

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري
بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء
والغاز - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
خان أحلام

إعداد الطالب(ة):
سلطان أميمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مناصريه إسماعيل	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري
بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء
والغاز - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

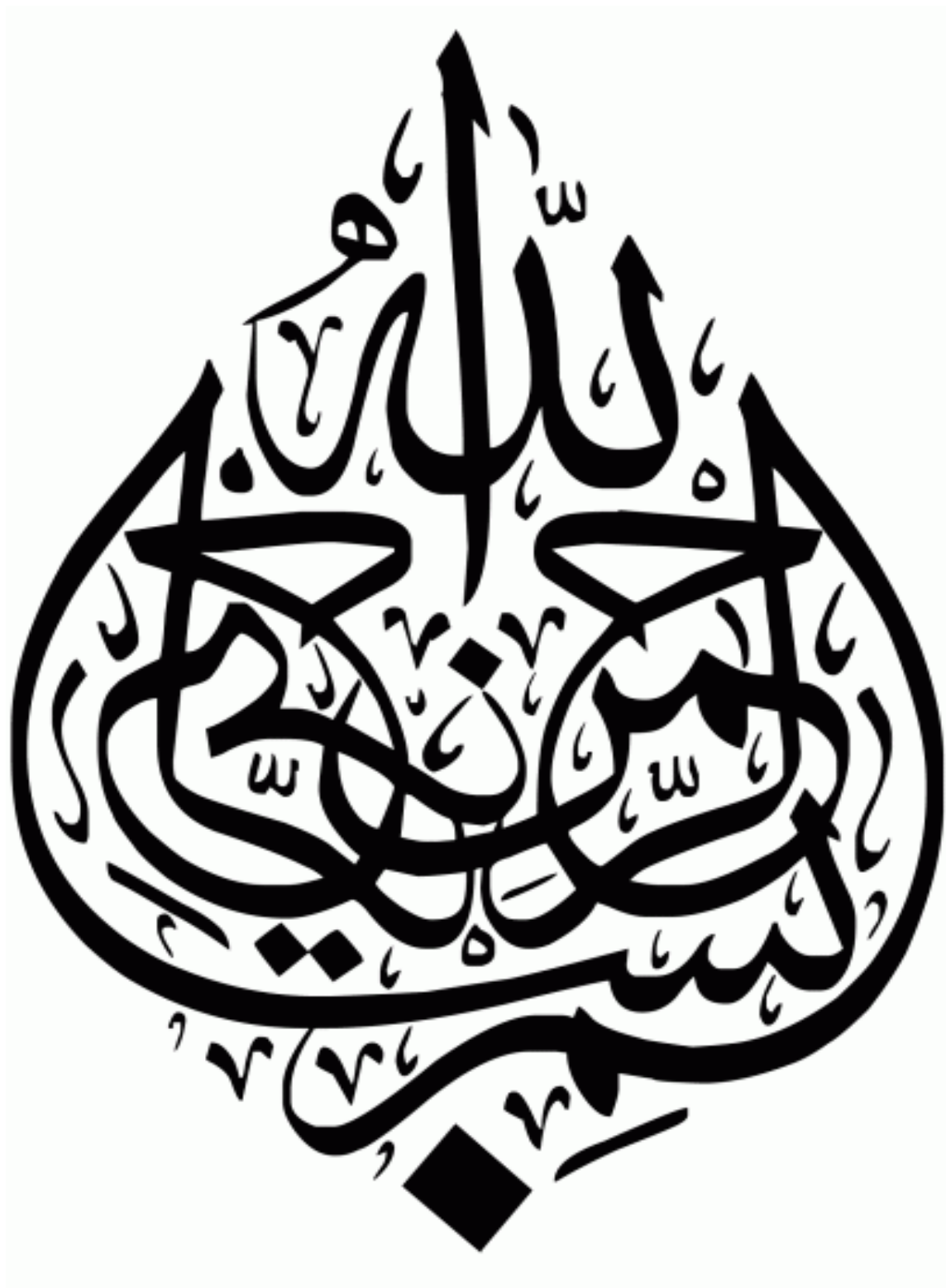
الأستاذ المشرف:
خان أحلام

إعداد الطالب(ة):
سلطان أميمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن صوشة رياض	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مناصريه إسماعيل	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

صَبَّحَهُ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(سورة طه: الآية 114)

شكر و عرفان

الحمد لله الواحد القهار، العزيز الغفار، مكور الليل على النهار، تذكرة لأولي القلوب والأبصار، وتبصره لذوي الأبواب والاعتبار، أحمده أبلغ حمد وأزكاه، وأشمله وأنماه.

وأشهد أن لا إله إلا الله البر الكريم، الرؤوف الرحيم، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، وحببيه وخليه، الهادي إلى صراط مستقيم، والداعي إلى دين قويم، صلوات الله وسلامه عليه، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "خان أحلام" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، والتي كانت بمثابة الأستاذة الأخت والصديقة في نفس الوقت، اشكرها على كل ما منحته لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يمنحها الصحة والعافية والمزيد من التقدم والنجاح والتوفيق في حياتها العائلية والعملية.

كما ارفع كلمة الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وخص بالذكر الأستاذتين: "طاهري فاطمة الزهراء"، و "داسي وهيبة".

كما اشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد لإتمام هذه المذكرة. وفي الأخير لا يسعني إلا أن أدعو الله عز وجل أن يرزقنا الهدى والتقى والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي
إلى....أحباء قلبي الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى....عمتي الغالية
إلى....إخوتي الأعزاء
إلى....كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي
إلى....كل الأشخاص الذين أكن لهم المحبة والتقدير
إلى....كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي
الدراسية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة-. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت 50 موظف، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05). كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية من أجل الارتقاء بأداء الموظفين، ولابد من الاهتمام أكثر بتحفيزهم وتوفير فرص تدريبية كافية لتنمية وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التمكين الإداري.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which the quality of work-life effects on the administrative empowerment at the Algerian Company of Distribution Electricity and Gas (Biskra). To achieve the research objectives, we used the questionnaire for data collection, while we distributed it to a sample of 50 employees. In addition, we used the SPSS program in the statistical analysis of data. We concluded, the most important of them is a statistically significant effect of the quality of work-life on the administrative empowerment of the case study company at the level (0.05). We also proposed a set of recommendations as follows: it is necessary to improve the quality level of work-life in order to improve the employees' performance and give more attention to motivate them and to provide training opportunities for them, thus to develop their abilities.

Keywords: quality of work-life, tangible working conditions, wages and motives, security and career stability, career advancement and progress, administrative empowerment.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض	01
23	أهم الفروق بين المشاركة والتمكين	02
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
51	نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة	04
53	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ظروف العمل المادية	05
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأجور والحوافز	06
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السلامة والصحة المهنية	07
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأمان والاستقرار الوظيفي	08
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الترقية والتقدم الوظيفي	09
57	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفويض السلطة	10
58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمل الجماعي	11
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب	12
60	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز	13
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال الفعال	14
62	معاملات الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	15
63	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	16
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الحياة الوظيفية	17
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري	18
73	مصفوفة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري	19
77	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	20
77	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	21
78	اختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة في التمكين الإداري من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	22
80	الانحدار المتعدد التدريجي.	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	01
12	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	02
43	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-	03

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها

الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين الإداري

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز-بسكرة-

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الخاتمة

مقدمة

مقدمة:

دفعت الظروف والتطورات والتغيرات السريعة الحاصلة في محيط العمل المؤسسات للاهتمام بالموارد البشري باعتباره ركيزة المؤسسة وجوهر رئيسي بها، نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات تميزه عن باقي الموارد الأخرى، وتجعله العنصر المسؤول عن استمراريته ونجاحها، وهذا ما جعل الموارد البشرية القوة الدافعة لجل المؤسسات. هذا الاهتمام المتزايد ساهم في ظهور مفاهيم حديثة تعمل على تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها من أجل جعل أداؤها أكثر فعالية وتحقيق التميز للمؤسسة .

ومن بين هذه المفاهيم جودة الحياة الوظيفية، التي تعتبر من بين الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة التي تدعو إلى إيجاد محيط عمل آمن وسليم وأجور تكفل للموظفين كرامة ومكافآت وحوافز وغيرها من العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف العاملين وكذا أهداف المؤسسة من جهة أخرى . لذلك نجد مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتركز حول إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوفر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار وأن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها، تشعرهم بالرضا نحو المنظمة وتجعلهم يدركون أهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون .

إضافة إلى هذا الطرح لا بد على إدارة أي مؤسسة اعتماد أساليب إدارية حديثة تساعد على توطيد صلتها بموردها البشري والمحافظة عليه من أجل نجاحها من بين هذه الأساليب التي لا بد على إدارة المؤسسة أن تنتهجها التمكين الإداري والذي يقوم على إعطاء العاملين بعض الصلاحيات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، وأيضا منحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين . فالتمكين الإداري وسيلة وأداة فعالة لتطوير مهارات الأفراد العاملين في أداء أعمالهم بما يحقق المكانة المميزة للمؤسسة .

وانطلاقا من الأهمية المذكورة أعلاه ، جاءت هذه الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول العلاقة التآثرية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري .

● إشكالية الدراسة:



مقدمة

في ظل التطورات الحاصلة والمتسارعة في محيط العمل أصبحت المؤسسات تعمل على تحقيق التميز ، فأصبحت تعمل جاهدة على الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق جو ملائم له وداعم وآمن من أجل أدائه لأعماله بكفاءة وفعالية، وأيضاً أصبحت المؤسسات تطبق أساليب حديثة ومعاصرة تنص على حرية المورد البشري في المشاركة والمبادرة واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أداء فعال ومتميز وبالتالي هذا ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها . لذا جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الآتي :

"ما أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟ "

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى جودة الحياة الوظيفية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما هو مستوى التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما أثر ظروف العمل المادية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما أثر الأجور والحوافز على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما أثر السلامة والصحة المهنية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما أثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟
- ما اثر الترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ؟

● أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع الحديثة والمعاصرة ، وهو استجابة لما يحصل في عالم الأعمال من تغيرات متسارعة .
- تحاول الدراسة الكشف عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في التمكين الإداري



➤ إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في تقديم بعض النصائح والإرشادات للمؤسسات لتبني هذه المفاهيم الجديدة التي ينعكس تطبيقها على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

● أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-
- التعرف على مستوى التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

● فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة (ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- "

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة -
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة -
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلامة والصحة المهنية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة -

مقدمة

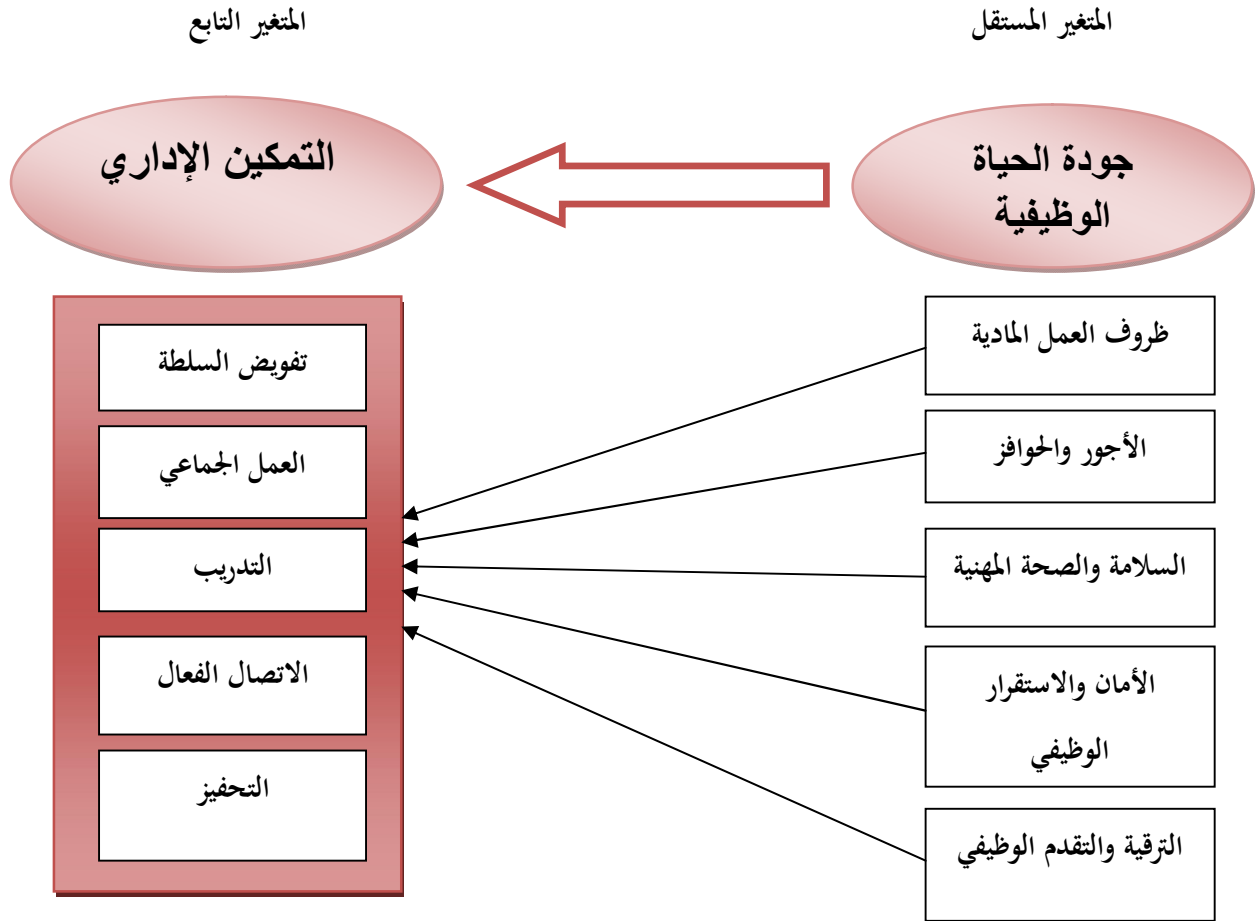
➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للامان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة -

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة -

• نموذج الدراسة :

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة حول المتغيرين)

• حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء التريص في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-
- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد للمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في:(ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمان والاستقرار الوظيفي، والترقية والتقدم الوظيفي)، أما للمتغير التابع التمكين الإداري فتم تبني الأبعاد التالية المتمثلة في:(تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز).
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال شهر مارس 2020 .
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

• التعريفات الإجرائية:

- جودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة السياسات والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف تطوير و تحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين بها، مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل ايجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها.
- ظروف العمل المادية: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل التي تساعد العاملين في انجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل ، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، و رفع الروح المعنوية بين الأفراد، وتقليل حوادث العمل ، وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- الأجور والحوافز: هو كل ما تقدمه المنظمة لموظفيها من موارد مالية بصورة منتظمة وفق الضوابط المشروعة والمعايير الموضوعية من قبل المنظمة تقديرا منها لجهودهم.
- السلامة والصحة المهنية: هو مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحفاظ على صحة وسلامة موظفيها من المخاطر و الأمراض المهنية.
- الأمان والاستقرار الوظيفي: هو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى منظمة أخرى، أي أنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون لأداء عملهم، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء.

- **الترقية والتقدم الوظيفي:** ويقصد بها إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية ، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد.
- **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.
- **تفويض السلطة:** وتعني قيام المسؤول بمنح جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.
- **التدريب:** هو عملية تزويد وإكساب العاملين معارف ومهارات وسلوكيات جديدة وتزويدهم بالخبرات والمعلومات اللازمة باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية.
- **العمل الجماعي:** هو العمل الذي تكون فيه مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معاً لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة.
- **الاتصال الفعال:** هو تلك العملية التي يتم فيها نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى آخر.
- **التحفيز:** هي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تساعد العاملين من تحقيق الأداء الجيد ، وبالتالي زيادة دافعيتهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

• **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية جودة الحياة الوظيفية، أما المبحث الثاني تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها. والفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري للتمكين الإداري وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري، المبحث الثاني حول تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة أما المبحث الثالث فسيتضمن أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري.

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا فيه أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها

لتقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث ، والمبحث الثالث نبين فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

• الدراسات السابقة :

1- الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية :

(أ) 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 .

ب) دراسة (هبة الله عاطف الأخرس، رشا احمد محمد خليل، 2018)، أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثير 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 أكبر 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 بإشراك العاملين في وضع الأهداف المستقبلية للشركة وحل مشكلات العمل .

ج) 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.

2-الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري :

- أ) 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 ينضمم 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 اثر 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 بإبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الاستشفائية العمومية. هذه الفروق عموما جاءت لصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية أولاد جلال،حيث حققت أكثر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الاستشفائية ،أما بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى.

