاية، ورفعت قبعتي مودعاً للسنين التي مضت، أهدي تخرجي الى بحر
الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي أُمي الحنونة وأبي العزيز، الذي كانا
لي سنداً في مسيرتي، إلى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في الحياه الى إخوتي
التي لم تلههم أُمي ولكن ولدتهم لي الأيام كانوا سنداً لي، بفضلكم أقف في هذا
الموقف الجميل والمشرف، شكراً لكل أصدقائي، شكراً الى من علموني حرفاً، شكراً
لكم.

ملخص البحث

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-واستند البحث على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي تطرقت للموضوع في الجانب النظري اما بالنسبة للجانب التطبيقي تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كمحل دراسة.

ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم استخدام استبيان لجمع المعلومات والتي وزعت على عينة بلغت 45 موظف، حيث تم تصميم الاستبيان من أجل التعرف على اراء المستجوبين حول دور متغيرات الدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لدراسة حالة في جمع البيانات وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسة المبحوثة، حيث توصي الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتحفيزه.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، جودة الحياة الوظيفية ، التمكين ، الترقية والتقدم الوظيفي.

Summary:

This study aims to examine the impact of managerial empowerment on job quality for employees of Algeria Telecom - El Bayadh. The research is based on a range of theoretical sources and references related to the topic, while Algeria Telecom was chosen as the case study organization for the practical aspect. A questionnaire was used to collect information from a sample of 45 employees in order to achieve the research objectives and gather their opinions on the study variables. The study employed a descriptive approach as a methodology for data collection and analysis using the statistical software SPSS. The study found a statistically significant impact of managerial empowerment dimensions on the job quality of employees in the researched organization at a significance level of (0.05). The study recommends enhancing dimensions of job quality and paying more attention to human resource development and motivation.

Keywords: Administrative empowerment, quality of career, empowerment, promotion and career advancement.

قائمة

الجداول

قائمة الجداول:

65	جدول رقم (01): مقياس ليكرت الرباعي
66	جدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس
66	جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر
67	جدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي
68	جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي
69	جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
70	جدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية
71	جدول رقم (08): إختبار الثبات لأبعاد الدراسة
72	الجدول رقم (09) : اختبار التوزيع الطبيعي
73	جدول رقم (10) : وصف إجابات مفردات الدراسة لتفويض السلطة والمسؤولية
74	جدول رقم (11) : وصف إجابات مفردات الدراسة للحوافز
75	جدول رقم (12) : وصف إجابات مفردات الدراسة للمشاركة
76	جدول رقم (13) : وصف إجابات مفردات الدراسة للتدريب
76	جدول رقم (14) : وصف إجابات مفردات الدراسة لفرق العمل
77	جدول رقم (15) : وصف إجابات مفردات الدراسة للأجور والمكافئات
78	جدول رقم (16) : وصف إجابات مفردات الدراسة للأمن والاستقرار الوظيفي
79	جدول رقم (17) : وصف إجابات مفردات الدراسة لظروف العمل
80	جدول رقم (18) : وصف إجابات مفردات الدراسة للمشاركة بالإدارة
81	جدول رقم (19) : وصف إجابات مفردات الدراسة للترقية والتقدم الوظيفي
82	جدول رقم (20): إختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.
82	جدول رقم (21): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.
83	جدول رقم (22): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
84	جدول رقم (23): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
84	الجدول رقم (24) نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية.

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال:

24	الشكل (1) : يمثل نموذج العوامل المؤثرة kumung conger
25	الشكل (2) نموذج يمثل: thomas velhouse
26	الشكل (3) نموذج يمثل: voget & murell
28	الشكل (4) تمثل نموذج بون لولر
29	الشكل (5) يمثل نموذج بون لولر
30	الشكل (6) يمثل نموذج (spreitzer الحاجة 2006 ص116)
31	الشكل (7) يمثل نموذج harbune & ferrell ، الحاجة ، 2006 ، ص 115
62	الشكل (8): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-
63	الشكل (9): يمثل الشكل الهندسي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-
66	الشكل البياني رقم (10): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس
67	الشكل البياني رقم (11): توزيع افراد العينة حسب العمر
68	الشكل البياني رقم (12): توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي
69	الشكل البياني رقم (31): توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي
70	الشكل البياني رقم (14): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
71	الشكل البياني رقم (15): توزيع لأفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

شكر والتقدير
الإهداء
الملخص
قائمة الجداول
قائمة الأشكال

01.....	مقدمة
	الفصل الأول: التمكين الإداري
11.....	تمهيد الفصل الأول :
12.....	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري .
12.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري
15.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري
17.....	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري .
16.....	المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري
16.....	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
21.....	المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري
21.....	المطلب الثالث: مستويات و أشكال التمكين الإداري .
22.....	المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري .
22.....	المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري .
23.....	المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري .
32	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.....
36.....	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية
38.....	تمهيد الفصل الثاني.....
39.....	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.....
39.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية .
40.....	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية .
42.....	المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية .
43.....	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية .
43.....	المطلب الأول: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية .

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية .	44.....
المطلب الثالث: عوائق تطبيق دورة الحياة الوظيفية وعوامل نجاحها .	45.....
المبحث الثالث :علاقة متغيرات الدراسة ببعض المفاهيم الإدارية .	48.....
المطلب الأول : علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالأداء الإداري	48.....
المطلب الثاني: علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالإبداع	52.....
المطلب الثالث: علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالقيادة	55.....
خلاصة الفصل الثاني	58.....
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -	
تمهيد الفصل الثالث	60.....
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-	61.....
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-	61.....
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والهندسي لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-	61.....
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	64.....
المطلب الأول: منهجية الدراسة	64.....
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات	64.....
المطلب الثالث: طرق والأساليب الإحصائية المستخدمة	65.....
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	66.....
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	66.....
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	72.....
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	82.....
الخاتمة	88.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

دفعت الظروف والتطورات والتغيرات السريعة الطارئة على محيط العمل المؤسسات بالاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية والجوهر الرئيسي للمؤسسة نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات تميزه عن قيم الموارد الأخرى، وتجعله العنصر المسؤول عن استمراريته سواء في نجاحها أو فشلها وهذا ما جعل الموارد البشرية القوة الدافعة لجل المؤسسات. هذا الاهتمام المتزايد ساهم في ظهور اساليب حديثة تعمل على تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها من أجل جعل أدائها أكثر فعالية في تحقيق التميز والرفع من قيمة المؤسسة.

ومن بين أحدث تلك الأساليب الإدارية نجد أسلوب التمكين الإداري كآلية استراتيجية مثالية لإطلاق القدرات الفردية والجماعية الإبداعية ضمن الحيز العملي، خاصة وأن أغلب الدراسات في هذا المجال وجدت علاقة طردية بين مستويات الإبداع الإداري وتبني سلوكيات التمكين الإداري حتى وأن مصطلح التمكين في حد ذاته ترجمة للثقة التنظيمية المتبادلة بين القائد والعاملين، مما سيجعل التأثير المرغوب في الوصول إليه يصل إلى مستويات متميزة من الولاء للمواطنة والأداء المتميز حيث أن التمكين الإداري متعدد الآثار الايجابية على الفرد بحد ذاته وعلى المنظمة أيضا فهو يؤثر على الفرد من خلال زيادة مستويات الانتماء والولاء لديه وكذا الشعور بالمواطنة التنظيمية وحتى التأثير المباشر على كفاءة وفعالية الأداء كما أنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة باعتبار أحد محددات الكلي هو أداء الفرد والإبداع الإداري الذي يكون في مستوى عالي بوجود التمكين الإداري.

حيث نجد أن جودة الحياة الوظيفية هي الأخرى مطلب من المطالب الضرورية بالمؤسسات في وقتنا الحالي كون توافرها يعني وصول هذه الأخيرة إلى مستويات جد عالية من السلوكيات المرغوب فيها في العمل، ونجاحها أي آلية معتمدة أو نمط قيادي متبني يظهر من خلال مستوى جودة الحياة الوظيفية التي وصلت إليها تلك المنظمات.

فمما سبق وبالربط بين التمكين الإداري كأسلوب تنظيمي وبين الحياة الوظيفية كنتيجة مرغوب فيها فيمكننا ان نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير أسلوب التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض - ؟



ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الرئيسية التالية:

تساؤلات الرئيسية:

- هل هناك دور لتفويض السلطة والمسؤولية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية؟
- هل هناك دور للحوافز في تعزيز جودة الحياة الوظيفية؟
- هل هناك دور للمشاركة في تعزيز جودة الحياة الوظيفية؟
- هل هناك دور للتدريب في تعزيز جودة الحياة الوظيفية؟
- هل هناك دور لفرق العمل في تعزيز جودة الحياة الوظيفية؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات الرئيسية :

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

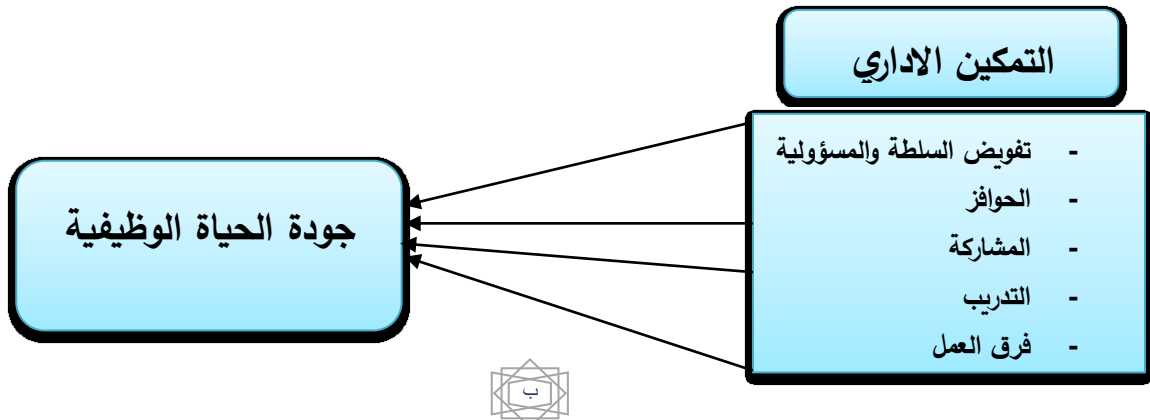
- هناك دور للتفويض السلطة والمسؤولية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هناك دور للحوافز في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هناك دور للمشاركة في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هناك دور للتدريب في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هناك دور لفرق العمل في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري وأبعاده الفردية والكلية.
- هناك دور لتمكين الإداري ذو دلالة معنوية في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.
- هناك أثر الأجور والحوافز على التمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض.

نموذج دراسة النظري:

لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل وآخر متغير تابع، ولكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي فيما يلي:

المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية

وفيما يلي نموذج الدراسة النظري:



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة حول للمتغيرين

أهداف الدراسة:

انسجاما مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -
- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -
- التعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التمكين الإداري والتي نذكر منها النقاط التالية:

- دعم الباحثين وتزويدهم بمفاهيم تتعلق بالتمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية
- إثراء المكتبة بهذا النوع من الأعمال البحثية.
- تحاول الدراسة الكشف عن أبعاد التمكين الإداري المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية
- تقديم طرق واستراتيجيات لرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات، بهدف الارتقاء بالأداء والإنتاجية

منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي للجزء النظري الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي، حيث تم إعداد استبيان، وتم تصميمه انطلاقا من مراجع سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية SPSS

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي :

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي .

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال شهر مارس 2023.

الحدود المكانية: تم إجراء التريص في مؤسسة اتصالات الجزائر -البيض -

التعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري: هو منح العاملين الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية، التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات

جودة الحياة الوظيفية: هي بيئة العمل التي تهتم بصحة وسلامة العامل النفسية والجسدية، ومن خلال توفير المنظمة العوامل المادية، والاجتماعية والتنظيمية اللازمة، والصالحة للعمل فيها

التمكين: يعرف على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل.

الترقية والتقدم الوظيفي: قصد بها إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد.

أسباب إختيار الموضوع:

- توافق بين موضوع البحث والاختصاص
- ابراز أهمية تمكين العاملين في تعزيز جودة الحياة الوظيفية
- رغبة الطالب الشخصية في التعمق أكثر في جانب التمكين الإداري في المؤسسات وسلوك العاملين بها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري.

1 - ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الإذاعات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد 2015-2016 .

حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية:

ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التمكين هو أسلوب تعامل الفرد بين الممكن الذي يملك القوة والسلطة ومعلومة والنفوذ والممكن الذي بحاجة إلى تلك - القوة والسلطة والمعلومة والنفوذ، والغرض منه التحفيز بالدرجة الأولى لدفع الفرد لاستغلال واستثمار قدراته ومهاراته في مواجهة صعوبات الحياة اليومية والعمل على إدراك النقائص بالتكوين والتطوير والتعلم، هذا بصفة عامة أما في مجال المنظمات فالتمكين هو أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات يسمح للفرد بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومواجهتهم في حل مشكلات التي تواجههم في العمل وتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم وتعزيز ودعم تلك السلوكيات الايجابية والتطوير المستمرين .

2 - بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية - المسيلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2017-2018 حيث قامت بطرح الإشكالية الآتية : هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التمكين يزيد من دافعية العمال للإنجاز وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة ويزيد من رضاهم الوظيفي ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة.

3 - دراسة (برني لطيفة ، 2015) أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- هدفت الدراسة إلى هيكلة إطار نظري شامل ينضم كل من المتغيرين (تمكين العاملين، الأداء الاجتماعي)، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة، وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات، ورصد أهم الفروق بينهما . وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- اختلاف الآراء والاتجاهات حول درجات تمكين العاملين بأبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الاستشفائية العمومية. هذه الفروق عموماً جاءت لصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال، حيث حققت أكثر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الاستشفائية، أما بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى.

- أكثر المبحوثين إحساساً وشعوراً بالتمكين النفسي كانوا من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال، والمؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون .

- الأداء الاجتماعي تجاه العاملين كان جد منخفض في كل من المؤسسة الاستشفائية بطولقة والمؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور سعدان، بينما كان مرتفعاً في المؤسسة الاستشفائية العمومية عاشور زيان أولاد جلال .

- الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقد كان ضعيفاً في المؤسسة الاستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد المؤسسة الاستشفائية العمومية بطولقة والمؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور سعدان، وكان الأكثر أداء اجتماعياً تجاه المرضى المؤسسة الاستشفائية العمومية بأولاد جلال.



4 - دراسة (جوان فاضل مهدي ، 2018) اثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل ،في مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية ،العدد 37 ، المعهد التقني ، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- عرض المفاهيم الأساسية عن التمكين الإداري وما ينتج عنها من أهداف ذات أهمية وأثر كبير في حياة المنظمة، فضلا عن عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بفاعلية المنظمة كما وردت في المراجع العربية والأجنبية .
- التعرف على الأساليب الأساسية المعتمدة من قبل الشركة في تطوير القدرات والإمكانيات ذات العلاقة بالتمكين الإداري المتواجد فيها.
- دراسة العلاقة والتأثير بين استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تعزيز فاعلية المنظمة . وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات استراتيجية التمكين الإداري .
- تواجه المنظمة المبحوثة صعوبة تعيين أفراد وكوادر متميزة حيث لوحظ عدم وجود طاقات شبابية دون سن الثلاثين في المنظمة المبحوثة مما يدل على ذلك اعتماد المنظمة على الأفراد العاملين والموجودين فعلا بالمنظمة، وهذا يعني خسارة الإدارة لمثل هذه الطاقات وما لديهم من أفكار إبداعية .
- لو حظ أن أغلبية أفراد العينة راضيين عن إدارة المنظمة لالتزامها سنويا بتدريب العاملين وذلك لغرض تطوير خبراتهم ومهاراتهم
- كانت العلاقة الارتباطية لاستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية
- أظهرت نتائج البحث أن استراتيجية التمكين الإداري مصدر رئيسي لتعزيز فاعلية المنظمة.

5 - دراسة (إيمان علي احمد الحياي، 2019) التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية للآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات، في مجلة تنمية الرافدين، العدد 122 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد اثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافأة في أبعاد الرضا الوظيفي، والذي يمكن أن يتحقق من خلال (الرواتب والأجور والترقية علاقات العمل وظروف العمل .
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتمكين بالنسبة لأفراد العينة في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحديد ماهية الرضا الوظيفي ضمن متطلباته الرئيسية .
- وصف أبعاد التمكين وتشخيصها، وأبعاد الرضا الوظيفي المعتمدة في المنظمة المبحوثة

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن إدراك العاملين في القيادات العليا بأهمية تطبيق التمكين الإداري لجميع الأفراد العاملين يسهم في إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي .
- يتوقف نجاح تبني فلسفة التمكين على الخط الأول في المؤسسات التعليمية الجامعية ومدى إيمانهم للاستفادة من تطبيق هذا المنهج .
- أن تطبيق التمكين يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يسهم في منح وإعطاء العاملين حرية التصرف والاستقلالية. وان صعوبة تطبيق هذا المنهج يكون في الجامعات التي تتبنى منج البيروقراطية .
- هناك اتجاه ايجابي لدى الأفراد المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الإداري فيما بين الأفراد العاملين، ويعزز ذلك تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .
- أظهرت النتائج المتحققة من عملية التحليل أن أعلى نسبة اتفاق هي تمتع الأفراد العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات .
- كشفت النتائج المتحققة من عملية التحليل انخفاض نسبة إجابة الأفراد المبحوثين حول منح الأفراد العاملين حرية كافية من السلطة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

- 1 - فروج أحمد، شعشوعة ياسين، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة باتيمتال -عين الدفلى- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة 2018-2019 حيث قامت بطرح الإشكالية الآتية: ما مدى تأثير الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيمتال- عين الدفلى ؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة
 - 2 - محمد بوديسة - جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون، دراسة حالة المركز الجامعي بوشعيب بلحاج عين تموشنت ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج- عين تموشنت- 2014-2015 ،حيث قام بطرح الإشكالية الذاتية، ما هي حقيقة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى الأساتذة الجامعيين في ظل تطبيق معيار والتون بالمركز الجامعي بعين تموشنت؟
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها جودة الحياة الوظيفية هي : مجموع البرامج والأساليب والأنظمة التي تسعى إلى تحسين الارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشري والتي تؤثر في الحياة

الوظيفية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصعبة بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف منظمة الفرد داخليا وخارجيا

3 - دراسة (سمر سعيد البياري ، 2018 ،) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية واثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،الجامعة الإسلامية بغزة .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية .
- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية .
- إيجاد العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي .
- قياس اثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية .
- يوجد اثر لجودة الحياة الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية .
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية،التوازن بين الحياة والعمل ،الأجور والمكافآت ،الأمان والاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

4 - دراسة (هبة الله عاطف الأخرس رشا احمد محمد خليل، 2018) أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية في المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد 1 ،كلية السياحة والفنادق ، مصر .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إلقاء الضوء على ماهية جودة الحياة الوظيفية .
- التعرف على مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الشركات السياحية .
- اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين بالشركات السياحية

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تعمل على الحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالشركة بالإضافة إلى مشاركة اكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في العمل الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب بالشركة السياحية .

- أن تحسين جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي بشركات السياحة بالإضافة إلى إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمان والاستقرار الوظيفي .
- تمتع الإدارة العليا بشركات السياحة باشتراك العاملين في وضع الأهداف المستقبلية للشركة وحل مشكلات العمل .