- أكثر الباحثين 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 أداءاً اجتماعياً تجاه المرضى المؤسسة الاستشفائية العمومية بأولاد جلال.
- (ب) دراسة (جوان فاضل مهدي ، 2018) ، اثر إستراتيجية 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 واثراً كبيراً في حياة المنظمة، فضلاً عن عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بفاعلية المنظمة، كما وردت في المراجع العربية والأجنبية .
- التعرف على الأساليب الأساسية المعتمدة من قبل الشركة في تطوير القدرات والإمكانات ذات العلاقة بالتمكين الإداري المتواجد فيها .
- دراسة العلاقة والتأثير بين إستراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تعزيز فاعلية المنظمة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية 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 فعلاً بالمنظمة، وهذا يعني خسارة الإدارة لمثل هذه الطاقات وما لديهم من أفكار إبداعية.



- لوحظ أن أغلبية أفراد العينة راضيين عن إدارة المنظمة لالتزامها سنويا بتدريب العاملين وذلك لغرض تطوير خبراتهم ومهاراتهم
- كانت العلاقة الارتباطية لإستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية
- أظهرت نتائج البحث أن إستراتيجية التمكين الإداري مصدر رئيسي لتعزيز فاعلية المنظمة.
- (ج) دراسة (إيمان علي احمد الحياي، 2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات، في مجلة تنمية الافراد، 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 منح 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.

● التعليق على الدراسات السابقة :

بعدما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع جودة الحياة الوظيفية
 - هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع التمكين الإداري .
 - وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان .
 - هناك اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في اختيار الأبعاد .
- 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:

الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

اكتسبت جودة الحياة الوظيفية اهتماما متزايدا من قبل العديد من المنظمات باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة والضرورية لنجاح المنظمات ،فهذه الأخيرة تعتمد كوسيلة لإشباع احتياجات الفرد وهذا من أجل الرفع من أدائه وتوجيهه لتحقيق أهدافها ، فتعمل العديد من المنظمات تعمل على إيجاد وتوفير بيئة عمل آمنة يسودها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرص من أجل تطوير إمكانياتهم الوظيفية باعتبارهم أعلى ما تمتلكه المنظمة من أصول ،لذا يجب على المنظمات تهيئة الجو الملائم والمناسب للعاملين من أجل تقديمهم لأعلى مستويات من الأداء و هذا يساهم في رفع أداء المنظمة ، و يتحقق ذلك كله بتبني المنظمات لمفهوم جودة الحياة الوظيفية .

وعليه في هذا السياق سوف ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، سنتطرق في المبحث الأول إلى نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية ومفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها، أما في المبحث الثاني سنحاول التعرف على المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية وبرامج تحسينها وأخيرا عوائق تطبيقها.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية قضية ضرورية تهتم بها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، فكل المنظمات تعمل على توفير مناخ عمل ملائم للعاملين يسوده التعاون و توفير فرص لتطوير إمكانياتهم وأيضاً منحهم المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعل العاملين أكثر قبولاً لعملهم . لذلك سنحاول فهم ومعرفة ما مفهوم جودة الحياة الوظيفية وما هي أبعادها .

المطلب الأول: نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية

تعود جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك ل (MCGREGOR) وهذا ما لخصه (BERGERON) حيث يورد أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة في العمل وهي: فلسفة الإدارة، الوسائط والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها، الأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة أكثر إرضاءً للعاملين في المؤسسة . (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 129)

وكانت بداية السبعينيات فترة خصبة في البحث، عرفت محاولات لتوضيح تعريف جودة الحياة الوظيفية، وجاء المؤتمر الدولي لجودة حياة العمل الذي عقد في سبتمبر 1972 في ولاية نيويورك تويجاً لهذا المجال البحثي، أين كانت أحد استنتاجاته الاعتراف بالحاجة إلى تنسيق جهود الباحثين والمنظمات المعنية من أجل بناء نظرية حول مجال جودة الحياة الوظيفية. (dupuis, martel, voirol, bibeau, & bonneville, 2009, p. 20)

ويضيف Anderson أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السلبي من العاملين تجاه المشرفين، ويستطرد قائلاً أن الإضراب كان هو السمة السائدة في هذه الفترة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. (جاد الرب، 2008، صفحة 15)

وفي أواخر السبعينيات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجع إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم، وأيضاً أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وانخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة. ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماماً في نهاية السبعينيات، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة tarry town التابع لشركة جنرال موتورز السابق الإشارة إليه قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك خلال الفترة من 1971-1978، فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز، أصبح يعتلي مرتبة متقدمة، كما أن نتائج التطبيق أظهرت انخفاض نسبة الغياب، وانخفاض شكاوي العملاء. (جاد الرب، 2008، الصفحات 17-18)

وفي منتصف التسعينيات، زاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات الأمريكية نتيجة العديد من الأسباب، بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. نتيجة لذلك أصبح ينظر إلى المورد البشري كأحد الاستراتيجيات التنافسية يمتلك مهارات متنوعة في ظل هندسة المورد البشري من أجل إكسابه قدرات ومهارات أكثر. (بن ضياف، 2018)

المطلب الثاني : مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تمنح جودة الحياة الوظيفية للعاملين دوراً هاماً وأساسياً للارتقاء بأداء المنظمة، فالأفراد الذين يمتلكون بيئة عمل مشجعة ومناسبة يكونون أصحاب أداء عالي وفعال ومحقق لأهداف المنظمة.

وقد اختلف الكتاب والباحثين وتعددت آرائهم حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي عرض أهم هذه الآراء

حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

عرفها (1980 fredilike) بأنها " الدرجة أو المستوى الذي يستطيع من خلاله أعضاء المنظمة العمل على تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال وظائفهم وتجاربهم في المنظمة ". (xhakollari, 2013, p. 530)

في حين أشار (Beukem 1987) إلى جودة الحياة الوظيفية بأنها "الدرجة التي يستطيع الموظفون بها تشكيل وظائفهم بشكل نشط ، وفقاً لخياراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم. إنها درجة القوة التي تمنحها المنظمة لموظفيها لتصميم أعمالهم". (teryima, faajir, & john, 2016, p. 4)

في هذا التعريف تم التركيز على أن جودة الحياة الوظيفية هي منح الموظفين القوة والتحكم أكثر في تشكيل وظائفهم وتصميم مهامها بأنفسهم من خلال خبراتهم .

كما أن روبنز (1990) عرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة بشكل كامل في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل". (Toppo & Yadav, 2015, p. 54)

ويرى (1998 Lau & May) أنها تمثل " ظروف وبيئات العمل المواتية التي تدعم وتعزز رضا الموظفين عن طريق توفير مكافآت للموظفين والأمن الوظيفي وفرص النمو ". (Hunker, 2014, p. 37)

في حين أن (سالم، 2009) عرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "الصفات أو الجوانب الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون ". (المدان، 2018، صفحة 11)

أما (2010 Pizam) فيرى أنها ترتبط بقضايا المكافأة أو قضاء وقت ممتع في بيئة العمل". (الآخرس و خليل، 2018، صفحة 360)

في حين يرى البلبيسي (2012) جودة الحياة الوظيفية بأنها "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ،والأفراد ايجابيا ،وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها وتطلعاتها ،وفي نفس الوقت تلي وتشبع رغبات عاملها ، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة ،وحصانتها ضد الكثير من الأزمات ". (عساف و الهور، 2018، صفحة 186)

ومن خلال التعاريف التي تم التطرق إليها، نستخرج النقاط الأساسية التالية :

- جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن مستوى تمكن أعضاء المنظمة من تلبية احتياجاتهم.
- جودة الحياة الوظيفية هي عملية تستجيب بها المنظمة لأعضائها واحتياجاتهم.
- جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تشكل رضا الموظفين.
- جودة الحياة الوظيفية هي السياسات والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم تعريف لجودة الحياة الوظيفية بأنها "هي مجموعة الجهود والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة من اجل توفير ظروف و بيئة عمل آمنة ومناسبة تعمل على تحسين رضا العاملين والرفع من مستوى أدائهم وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة" .

المطلب الثالث: أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: أهداف جودة الحياة الوظيفية

أصبحت جودة الحياة الوظيفية أداة هامة لمنظمات الأعمال من اجل بقاء العاملين والحفاظ عليهم ، فتسعى إلى توفير بيئة عمل صحيحة من اجل الوصول إلى أفضل استثمار للعاملين ومن ثم تحقيق أفضل أداء ،ومن هنا يمكن إدراج الأهداف التي تحققها جودة الحياة الوظيفية فيما يلي : (الصراف، 2018، صفحة 223)

- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على المنافسين
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن .
- الإسهام في الجودة والتعلم والإبداع .

في حين هناك من يرى أن الأهداف الرئيسية لبرنامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي (NAGPAL, 2014, p.:

- تحسين رضا الموظفين.
 - تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين
 - تطوير موقف إيجابي من الموظف اتجاه المنظمة .
 - تعزيز إنتاجية الموظفين
 - تعزيز التعلم في مكان العمل.
 - تحسين إدارة التغيير المستمر والانتقال
 - بناء صورة المنظمة على أنها الأفضل في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين .
- إضافة إلى ذلك إن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى : (نصار، 2017، صفحة 31)

- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة .
- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية .
- توفير ظروف عمل حسنة ومتطورة من وجهة نظر العاملين .
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين .

الفرع الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تنبع أهمية جودة الحياة الوظيفية من اعتبارها جزء من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالمنظمة . وهناك من يلخص

أهمية جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية : (عبد الرحمن ع.، 2014، صفحة 14)

- أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للعاملين
- أنها احد المتغيرات الهامة المعيقة أو الداعمة لكفاءة الأداء
- أنها احد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم
- أنها تعكس اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين

أيضا تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية بالاتي : (البياري، 2018، صفحة 13)

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

وأظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ،من أهمها : (ماضي، 2016،

صفحة 109)

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية ،وتوفير بيئة مساعدة على حل المشكلات .
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل .
- تحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها .
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة .
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة .

المطلب الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية .

لقد اختلف الباحثين في وضع وتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا راجع إلى الظروف التي كانت سائدة في ذلك الوقت ،وأيضا حسب أهداف الدراسة التي وضعها كل واحد منهم ،وبالتالي سوف نتطرق لما تناوله بعض الباحثين في دراستهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية :

أورد بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العناصر لجودة الحياة الوظيفية، والتي لها دور في تحسين ظروف الحياة الوظيفية وهي: الصحة والسلامة، الأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي، وتطوير الكفاءات وذلك من خلال التدريب، وإكساب الفرد المهارات الجديدة والاهتمام بالتعليم في بيئة العمل، والتوازن بين الحياة الوظيفية وغير الوظيفية، والذي يعبر عن العلاقة بين العمل والحياة الشخصية في المنزل وإمكانية الفصل بينهما وتحقيق التوازن بين العمل وأنشطة الرفاهية. (عطا و عطا، 2018، صفحة 28)

وهناك طرح آخر بأن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد التالية: بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والترقي الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، مشاركة النقابات للإدارة في تحسين ظروف العاملين. (المدان، 2018، صفحة 11)

في حين يرى (Connell & Hannif) أن جودة الحياة الوظيفية تركز على الأبعاد التالية: محتوى الوظيفة، ساعات العمل والتوازن بين العمل والحياة، الأمن الوظيفي، أنظمة المكافآت والأجور، فرصة النمو. (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013, p. 2)

إلا أن (Richard Walton) قام بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي: تعويض مناسب وعادل، ظروف عمل آمنة وصحية، فرصة لتنمية القدرات البشرية، فرصة للنمو الوظيفي، الاندماج الاجتماعي في القوى العاملة، العمل ونوعية الحياة، الأهمية الاجتماعية. (JAYAKUMAR, 2012, p. 145)

وبالتالي من خلال هذه الأبعاد سيتم التركيز على خمسة أبعاد والتي تعتبر مناسبة للمؤسسة محل الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. ظروف العمل المادية :

تعرف ظروف العمل بأنها "كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية في مكان عمله، بحيث تؤثر على صحته (النفسية والجسمية) وسلامته، وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، وشعوره اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على فعالية أدائه . (لحمر، 2013، صفحة 24)

إن ظروف العمل المادية تعتبر بعدا مهما من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث يشير هذا البعد على ما يتوفر للمنظمة من مفر عمل مجهز بما يحتاجه من أدوات ومتطلبات للعمل الإداري وكذلك توفر التقنيات للمعلومات وللالاتصال الحديث مثل الحواسيب والطابعة والانترنت... الخ . (حنظل، محمود، و حمدان، 2016، صفحة 90)

2. الأجور والحوافز:

يشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقتهم بالعمل (الوظيفة). (المغربي، 2012، صفحة 242)

ويقصد أيضا بالأجور "هو ما يدفع للفرد بالساعة أو باليوم أو الشهر مقابل القيام بخدمة، فالأجور والمرتبات تعني ضمان حصول العاملين على اجر عادل يتناسب مع أعباء الوظيفة المشغولة . (مقدم، 2019، صفحة 229)

أما الحوافز فعرفت بأنها "العوامل التي تدفع العاملين بالوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قوامهم لتحقيق الأهداف المرسومة ". (بوزيد، 2018، صفحة 124)

وهناك من يعرفها على أنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة ". (المغربي، 2012، صفحة 282)

3. السلامة والصحة المهنية :

يتكون مصطلح السلامة والصحة المهنية من جزئين هما السلامة المهنية والصحة المهنية، "فالسلامة المهنية مفهوم عام يدخل ضمن جميع المهن والحرف والأعمال في الصناعة والزراعة والتجارة وميادين العمل الأخرى في حين تعبر الصحة المهنية عن الحالة العامة الجسمانية والعقلية والنفسية الجيدة للشخص". (حسين، 2009، صفحة 73)

وتعرف أيضا بأنها جميع الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة من اجل الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم وحمايتهم من الحوادث وإصابات العمل، وبما يجعلهم أكثر قدرة وقابلية على تنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة بهم بكفاءة وفاعلية وتجنب خسائر توقف العمل وكلف التعويضات عن الأضرار الناجمة . (العامري، 2013، صفحة 150)

4. الأمان والاستقرار الوظيفي:

يعد الأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين كون الوظيفة هي وسيلة لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وليس فقط مصدرا للدخل، لذا فان ضمان واستمرار العمل والحصول على دخل مستمر يؤدي إلى إزالة الخوف من حياة العاملين وتقليل توترهم ورفع معنوياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي. (خليل، 2019، صفحة 15)

أما الاستقرار الوظيفي "يتمثل في ثبات العامل بعمله لفترة معقولة تعكس عدم رغبته في التنقل إلى أي منظمة أخرى، بالإضافة إلى شعور الفرد بأن مستقبله وأهدافه في العمل أصبحت واضحة ومحددة، كما تعتبر مستويات الأمن والراحة والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مظهرا آخر من مظاهر الاستقرار الوظيفي كذلك، بالإضافة إلى انخفاض أو ارتفاع معدل دوران العمل ومعدل الغياب أو التأخر عن العمل". (عزاوي، 2019، صفحة 26)

5. الترقية والتقدم الوظيفي :

يقصد بالترقية " انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي ، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والرواتب ". (بوزيد، 2018، صفحة 143)

و يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز فيها، كما يمثل الفرصة الكبرى لظهور مهارات الفرد، فضلا عن الارتقاء بمستويات أعلى داخل المنظمة كل على أساس

مهاراته فيها، وبالتالي فهذا البعد يوفر الفرص للنمو والارتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم فيها . (الجلط، كلاخي، و بوادو، صفحة 293)

المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها

يتوجب على المنظمات عند تطبيقها لبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية إتباع مجموعة من المراحل الأساسية من أجل سيورة هذه البرامج ، إلا أن هذا لا ينفي وجود عوائق تحد من تطبيق هذه الأخيرة، وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا المبحث .

المطلب الأول : المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية

لقد استطاع سيد جاد الرب بناء نموذج يوضع الخطوات أو المراحل الأساسية والمتسلسلة منطقيا التي يتم بموجبها بناء مسار لفلسفة جودة الحياة الوظيفية .ويمكن توضيح أهم المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية في الشكل التالي :

الشكل 02: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية





المصدر: (جاد الرب، 2008، صفحة 28)

من خلال هذه المراحل الرئيسية يتضح لنا أن جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة ومتسلسلة تتضمن تبني هذه النظرة من قبل الإدارة وأيضاً وعي وفهم لهذه الفلسفة، ويتضح أيضاً أن جودة الحياة الوظيفية تبني عن طريق مناقشات بين المستويات التنظيمية والعمالين والنقابات وتكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات من أجل توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية، وأيضاً تعتبر هذه العملية تطوير مستمر و تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة نتائج برامج جودة الحياة الوظيفية واثراً تطبيقها ومنه يتم تصحيح الانحرافات من أجل بناء قرارات صحيحة ومناسبة .