5 - دراسة (هويدا علي محمد عطا المنان، 2018) جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- اختبار جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي ، ودراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك علاقة ايجابية متوسطة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي ورأس المال النفسي، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن هناك علاقة ايجابية بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي . وكشفت الدراسة على أن رأس المال النفسي لا يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعدما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك ترابط واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري.

- هناك تقارب بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع جودة الحياة الوظيفية
- وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان .
- هناك اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في اختيار ابعاد المتغيرين.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فتتمثل في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطبق ضمن أساسيات الموارد البشرية الاستراتيجية التي بدورها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات من الأداء الفردي، وهذا بتبني أساليب وصياغة استراتيجيات ضمن تسييرها للمسار الوظيفي للعمال منذ دخوله للمنظمة وحتى خروجها منه. وللوصول إلى أكثر ما هو مطلوب من الأداء وأن لابد وأن يصل هذا العامل إلى شعوره بالولاء للمنظمة الذي ينعكس كسلوك ايجابي في أداءه، والاستثمار في مثل هذه السلوكيات وسيتم الوصول إلى التمكين الإداري كآلية للتحسين المستمر في أداء الأفراد الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل. ولهذا سوف نحاول في هذا الفصل، الإلمام بجوانب متعددة لمفهوم التمكين الإداري، كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري.

المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر واضح على سلوكيات العامل وكذا نتائجه، بالإضافة لتأثيره المباشر والايجابي على المناخ التنظيمي، كما يعتبر في حد ذاته حافز ذو شق مادي ومعنوي للعاملين بالمؤسسة

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري.

أولاً: نشأة مصطلح التمكين: اشتقت كلمة التمكين empowerment من كلمة القوة Power ، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان " فريسن و رافين French & Raven " اللذان قاما بتصنيف القوة في خمس أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكبار، وقوة المكافأة، فالقوة تتفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه " الديمقراطية والتربية " أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو وهي قوة ايجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل¹ . وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال .

ولهذا جاءت كلمة القوة " Power " من كلمة " Potter " باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً " Robe Able " أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما " To have the ability " to do " واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء إمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات .وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

ويمكن التطرق إلى أهم النظريات التي ساهمت في تطور مفهوم التمكين الإداري إلى يومنا هذا هي كالتالي :

2

¹ بن شعبان وهيبه، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018، ص21.

² بن شعبان وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 23

1. النظريات المفسرة للتمكين:

1.1. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

1.2. نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة تحديدا اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

1.3. نظرية x و y للدوجلاس ماكيجور: حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشرة وبالتالي يخلق الموظفين السلبين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

1.4. الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

1.5. نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل والمؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

1.6. النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

1.7. الجودة الشاملة: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

2. مفهوم التمكين الإداري: هناك العديد من التعاريف للتمكين الإداري نذكر منها ما يلي :

. إن كلمة التمكين الإداري مشتقة من كلمة (Power) أي بمعنى القوة، وعندما تعرف التمكين كمفهوم إداري على أنه منح الثقة للموظف لأداء عمله ومنحه الحرية الكافية لتحمل المسؤولية وإبداء رأيه .

- هناك عدة آراء مختلفة حول التمكين الإداري، إلا أنها تتفق أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات حرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي فيما يخص وظيفته أو المنظمة ككل¹.

¹ خبراء المجموعة العربية، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2007، مصر، ص 11 .

- ومن هنا تبرز فكرة التمكين وهو منح السلطة الكاذبة العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة لهم بكل حرية ودون تدخل الإدارة¹.
- يعرف التمكين بأنه زيادة الاهتمام من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات².
- يعرف على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار³.
- يعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات ومسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم⁴.
- يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدي بها عملهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى⁵.
- كما عرفه " Gareth Johnes " بأنه العملية التي يتم بموجبها منح العاملون للسلطة لاتخاذ القرارات المهمة، وإن يكونوا مسؤولين عن نتائجها، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي⁶.
- عرفه " Field Potter " بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف خلال ممارسة مهام، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁷.
- كما يعرف على أنه حالة داخلية للفرد يحتاج إلى التبني لكي يتولد لدى العامل الثقة بالنفس التي تمكنه من اتخاذ القرارات العامة⁸.
- حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح، وبوسعنا هنا نشير إلى وجود مسارين مخلفين تمامًا للخروج بتعريف واضح⁹:

¹ فهد مانع فهد الحبان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة، ص 58.

² الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 136.

³ فهد مانع الحبان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ عبد الوهاب علي محمد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة، 1997، ص 5.

⁵ عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص 10.

⁶ حسان عيسى العميري، التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي لإدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 25-26 ماي 2008، ص 37.

⁷ لاعين أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة 2 الأردنية، المجلد 37 العدد 01 – 2010، الأردن، ص 64.

⁸ سليم يحيى ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، مصر، ص 20.

⁹ رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008، ص 47-48.

الأول ينظر إلى التمكين على أنه: " سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين ."

. الثاني ينظر إلى التمكين على أنه " حالة نفسية للموظف أو المرؤوسين " تنتج عن التمكن الذي يقدمه المشرف، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوسين وهكذا يبدو أن هذين المسارين يتمان بأسباب ونتائج التمكين .

. يعرف ماروف ((b / off Moer 1988) : التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفة لتحقيق الذات مهنياً.

- يعرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل¹ .
- (Eccles , 1993) ، التمكين يعني مدح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل، لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية .
- التمكين هو العملية التي بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارات، الحرية ...، للقيام بمهامهم .
- هو تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل² .
- التمكين يشير إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين من المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة، والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا لغرض نجاح عملية تفاوض وتفاهم بين المدربين والعاملين، حيث يكاد يساوي الطرفان من حيث القوة³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

1. أهمية التمكين الإداري: تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي⁴ :

- زيادة الدافع لتقليل الأخطار وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر الأعمال التي يوجزها .
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار .
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل .
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات .
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية .

¹ فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين، مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04 ، جامعة المدية، جوان 2015 ، ص 93 .

² مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014 ، ص 05 .

³ طلبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 3 العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2017 ، ص 34 .

⁴ أسماء نميلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، المجلد 9 ، العدد 04 ، جامعة قسنطينة 02 ، 2018 ، ص 15 و ص 16

- تخفيف العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الاستراتيجي وخطط العمل .
- تقليص عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار .
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.
- **للتمكن الإداري أهمية تنظيمية وأهمية فردية :**
- **أهمية التمكين على مستوى المنظمة :**
- رفع مستوى الإنتاجية .
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة .
- انخفاض مستوى نسب الغياب ودوران العمل
- انخفاض تكاليف بسبب مبادرات العاملين وإبداعهم
- تحسين جودة السلع والخدمات .
- تحقيق الميزة التنافسية .
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات السوق
- **أهمية التمكين بالنسبة للعاملين :**
- زيادة الولاء للفرد للمنظمة .
- زيادة السيطرة على المهام اليومية .
- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال
- خلق فرص العمل
- الحصول على المعارف والمهارات الجديدة .
- زيادة الدافعية للعاملين¹ .
- **2. أهداف التمكين الإداري :**
- **للتمكن الإداري أهمية كبيرة لما يحققه من أهداف فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي² :**
- يعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية غير ضرورية (بطالة مقنعة).
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر تمكنهم من الإحساس بالانتماء والولاء أكثر لعملهم .
- السرعة في اتخاذ القرارات .
- تفرغ الإدارة العليا للأمور والمشاكل الكبيرة ذات بعد استراتيجي .
- يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي .
- إطلاق العناق للعاملين لإخراج قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .

¹ الطائي، رعد، وعيسى قداد، 2008، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، ص 58 .

² عطية حسين أفندي متطلبات التمكين العاملين مدخل للتقوية والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 26

- التقليل من معدل دوران العامل .
- يهدف إلى جعل العامل يؤدي عمله بكل أريحية .
- زيادة فرص الإبداع والابتكار .
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم
- كما يمكن إضافة أهداف أخرى للتمكين وهي:
- محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه .
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو .
- زيادة الدافع لتحليل الأخطاء، وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها .
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات .
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل .
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه، واحترام الذات .
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات الرقابة العاملين والإنتاجية¹.

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري.

1 . التمكين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية فالمقصود بالتفويض هو إسناد مهام الأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة حيث تضع نقاط المراقبة ونقاط متابعة وعلى الموظفين الرجوع إلى الإدارة العليا للحصول على الموافقات واتخاذ القرارات.

2 . التمكين والمشاركة: هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تعد هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل².

3 . التمكين والاندماج: الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات الاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرارات، التفاعل، التشارك في المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في

¹ طالبى لبنى، متطلبات التمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص37.
² محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، ص 308.

المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات و وشمولية من مصطلح مشاركة جهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا للعاملين ووسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة تساعد على تحديدها بشكل دقيق كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر، بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكة النفسية .وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع مدراءهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى الوضع وتفعيل الأنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام، وأن تسمح بوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والعاملين بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يعني باتخاذ القرار. ليس الإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.¹

المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري.

حتى يتم فهم التمكين الإداري أكثر من حيث أساسيات تطبيقه وبنائه من قبل المنظمات وقادتها، سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم النقاط الأساسية الواجب معرفتها ذات العلاقة به

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري.

يؤهل العاملون لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من صنع القرارات واتخاذها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وعليه سنتطرق إلى كل بعد على ما يلي :

. **التأثير:** هذا العنصر يشير إلى درجة عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة العمل الوظيفية الخاصة بالفرد .

. **الكفاءة:** هذا العنصر يشير إلى الدرجة عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية للمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك .

. **الأهمية:** يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهنة ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية :

نوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة:

- إكمال العمل .
- أهمية الوظيفة .

. إن انخفاض الأهمية يصاحبه فتور أو اللامبالاة والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية على العكس تؤدي إلى الاعتماد والمشاركة والتركيز .

¹ نيف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر ، 2016 ، ص08.

. القدرة على الاختيار: هذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والذي يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركا على أنه محدد دانيا لأنه يؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار وانتظام ذاتي أكبر.¹

تعددت أبعاد التمكين حسب الباحثون ولكل رأي:

فحسب (Spikore) حدد بعدين اثنين للتمكين وهما :

. البعد المهاري: أي اكتساب العاملين لمهارات العمل الجماعي من خلال التدريب والتكوين خاصة مهارات حل المشكلات .

. البعد الإداري: أي إعطاء حريات للأفراد في اتخاذ القرارات

أما " دافيت " فأعطى أربعة (04) أبعاد للتمكين كالتالي² :

1 . المعلومات :أي توفير المعلومات الكافية حول بيئة المؤسسة وتقديمها للعمال :

2 . المعرفة والمهارات: وهما عاملين مهمين في اكتساب المعرفة والمهارة يتيح للعمال اتخاذ القرارات الصائبة .

3 . القوة: أي قوة التأثير والإقناع من أجل اتخاذ القرارات .

4 . المكافأة: أي مكافأة العاملين على أدائهم في المؤسسة .

وهناك من يصنف أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي :

تفويض السلطة والمسؤولية:

يعتبر تفويض السلطة من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على الإدارة وأن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية وأن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري يتطلب أنماط قيادية جديدة ضمن الرقابة والمتابعة إلى الرقابة الذاتية.

. الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد الأبعاد الأساسية للتمكين أي حرية الوصول للمعلومة وحسن

استخدامها ونقلها للآخرين، حيث يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات في المؤسسة، حيث يتضمن نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد ليتمكن المسؤول من فهم سلوكهم وعليه يمكن توجيههم عن طريق إصدار قرارات وأوامر، فالإتصال يساعد في اتخاذ القرار، ويزيد في الثقة بين الأفراد والمسؤولين بشكل جماعي والاستفادة من بعضهم البعض لحل مشكلات.

. فرق العمل: إن العمال يجب أن يعملوا مع العمال خاصة ومنظمتهم عامة، وهذا يحتاج إلى قائد كفء،

يشجع، يحفز ويوجه للحفاظ على انسجام روح الفريق .

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 27
² سان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 61 .

. **تحفيز العاملين:** هو إشارة سلوك الأفراد وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف، يبذل قصارى جهدهم للأفراد أفضل والتحفيز. إما يكون مادي أو معنوي، فردي أو جماعي، فهو يزيد من دافعية الأفراد إلى العمل وتحقيق الرضا .

. **التدريب:** يهدف تزويد العمل بالمعلومات التي تزيد وتساهم في تحسين أدائهم فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى ودراية، ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتجسيدها وتقاسمها، تمكين العاملين تدريب عمالها وجعلهم أكثر وعيا يستدعي مرافقة للتدريب وتكوين مستمرين ومتابعة دائمة من اكتساب مهارات جديدة.¹

نظر الباحثون للمصطلح التمكين من اتجاهات مختلفة، ما أفرز مجموعة من الاختلافات في الرؤى الفلسفية، هذه الاختلافات تفسر ما وصلت إليه اتجاهات الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين .

. **حسب مينون (157) Menon , 2001, p فإن مفهوم التمكين يمكن أن يحدد من خلال ثلاثة أبعاد :**

- التمكين كمتصرف (Act) وهو منح القوة للشخص المراد تمكينه .
- التمكين كعملية: (Process) العملية التي تؤدي إلى استعمال القوة .
- التمكين كحالة نفسية (state Psychological) وهي إدراك التصرف.

. **في حين توصل الهنداوي 2006 ص 23 في دراسة إلى ستة أبعاد تمكين العاملين وهي كما يلي :**

1 . **صنع القرار (Making Decision):** وهو مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة بصورة مباشرة في الأعمال التي يقومون بها .

2 . **النمو المهني (Professional Growth):** وهو مدى إدراك العاملين لفرض النمو والتطوير المهني، والاستمرارية في التعلم التي توفرها المؤسسة لهم

3 . **المكانة (Status):** وهي التقدير والاحترام الذي يلتمسه العاملون من الزملاء نتيجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها هؤلاء العاملين

4 . **فعالية الذات (efficacy Self):** وهي القدرة والمهارة والتأثير التي يتمتع بها العاملين، والثقة بالنفس .

5 . **الاستقلالية (Independence):** وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا لتحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية .

6 . **التأثير (Impact):** يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرون على التأثير في حياة المؤسسة.²

¹ يحيى فاطمة، أثر قيادة التمكين على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، جامعة يحي فارس 2 المدية، الجزائر، 2017، ص 123.

² ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية علوم اجتماعية، جامعة وهران، 2016، ص 32.

المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري.

قسم (Sweminal) التمكين إلى ثلاث أنواع :

- . التمكين الظاهري: أي قدرة الفرد إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار هي المكون الرئيسي للتمكين الظاهري حسبه.
- . التمكين السلوكي: أي قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة (تجسيد روح الفريق) من أجل حل المشكلات، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشكلات العمل، وتقييم مقترحات، ومن ثم يكون الفرد قد اكتسب مهارات تساعده في أداء عمله .
- . تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة¹

المطلب الثالث: مستويات وأشكال التمكين الإداري.

1. مستويات التمكين الإداري :

- تتمثل مستويات التمكين الإداري فيما يلي :
- . المستوى الأدنى: في هذا السوق يطلب من العاملين وبشكل فدي تقديم رأيه حول بعض القرارات وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعمل ولا يدري ألا بحديثيات وتفاصيل المشكلة المطروحة .
 - . المستوى المتوسط: ويتم في هذا المستوى استثماره للعاملين بشكل أوسع مما هو في المستوى الأدنى وتكون في هذه الاستثمارات بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار .
 - . المستوى الأعلى: خلال هذا المستوى، يمنح للعاملين صلاحيات أوسع من اتخاذ القرارات ويسعون لإيجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها² .

2. أشكال التمكين الإداري :

يصنف 1998 ، Wilkingson التمكين إلى (05) أنواع وهي :

- 1-2. مشاركة المعلومات: بما أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أصبح مهما في المنظمة الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالها يجعل العاملين ينافسون ويبدون آراءهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى .
- 2-2. حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العمال هم الأعلم بمشكلات التنظيم كحاجات العملاء أو غيرها من المشكلات الأخرى أو غيرها من المشكلات الأخرى، يجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

² رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 136

2-3 . استقلالية المهام: وذلك بتشكيل فرق ذاتية وتكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقوم العاملون بأداء مهامهم بنوع من الاستقلالية وفق الهيكل التنظيمي الذي يعملون ضمنه، في حين يبقى دور الإدارة العليا رسم السياسات الاستراتيجية .

2-4 . تكوين الاتجاهات: هو الجانب النفسي للتمكين، أي لا يمكن تغيير طرق وإجراءات العمل دون القيام بتدريب العمال على ذلك لتزويدهم بقيم جديدة مع التغيير .

2-5 . الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار أي السلطة والتفويض يكون من قبل الأكثرية لا الأقلية¹.

المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري.

المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري.

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية :

. **الحاجة إلى التغيير:** يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المنظمة التبني برنامج تمكين العاملين ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد، ويبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم .

. **التغيير في سلوك المديرين:** وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فإن التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين، خطوة أساسية لتنفيذ التمكين .

. **تحديد القرارات التي يشارك فيها العمال:** إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين الذي يجب على الإدارة تحديد طبيعة القرار الذي سوف يشارك فيه المرؤوسين في صياغتها بشكل تدريجي، كما يجب أن يتم تقييم نوعية القرارات التي يكن أن يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة² .

. **تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساس يضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى معل من عملية تمكين العاملين بشكل جماعي تكوين أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا .

. **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى مات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات

¹ مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² مجموعة خبراء التمكين وأثره على منظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 09

والبيانات الذي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة

. **اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على اختبار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل

. **توفير التدريب:** إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فريق والتحفيز وذلك لدفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

. **الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة والمتعلقة بأداء العمل والتعلم والتطوير.

. **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل

. **عدم استعجال النتائج:** يجب على الإدارة أن تأخذ وقتاً في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج لأنه عملية شاملة لجميع من المنظمة وتأخذ وقتاً¹.

المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري.

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين أفرزت العديد من النماذج التي تساعد على فهمه وتفسيره وآلية تطبيقه، وفيما يلي هذه بعض النماذج العالمية التي أوردها بعض منظريين العربيين المشهورين بدراساتهم لمصطلح التمكين :

1. نموذج كانجو و كونجر 1988 kunuga conger :

إن نموذج كانجو وكونجر، أو ما يطلق عليه بنموذج العوامل المؤثرة، يرى أن التمكين مرادف للقوة والسلطة، وأن التمكين عامل تحفيزي للفعالية الذاتية للفرد حيث ينظر له من زاويتين :

. **الزاوية الأولى:** ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (إداري) يحوي ضمناً على تفويض الصلاحيات

. **الزاوية الثانية:** ينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي أو عضوي يعبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة والقوة والنفوذ يحدد هذا النموذج خمس مراحل أو خطوات التمكين العاملين وهي :

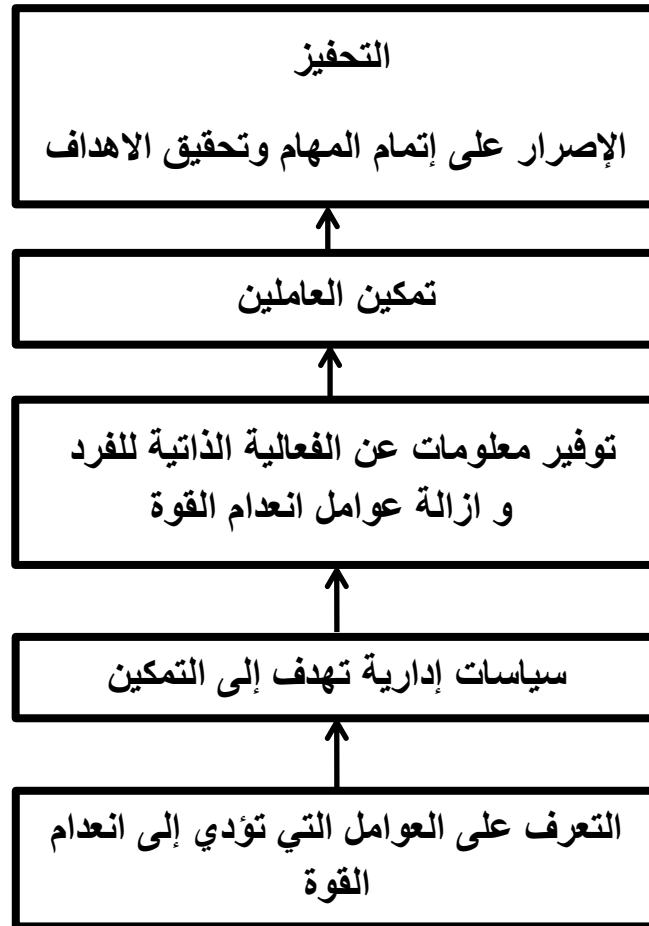
1. الخطوة الأولى: تحديد والتعريف على العوامل التنظيمية، التي تسبب الشعور بالفقدان القوة وعدم الفعالية الذاتية (عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت عوامل متعلقة بالإشراف).

¹ طلبى لبنى، متطلبات التمكين للعاملين للإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص46

- 2 . **الخطوة الثانية:** السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة والإطراء الوظيفي التي تهدف إلى تمكين وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفعالية للعاملين.
- 3 . **الخطوة الثالثة:** وفيما يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين .
- 4 . **الخطوة الرابعة:** هذه المعلومات المقدمة عن الفعالية الذاتية للعاملين تساهم في رفع معنويات العاملين، ما ينتج عنه بذل مجهود أكثر .
- 5 . **الخطوة الخامسة:** التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادئه المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المنظمة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير، والتعلم المستمر لرفع كفاءة وقرارات العاملين.

يوضح الجدول أدناه، نموذج العوامل المؤثرة Kumung conger:

الشكل(1) : يمثل نموذج العوامل المؤثرة kumung conger



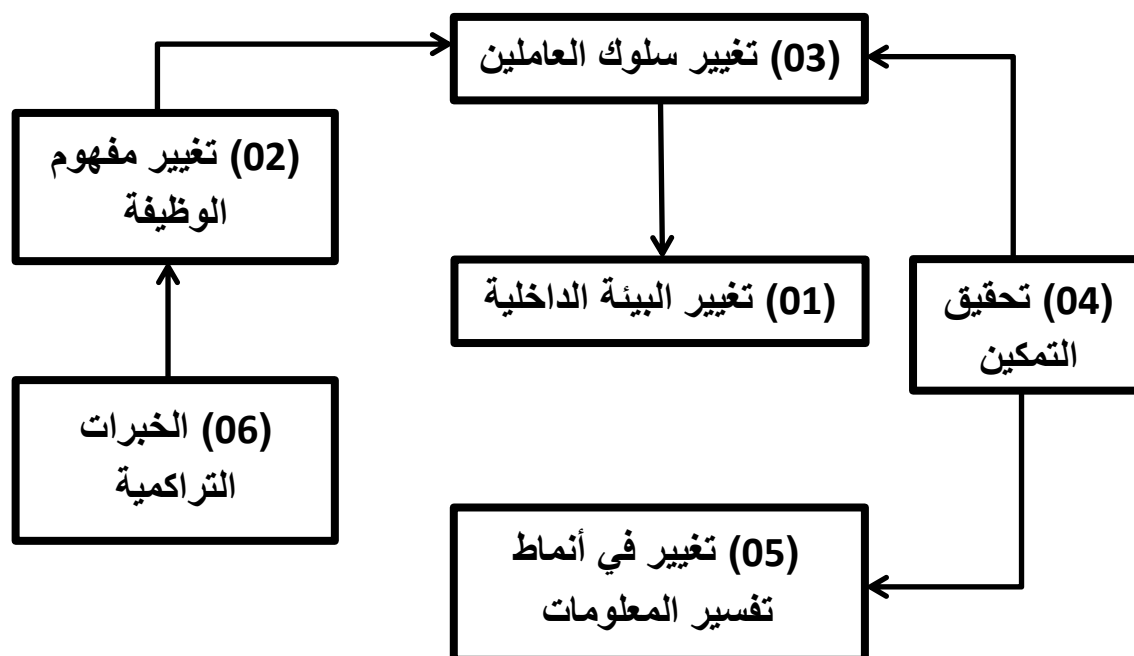
المصدر: محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، ص45.

2. نموذج فيلتهاوز توماس (tomas velthouse 1990)

إن نموذج توماس فيلتهاوز ونموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضا بالنموذج المعرفي أو الإدراكي، وفيه قدم الباحثين أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير وستة (06) خطوات تسهم في تحسين الأداء تدريجيا وهي :

1. **الخطوة الأولى:** مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة، ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف كإجراء أولي
 2. **الخطوة الثانية:** توفير المعلومات التي تساعد الفرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام
 3. **الخطوة الثالثة:** يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية
 4. **الخطوة الرابعة:** تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة وإنجاز المهام الحالية التي يقوم بها، وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد، ومدى استقاداته في المهام الحالية
 5. **الخطوة الخامسة:** أساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وتفسيره لها التي تؤثر في أسلوب تحليل المهمة، ويعد عنصر مهما في تكوين أو دعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.
 6. **الخطوة السادسة:** تعتبر المؤثرات الخارجية، وأساليب تفسر سلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين.
- يوضح الجدول أدناه، نموذج فيلتهاوز توماس:

الشكل (2) نموذج يمثل thomas velthouse :



المصدر: محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، ص 47.

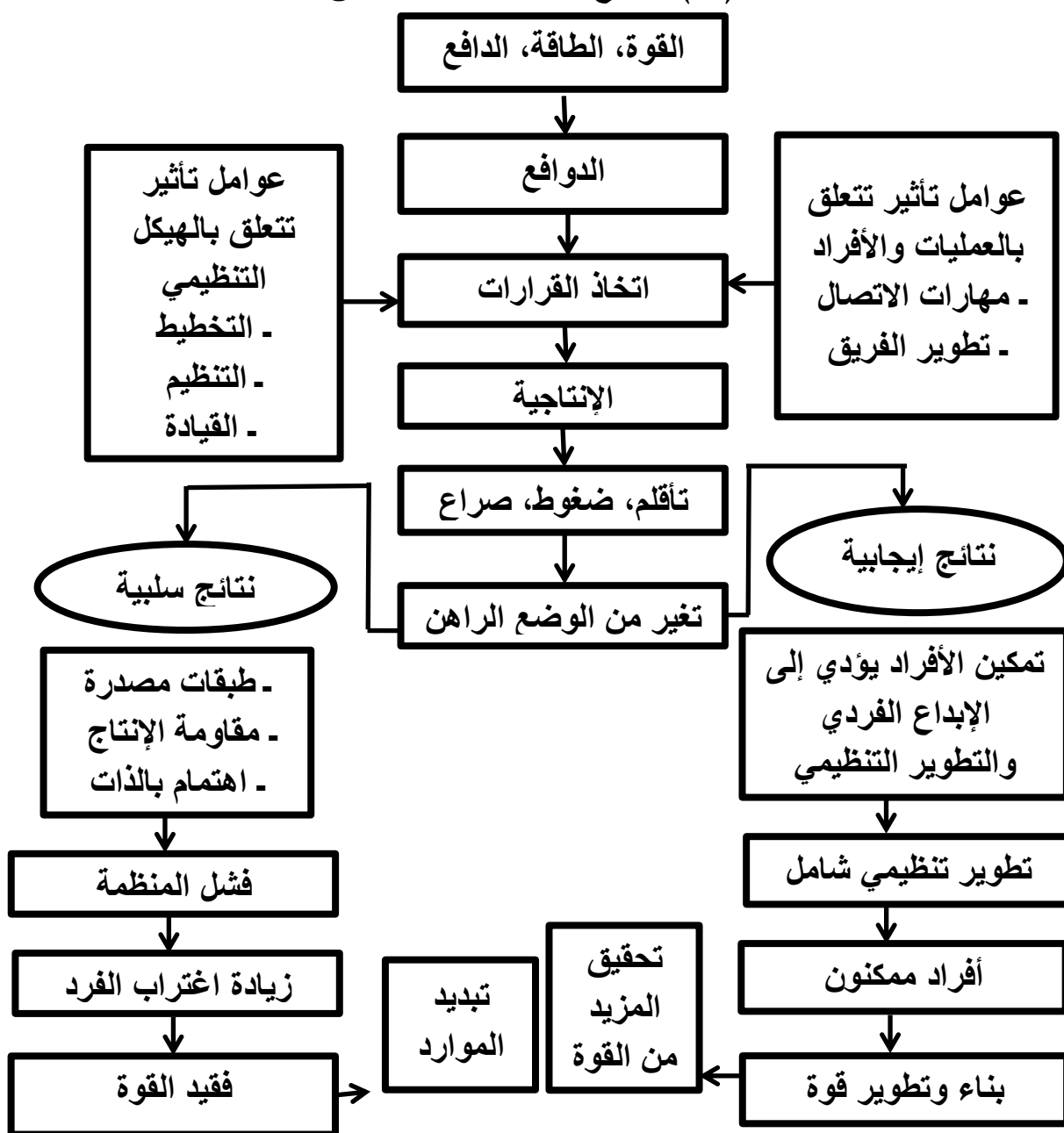
3 . نموذج وميرال فوجات (voget murell 1990) :

نموذج فوجات وميرال او نموذج استشارة الدوافع على أساس أن استمرارية أي منظمة وتطورها يعود الى كادرها البشري ودافعيتهم نحو العمل، وحدة الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي:

- أ- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية: وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة
ب-عوامل متعلقة بالأفراد ونوعية الاتصالات، والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي، والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الافراد عند استشارة ودافعيتهم نحو العمل.

يوضح الجدول أدناه، نموذج وميرال فوجات:

الشكل (3) نموذج يمثل voget murell :



لمصدر: نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي . الجزائر ، 2016 ، ص 49.

4 . نموذج سبيكتور (spetor 1996) :

يفسر التمكين وفق نموذج سبيكتور أو نموذج التمكين التدريجي على أنه عملية تدريجية، أي أنه لا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة غير الممكنة (التقليدية) إلى المنظمة الممكنة، لأن التمكين يستغرق وقتاً زمنياً محدداً لتطبيقه، ويرتكز هذا النموذج على مبدأ التولي والتخلي في تطبيق التمكين. يتم التخلي من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة، والأطر الاستراتيجية لعمل المنظمة، ويتطلب ذلك التحول أن تكون المنظمة صارمة في تحديد أهدافها، وتحديد اختصاصات العاملين بحيث تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف الموكلة لهم، أما التخلي فهو تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال ومواجهة الأزمات والمشكلات بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين العاملين إدارياً.

بحيث تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات وصناعتها وذلك بتزويدهم بالمهارات وتوفير لهم الموارد اللازمة في إطار الثقة والاعتماد على الذات .

يوضح النموذج مجموعة من أشكال المؤسسات وأثر عملية التولي والتخلي عليها وهي كالتالي :

. **المؤسسات الأفقية:** التي تقل فيها المستويات الإدارية، مما يوفر قدرة من المرونة في العمل ويحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب

. **المؤسسات الرقابية :** التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلباً على طريقة العمل ولا يحقق التمكين ما يرجى منه من خلالها

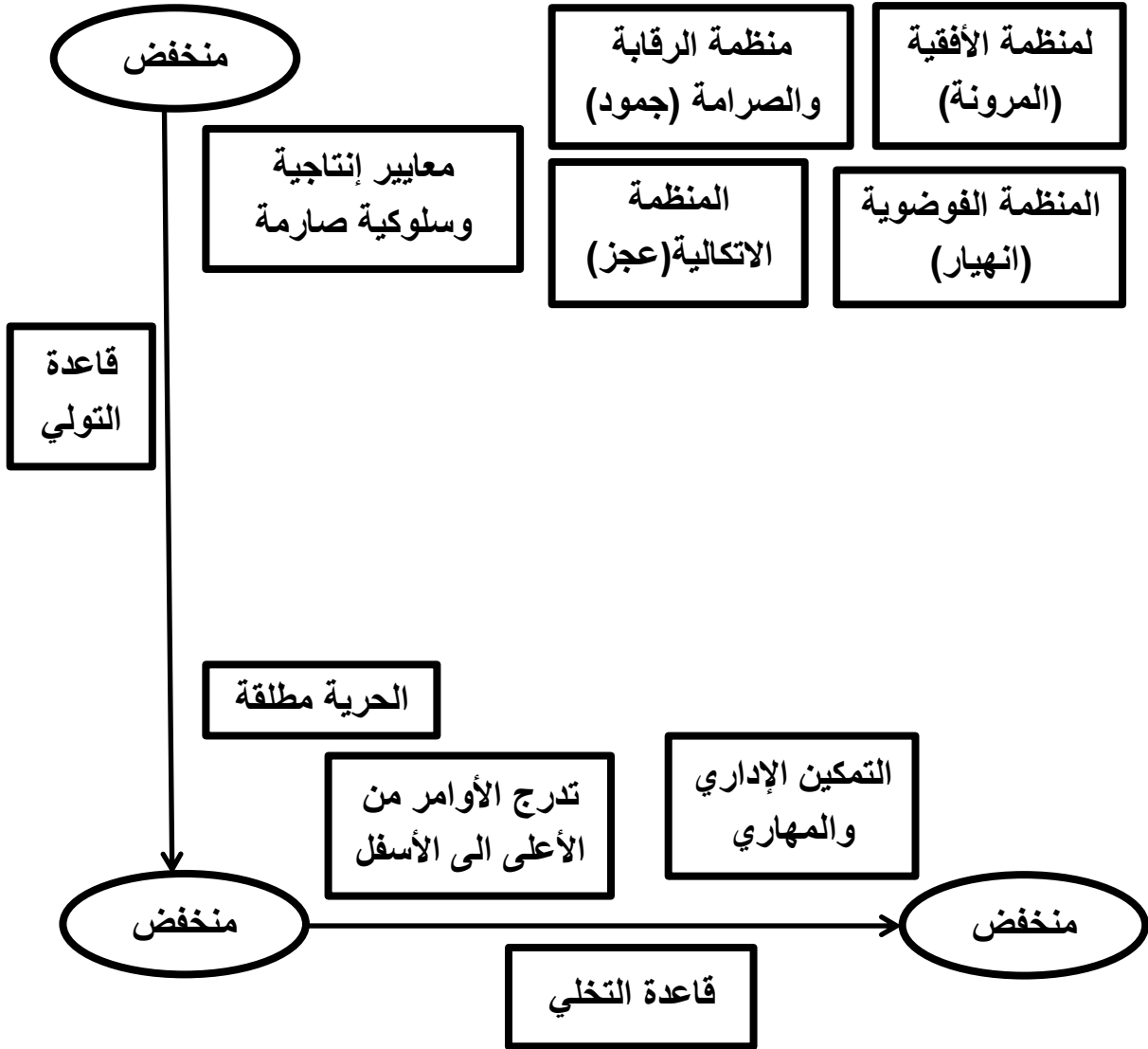
. **المؤسسات الفوضوية:** وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل لما يؤدي إلى الانهيار الكامل .

. **المؤسسات الاتكالية :** والمقصود بالاتكالية (الخضوع) وهو أن يقوم العمل بعمله دون التفكير في العواقب، ويعتبر هذا الجزء كبير في الثقافة داخل المنظمة¹.

¹ مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية التعليم منشورات مصر، ص47.

يوضح الجدول أدناه، نموذج سبيكتور :

الشكل (4) تمثل نموذج سبيكتور



المصدر: مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر، ص 51.

5 . نموذج ولولر بون (bowzn & louiler 1995) :

جاء نموذج بون ولولر أو نموذج المناخ التنظيمي لتوضيح مدى الأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي في المستوى التمكين، وحدد بون ولولر أربعة خطوات لتمكين العاملين داخل المنظمة وهي:

- 1 . توفير معلومات الدقيقة أو الصحيحة عن أداء الأفراد داخل المنظمة
- 2 . توفير النظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة، أي تقييم فردي لكل عامل ما يقدمه من خلال عمله .

3 . أن تقوم المنظمة بتأهيل المهارات والمعارف لدى العاملين حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين .

4 . أن تتوفر لدى العاملين السلطة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء والتوجيه والتسيير داخل المنظمة.

وفي هذا النموذج استند للإدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الإدارية الأساسية التي من شأنها خلق حالة من التمكين بما يلي فالجدول أدناه يوضح ، نموذج بون ولولر:

الشكل (5) يمثل نموذج بون ولولر:

الأساليب الإدارية	بناء التمكين	النتائج
أ- إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق عمل آتية الإدارة وحلقات الجودة	الإحاطة والتجديد في العمل	رضا العاملين في أدائهم
ب- فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين قياس الأداء	حقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف	دافعية أكثر نحو أداء العمل
ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل	زيادة الإحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة العمل	حقيق الولاء والانتماء التنظيمي
د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد	حقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد

6 . نموذج سبرايتزر (spereitzer1995):

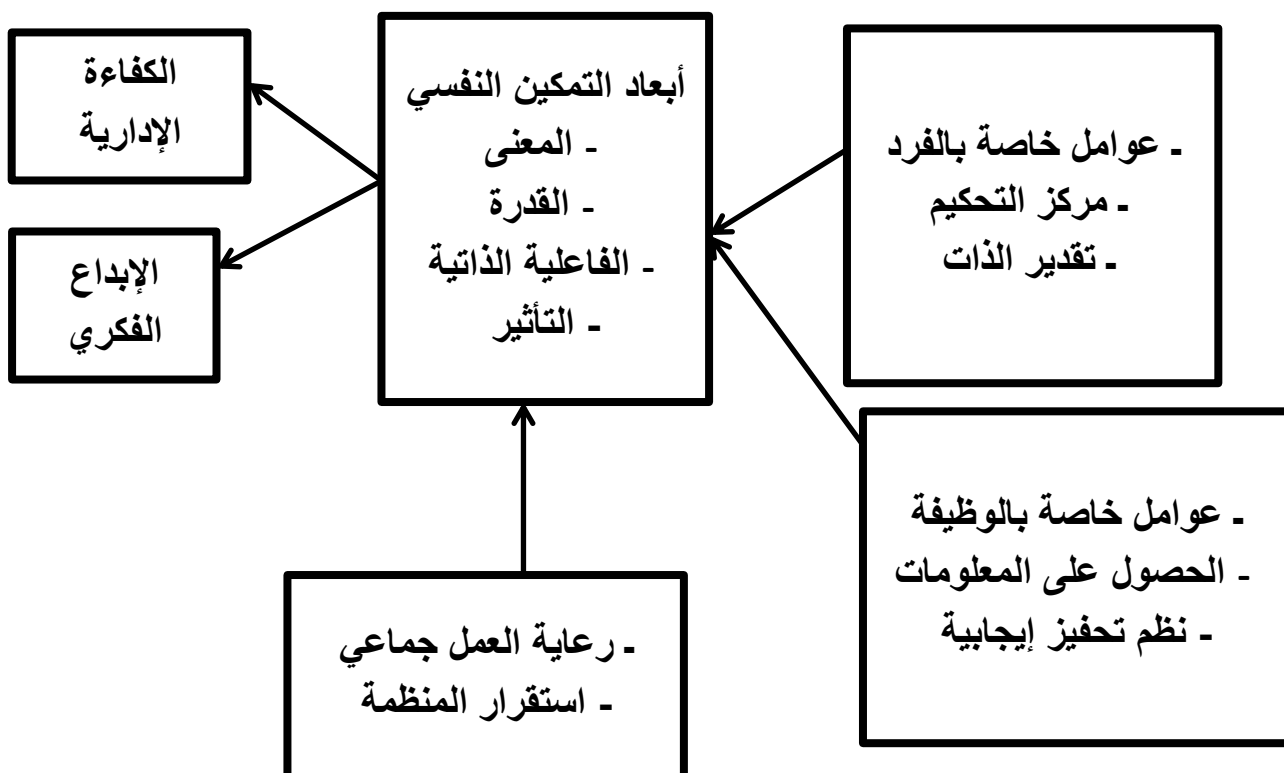
يعتمد نموذج سبرايتزر، او نموذج التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين المضمون الاختصاص حرية الاختيار التأثير التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين وترى الباحثة سبرايتزر أنه حتى يتحقق التمكين لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين: هما التمكين النفسي ثم التمكين الإداري أي أن الهدف من التمكين النفسي هو اقناع الإدارة والعاملين بضرورة وأهمية التمكين، وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين هما:

1 . عوامل شخصية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتماد على مجموعة متداخلة.