المطلب الثاني: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: البرامج التقليدية لجودة الحياة الوظيفية

يقصد بالبرامج التقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو أغلبها بهذه البرامج، التي تستهدف

إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين، وبما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه البرامج الآتي : (ال ياسين و امين، 2019، صفحة 29)

1. برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه :تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل وظروفه له تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين .
2. برنامج الصيانة البشرية : ويقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المعنوية والنفسية ،وخدمات التأمين ،وخدمات التقاعد .
3. برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة :تعرف على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت ،أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة .
4. برنامج الرفاهية الاجتماعية: إذ بدأت المنظمات تعنى برفاهية العاملين في العمل لكونها احد المدخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطوير المنظمي .
5. برنامج الرعاية الصحية :تعرف على أنها تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث .
6. برنامج الأمن والسلامة المهنية : الهدف منه منع الحوادث والإصابات والحد منها، والتي يتعرض لها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية .
7. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل :وهي مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعدا وأساسا تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعلمية ،الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المنظمة راضيين عن عملهم فيها ومرتبطين بما ويسهمون في تحقيق أهدافها .

الفرع الثاني: البرامج الحديثة لجودة الحياة الوظيفية

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المنظمات وبما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها ،وخصائص الأفراد العاملين فيها ،وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها . فالتابع للإرث الإداري يجد بأن مرحلة السبعينيات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن شهدت الكثير من التغيرات وبالتالي ألزمت المنظمات بإعادة النظر ببرامج تحسين جودة الحياة

الوظيفية التقليدية ،ودفع المنظمات إلى الولوج والتفكير ببرامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظمتهم . لذا أصبحت برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية توظف بهدف استراتيجي يواجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد السواء لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية : (ابو غنيم و عجيل، 2018، الصفحات 21-22)

1. الإثراء الوظيفي : يقصد بها عملية إسهام في انجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها
2. الإدارة بالمشاركة :ويقصد بها ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بمصالح العاملين .
3. فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعات صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي .
4. جداول العمل البديلة :هي نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل
5. حلقات الجودة :وهي تشكيل أو تنظيم أو فريق عمل أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا ويجمعون اختياريا بشكل منتظم لغرض حل مشكلات العمل .

المطلب الثالث : عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

أجرت (Ellis and Pompli) في 2002 دراسة عن جودة الحياة الوظيفية للممرضين في كانبيرا كشفت أن العوائق الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل السيئة ،عبء العمل ،عدم القدرة على تقديم الرعاية ،عدم التوازن بين العمل والأسرة ،عدم المشاركة في صنع القرار ،والعزلة المهنية ،الافتقار إلى الاعتراف بالإنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء ،صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة . (نصار، 2017، صفحة 32)

وأیضا وضع البليسي مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ،وقد أوردتها كالتالي : (بوبر، 2016، صفحة 113)

1. موقف الإدارة : يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل .لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع مرؤوسيهيم ،ومنحهم فرصة إبداء عن

أرائهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق، لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية ضد مثل هكذا برامج.

2. **موقف الاتحادات والنقابات العمالية :** قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة

الوظيفية تسعى إلى تسريع من وتيرة أداء العمل، وتحسين الإنتاجية، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها

مجرد وسيلة لزيادة الأداء، والإنتاجية، ولا زالت هذه المخاوف يجب على المدراء، ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية

لتفسير أهدافها، والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها .

3. **التكلفة المالية :** ترى الإدارة بان المصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة

المنظمة، علاوة على انه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، وبالتالي يجب تطبيق هذه البرامج

بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (البليسي، 2012، ص13-14).

خلاصة الفصل الأول :

يخصى موضوع جودة الحياة الوظيفية بأهمية كبيرة لدى المؤسسات باعتبار أنها تدفع بالأفراد العاملين نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة وإنتاجية أفضل، وبالتالي هذا ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة ، إلا أن هذا لا يكفي فلا بد على المؤسسات إضافة إلى تحقيق بيئة عمل مناسبة وتطوير آليات لإشباع حاجات ورغبات الأفراد لابد عليها أيضا من تبني مفاهيم حديثة وأساليب إدارية تشجع الأفراد على تقديم الأفضل والذهاب بالمؤسسة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء ، فمن بين هذه المفاهيم نجد التمكين الإداري وهذا ما سوف نتطرق إليه لاحقا في الفصل الموالي .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد :

يشهد العالم حالياً تحولات وتطورات سريعة في مختلف المجالات ، وهذا ما فرض على المنظمات المواكبة والاستجابة لهذه التغيرات الحاصلة ، وهذا الأمر يتطلب تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة يتم من خلالها الاهتمام بالعاملين ومنحهم فرص لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن بين هذه المفاهيم نجد التمكين الإداري وهو أسلوب معاصر يهدف إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم وشعورهم بدورهم في إدارة المنظمة وذلك من خلال مشاركتهم ومنحهم الفرصة لإدارة أعمالهم واتخاذ القرارات ، فالتمكين الإداري يجعل المدراء يقدمون أفضل أداء لديهم لما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية ، أي أن هذا الأسلوب يمنح للعاملين حرية التصرف والعمل باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية ، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول سوف يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول التمكين الإداري ، من حيث مفهومه ، أهدافه ، أهميته وأنواعه ، و في المبحث الثاني فسنستعرض إلى تطبيق التمكين الإداري في المنظمة من خلال التعرف على أسباب تبني التمكين الإداري ، متطلبات تطبيقه ، خطواته وأبعاده ، أما المبحث الثالث سوف يتم التطرق فيه إلى جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري وذلك من خلال توضيح اثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أمراً حتمياً لا بد على المنظمات تبنيه باعتباره أسلوب إداري معاصر خاصة للمؤسسات التي تريد تحقيق معدلات نجاح عالية، فالتمكين الإداري يتم من خلاله منح العاملين الثقة والصلاحيات الكافية لإدارة أعمالهم وبالتالي هذا ينعكس على تقديمهم لمعدلات أداء مرتفعة وإنتاجية أكبر، لذا سنحاول في ما يلي التعرف على مفهوم التمكين الإداري من خلال المطالب التالية .

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وخصائصه .

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثماني عشر مرة في ثمانية ألفاظ (وهي: مكناهم، مكناكم، مكننا، مكن منهم، مكين، مكنني، يمكن، نمكن)، جاءت في ستة عشرة آية في اثني عشرة سورة نذكر منها :

قال تعالى : " الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ (41)"

ولقوله أيضاً: " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84)"

ويعرفه (Goetsck & Sta) بأنه " تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة " (عبد الحسين، 2012، صفحة 83)

في هذا التعريف اعتبر أن التمكين الإداري هو تزويد العاملين بكل ما يحتاجونه من معارف والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

أما (Bowen and Lawler) فيرى أن التمكين يتمثل في "إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياس إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج

إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قرارات واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". (الوادي، 2012، صفحة 21)

في هذا التعريف التمكين الإداري هو حالة ذهنية أي شعور يصدر من داخل الشخص مثل الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات لمساعدته في اتخاذ القرارات.

وعرفه (العتيبي، 2004) على أنه: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف. (الزاملي، 2013، صفحة 14)

وفي هذا التعريف التمكين الإداري هو منح المرؤوسين المسؤولية والسلطة الكافية لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام .

ويرى (المعاني واخو أرشيدة ، 2009) بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة ، وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في ادارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه . (المعاني، 2012، صفحة 140)

في هذا التعريف اعتبر التمكين الإداري إستراتيجية تضعها المنظمة من اجل منح العاملين حرية أكبر وذلك من خلال تفويض السلطة ، وتدريب العاملين ، وتحفيزهم والعمل الجماعي .

في ظل التعاريف المقدمة أعلاه نستخلص النقاط الأساسية التالية :

- التمكين الإداري هو تزويد العاملين بالموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
- التمكين الإداري هو حالة ذهنية تصدر من داخل الشخص.
- التمكين الإداري هو نقل السلطة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات .
- التمكين الإداري هو إستراتيجية تضعها المنظمة بهدف منح حرية أكثر للعاملين

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: التمكين الإداري هو " منح الموظف السلطة والحرية الأكبر في إدارة عمله ، وتحريره من القيود لزيادة قدراته ومهاراته وشعوره بالثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من إمكانيات تساعده على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحل المشكلات لتحقيق أهداف المنظمة" .