2 . عوامل وظيفية: يتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة داخل المنظمة.

الشكل التالي يوضح نموذج سبرايتزر spereitzer :

الشكل(6) يمثل نموذج (spreitzer الحاجة 2006 ص116)

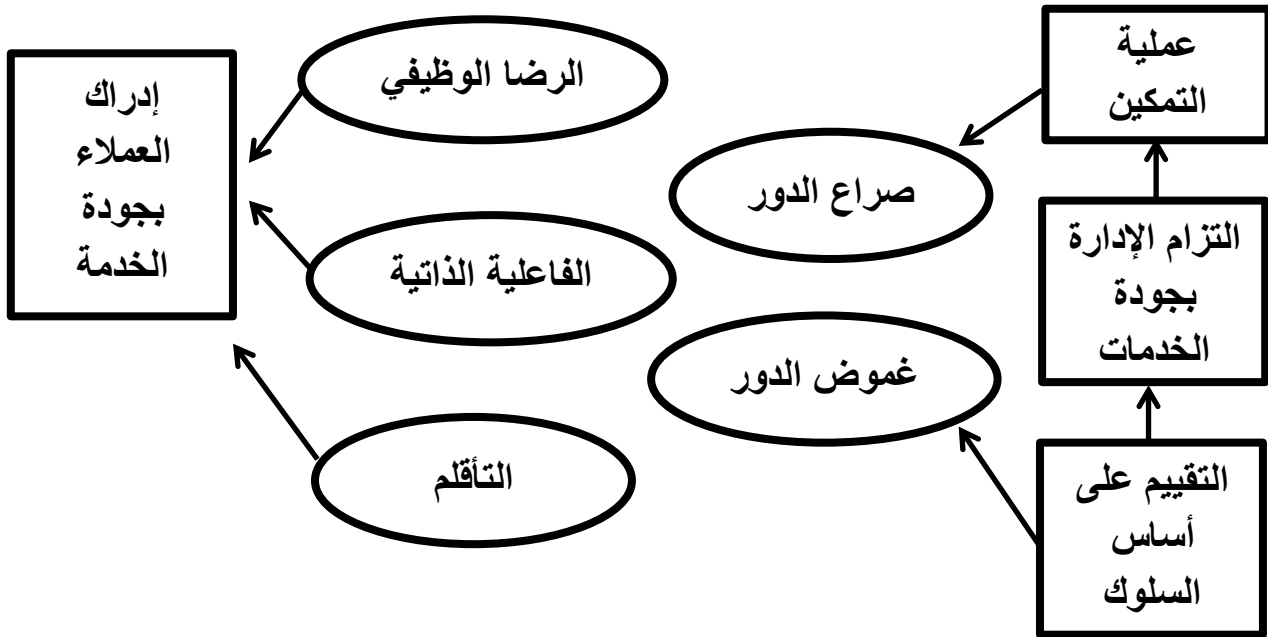


7. نموذج وفرال هاربلين (harbune & ferrell 1996) :

يهدف نموذج هاربلين وفرال إلى نموذج الالتزام بجودة الخدمة إلى وضع هدف عام للمنظمة وهو النهوض بجودة خدمة العملاء، أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقويم الأداء وهذا يؤثر على العمل داخل المنظمة أي المناخ التنظيمي لها عن طريق :

1. إن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد، بحيث يقل الغموض لديه عند القيام بمهام، المحيطة به، فلا يكون هناك صراع على الأدوار ومن جهة أخرى يكون العامل مسؤول عن شيء يحاسب عليه.
 2. يؤثر تمكين العاملين على الفعالية الذاتية للفرد، بحيث لا يمكن إلا إذا كان جاهزا قادرا على تحمل المسؤولية ويملك المهارات والقدرات التي يحتاجها إلى أداء عمله، وتتم عملية تقسيم الأداء على أساس أنه يقوم بعمله بأكمل وجه، والذي بموجبه يحصل على المكافأة وفي المقابل يحاسب إذا أخطأ ما يضمن نجاعة النقيص ما يؤثر ذلك إيجابي على العامل فيشعر بالرضا الوظيفي والتكيف داخل المنظمة فيتحقق الهدف من عملية التمكين العاملين وهو جودة خدمة الزبائن.
- هذا الشكل يمثل نموذج الالتزام بجودة الخدمات:¹

الشكل (7) يمثل نموذج harbune & ferrell، الحاجة ، 2006 ، ص 115



¹ الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 117-116.

الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين للعاملين :

- يجب أن يسبق تنفي استراتيجيية التمكين، دراسة البيئة المنظمة للوقوف على ما يؤثر على أداء العاملين فيها
- يجب أن يسبق تنفيذ استراتيجيية التمكين إعداد العاملين، حتى يكون عندهم المهارات والقرارات التي تجعل من التمكين ثواب وليس عقاب بحيث يكون قادر على تحمل مسؤولية
- يجب على المنظمة أن توضح الهدف المراد الوصول إليه
- يجب على العامل أن يعمل قدرا من السلطة ما يدعم ثقته في نفسه وفي المنظمة
- ركزت النماذج على أهمية توفير المعلومات ودورها في تسهيل المهام وهذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في مستويات الإدارية للهرم التنظيمي
- ركزت النماذج على أهمية المشاركة وضع القرار، وضع الأهداف والسياسات للعاملين، ما يقلل من رفضهم لها، فهم من ساهم في وضعها .
- يحقق تمكين العاملين قدر من تكيفهم على بيئة المنظمة، والرضا عن العمل .
- ركزت النماذج على أن التمكين في ذاته، عملية تحفيز العاملين على أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.

أولاً: مزايا التمكين الإداري:

حتى عام 1992 LAWLS and DROWUN وغيره مزايا عديدة للتمكين تلخص فيما يلي¹ :

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء .
- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء .
- الخدمة الحسنة ولاد العميل وسمع الأعمال .
- كما يمكن إضافة مزايا أخرى للتمكين الإداري وهي² :
- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات .
- استخدام فرق العاملين المدارة ذاتيا .
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل .
- تشجيع العمل المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة .

¹ عطية حسين فندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين
- ويضيف آخرون أن للتمكين العاملين عدة مزايا منها :
- يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق والحاجات لعمل .
- تخفيض عدة مستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصال .
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي .
- توفير تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

و يمكن تلخيص المزايا والفوائد إلى تمكين تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين على النحو التالي :

- زيادة الإقبال على التدريب وتعليم الأفراد .
- توثيق علاقات الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .
- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل .

ثانياً: معوقات التمكين الإداري:

عند تبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة بعض الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون التطبيق الجيد للتمكين – الحد من فعاليته، ومن بين المعوقات مايلي¹ :

- عدم الرغبة في التغيير .
- ضعف نظام الحوافز .
- عدم ثقة الإدارة في مواطنيها .
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي
- السرية التامة في تبادل المعلومات .
- مقاومة الإدارة العليا للتغيير وتظهر مقاومة الإدارة العليا لأنهم يشعرون أنهم مهددين بفقدان وظائفهم أو الذين يرون التغيير فرصة للتطوير .
- المركزية في اتخاذ القرارات والأوامر .
- كما يمكن إضافة ما يلي² :
- ضعف وقلة مهارات العاملين

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير ، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-12/04/2004، ص40.
² مجمعة ، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2014 ، ص11.

- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المؤسسة .
- وجود نظام قيادة تقليدي يحد من دور العاملين .
- غياب فرق العمل التنظيمية .
- ضعف العلاقة بين العاملين .
- ضعف العملية التدريبية
- العشوائية وعدم العدالة في نظام الكفاءات والحوافز .

كما يمكن إضافة بعض المعوقات على النحو التالي¹ :

- الثقة التنظيمية غير مشجعة على التمكين .
- خوف الإدارة العليا، والوسطى من فقدان السلطة والنفوذ .
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين .
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
- جمود الهيكل التنظيمي، ورقابته وتعدد مستوياته .
- ضعف مصداقية الإدارة .
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين .
- ضعف التطوير والتدريب .

ثالثاً: متطلبات نجاح تمكين العاملين:

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي²:

أ - **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر ومجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة تمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في العاملين من المدير يؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

ب - **دعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لا بد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمؤسسة. وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

¹ سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 60
² طابلي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ص 49.

ج - **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

د - **فرص العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على عمل فرق مهام الأزمات. من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا. كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وسلطة أكثر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق تحسينات التي تقترحها وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

هـ - **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال في كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المشكلة المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء العاملين في الحل لكن بدونهم لن تحل مشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين.

و - **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو محتمل المسؤولية وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي يسعى إليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية ورقابة شخصية ذاتية ورقابة إدارية.

ز - **مكافأة الموظفين:** تعد مكافأة الموظفين من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأنه سلوكه، وتصرفاته وأداؤه مقبول كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين الإداري وأبعاده التنظيمية، وقد خلصنا إلى أنه يساعد المنظمة في الرقي بمستوى أداء العاملين لديها وزيادة ولائهم وانتمائهم لها، وهذا لأنه يزيد من مستوى الثقة لديهم ويحد ويقوي العلاقة بينهم وبين القائد والمنظمة في آن واحد.

يمكننا القول بأن التمكين الإداري يعتبر استراتيجية من استراتيجيات تطبيقها في إدارة الموارد أيضا البشرية الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات تجعل من العنصر البشري مورد استراتيجي وميزة تنافسية لتقديم ما هو متوقع كماً ونوعاً.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت تحظى بالاهتمام من قبل قادة المنظمات، خاصة وأنها ترتبط بالعديد من سلوكيات التنظيمية كضغوط العمل، الانتماء والولاء حتى المواطنة التنظيمية والتمكين لذا أصبح البحث حول تحسينها وتوفير مناخ تنظيمي يحتوي على مقوماتها مطلباً أساسياً للمنظمات، كون توفر هذه الأخيرة على جودة الحياة الوظيفية سيشكل قاعدة لبناء وتطوير العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين، ومن شأنه أن يحسن من أدائهم ويزيد من مستوى الإبداع لديهم، مما يؤثر حتماً وبشكل مباشر على أداء المنظمة ككل، كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: علاقة متغيرات الدراسة ببعض المفاهيم الإدارية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الأساسيات حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية من مختلف جوانبها النظرية وأبعادها التنظيمية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية.

ولقد تطورت نظرة المؤسسات للعنصر البشري كمورد من أعلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديما مصطلح المستخدمين أو الخادم العمومي، ثم أصبح يطلق عليه العمال ، فالقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في المعادلة الإدارية لأن مؤسسة، فكلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد ووقت، فلا يمكن لأي منظمة متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال إدارة هذه الموارد بكفاءة مالم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها وتحفيزها بشكل جيد، فإذا أساءت المؤسسة اختيار العاملين فيها أهدرت عملها بالكامل، وفي المقابل فإن الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين كفيل بأن يطلق العنان في عالم الإبداع والتقن في تحقيق أفضل النتائج.

ومن هنا جاء اهتمام المنظمات الكبرى في جودة حياة الموظف كونه يعد أهم مورد للمنظمة، حيث بدأت القوانين والتشريعات سنن مع بداية القرن الماضي لحماية العاملين من إصابات العمل، ومع بداية ثلاثينيات القرن الماضي بدأ يظهر نشاط نقابات واتحادات العمال في التركيز على الأمن الوظيفي للعاملين، وصولا إلى الخمسينات والستينات حيث بدأ نشاط العلماء في تطوير النظريات المتعلقة بموضوع جودة حياة العمل، وذلك من خلال الهمل على إيجاد علاقة إيجابية بين الإنتاج من جهة ومعنويات العاملين والعلاقات الإنسانية من جهة أخرى، فقد بدأ يظهر في فترة السبعينات وتحديدًا في المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية (ICQWL)والذي يهتم بتسهيل الأبحاث في مجالات جودة حياة العمل.

وتهتم جودة الحياة الوظيفية بتوفير حياة أفضل للموظفين من خلال دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمة من جانب ومن جانب آخر تحقيق إشباع رغبات واحتياجات الموظفين¹.

¹ نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص16.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية.

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها تصورات الموظفين بشأن بيئة العمل هل هي آمنة، وهل تحقق الرضا لديهم، وهل تحقق التوازن بين حياتهم الشخصية، والوظيفية، وهل تحقق لهم فرص للتعليم، والنمو، والتطور، والاعتراف، وتقدير الذات¹.
- جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تهتم بصحة وسلامة العامل النفسية والجسدية، ومن خلال توفير المنظمة العوامل المادية، والاجتماعية والتنظيمية اللازمة، والصالحة للعمل فيها².
- ويشير البعض أن جودة الحياة الوظيفية هي " التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم بكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية³.
- هي أقصى من يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل⁴.
- جودة الحياة الوظيفية هي من المفاهيم المتعددة لأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة .

وجاء في تعريف آخر بأنها:

- بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة⁵.
- تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة¹.

¹ نفس المرجع السابق ص 19.

² سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ سمي سعيد البيارمي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص 11.

⁴ صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 16.

⁵ هاشم عيسى عبد الرحمن أبو أحمد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة، ص 8.

الفصل الثاني : جودة الحياة الوظيفية

- جودة الحياة الوظيفية هي مجموع البرامج والأساليب والأنظمة التي تسعى إلى تحسين والارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشري والتي تؤثر في الحياة الوظيفية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصحية بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والفرد داخليا وخارجيا.²

ثانيا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيها لبرنامج أهمية جودة الحياة الوظيفية وهي على النحو التالي :

3

- جودة الحياة الوظيفية لا تساهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، لكننا نعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية.
- تساهم جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء، ودافعية.
- توفير ظروف عمل محمسة، ومطورة من وجهة نظر المنظمة.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين

كما يمكن إضافة أهمية أخرى لجودة الحياة الوظيفية وتتمثل فيما يلي⁴ :

- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع مطالبهم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- انخفاض معدل عتاب العاملين في المنظمة.
- زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة.
- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل نشاطها وتعطيل برامجها

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية بالآتي:¹

¹ هاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته باخلاقيات العمل ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد الأقصى، بغزة، 2014 ،ص18

² أبو ديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون، دراسة حالة المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير 2015 ،ص9

³ ساجي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة، مرجع سبق ذكره، ص13 .

الفصل الثاني : جودة الحياة الوظيفية

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين بزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، زيادة ولاؤهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية.

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال جودة الحياة الوظيفية هي كالتالي² :

- تحسين الرضا الوظيفي.
 - تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين ما ينمي المشاعر الإيجابية بينهم.
 - تحسين إنتاجية العاملين.
 - تعزيز التعلم في بيئة العمل.
 - تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم.
- ويمكن إضافة الأهداف المتحصل عليها من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كالتالي:
- قلة الغيابات، والإصابات وحوادث أقل.
 - الرضا الوظيفي لدى العاملين عن العمل.
 - قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين.
 - تحسين وزيادة الأداء، وهذا سيؤدي إلى التفوق النوعي على المنافسين في السوق .
- تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية إلى³ :
- زيادة ثقة العاملين.
 - المشاركة في حل المشاكل.
 - زيادة الرضا الوظيفي.

¹ سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

² سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي/ مرجع سبق ذكره، ص25.

³ صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24.

- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل.
- تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية قدرات المؤسسة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.
- توفير ظروف عمل محمسة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية أبعادا ومعاني مختلفة، طبقا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين، حيث تتفاوت أهمية وأولوية كل عنصر من هذه العناصر طبقا لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وما هي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة، طبقا لذلك نجد تعدد المفاهيم والعناصر الحياة الوظيفية، وستتناول الباحثة بعضا من هذه الأفراد والتعريفات التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي¹ :

ذكر الباحثون بأنها تمثل العناصر التالية:

- عدالة الأجر والتعويض، ظروف عمل صحية وأمنة العرض المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين، التكامل الاجتماعي، التوازن من الحياة الوظيفية والشخصية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة .
- عناصر جودة الحياة الوظيفية يتمثل في الصحة والسلامة الاقتصادية والعائلة، الاحتياجات الاجتماعية، تقدير الذات، الإدراك والمعرفة، والاحتياجات الكمالية.
- عناصر جودة الحياة الوظيفية مثل في المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، التوازن بين الحياة والعمل، وظروف العمل المادية.
- عناصر الحياة الوظيفية بأنها العلاقة الاجتماعية لهيئة العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، تقييم الأداء.
- عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، العوامل مالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية.

¹ سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص140.

ثانيا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اقترح الباحثون أبعاد متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية الأبعاد التالية:

. فرق العمل المدار ذاتهم.

. تصميم العمل والإثراء الوظيفي

. الإدارة بالمشاركة.

. القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.

. ساعات العمل المرنة.

. أجور ومكافآت.

أما بالنسبة إلى آخرون فإنهم يرون بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي كالتالي:

. إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.

. مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.

. توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.

. المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد الملكية).

. إتاحة فرص الترقية، والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم، والتعلم، والتدريب.¹

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية.

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، و إن كانت قد اختلفت كل دراسة عن

أخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال.

اعتبرت دراسة (siengtha & Z.M,islam) انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال

عوامل هي: برج الصحية و المتمثلة بالمقاييس التالية :

. معدلات الأداء الوظيفي.

. درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

. سياسة الأجور.

. سياسة الشركة.

. مدى نجاح النقابات و اتحاد العاملين.

بينما ترى دراسة (al et..P.C.Garg (2012) انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من

جانب و مقاييس وصفية من جانب آخر، و كانت هذه المقاييس على النحو التالي:

¹ سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص90.

- . معدل دوران العمل.
 - . معدل الغياب الطويل.
 - . إنتاجية العاملين.
 - . درجة رضا العاملين.
- بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم المعايير فيها واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:
- . معدلات حوادث العمل.
 - . معدلات الشكاوي.
 - . معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
 - . معدلات الغياب والتغيب.
 - . معدلات دوران العمل.¹

المطلب الثالث: عوائق تطبيق دورة الحياة الوظيفية وعوامل نجاحها.

أولاً: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

- من العوائق الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي² :
- بيئات العمل السيئة، عبئ العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام الدوريات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، الافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة.
- وعدد البلبيسي ثلاثة من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:
- . موقف الإدارة السلبي في إضعاف المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.
 - . موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال.
 - . خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.
- يمكن إضافة عوائق أخرى لتطبيق جودة الحياة الوظيفية:

¹ صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24.

² نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص24.

على الرغم من الأثر الايجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب عديد الدراسات إلا أن العديد من المنظمات لم تتجح في الوصول إلى الأهداف المرجوة السالفة الذكر وذلك بسبب عوائق نبينها على النحو التالي:

- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير على آرائهم والمشاركة بفاعلية، إلا أن ذلك التنفيذ صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع 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 بأن تطبيقها يعود بالفائدة على المنظمة من خلال تسريع وتيرة العمل والرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية والنتائج المرجوة منها والعوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد سوية.

- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة ومكلفة تفوق قدراتها، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كونها تعتمد على الأجور السخية وبيئات العمل الجيدة ...، ولذلك كان لزاما تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في استراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل¹.

ثانيا: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

على حد قول الأستاذ عبد الكريم بن خالد والدكتور مبارك بوحفص تناول جودة الحياة الوظيفية أو المهنية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي.

¹ بوديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والنون ، مرجع سبق ذكره، ص18.

1 . نظام الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (Stéohane 2012.11) . بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية والا رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

2 . نظم المقترحات:

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرنامج مشاركة العاملين تقتض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار تظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات بدلا من ذلك، يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ووسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمن لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفي النهاية، يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3 . مجهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة في الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي.¹

¹ صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص26.

المبحث الثالث :علاقة متغيرات الدراسة ببعض المفاهيم الإدارية.

المطلب الأول: علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالأداء الإداري.

يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى الأداء البشري في المنظمات ، من خلال ما يلي:

. خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية و المشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى رفع أدائهم من خلال بذل المزيد من الجهود.

. التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه ما أو يؤدونه، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم

. استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

. زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدر هتم حتى يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.

. الشعور بالملكية الداخلية، حيث يشعر التمكين العاملين بأنهم يمتلكون المؤسسة بحصولهم على جزء من القوة التي كانت متمركزة في يد المدير لأداء العمل بشكل أكثر فعالية، إذ يؤدي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة فترتفع درجة أهمية العمل لديهم و يزداد اهتمامهم بما يؤدونه من مهام.

. ظهور الرقابة و الإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين اعتماد العاملين على الإدارة في نشاطاتهم مما يساهم في تقليل عبء العمل على الإدارة فيشعر العاملون بالقدرة على التصرف ذاتيا من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج و الجودة، و المشاركة في تقييم أداء زملائهم.

. زيادة ولاء العاملين للمنظومة، هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العاملين تجاه ما نظمته م للإخلاص لأهدافها والارتباط معها، و من ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و خلق التوافق بين قيمهم و قيمها، مما يؤدي إلى استمرارية و استقرار العمل، فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم و خبراتهم لتؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة.

. يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في

. تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما وأن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

الفصل الثاني : جودة الحياة الوظيفية

. إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر نشاطا و حماسا.

. جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكن يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعه

. تحسين جودة السلعة و ورفع درجة رضا الزبائن وولائهم، حيث يعطي التمكن للعاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن، فتتاح لهم الفرصة لاتخاذ ما يرونه مناسبا من أجل رضاهم، فتصبح لديهم قدرة سريعة للاستجابة للزبائن و حل مشاكلهم دون الرجوع المستمر للإدارة.

. رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية و يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، و هذا من خلال :

- المشاركة في اتخاذ القرار .
 - التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات.
 - النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتقويض وغرس الثقة.
 - توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات وإمكانياتهم.
 - سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم.
 - الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز .
 - التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء .
 - توفير فرص الترقية.
- . زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكن لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة ، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين و خلق الشعور بالسيادة في العمل و هذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمكن فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق بمساهمة كل منهم في القرار الجماعي.
- . تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، وذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي.
- . رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في محارب تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادأة و الابتكار وجهد و أداء مرتفع .
- . شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق بفضل المساندة التي يتلقونها و التي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل

- تجنب الاغتراب الوظيفي وعدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل والحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد.

. السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الفنية والحرية من قيوده و في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله و كيف يؤدي العمل يعزز طاقاتهم الإبداعية للعمل¹ ويجعلهم أكثر إصرار على مواجهة التحديات و العقبات.

إذن تظهر علاقة التمكين الإداري بالأداء البشري من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، فالعاملون الممكونون أكثر نشاطا و إنتاجية من غيرهم، إذ يمتلكون معرفة كاملة عن عملهم، ومن ثم يخططون لعملهم ويصبحون قادرين على تحسينه و تطويره، فشعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء، يعمق انتماءهم للعمل، و يشجع الجهود المبدعة لديهم، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، كما يرفع ثقتهم بأنفسهم، إذ يعمل تفويضهم سلطات إنجاز الأعمال و المهام على إشباع حاجاتهم، ومن ثم على زيادة إقبالهم على العمل، وزيادة معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم، وبالتالي يؤثر على رغبتهم في البقاء في عملهم، فتوافق قدرات وميولات الفرد مع أساليب العمل الجديدة يرفع مستوى أدائه، فالتمكين يؤثر على فاعلية الجهود التي يبذلها العاملون و من ثم يمنحهم الفرصة لإبراز دورهم الوظيفي.

ثانيا: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء.

إن هنالك جوانب إذا تم تحسينها والارتقاء بها، كان لذلك عظيم الأثر في النهوض بالمؤسسة، ومن ثم الارتقاء بمستوى الحياة الوظيفية، حيث إن بعضها يندرج تحت محور (التحسين في أداء الموظف)، والثاني يقع ضمن ما يمكن (تحسينه في مهام الموظف)، وأما الأخير فيتمثل في (المناخ الذي يعمل فيه الموظف)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

تحسين أداء الموظف:

إن هذا المدخل من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع حاجاته الإنسانية المرجوة من وراء العمل. لهذا تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل بالتبعية، فكفاءة الموظف تتطلب منه من نشاطات ومهام تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكلة إليه، بما تشتمل عليه من أداء مالي ومعارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في

¹ فوزية برسولي أثر التمكين على الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة اطروحة مقدمة لنيل و شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر. بكرة السنة 2017/2018.

تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء (كما تعتمد كفاءة الأداء البشري على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلا وعليه، فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتبط بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحدهما مقارنة بالأخرى من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل إنجاز أداء الموظف هو الأمل المنشود لكل مؤسسة تسعى لتحسين الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، والارتقاء بمستوى نظر إليه نظرة شمولية، تشمل جميع مناحي حياة تلك الخدمة المقدمة منها من أجل ذلك، فإن هذا الجانب الآن بيد الموظف. ومن أجل ذلك، كانت النظرة الثاقبة لتحسين مهام الوظيفة، وهو ما سيتضح فيما يلي:

تحسين مهام الوظيفة:¹

يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الفنية تتمثل أساس في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج الآن توفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية فالمواد الأولية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كم جيدة، من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطيلات المفاجئة في الإنتاج الآن أي خلل في المواد الأولية يؤثر في كفاءة الإدارة في تسيير المخزونات، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف كما أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية، وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما يقدمه من فرص العمل الممتع، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج، ومن جهة أخرى فلأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية مما سبق يتضح أهمية تحسين مهام الوظيفة حيث إن ذلك محور متشعب الجوانب، فمن المستبعد تحقيقه إذا كان هناك وعي استراتيجي بكل الجوانب المؤدية إلى هذا التحسين من خلال توفير التحسن في مهام الوظيفة و منه التأثير مباشرة على فعالية و كفاءة الأداء.²

¹ د. عبدالوهاب بن شباب بن شميان المملكة العربية السعودية الصفحة 221 - 222.

² لمجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 2 - يونيو (حزيران) 2015، 2019، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين د. عبد الوهاب بن شباب بن شميان المملكة العربية السعودية الصفحة 221 - 222.

المطلب الثاني: علاقة التمكين وجودة الحياة الوظيفية بالإبداع.

أولاً: الربط بين التمكين وإبداع العاملين:

أصبحت هرمية السلطة الآمرة في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة و أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا التقليدية أقل ملائمة، وبدلاً المسؤولية عن أعمالهم وأنهم يحتاجون إلى التمكين.

تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدها (Kanter1993) في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما.

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير ولذلك فإن تمكين تقييداً من العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل وقد وجد (Velthouse&Thomas 1990) علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وصرح (Turvey) Knight بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود إبداعاً هم العاملون الذين العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر ، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات.

وأشارت (Spreitzer 1449-1995)، إلى وجود علاقة بين التمكين والمرونة التي يتمتع بها العاملون والتي تسهم في السلوك الإبداعي. ويرى (جواد وحسين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. وأكدت (etal., 1999) بأن Spreitzer عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، وأشار (Spreitzer, etal,1999) إلى أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. وبين (Kirkman etal.2004) إلى أن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. وأشار (1997 Quinn Spreitzer) بأن العاملين الممكّنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم عال من الإدراك وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية .

استنادا إلى ما تقدم فإن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى الإقناع، فضلا للعاملين¹.

ثانيا: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإبداع.

تحتوي على النقاط التالية :

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالإبداع الإداري
- استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات في أوروبا
- إن اغلب الحكومات في هذه البلدان لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، حيث إن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين مفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية اشركهم فيما يتعلق بعمل طلب المعلومات منهم وأولهم يمكن أن يعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

بينما يشير آخرون إلى أن ممارسة عمليات المشاركة والتمكين للعاملين في المنظمات يساعد في تنمية الإبداع الإداري والتنظيمي من خلال ما يلي:

- . تشجيع العاملين عل طرا الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- . إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
- . تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- . تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها

نظم الترقية والتقدم الوظيفي وعلاقتها بالإبداع الإداري:

إن تطور مركز الموظف ومستقبله الوظيفي والمعيشي يتوقف على مدى توفر فرص الترقية في القطاع الذي يعمل فيه، اعتمادا على جدارته وصلاحيته في القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة الأعلى ومقابلة شروط الترقية، لذلك تهتم المنظمات بسياسة الترقية والتقدم الوظيفي، فوضعت لها القواعد والشروط والأسس والأساليب والنماذج التي ند تست إليها، والتي يمكن من خلالها ترقية أفضل الموظفين إلى الوظائف الشاغرة الأعلى، ومن ثم خلق الظروف الممكنة لبذل العاملين قصارى جهدهم لتقليل نفقة العمل وتكاليف وتحسين نوعيته.

¹ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية — المجلد 12 العدد 01 لسنة 2010 دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، التمكين الإداري وعلاقتها بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد م. د. جواد محسن راضي

الاستقرار والأمان الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري:

ان الاستقرار والأمان الوظيفي هو الذي يشعر الموظف بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي، ويوفر له التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه ويحسن من أدائه ليبدع فيه، وإن من أكثر ما يخشاه الموظف هو فصله من الخدمة، إذ هي مصدر رزقه الذي يعيش عليه، وإن كثيرا من المنظمات تحرص كل الحرص على توفير الشعور بالاستقرار حتى تسمح للموظف بالإبداع في وظيفته ليرتقي بمستوى المنظمة وتقوم فكرة الاستقرار و الأمان الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، حيث أثبتت دراسة أمريكية أن القلق من فقدان العمل أثاره سلبية على صحة الفرد تعادل الذي تسببه الأفراد، موضحة أن الإجهاد الناجم عنه يترك آثار فقدان الأمان الوظيفي يمكن أن يكون مميت ويسبب حالات مرضية قد تقصر العمر.

مما ينتج عنه استحواذ أعمال الوظيفة على كامل الطاقة الفكرية للموظف، وعدم انشغال تلك الطاقة بأية أمور أخرى تنقص من الانشغال الأول، وتشكل معوقات لنتائجه، فمع نقص الطاقة الفكرية الموجهة لأعمال الوظيفة، دائما ما يكون لتلك المعوقات دور سلبي على متطلبات تلك الوظيفة، فمعها هل ترتفع درجة الإخلاص و الإبداع في العمل؟، وهل يتحقق معها تقاني الموظف في أداء مهماته الوظيفية؟، كما أنه معها غالبا ما يكون في حالة بحث عن جهات عمل أخرى ، مما يشكل منفذا تتسرب منه الطاقات والكفاءات العاملة.¹

¹ همام سمري حمادنة، المجلد الثاني عشر العدد 39، 2019م، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ص 44.

المطلب الثالث: علاقة التمكين وجودة الحياة الوظيفية بالقيادة.

أولاً: علاقة التمكين بالقيادة.

يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

يعمل القائد العظيم (Bennis and Nanus 1985 Dvir et. Al., 2002) ويرى الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق برؤية للمستقبل بدلا مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهام الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

وقد قدمت دراسة (Spreitzer and Quinn 1997) رؤية معمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

المجموعة الأولى: بعض الأسئلة الصعبة

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الاستراتيجية أحد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟
- وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل جاهدا الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

- إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية: بعض الأسئلة الصعبة

- إلى أي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
 - إلى أي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
 - إلى أي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
 - إلى أي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- وتظهر هذه الأسئلة قبل أن نبدأ بالعمل على أيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولاً بتمكين أنفسنا. حيث يجب على القيادة الإدارية يحتذي به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية أن تكون مثلاً إيجابياً يقتدي به العاملين كأن التغيير الذاتية. وهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً. يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة، وأن يكون مثلاً يحتذى به.

السؤال: ما مواصفات القيادات الإدارية التي تدير منظماتنا في الوطن العربي، وهل تلك القيادات على استعداد لتقبل مفهوم التمكين؟

- في ظل عدم ثقتهما بقدراتها.
- في ظل عدم وجود رؤية واضحة.
- في ظل غياب القدوة الإدارية.
- في ظل غياب القدرة على الاختيار.

ثانيا : علاقة جودة الحياة الوظيفية بالقيادة

إن الأنماط القيادية الحديثة تتمثل أساساً في نمطين هما: القيادة التبادلية التي تعتمد على تبادل شيء له قيمة للقادة والمرؤوسين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات، والقيادة التحويلية التي تعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استثارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة، كما توصلنا إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في:

جودة نظام الأجور والمكافآت، التصميم الجيد للوظائف، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم، وتوصلنا كذلك إلى أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تدريبية، ترقية،...) وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي معهم، وتنعكس إيجابا على مخرجات الأفراد (الرضا، الولاء، الأداء سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة،....)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف، وهذا كله يؤثر على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

خلاصة الفصل الثاني:

وفي الأخير يمكن استخلاص بأن هناك وجود علاقة نظرية بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية ، وهذا من خلال ما تم التوصل إليه أي انه كلما كانت هناك ظروف عمل مادية ومعنوية مناسبة ونظام أجور قائم على العدالة وإنصاف وموضوعية وتوفر بيئة عمل صحية ومناسبة للعاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بكل اريحية ،وهناك الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة وأيضاً هناك فرص للترقية والتقدم الوظيفية قائمة على أسس عادلة ،وبالتالي هذا حتماً سيؤثر إيجاباً على رفع مستوى تمكين العاملين ومنحهم ثقة اكبر في ممارسة صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وهذا ما سنحاول التأكد منه ميدانياً من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - البيض -

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض- حيث سنحاول تحديد دور التمكين الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية حسب آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر البيض وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-

تقع بشارع بالمخفي بوبكر بالبيض تابعة إداريا للمديرية الإقليمية لولاية الاغواط
البطاقة الفنية:

تسمية المؤسسة: مؤسسة اتصالات الجزائر البيض

العنوان: طريق المشرية الصغرى

افتتحت المؤسسة بتاريخ: 2003/01/01

عدد العمال: 199 عامل

الإطارات: 57 عامل

التحكم: 38 عامل

التنفيذ: 103 عامل

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتطبيقي ومهام خلايا أقسام مصالح مؤسسة

الهيكل التنظيمي والتطبيقي ومهام خلايا أقسام مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر

اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة الوطن فهي تشمل كل شبر من

هذا الجزائر وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها علي منطق الشمولية

إي إيصال منتجوها إلى ابعد نقطة من هذا البلاد.

فهي تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 اقليمية: لكل من الجزائر وهران. قسنطينة.

سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. باتنة. تيزي وزو. البليدة. تلمسان. اين يتم التقسيم حسب الإقليم

وتحتوي هذه على مديرات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية

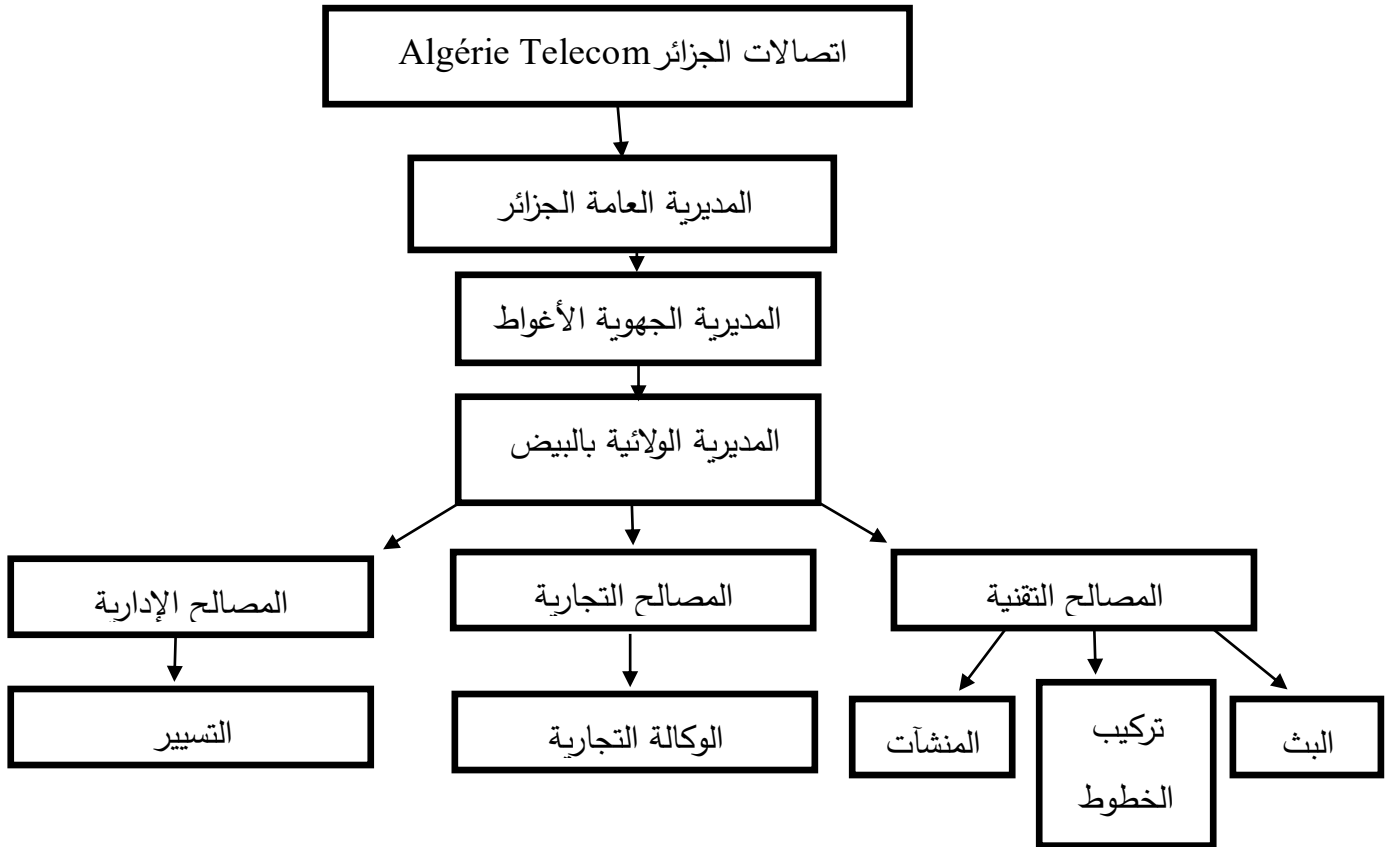
إضافية إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها

هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجموع المديريات والمصالح ، وبالتالي نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض:-

الشكل(8): يمثل الهيكل التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر -البيض-

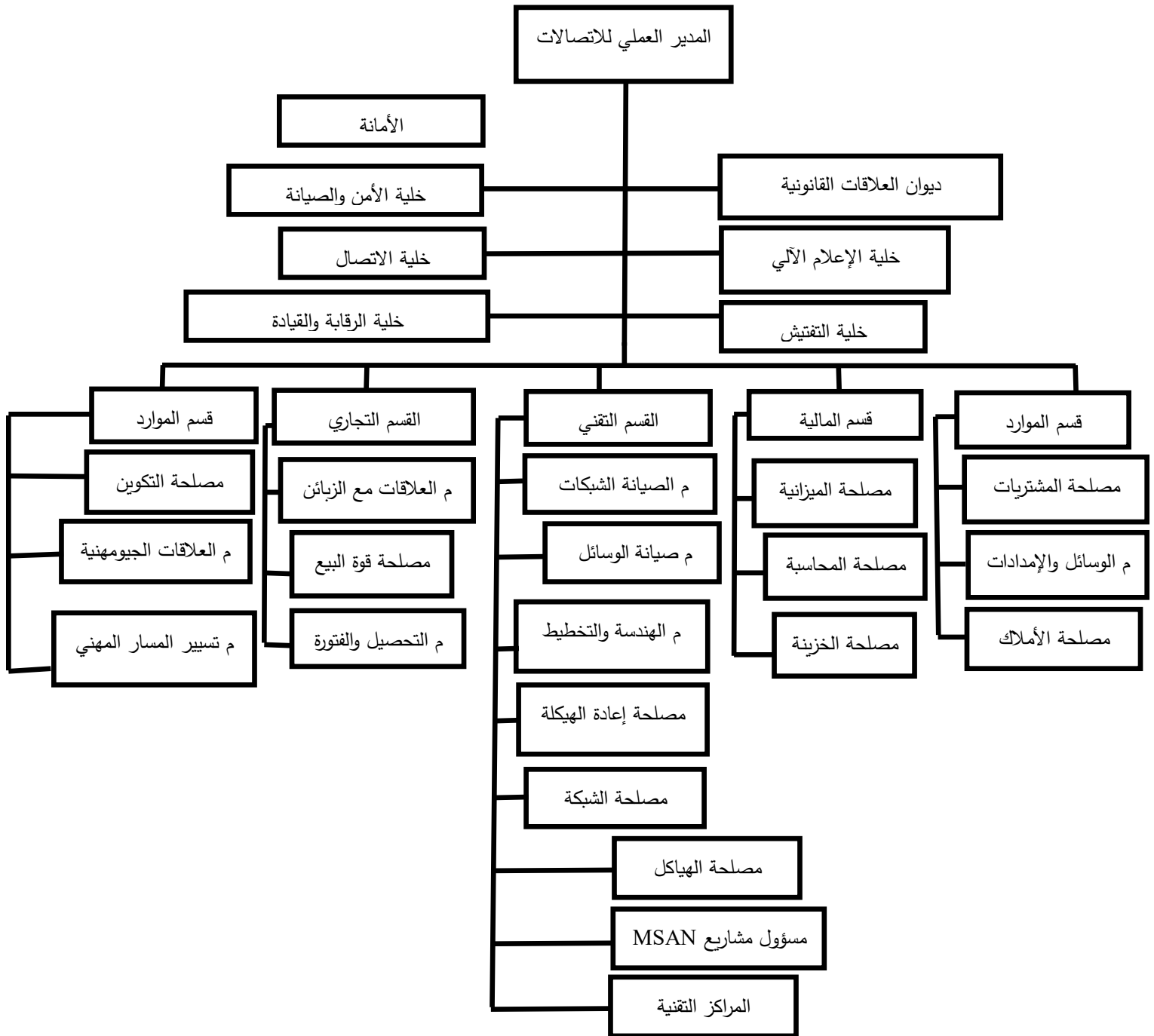


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-الببيض-

يوضح الشكل الموالي الهيكل الهندسي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-:

الشكل(9): يمثل الشكل الهندسي والتنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة واسلوب جمع البيانات

ويتم ذلك وفق مراحل نذكر منهم :

أولا : تحديد مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - حيث:

اختيار حجم العينة :

تم تحديد واختيار حجم العينة عشوائيا وتم توزيع (50) استبانة على مختلف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البيض مع شرح الهدف من الإستمارة وتوضيح الأسئلة ، وتمكنا من استرجاع (45) استبانة أي بنسبة 92% والتي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

حتى نتمكن من جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الإعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال الإعتماد على تصميم إستمارة أسئلة موجهة إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البيض للإجابة عليها.

الهدف من الإستبيان :

يهدف هذا الاستبيان الى تسليط الضوء لتأثير أسلوب التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض - .

تصميم الإستبيان :

يتكون إستبيان البحث من ثلاث أجزاء أساسية وهي كالآتي:

الجزء الأول:

يحتوي على أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية من الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، التخصص العلمي ، والخبرة المهنية ، والمشاركات في الدورات التدريبية.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق: أبعاد التمكين الإداري.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق: ابعاد جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: طرق والأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد قمنا بتفريغ البيانات وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.
- الانحراف المعياري و المتوسطات الحسابية وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.
- اختبار الفا كرونباخ حيث سيستخدم هذا العامل للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة.
- اختبار فرضيات الدراسة أي لاختبار تأثير
- اختبار فرضيات الدراسة أي لاختبار تأثير المتغيرات (تأثير أسلوب التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية) حيث يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لحساب قيمة T ومعامل الارتباط المتعدد ومعامل التفسير R^2 .

و اعتمدنا في استبياننا هذا على طريقة ليكارت (Likert) يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة وبالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، ويمثل هذا المقياس اربع إجابات بديلة ، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء اربع نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، والتي تبدأ بالمعارضة الشديدة وتنتهي بالموافقة الشديدة ، وتشمل الإجابات ما يلي من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (01): مقياس ليكارت الرباعي

الرأي	الدرجة
لأوافق بشدة	1
لا أوافق	2
أوافق	3
أوافق بشدة	4

ويتكون هذا المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (01) من اربع نقاط تتراوح بين الرقم 1 إلى 4 ويعبر عن الرقم 1 على عدم الموافقة المطلقة وتقييمه يمثل في المجال من 1 حتى 1.74 ، أما الدرجة رقم 2 ويعبر

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-الببيض-

عنه بعدم الموافقة و تقييمها يمثل في المجال من 1.75 إلى 2.49 ، في حين يعبر الرقم 3 عنه بالموافقة ويمثل في المجال من 2.50 إلى 3.24 ، أما الرقم 4 يعبر عنه بالموافقة الشديدة ويمثل في المجال بين 3.25 إلى 4.00

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، المشاركة في الدورات)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها

اولا - القسم الاول :

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، ويتكون من 06 فقرات المتمثلة في (الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي ،والخبرة المهنية، والمشاركات في الدورات التدريبية.)
توزيع افراد العينة حسب الجنس :

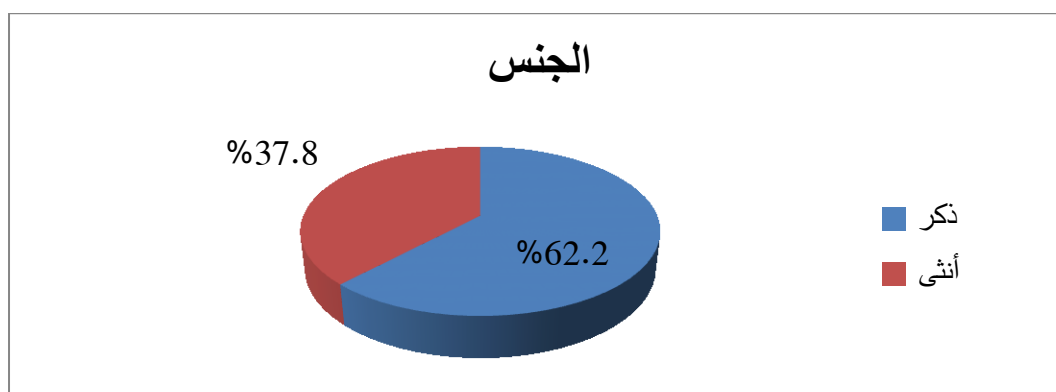
يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%62.2
أنثى	17	%37.8
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS .

الشكل البياني رقم (10): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-الببيض-

من خلال توزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم (45) مبحوثا ، ان الغالبية العظمى منهم هو عدد الذكور يفوق عدد الإناث بحيث بلغت نسبة الذكور 62.2 % بينما بلغت نسبة الاناث 37.8 % ويمكن تفسير ذلك الى طبيعة العمل والمنطقة من حيث التواجد الجغرافي.

توزيع افراد العينة حسب العمر:

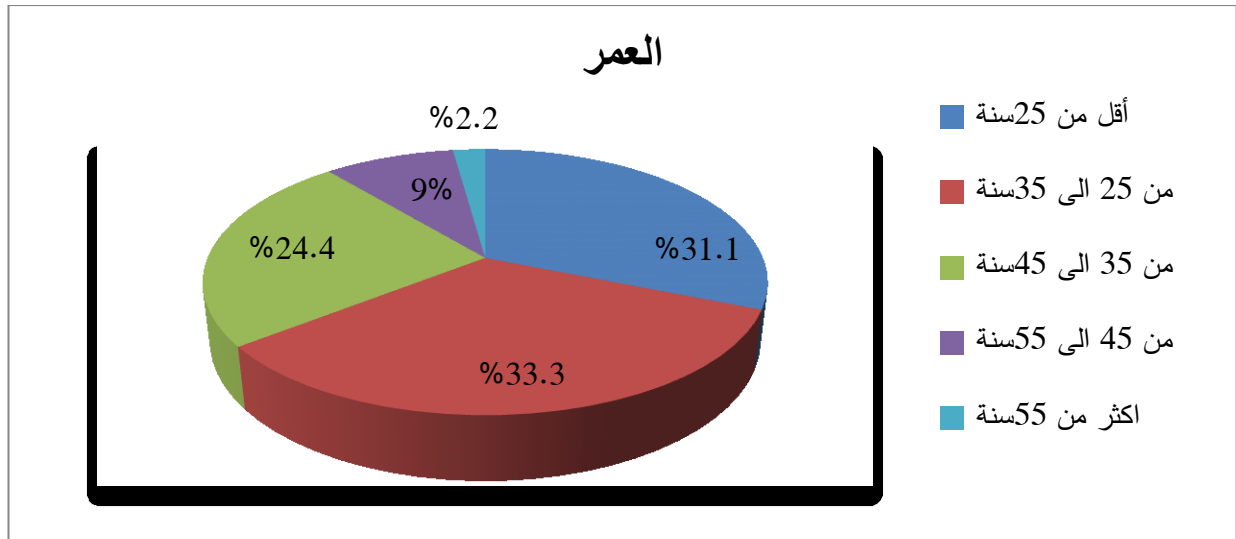
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	14	31.1%
من 25 الى 35 سنة	15	33.3%
من 35 الى 45 سنة	11	24.4%
من 45 الى 55 سنة	04	09%
اكثر من 55 سنة	01	2.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (11): توزيع افراد العينة حسب العمر



الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالفئة العمرية نلاحظ أن ما نسبته 33.3% من إجمالي العينة هم الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة وتليها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 31.1% من إجمالي العينة وهم فئة الشباب نستنتج أن المؤسسة تقوم بعمليات توظيف مستمرة وتعتمد على عنصر الشباب.

توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي:

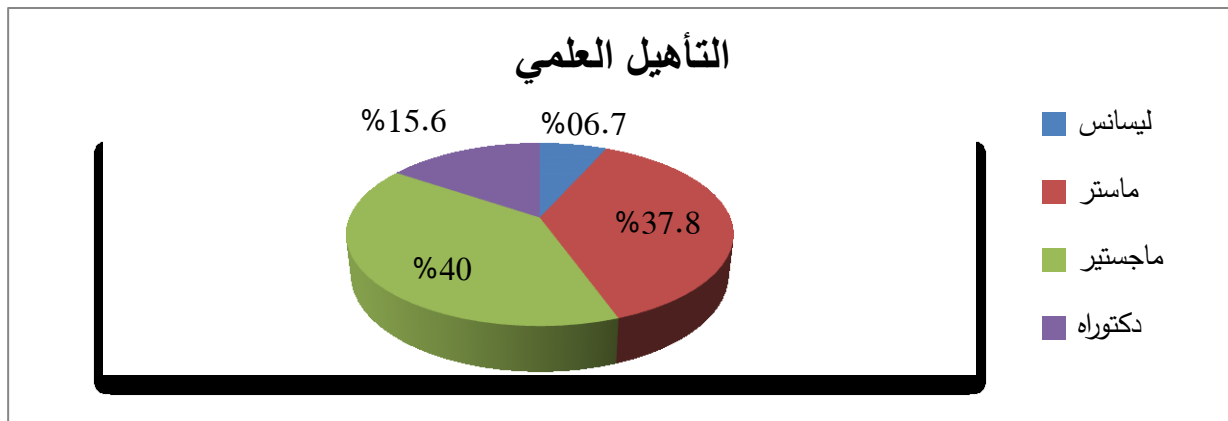
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير التأهيل العلمي

جدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	03	06.7%
ماستر	17	37.8%
ماجستير	18	40%
دكتوراه	01	15.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (12): توزيع افراد العينة حسب التأهيل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق التأهيل العلمي نلاحظ أن ما نسبته 40% من إجمالي العينة هم المتحصلين على شهادة ماجستير، في حين ما نسبته 37.8% من إجمالي العينة هم المتحصلين على شهادة الماستر وتليها فئة اصحاب الدكتوراه ثم الليسانس ويرجع ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة حيث يجب ان تتوفر الشهادات العليا للعمل بها.

توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي:

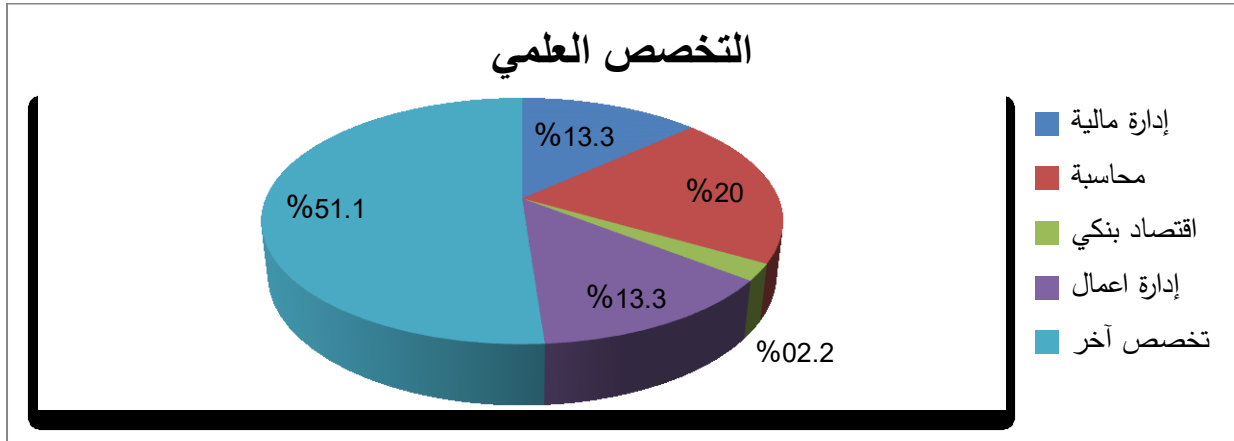
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي:

البيان	التكرار	النسبة
إدارة مالية	06	%13.3
محاسبة	09	%20
اقتصاد بنكي	01	%02.2
إدارة اعمال	06	%13.3
تخصص آخر	23	%51.1
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (13): توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالتخصص العلمي نلاحظ أن هناك تنوع في التخصصات العلمية لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الببيض.

توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية:

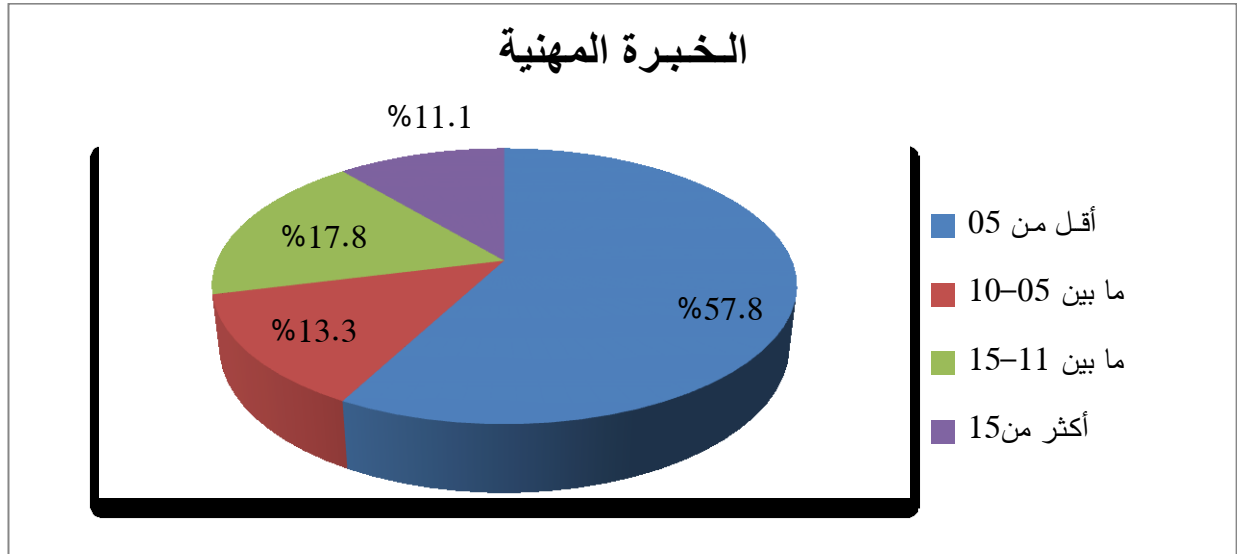
يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
57.8%	26	أقل من 05 سنوات
13.3%	06	من 5 إلى 10 سنوات
17.8%	8	من 10 إلى 15 سنة
11.1%	05	أكثر من 15
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل البياني رقم (14): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالخبرة نلاحظ أن مانسبته 57.8% من إجمالي العينة هم افراد خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات، في حين ما نسبته 13.3% من إجمالي العينة هم افراد خبرتهم المهنية ما بين 05 - 10 سنة ، اما الباقي ف لديهم خبرة مهنية ما بين 05 - 10 سنة واكثر من 15 سنة اي ويرجع ذلك الى اغلبية الافراد العاملين هم من عنصر الشباب أي من الطبيعي الحصول على هذه النتائج.