الفرع الثاني: التمكين الإداري وبعض المفاهيم الأخرى المشابهة له .

يمكن أن نميز بين مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى المشابهة له فيما يلي:

1- التمكين والتفويض:

يبين الجدول الموالي أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض:

الجدول 1: الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر .
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل ومسؤوليته .
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية .
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج .
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	دائم و يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا .

المصدر: (ياقصب، 2018، صفحة 17)

2- التمكين والمشاركة:

يمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول (2) أهم الفروق بين المشاركة والتمكين

البعء	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: (لطيفة، 2015، صفحة 16)

3- التمكين والإثراء الوظيفي:

اعتبر البعض أن التمكين مرادفا للإثراء الوظيفي والذي عرفه (Buchanan and hucznski) بأنه تقنية تعمل على توسيع مهمات العمال لرفع حاجة العاملين للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الانجازات. وأضاف Buchanan and hucznski بأنه خلال تسعينات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين، على اعتبار أنا الإثراء الوظيفي كما يعرفانه هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. (المعاني و اخرون، 2010، صفحة 191)

الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري

يصف عدد من الباحثين أن التمكين يتميز بخصائص يمكن أن تنطبق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل ما يلي (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 12):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي العمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

وهناك من أشار إلى مجموعة من الخصائص وهي : (صالح، صفحة 90)

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات وللقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل .
- يعنى بتزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم .
- يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم .
- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم .

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التمكين الإداري .

الفرع الأول : أهداف التمكين الإداري

يمكن أن يحقق التمكين الإداري الأهداف التالية : (الدوري و صالح، 2008، الصفحات 93-94)

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
- يعد التمكين إستراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.

في حين حدد عددا من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من برامج التمكين الإداري : (الكبيسي، احمد، و الخفاجي، 2017، صفحة 5)

- زيادة فرص الإبداع والابتكار والتميز بين العاملين وإطلاق قدراتهم كافة .
- الإسهام الجدي في التحسين المستمر في جميع مراحل العمل .
- زيادة مستوى الولاء للمؤسسة والارتباط الدائم بها والحرص على تطويرها .
- رفع إنتاجية العمل والشعور العالي بالمسؤولية وتخفيض معدلات الإهدار في الوقت والجهد والمال ،بما ينعكس إيجابا على المؤسسة وعلى العاملين بها .
- إتاحة الفرصة للإدارات العليا للتفرغ لتطوير الخطط والبرامج المستقبلية
- رفع قدرة المؤسسة على الفوز بالمنافسة .

الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري .

عندما تتبنى المنظمة تطبيق مفهوم التمكين الإداري فإنه سيكون فاعلا في منح حرية أوسع للأفراد في أداء مهامهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز ثقتهم ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات في المشكلة التي تواجههم في العمل ،ويمكن تحديد أهمية التمكين الإداري بعدة نقاط أهمها : (الموسوي و عبد العلي، 2014، صفحة 182)

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت فضلا عن تعزيز القابليات الإبداعية والابتكار .
- تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتخفيف العبء عن المديرين في المستويات الإدارية العليا .
- إشباع رغبات العاملين وتخفيف ضغط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم .
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تفهمهم ظروف المنظمة وإمكانياتها واستراتيجياتها ..
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية .

المطلب الثالث : مبادئ التمكين الإداري .

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي : التعليم (Education)، الدافعية (Motivation) ، وضوح الهدف (Repose) ، الملكية (ownership)، الرغبة في التغيير (willingness to change) ، نكران الذات (Ego Elimination) ، الاحترام (Respect) . (لطيفة، 2015، الصفحات 32-33)

1. **التعليم (Education):** إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة ،فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها .ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف ،وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين .
2. **الدافعية (Motivation):** حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه ،وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال .
3. **وضوح الهدف (Repose):** إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة .
4. **الملكية (ownership):** إن التمكين هو اخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة ،ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة ،من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وملكيتهم نحو المؤسسة .وقد اقترح stirr معادلة الملكية في التمكين الإداري (3As)، السلطة Authority +المساءلة Accountability =الإنجاز Achievement فالإنجاز يتحقق وفقا لهذه المعادلة إذا ما تقبل العاملون خضوع أدائهم وقراراتهم للمساءلة وتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم .
5. **الرغبة في التغيير (willingness to change):** إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء .

6. نكران الذات (Ego Elimination): هنا يجب أن يتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي .

7. الاحترام (Respect): وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه

المبحث الثاني : تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة.

لابد على أي منظمة تطبيق واعتماد أسلوب التمكين الإداري باعتباره أسلوبا إداريا حديثا يحقق للمنظمة نتائج جيدة في تسييرها الإداري، فهناك العديد من الأسباب أيضا التي من خلالها يتوجب على المنظمات تبني هذا الأخير، وتطبيقه يتطلب إتباع مجموعة من الخطوات لسيرورة العملية، إلا أن هذا لا ينفي من وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا المبحث

المطلب الأول : أسباب تبني التمكين الإداري .

يرى البعض أن هناك أسباب تدفع المنظمة إلى تبني التمكين لعل من أهمها نذكر ما يلي: (عبد الوهاب، 2010،

صفحة 163)

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

وفي الحقيقة فإنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة.

وهناك من يرى أن اعتماد التمكين الإداري يعد حاجة وضرورة ملحة نظرا للأسباب الآتية : (الشمري و الدراجي، 2015، صفحة 134)

- يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء .
- يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات.
- يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من ابرز واهم الموجودات .
- أن سرعة التغيرات البيئية قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات .

المطلب الثاني : خطوات وأبعاد التمكين الإداري .

الفرع الأول : خطوات التمكين الإداري

ذكر العديد من الباحثين أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية: (عفانة، 2013، الصفحات 17-19)

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. فتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

2. التغيير في سلوكيات المدراء :

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل على بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون :

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، كما انه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها .

4. تكوين فرق العمل :

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي إذ أن هذه الأخيرة جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا .

5. المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين تم منحهم فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل ، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة .

6. اختيار الأفراد المناسبين :

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المقدمين للعمل

7. توفير التدريب

إن التدريب هو احد 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 العمل ، والتحفيز ، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

8. الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين :

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين ، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة ، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

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

10. عدم استعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا ، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة ، وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

الفرع الثاني : أبعاد التمكين الإداري

هناك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري تتضمن ما يلي :

1. تفويض السلطة :

يقصد به "منح الغير (المفوض له) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة . كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة". (بلخضر و بوخضير، 2016، صفحة 21).

كما يمكن اعتباره عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة للتأثير على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا والمتعلقة بأداء أعمالهم . و هناك من يشير إلى أن تفويض الصلاحيات للعاملين يكون لاتخاذ القرارات في تشخيص المشاكل واكتشاف الحلول وتقييمها وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال استقلالية العاملين . (مهدي، 2018، صفحة 614)

2. العمل الجماعي :

يعرف فريق العمل بأنه هو مجموعة أفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لانجاز هدف متفق عليه. إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستويات عالية من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية . (ياقصب، 2018، صفحة 19)

3. التدريب :

يعد التدريب أسلوب بالغ الأهمية بالنسبة للتمكين الإداري، لأن أهدافه متباينة ومستمرة، فالتدريب يمكن الإداري ويساعده على مواكبة التغيير وحل المشكلات (مُجّد، دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري، 2019، صفحة 129).

ويعرف التدريب بأنه "عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة". (رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، 2012، صفحة 50) .

ويعرف أيضا بأنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية" . (الطائي، الفضل، و العداوي، 2006، صفحة 271)

4. الاتصال الفعال :

يمكن تعريف الاتصال والتواصل بأنها تلك العملية التي فيها نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى آخر وبشكل عام فان الاتصال والتواصل هو عملية تنتقل بها المعلومات بين الأشخاص ويتم من خلالها التوصل إلى الفهم المشترك بينهم ، حيث يمكن تحقيق الاتصال والتواصل الفعال من خلال عملية ذات اتجاهين والتي تتمثل بجهد ومهارة كل من المرسل والمستقبل . (الوظيفي، جابر، و عباس، 2019، صفحة 413)

5. التحفيز:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم. وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها. وتكون بمثابة دافع حقيقي للتطوير. (الصباغ، 2017، صفحة 207)

وتعرف الحوافز أيضا " بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرون في إطار ما .بهدف التأثير في القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمنظمة" . (الفيحان و العامري، 2017، صفحة 77)

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري .

تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحد تطبيق مفهوم التمكين ومن أبرزها ما يلي (: (المعاني ا،، 2012، الصفحات 149-150)

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .

- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية .
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم .
- عدم عدالة نظام الحوافز .
- مقاومة التغيير .
- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .

إلا أن هناك من أشار أيضا إلى معوقات التمكين الإداري وقسمها إلى : (الحيالي، 2019، صفحة 40)

1. **المعوقات التنظيمية والإدارية :** هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .
2. **المعوقات البشرية :** ترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، إما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيله أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلى عدم التطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد للتطوير، كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين. إضافة إلى أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري .

يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد وإرضاء العاملين عن منظماتهم وتحقيق الفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية، لذا فإن تمكين العاملين هو احد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، فتمكين العاملين يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج . (جاد الرب، 2008، صفحة 55)

فجودة الحياة الوظيفية تعتبر احد مقومات الأساسية لتحقيق تمكين العاملين، لان جودة الحياة الوظيفية تهدف لإيجاد بيئة عمل آمنة، وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عملية الإدارة، واتخاذ القرار جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية، والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل، ومتطلباته العائلية . (بوبكر، 2016، صفحة 133)

المطلب الأول: أثر ظروف العمل المادية على التمكين الإداري

تتضمن بيئة العمل جميع الظروف المحيطة بالموظفين في وقت ومكان العمل، وتشمل الظروف المعنوية والمادية والمكانية، فتوفير أفضل ظروف عمل للموظفين من خدمات وبيئة عمل آمنة يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات، أما ظروف العمل الغير مناسبة وغير الآمنة فتؤثر سلبا في رغبة الموظفين في العمل وتؤدي إلى مشاكل صحية مما يخلق توتر في العلاقات بين الإدارة والموظفين، وبالتالي يؤثر بمستوى الإنتاجية وسمعة المنظمة . (زوين و الحساوي، صفحة 33)

وعلى المؤسسة الاهتمام بظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والإضاءة والحرارة والرطوبة والتلوث والأجهزة والمعدات من أجل زيادة كفاءة وإنتاجية العمل في المنظمة . (المدان، 2018، صفحة 11)، وبالتالي هذا من شأنه أن يحفز الموظفين على تقديم كل ما لديهم من قدرات ومهارات وإمكانيات، وبالتالي هذا يجعل المؤسسة تثق فيهم أكثر وفي إمكانياتهم، ومنه تمكينهم وإعطائهم حرية أكبر ومشاركة أكثر في أداء المهام الموكلة لهم.

المطلب الثاني: أثر الأجور والحوافز على التمكين الإداري

تمثل الأجور مصدرا لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، وتعد من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع حاجات الأفراد، إذ أن الأجور تشكل القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية . (الاشرفي و الدليمي، 2013، صفحة 96)

والأجور والحوافز لها تأثير موجب على التمكين الإداري، بمعنى أن المنظمة تعمل على وضع نظام أجور وحوافز قائم على العدالة والموضوعية، ومن خلال هذا النظام يكون لدى العاملين رضا على ما تقدمه المنظمة من امتيازات مادية ومعنوية وهذا الأمر ينعكس على أدائهم للمهام الموكلة لهم، وبالتالي تكون لدى الإدارة ثقة بإمكانيات ومهارات وقدرات عاملها، وبالتالي تمنحهم الحق في المشاركة واتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكثر، وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحقيق التمكين الإداري في المنظمة، إذا لا بد على المنظمة العمل على تطوير نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية على أسس علمية وعملية ومهنية لضمان العدالة والفاعلية، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية . (بن كليب، 2018)

المطلب الثالث : أثر السلامة والصحة المهنية على التمكين الإداري

يعد توافر بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين مهم جدا في المنظمة لأن هذا الأمر يؤدي إلى تقليل مخاوفهم من المخاطر ، وهذا بسبب وجود العديد من الحوادث التي تؤثر على أداء الفرد وإنتاجيته، إذ تؤدي إلى تعطيله عن العمل . إن برامج الصحة والسلامة المهنية تهدف إلى تحليل أساليب الأداء والمعدات المستعملة لغرض التنبؤ بالمخاطر والمشكلات المحتملة ، وبالظروف التي يمكن أن تنشأ عنها إصابات خطيرة لغرض السيطرة عليها، وأيضاً تحديد إجراءات الصحة والسلامة المهنية العامة لجميع العاملين بالمنظمة، أيضاً وضع نظام تطوير للتبليغ عن الحوادث، وتحديد مواقعها، وتحليل أسبابها، ووضع إجراءات وتعليمات خاصة بمجالات الطوارئ التي يمكن أن تقع، كحالات الحريق مثلا، نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية، تدريب جميع العاملين على إجراءات السلامة المهنية واستعمال معداتها . (العامري، 2013، صفحة 158)

هذه الإجراءات لا بد على أي منظمة القيام بتطبيقها وتفعيلها لأن المورد البشري من أهم موارد المنظمة، فالحفاظة على صحة العاملين وسلامتهم هي مسؤوليات المنظمة الأساسية، وبالتالي فإن تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية يساهم في

التقليل من مخاوف العاملين من المخاطر، وهذا ما يجعلهم يقدمون مستويات أداء أفضل، وزيادة مهاراتهم وإثرائها، وهذا ما ينعكس على زيادة تمكينهم ومنحهم حرية أكثر في المشاركة واتخاذ القرارات.

المطلب الرابع : أثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري

يعد الأمان والاستقرار الوظيفي أمر حيوي للعاملين في كافة المنظمات ، فهو من أهم ركائز النجاح في أية منظمة ، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والانتماء، مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية. (ابو حميد، 2017، صفحة 16)

وتزداد أهمية الأمان والاستقرار الوظيفي بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المنظمة ، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل ، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره ، وتساهم في رفع الروح المعنوية ، وتحسين مستوى الأداء ، وتحسين الإنتاجية . (نصار، 2017، صفحة 27)

فهناك من يعرفه على انه " مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من امن واستقرار وثبات ، حيث إن من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسن الأداء وتزيد الإنتاجية " (نصار، 2017، صفحة 28)

ومن خلال ما سبق فان الأمان والاستقرار الوظيفي من شأنه التأثير في أداء الفرد وفعاليتته وتنمية قدراته ومهاراته، وهذا ما يؤدي به إلى اتخاذ قرارات سليمة من شأنها تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا ما يجعل إدارة المنظمة تقوم بتمكين الأفراد وإعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها باعتبارهم يمتلكون المهارة والأداء الفعال الناتج عن شعورهم بالطمأنينة والراحة النفسية والاستقرار في أعمالهم .

المطلب الخامس : أثر الترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري

الترقية هي " إعادة تخصيص الفرد في وظيفة ذات مستوى أعلى ، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية "، كما أنها عادة قد ترتبط

بزيادة في الراتب أو الأجر ، وتعمل الترقية على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع ، وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم . (ابو حميد، 2017، صفحة 20)

لذلك هناك من يرى أن الترقية والتقدم الوظيفي عملية تتطلب تركيزا دقيقا لتوفير فرص عادلة ومتكافئة أمام الموظفين للتنافس على الترقية ، بما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على العمل الدؤوب وتطوير الذات نظير الحصول على الترقية ، والحرص الشديد على تحقيق العدل وعدم التحيز والظلم في منح الترقيات لما سبب الأثر السيئ على أداء الموظفين الذين وقع عليهم الظلم ، والذي سينعكس على أداء عموم الموظفين في المؤسسة . (البياري، 2018، صفحة 19)

وبالتالي عندما تمنح المنظمة الترقيات للموظفين على أسس عادلة وموضوعية فهذا من شأنه التأثير على أداء الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم والارتقاء بهم إلى إنتاجية أكثر فعالية ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة تمكينهم من قبل الإدارة ومنحهم ثقة وحرية أكبر في ممارسة صلاحياتهم وسلطاتهم ، فالفرد عندما يحصل على الترقية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى هذا ينعكس على زيادة مسؤولياته وسلطاته وتمكينه أكثر باعتباره أكثر استحقاقا وخبرة .

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول بأنه توجد علاقة نظرية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري، وهذا من خلال ما تم التوصل إليه، أي انه كلما كانت هناك ظروف عمل مادية مناسبة ونظام أجور قائم على العدالة الموضوعية وتوفر بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين لأداء مهامهم الموكلة إليهم، وهناك شعور بالأمان والاستقرار الوظيفي بالنسبة للعاملين وأيضا هناك فرص للترقية والتقدم الوظيفية قائمة على أسس عادلة، وبالتالي هذا يؤثر إيجابا على زيادة تمكين العاملين ومنحهم ثقة أكبر في ممارسة صلاحياتهم ومسؤولياتهم، وهذا ما سنحاول التأكد منه ميدانيا من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لجودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري
بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة-

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-.