توزيع افراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية:

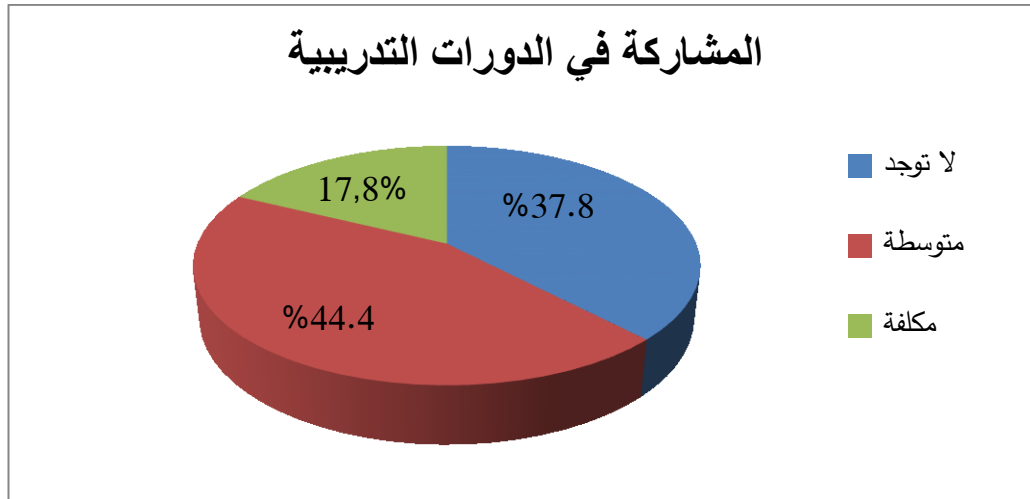
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية

جدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الجنس
37.8%	17	لا توجد
44.4%	20	متوسطة
17.8%	08	مكلفة
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS .

الشكل البياني رقم (15): توزيع لأفراد العينة حسب المشاركة في الدورات التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول

عند تحليلنا للسؤال المتعلق بالمشاركة في الدورات التدريبية نلاحظ أن ما نسبته 44.4% من مجموع عمال المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وما نسبته 37.8% من عمال المؤسسة لا تشارك في دورات تدريبية اما المجموعة التي تبقى من العمال وهي ما نسبته 17.8% تقول أن المشاركة في الدورات التدريبية مكلفة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب اختبار الثبات واختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

اختبار الثبات:

تم إختيار درجة مصداقية البيانات عن طريق الفا كرونباخ ، وهو اختبار يستخدم لقياس مدى ثبات واعتمادية اسئلة الاستبانة وتعد القيمة المقبولة احصائيا لمعامل الفا كرونباخ ب 60% فأكثر .
والجدول رقم (08) يبين نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (08): إختيار الثبات لأبعاد الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ %
التمكين الإداري	تفويض السلطة والمسؤولية	05	62%
	الحوافز	05	76%
	المشاركة	05	78%
	التدريب	05	82%
	فرق العمل	05	82%
جودة الحياة الوظيفية	الأجور والمكافآت	05	72%
	الأمن والاستقرار الوظيفي	05	77%
	ظروف العمل	05	91%
	المشاركة بالإدارة	05	82%
	الترقية والتقدم الوظيفي	05	86%
المجموع الكلي			96%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج وجد ان قيمة الفا كرونباخ الكلية تقدر ب 96% وكذلك جميع الأبعاد قيمها مناسبة وكافية ومنه يمكن اعتماد الاستبانة والاطمئنان الى مصداقيتها في تحقيق اهداف الدراسة.

إختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الطالبان باستخدام اختبار (كولموجروف - سميرنوف) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فالجدول التالي يوضح نتائج الاختبار

H0: تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

H1: لا تتبع العينة التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم(09) : يمثل اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AXETOTAL	.151	45	.016	.942	45	.017

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- بالنسبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov نجد أن $\text{sig} = 0.016$ أكبر من مستوى الدلالة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.
- بالنسبة لاختبار Shapiro-Wilk نجد أن $\text{sig} = 0.017$ أكبر من مستوى الدلالة فإننا نقبل H0 ونرفض H1 وهذا يعني أن العينة تتبع توزيع طبيعي.

عرض نتائج الدراسة :

لقد تم استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف إجابات مفردات الدراسة نحو الفقرات أدناه كالتالي:

المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري

تفويض السلطة والمسؤولية

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تفويض السلطة

جدول رقم (10) : وصف إجابات مفردات الدراسة لتفويض السلطة والمسؤولية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
أشعر بروح المسؤولية في كل عمل أقوم بإتمامه	01	01	19	24	3.36	0.645	موافق بشدة	01
المشاركة في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا	03	12	08	22	2.78	0.823	موافق	05
يمنحني الرئيس حق اتخاذ القرارات في عملي	01	06	08	30	3.00	0.640	موافق	04
تشعر بصفة المؤثر والعنصر الفعال في المنظمة	01	07	09	28	3.00	0.674	موافق	03
لدي الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لإتمام مهامي	00	08	13	24	3.11	0.682	موافق	02
المجموع	06	34	57	128	3.05	0.692	موافق	01

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لتفويض السلطة والمسؤولية. تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.05) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من الشعور بروح المسؤولية في كل عمل القيام بإتمامه و المشاركة في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا و الشعور بصفة المؤثر والعنصر الفعال في المنظمة.

الحوافز

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز.

جدول رقم (11) : وصف إجابات مفردات الدراسة للحوافز

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
ادائي الفردي داخل المنظمة يحدد مقدار أجري	04	14	16	11	2.76	0.933	موافق	04
يثني الرئيس على المجهودات المبذولة من العاملين	01	06	24	14	3.13	0.726	موافق	02
يدفعني نظام الحوافز الى اكتساب مهارات وتطوير ادائي	03	04	16	22	3.27	0.889	موافق بشدة	01
نظام المكافآت المطبق داخل المنظمة عادل	06	19	14	06	2.44	0.893	غير موافق	05
إعطاء المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين ذو كفاءة	07	11	12	15	2.78	1.085	موافق	03
المجموع	21	54	82	68	2.87	0.905	موافق	07

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للحوافز.تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.87) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من ثناء الرئيس على المجهودات المبذولة من العاملين و دفع نظام الحوافز الى اكتساب مهارات وتطوير الاداء و نظام المكافآت المطبق داخل المنظمة عادل.

المشاركة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة

جدول رقم (12) : وصف إجابات مفردات الدراسة للمشاركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
يقوم الرئيس بإعطاء المعلومات الكافية للعاملين حول المهام المخولة لهم	00	04	30	11	3.16	0.562	موافق	01
تمنح لي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس مهامي	01	06	30	08	3.00	0.640	موافق	04
لدي قدر الكافي من الحرية في أداء مهامي	02	08	22	13	3.02	0.812	موافق	03
تلجئ المؤسسة لحل المشاكل عن طريق اللجوء للعمل الجماعي	01	10	24	10	2.96	0.737	موافق	05
توفر وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة	01	09	18	17	3.13	0.815	موافق	02
المجموع	05	37	124	59	3.05	0.713	موافق	02

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للمشاركة.تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.05) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من قيام الرئيس بإعطاء المعلومات الكافية للعاملين حول المهام المخولة لهم لجوء المؤسسة لحل المشاكل عن طريق اللجوء للعمل الجماعي و توفر وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة .

التدريب

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب

جدول رقم (13) : وصف إجابات مفردات الدراسة للتدريب

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
يستفيد العاملون من دورات تدريبية منتظمة	03	12	16	14	2.91	0.925	موافق	02
أحرص على تطوير أدائي ومكتسباتي باستمرار	00	00	27	18	3.40	0.495	موافق بشدة	01
تساهم المؤسسة في تزويد العاملين بمكتسبات وخبرات جديدة	02	12	19	12	2.91	0.848	موافق	03
تمنح فرص متساوية لجميع العاملين للبرنامج التدريبي	07	11	22	05	2.58	0.941	موافق	05
تقدم الإدارة تسهيلات وإمكانات مادية لدعم الدورات التدريبية	06	09	20	10	2.80	1.014	موافق	04
المجموع	18	44	104	59	2.92	0.844	موافق	04

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للتدريب.تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.92) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد حيث يستفيد العاملون من دورات تدريبية منتظمة و مساهمة المؤسسة في تزويد العاملين بمكتسبات وخبرات جديدة و تقديم الإدارة تسهيلات وإمكانات مادية لدعم الدورات التدريبية.

فرق العمل

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد فرق العمل

جدول رقم (14) : وصف إجابات مفردات الدراسة لفرق العمل

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
اعتماد العاملين داخل المؤسسة لروح الفريق المتحد	03	08	24	10	2.91	0.821	موافق	03
القرارات المتخذة من طرف العاملين تكون جماعية	04	11	25	05	2.69	0.793	موافق	05
الحرية والاستقلالية في انجاز المهام لدى فريق العمل	02	08	24	11	2.98	0.783	موافق	02
يعمل المرؤوسين على تشجيع العمل الجماعي	02	09	26	8	2.89	0.745	موافق	04
توفر جو التعاون والدعم بين العاملين داخل العمل	02	10	20	13	2.98	0.839	موافق	01
المجموع	13	46	119	47	2.89	0.796	موافق	05

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لفرق العمل، تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.89) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من اعتماد العاملين داخل المؤسسة لروح الفريق المتحد و الحرية والاستقلالية في انجاز المهام لدى فريق العمل و توفر جو التعاون والدعم بين العاملين داخل العمل.

المحور الثاني: ابعاد جودة الحياة الوظيفية

الأجور والمكافآت

يوضح الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأجور والمكافآت

جدول رقم (15) : وصف إجابات مفردات الدراسة للأجور والمكافئات

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتبة
مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظام الأجور والمكافئات المطبق في المؤسسة	07	07	17	14	2.84	موافق	02
الشفافية من حيث المعلومات التي تخص الرواتب	05	05	24	11	2.91	موافق	01
أشعر بالرضا من حيث العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا	06	16	12	11	2.62	موافق	04
يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك المهنية	07	11	19	08	2.62	موافق	03
العاملون داخل المؤسسة راضيين بما يحصلون عليه من رواتب	09	15	20	01	2.29	غير موافق	05
المجموع	34	54	92	45	2.65	موافق	10

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للأجور والمكافئات. تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.65) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من الشفافية من حيث المعلومات التي تخص الرواتب و تناسب الأجر مع خبرات ومؤهلات المهنية للعمال.

الأمن والاستقرار الوظيفي

يوضح الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن والاستقرار الوظيفي

جدول رقم (16) : وصف إجابات مفردات الدراسة للأمن والاستقرار الوظيفي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
تحاول المؤسسة متابعة طريقة التدريب للحفاظ على مهارات الموظفين	04	08	26	07	2.80	0.815	موافق	04
توافر الإمكانيات المادية والمعنوية المخصصة للعاملين لتوفير مناخ عمل ملائم	04	09	20	12	2.89	0.910	موافق	02
إحساس الموظفون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن مهامهم	04	07	25	09	2.87	0.842	موافق	03
لا ترغب في العثور على فرص عمل بديلة لأنك تشعر بالاستقرار في عملك	05	19	18	09	2.42	0.783	غير موافق	05
توفير مناخ عمل يتميز بالثقة والأمان المتبادل بين العاملين	04	04	27	10	2.96	0.824	موافق	01
المجموع	21	47	116	47	2.78	0.834	موافق	09

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للأمن والاستقرار الوظيفي .تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.78) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من توافر الإمكانيات المادية والمعنوية المخصصة للعاملين لتوفير مناخ عمل ملائم و توفير مناخ عمل يتميز بالثقة والأمان المتبادل بين العاملين.

ظروف العمل

يوضح الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد ظروف العمل

جدول رقم (17) : وصف إجابات مفردات الدراسة لظروف العمل

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
تعمل المؤسسة على توفير تسهيلات للعاملين في إنجاز أعمالهم (مثل مواصلات، وسائل اتصالات، الخ	05	11	18	11	2.78	0.951	موافق	05
قيام المؤسسة بتوفير بيئة مريحة وملائمة للعاملين من حيث (النظافة، الإضاءة، الأثاث،...)	03	05	24	13	3.04	0.824	موافق	01
توفير اماكن عمل تتميز بالهدوء والراحة	03	08	20	14	3.00	0.879	موافق	03
توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من مخاطر المهنية داخل مكان العمل	03	08	19	15	3.02	0.892	موافق	02
تواجد لمختلف وسائل العمل ضمن المؤسسة	03	06	25	11	2.98	0.812	موافق	04
المجموع	17	37	106	64	2.96	0.871	موافق	03

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة لظروف العمل .تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.96) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من عمل المؤسسة على توفير تسهيلات للعاملين في إنجاز أعمالهم (مثل مواصلات، وسائل اتصالات توفر المؤسسة على عناصر الأمن والحماية من مخاطر المهنية داخل مكان العمل.

المشاركة بالإدارة

يوضح الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة بالإدارة

جدول رقم (18) : وصف إجابات مفردات الدراسة للمشاركة بالإدارة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
معاملة الرئيس المباشرة تتصف العدالة والمساواة	04	07	22	12	2.93	0.889	موافق	02
مشاركة العاملين في بناء خطط تتماشى مع تطوير عمل المؤسسة	04	07	26	08	2.84	0.824	موافق	03
يقوم العاملون بحل المشاكل المتعلقة بالعمل	04	09	28	04	2.71	0.757	موافق	05
رغبة العاملين بالمشاركة في اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة	03	03	32	07	2.96	0.706	موافق	01
الشفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات داخل المؤسسة	04	08	25	08	2.82	0.834	موافق	04
المجموع	19	34	133	39	2.85	0.802	موافق	08

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للمشاركة بالإدارة.تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.85) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من معاملة الرئيس المباشرة للعمال تتصف بالعدالة والمساواة وقيام العاملون بحل المشاكل المتعلقة بالعمل و الشفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات داخل المؤسسة.

الترقية والتقدم الوظيفي

يوضح الجدول الموالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الترقية والتقدم

الوظيفي

جدول رقم (19) : وصف إجابات مفردات الدراسة للترقية والتقدم الوظيفي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
يقوم تطبيق نظام الترقيات على مبدأ الشفافية والوضوح	03	11	21	10	2.84	0.852	موافق	05
يتمشى توزيع المهام ودرجات الترقية بانتظام	03	10	23	09	2.84	0.824	موافق	04
وجود فرص مستقبلية للترقية والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة وإنصاف لجميع العاملين	06	06	21	11	2.89	1.005	موافق	03
تمنح الترقيات للعاملين على أساس الكفاءة والمهنية في الاداء	03	12	16	14	2.93	0.963	موافق	01
تعمل الإدارة على تطبيق برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساره الوظيفي	03	10	22	10	2.91	0.925	موافق	02
المجموع	18	49	103	54	2.88	0.913	موافق	06

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن تقييم مفردات الدراسة للترقية والتقدم الوظيفي .تقييم إيجابي حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.88) وهو أكبر من متوسط اداة القياس الذي يبلغ (2.5) . أي أن معظم إجابات العمال كانت بالموافقة على عبارات هذا البعد من وجود فرص مستقبلية للترقية والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة وإنصاف لجميع العاملين و عمل الإدارة على تطبيق برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساره الوظيفي.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات:

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأسلوب التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأسلوب التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (20): إختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية .

معادلة الانحدار		معامل التحديد	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
a	B	R ²	R			
0.358	2.110	0.238	0.487	رفض	0.000	3.868

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- بما ان $\text{sig}=0.000$ اقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فإننا نقبل H1 وهذا يعني وجود اثر لأسلوب التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.110 + 0.358x$$

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للموافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري وأبعاده الفردية والكلية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للموافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري وأبعاده الفردية والكلية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (21): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى .

معادلة الانحدار		معامل التحديد	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
a	B	R ²	R			
0.375	2.056	0.347	0.589	رفض	0.000	5.048

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-الببيض-

- بما ان $\text{sig}=0.000$ اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نقبل $H1$ وهذا يعني وجود أثر للموافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري وأبعاده الفردية والكلية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الببيض.

- و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.056 + 0.375x$$

الفرضية الرئيسية:

$H0$: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

$H1$: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (22): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معادلة الانحدار		معامل التحديد	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
a	B	R^2	R			
0.305	2.307	0.194	0.441	رفض	0.001	3.404

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- بما ان $\text{sig} = 0.001$ أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل $H1$ وهذا يعني وجود أثر للتمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.307 + 0.305x$$

الفرضية الرئيسية:

$H0$: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأجور والحوافز على التمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

$H1$: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأجور والحوافز على التمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر-الببيض-

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (23): إختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معادلة الانحدار		معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط R	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة SIG	المحسوبة T
a	b					
0.375	2.091	0.222	0.471	رفض	0.001	3.699

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

- بما ان $\text{sig} = 0.001$ اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). فإننا نقبل $H1$ وهذا يعني وجود أثر للأجور والحوافز على التمكين الإداري.
- و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 2.091 + 0.375x$$

الفرضية الرئيسية:

$H0$: لا توجد علاقة ارتباط بين أسلوب التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية.

$H1$: توجد علاقة ارتباط بين أسلوب التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية.

تتص الفرضية على أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية ، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح نتائج معامل person لمحور علاقة ارتباط بين التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية.

جودة الحياة الوظيفية		المحاور
معامل PERSON	84.7%	التمكين الإداري
Sig	0.000	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الإرتباط person 84.7% أي أنها توجد علاقة إرتباط طردية جيدة بين التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية ونلاحظ أن $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل $H1$ ونرفض $H0$ وهذا يعني وجود علاقة إرتباط بين التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر -البيض- وذلك من خلال التطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي، واعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين داخل المؤسسة، وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور اساسية هي: البيانات الشخصية والوظيفية،،التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية ، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج spss ، حيث قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل بيرسون person، بالإضافة الى اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وعند بحث أثر أبعاد التمكين الاداري على جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد عينة البحث، وجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للأبعاد التالية: تفويض السلطة والمسؤولية، الحوافز، المشاركة، التدريب، فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية.

الخاتمة

الخاتمة:

تتميز المؤسسات بتبنيها لمناهج وأساليب إدارية وممارسات وظيفية تقوم على تهمين موارد العاملين في المؤسسة وإعطائهم الاهتمام اللازم من خلال فسح المجال لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتحسين الأداء وتطوير العمل، ومن المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق ذلك هي جودة الحياة الوظيفية، التي تهدف إلى تهيئة بيئة عمل آمنة ومناسبة للعاملين وتوفير الوسائل اللازمة لتحسين أدائهم وضمان سلامتهم الصحية والنفسية. وبالإضافة إلى ذلك، يعد التمكين الإداري أسلوباً معاصراً الذي تتبناه المؤسسات من خلال منح الثقة والحرية الكافية للعاملين لأداء مهامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال العمل الجماعي.

ونتيجةً للدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض- والتي تهدف إلى معرفة دور التمكين الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للمؤسسة، فحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، استخلصنا جملة من النتائج أهمها:

- أن التمكين الإداري أحد العناصر الرئيسية المؤثرة في دافعية العاملين وولائهم
- أن هناك العديد من المعوقات تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي من شأنها أن تعرقل استمرار تطبيق برامجها
- أنا هناك علاقة ارتباط طردية جيدة بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في مؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض-
- أنه يوجد أثر للأجور والحوافز على التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -الببيض- ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.
- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لجودة الحياة الوظيفية بمستوى مقبول داخل المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالعاملين من خلال توفير لهم بيئة صحية ومناسبة للعمل.
- أن التمكين الإداري يساعد على تحقيق الانضباط والرضا الوظيفي للعاملين
- أن جودة الحياة الوظيفية تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال جلب الكفاءات.
- التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مسؤولية وسلطة مزيعة للعاملين من خلال المشاركة في سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للعاملين في المستويات الدنيا بعد أن كانت مقتصرة على الإدارة العليا
- أن التمكين الإداري يساعد على زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين.

- أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك توافر التمكين الإداري وأبعاده الفردية والكلية في مؤسسة اتصالات الجزائر - البيض-، وتم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج SPSS المتوصل إليها والمشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- وجدنا ان جودة الحياة الوظيفية تشمل أيضا مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحياته الخاصة، ولا سيما أن تطبيق هذه الجودة قائم على مبدأ العدالة الاجتماعية بين الموظفين بدون أي فروقات او تفضيلات
-

إقتراحات:

- على المؤسسة أن تشجع العمل الجماعي أكثر وخلق أجواء عمل يسودها التعاون والمساعدة بين جميع الموظفين.
- توفير فرص أكثر للتدريب والتعلم من أجل تنمية قدرات وإمكانيات الموظفين بهدف تحقيق معدلات أداء مرتفعة ومنه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- لاحظنا من خلال آراء المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين سواء من ناحية المعنوية والمادية، فبالتالي نوصي باهتمام أكثر بعامل التحفيز وذلك من خلال وضع نظام مكافآت يشجع ويدعم الموظفين على تحسين أدائهم وإنتاجيتهم
- توفير الوسائل اللازمة للعاملين التي تساعدهم في إتمام أداء مهامهم اليومية
- يجب على المؤسسة المحافظة على العمال الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد.
- زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث:
 - ❖ ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للترقية والتقدم الوظيفي.
 - ❖ توفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين.
- الاهتمام بآراء العمال واقتراحاتهم والعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كما تعمل أيضا على تأمين الحوارات واللقاءات معهم.
- منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات و اتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبة

آفاق البحث:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي
- دور التوجيه الوظيفي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.
- التمكين الإداري ودوره في تعزيز رفاة النفسية للعاملين وجودة الحياة الوظيفية

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1. بن شعبان وهيبه، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018، 1 ص 21.
2. بن شعبان وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 23
3. خبراء المجموعة العربية، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2007، مصر، ص 11 .
4. فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة ، ص 58 .
5. الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 136 .
6. فد مانع الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 60 .
7. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة، 1997، ص 5
8. عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص 10
9. حسان عيسى العميري، التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 25-26 ماي 2008، ص 37.
10. لاعين أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة 2 الأردنية، المجلد 37 العدد 01 - 2010 ، الأردن، ص 64.
11. سليم يحي ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02 ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، مصر، ص 20 .
12. رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008، ص 47-48.
13. فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين، مدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04 ، جامعة المدية، جوان 2015، ص 93 .
14. مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 05 .
15. طليبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 3 العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2017، ص 34 .
16. أسماء نميلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، المجلد 9 ،العدد 04 ،جامعة قسنطينة 02 ، 2018، ص 15 و ص 16
17. الطائي، رعد، وعيسى قداد، 2008، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، ص 58 .

18. عطية حسين أفندي متطلبات التمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 26
19. طالبى لبنى، متطلبات التمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص37.
20. محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، ص 308.
21. نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي . الجزائر ، 2016 ، ص08.
22. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 27
23. سان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 61 .
24. يحياوي فاطمة، أثر قيادة التمكين على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، جامعة يحي فارس 2 المدية، الجزائر، 2017، ص 123.
25. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات ، كلية علوم اجتماعية ، جامعة وهران، 2016، ص 32.
26. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين مدخل لتحسين جودة الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 95 .
27. رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 136
28. مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 10.
29. مجموعة خبراء التمكين وأثره على منظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 09
30. طلبة لبنى، متطلبات التمكين للعاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص46
31. مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر، ص47.
32. الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 115-116-117.
33. عطية حسين فندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير ، مرجع سبق ذكره، ص 36.
34. سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص36.
35. سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير ، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-12/04/2004، ص40.

36. مجمعة ، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2014
ص11.
37. سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 60
38. طالبى لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ص 46.
39. نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص16.
40. نفس المرجع السابق ص 19.
41. سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 88.
42. سمي سعيد البيارمي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص11.
43. صالحى زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص16.
44. ¹ هاشم عيسى عبد الرحمن أبو أحمد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة، ص8.
45. هاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد الأقصى، بغزة، 2014، ص18
46. أبو ديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون، دراسة حالة المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير 2015، ص9
47. ساجي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 99.
48. هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة، مرجع سبق ذكره، ص 13 .
49. سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص13.
50. سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي/ مرجع سبق ذكره، ص25.
51. صالحى زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24.
52. سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص140.
53. سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص90.
54. صالحى زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24.

55. نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص24.
56. بوديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون ، مرجع سبق ذكره، ص18.
57. صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص26.
58. فوزية برسولي أثر التمكين على الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة اطروحة مقدمة لنيل و شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر .بسكرة السنة 2018/2017.
59. د. عبد الوهاب بن شباب بن شمائل المملكة العربية السعودية الصفحة 221 . 222.
60. لمجلة العربية للإدارة، مج 39، ع2 - يونيو (حزيران) 2019، 215، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين د. عبد الوهاب بن شباب بن شمائل المملكة العربية السعودية الصفحة 221 -222.
61. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 12 العدد 01 لسنة 2010 دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد م. د. جواد محسن راضي
62. همام سمري حمادنة، المجلد الثاني عشر العدد 39، 2019م، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ص 44.

الملاحق

قائمة محكمي استمارة البحث:

الدرجة العملية	اسم ولقب المحكم
دكتور	أبوبكر بوسالم
أستاذ جامعي	عبد العزيز مباركي
أستاذ تعليم ثانوي	بورحلة محمد الأمين
مدير متوسطة	عبد العزيز شارف
مستشار تربية	محمد عمارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير - البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استمارة الاستبيان

تحية طيبة أما بعد :

يسر أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة مالية بعنوان دور التمكين الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ونظراً لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم لإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم، لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستستخدم إلا في مجال البحث العلمي .
تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الاستاذ: ابوبكر بوسالم

من إعداد الطالبين: -عمارة عبد السلام

- ريمس عبد النور

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء الى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب:

(1) الجنس: ☐ ذكر: ☐ - انثى: ☐

(2) العمر:

- أقل من 25 سنة: ☐ - من 25 الى 35 سنة: ☐ - من 35 الى 45 سنة: ☐
- من 45 الى 55 سنة: ☐ - أكثر من 55 سنة: ☐

(3) التأهيل العلمي:

- ليسانس: ☐ - ماستر: ☐ - ماجستير: ☐ - دكتوراه: ☐ - تخصص آخر: ☐

(4) التخصص العلمي:

- إدارة مالية: ☐ - محاسبة: ☐ - اقتصاد بنكي: ☐ - إدارة اعمال: ☐ - تخصص آخر: ☐

(5) الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات: ☐ - من 5 الى 10 سنوات: ☐ - من 10 الى 15 سنة: ☐ - أكثر من 15 سنة: ☐

(7) المشاركة في الدورات التدريبية:

- لا توجد: ☐ - متوسطة: ☐ - مكلفة: ☐

أسئلة الاستبيان

يرجى منكم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري

تفويض السلطة والمسؤولية		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بروح المسؤولية في كل عمل أقوم بإتمامه				
2	المشاركة في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا				
3	يمنحني الرئيس حق اتخاذ القرارات في عملي				
4	تشعر بصفة المؤثر والعنصر الفعال في المنظمة				
5	لدي الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لإتمام مهماتي				
الحوافز		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ادائي الفردي داخل المنظمة يحدد مقدار أجري				
2	يثنى الرئيس على المجهودات المبذولة من العاملين				
3	يدفعني نظام الحوافز الى اكتساب مهارات وتطوير ادائي				
4	نظام المكافآت المطبق داخل المنظمة عادل				
5	إعطاء المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين ذو كفاءة				
المشاركة		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم الرئيس بإعطاء المعلومات الكافية للعاملين حول المهام المخولة لهم				
2	تمنح لي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس مهماتي				
3	لدي قدر الكافي من الحرية في أداء مهماتي				
4	تلجئ المؤسسة لحل المشاكل عن طريق اللجوء للعمل الجماعي				
5	توفر وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة				
التدريب		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستفيد العاملون من دورات تدريبية منتظمة				
2	أحرص على تطوير أدائي ومكتسباتي باستمرار				
3	تساهم المؤسسة في تزويد العاملين بمكتسبات وخبرات جديدة				
4	تمنح فرص متساوية لجميع العاملين للبرنامج التدريبي				
5	تقدم الإدارة تسهيلات وإمكانات مادية لدعم الدورات التدريبية				
فرق العمل		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اعتماد العاملين داخل المؤسسة لروح الفريق المتحد				
2	القرارات المتخذة من طرف العاملين تكون جماعية				
3	الحرية والاستقلالية في انجاز المهام لدى فريق العمل				
4	يعمل المروسين على تشجيع العمل الجماعي				
5	توفر جو التعاون والدعم بين العاملين داخل العمل				

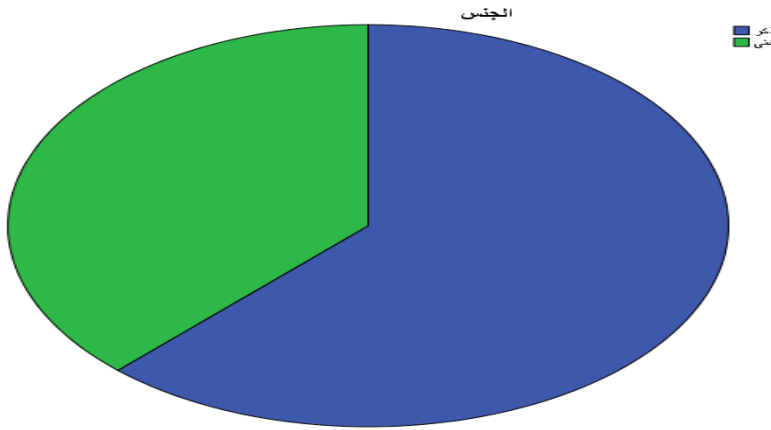
المحور الثالث: ابعاد جودة الحياة الوظيفية

الأجور والمكافآت		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مبدأ العدالة هو الأساس في تحديد نظام الأجور والمكافآت المطبق في المؤسسة				
2	الشفافية من حيث المعلومات التي تخص الرواتب				
3	أشعر بالرضا من حيث العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا				
4	يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك المهنية				
5	العاملون داخل المؤسسة راضيين بما يحصلون عليه من رواتب				
الأمن والاستقرار الوظيفي		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحاول المؤسسة متابعة طريقة التدريب للحفاظ على مهارات الموظفين				
2	توافر الإمكانيات المادية والمعنوية المخصصة للعاملين لتوفير مناخ عمل ملائم				
3	إحساس الموظفون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن مهامهم				
4	لا ترغب في العثور على فرص عمل بديلة لأنك تشعر بالاستقرار في عملك				
5	توفير مناخ عمل يتميز بالثقة والأمان المتبادل بين العاملين				
ظروف العمل		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على توفير تسهيلات للعاملين في إنجاز أعمالهم (مثل مواصلات، وسائل اتصالات، الخ				
2	قيام المؤسسة بتوفير بيئة مريحة وملائمة للعاملين من حيث (النظافة، الإضاءة، الأثاث،...)				
	توفير اماكن عمل تتميز بالهدوء والراحة				
4	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من مخاطر المهنية داخل مكان العمل				
5	تواجد لمختلف وسائل العمل ضمن المؤسسة				
المشاركة بالإدارة		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	معاملة الرئيس المباشرة تتصف بالعدالة والمساواة				
2	مشاركة العاملين في بناء خطط تتماشى مع تطوير عمل المؤسسة				
3	يقوم العاملون بحل المشاكل المتعلقة بالعمل				
4	رغبة العاملين بالمشاركة في اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة				
5	الشفافية في صنع القرارات على مختلف المستويات داخل المؤسسة				
الترقية والتقدم الوظيفي		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم تطبيق نظام الترقيات على مبدأ الشفافية والوضوح				
2	يتماشى توزيع المهام ودرجات الترقية بانتظام				
3	وجود فرص مستقبلية للترقية والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة وإنصاف لجميع العاملين				
4	تمنح الترقيات للعاملين على أساس الكفاءة والمهنية في الاداء				
5	تعمل الإدارة على تطبيق برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساره الوظيفي				

الملاحق الجانب التطبيقي:

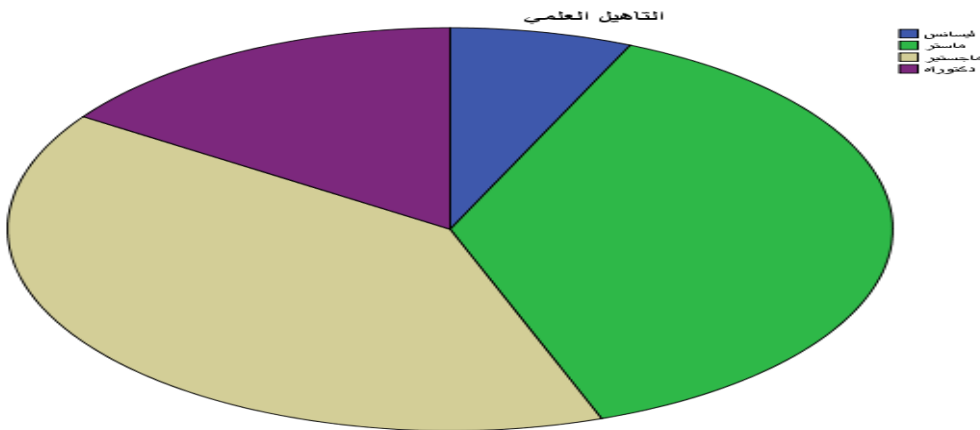
الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	62,2	62,2	62,2
انثى	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	



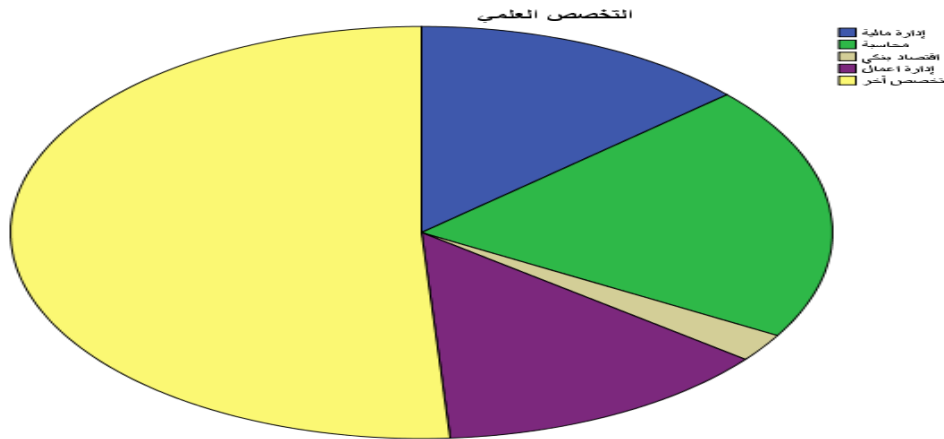
التأهيل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	3	6,7	6,7	6,7
ماستر	17	37,8	37,8	44,4
ماجستير	18	40,0	40,0	84,4
دكتوراه	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	



التخصص العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة مالية	6	13,3	13,3	13,3
محاسبة	9	20,0	20,0	33,3
اقتصاد بنكي	1	2,2	2,2	35,6
إدارة أعمال	6	13,3	13,3	48,9
تخصص آخر	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	



Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	50

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AXETOTAL	.151	45	.016	.942	45	.017

a. Lilliefors Significance Correction

Statistiques

		أشعر بروح المسؤولية في كل عمل أقوم بإتمامه	المشاركة في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا	يمنحني الرئيس حق اتخاذ القرارات في عملي	تشعر بصفة المؤثر والعنصر الفعال في المنظمة	لدي الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لإتمام مهامي
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,36	2,78	3,00	3,00	3,11
	Ecart-type	,645	,823	,640	,674	,682

أشعر بروح المسؤولية في كل عمل أقوم بإتمامه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	1	2,2	2,2	4,4
موافق	24	53,3	53,3	57,8
موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشعر بصفة المؤثر والعنصر الفعال في المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	7	15,6	15,6	17,8
موافق	28	62,2	62,2	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

		تحاول المؤسسة متابعة طريقة التدريب للحفاظ على مهارات الموظفين	توافر الإمكانيات المادية والمعنوية المخصصة للعاملين لتوفير مناخ عمل ملائم	إحساس الموظفون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن مهامهم	لا ترغب في العثور على فرص عمل بديلة لأنك تشعر بالاستقرار في عملك	توفير مناخ عمل يتميز بالثقة والأمان المتبادل بين العاملين
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,80	2,89	2,87	2,42	2,96
	Ecart-type	,815	,910	,842	,783	,824

إحساس الموظفون بالأمان الوظيفي لعدم استغناء المؤسسة عن مهامهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	8,9
غير موافق	7	15,6	15,6	24,4
موافق	25	55,6	55,6	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

توفير مناخ عمل يتميز بالثقة والأمان المتبادل بين العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	8,9
غير موافق	4	8,9	8,9	17,8
موافق	27	60,0	60,0	77,8
موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

	تعمل المؤسسة على توفير تسهيلات للعاملين في إنجاز أعمالهم) مثل مواصلات، وسائل الخ	قيام المؤسسة بتوفير بيئة مريحة وملائمة للعاملين من حيث (النظافة، الإضاءة، الأثاث،...)	توفير أماكن عمل تتميز بالهدوء والراحة	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من مخاطر المهنية داخل مكان العمل	تواجد لمختلف وسائل العمل ضمن المؤسسة
N	45	45	45	45	45
Valide	45	45	45	45	45
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,78	3,04	3,00	3,02	2,98
Ecart-type	,951	,824	,879	,892	,812

قيام المؤسسة بتوفير بيئة مريحة وملائمة للعاملين من حيث (النظافة، الإضاءة، الأثاث،...)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	5	11,1	11,1	17,8
موافق	24	53,3	53,3	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.487 ^a	.238	.423	.38660	.506	6.135	7	42	.000

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.419	7	.917	3.868	.000 ^b
	Residual	6.277	42	.149		
	Total	12.696	49			

a. Variable dépendante : ابعاد جودة الحياة الوظيفية

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكن الإداري.

Corrélations

		X1	X2
X1	Corrélation de Pearson	1	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
X2	Corrélation de Pearson	,847**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

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