حيث سنحاول تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري حسب آراء موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز - بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-، ومحاولة

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

الفرع الأول: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند استقلال الجزائر. وهي من أهم الشركات الوطنية الراجعة المعتمد عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن ذات طاقة وقوة إنتاج ضخمة. كما تحتل الصدارة في إنتاج الطاقة الكهربائية والاستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأس مالها الضخم.

أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز La société de distribution d'électricité et du Gaz في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل، وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات الجزائر، منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، تجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال 15 مليار دينار جزائري وفي 2005 حسب القرار رقم DG 2005، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من الدولة، وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز. وتم هيكلة هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع. (وثائق المؤسسة)

الفرع الثاني: تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-

هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت

سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في : (وثائق المؤسسة)

SDA: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، مناطق الشرق

SDO: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، مناطق الغرب

SDC: توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هذه الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر: تمنراست،

اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة

كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) و خدمة المصلحة العمومية (النوعية و

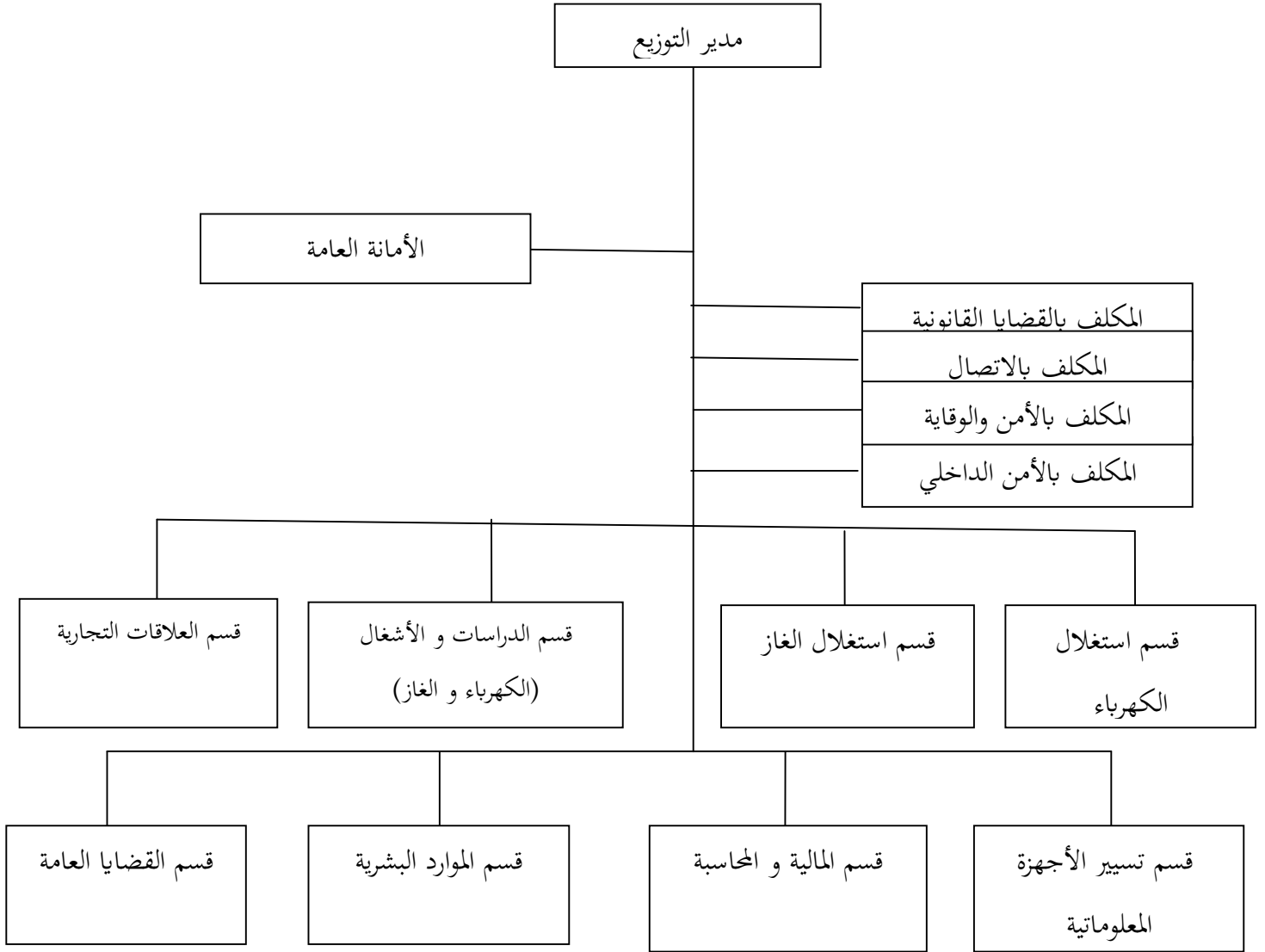
الاستمرارية في تقديم الخدمات

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-

يحدد الهيكل التنظيمي للشركة مجموع الإدارات والأقسام والأجزاء الداخلية لها، وبالتالي نوضح في الشكل الموالي الهيكل

التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-



المصدر: (وثائق المؤسسة)

• مدير التوزيع :

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في

أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

• المكلف بالاتصال : يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير و تنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور و الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية

- اقتراح مواضيع الإشهار و إعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال
- **المكلف بالقضايا القانونية :**
- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية : كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي و رفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)
- تنظيم المعلومات القانونية و تقديمها وقت الضرورة .
- **المكلف بالأمن و الوقاية :** يقوم بالمهام التالية
- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الأمن على مستوى المديرية CHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة و الأمن
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية
- **المكلف بالأمن الداخلي :** يقوم ب:
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية و مختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية
- **قسم استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية : Exploitation Elect et Gaz**

يهتم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر

TST (الكهرباء)

● قسم الدراسات و الأشغال (الكهرباء و الغاز) Etude D'exécution et Travaux Elect et Gaz

أغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- ✓ مصلحة الدراسات و الأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...)
- ✓ مصلحة السوق و البرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، و غيرها من مهام تخص السوق و البرمجة.
- ✓ مصلحة تسيير الاستثمار:
 - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها
 - استقبال و إجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
 - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
 - فتح و إغلاق رخص البرامج

● قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية: Biskra 1، Biskra 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- ✓ مصلحة التقني التجاري: و هي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MP\MT (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) و مختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوتره كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.
- ✓ مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن و ملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون...)
- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: Gestion des Systems Informatique يقوم ب :

- تسيير و صيانة عتاد المعلوماتية على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات و المبيعات .
- قسم المالية و المحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :
 - تحضير الميزانية
 - إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
 - ضمان مراقبة و محاسبة كل العمليات المالية
 - تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية... الخ
- قسم الموارد البشرية : Resources Humanis يهتم ب :
 - توزيع الإطارات بالمؤسسة
 - تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية)، العطل، الأجر ...)
- قسم القضايا العامة: Affaire Ggénérales
 - تسيير الوسائل المادية
 - مراقبة و تسيير النظافة و صيانة المقررات
 - تسيير بريد المديرية
 - السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة
 - تموين مختلف المصالح
 - الاهتمام بالمشتريات
 - تنظيم شؤون السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها في التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

الفرع الأول: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V23 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في الشركة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي، لذلك قمنا بتوزيع استمارات على 50 موظف من مجتمع الدراسة و المقدر ب 100 موظف، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 46 استبيان صالح لعملية التحليل.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	76.1%
	أنثى	11	23.9%
	المجموع	46	100,00%
العمر	اقل من 30 سنة	4	8.7%
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	25	54.3%
	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	12	26.1%
	50 سنة فأكثر	5	10.9%
	المجموع	46	100,00%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	1	2,2%
	تقني سامي	10	21,7%
	ليسانس	20	43,5%
	مهندس	7	15,2%
	ماستر	8	17,4%
	دراسات عليا	0	0%

المجموع	46	% 100,00
سنوات الخبرة في المنصب الحالي		
اقل من 5 سنوات	11	%23,9
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	17	%37,0
من 10 إلى اقل من 15 سنة	13	%28,3
15 سنة فأكثر	5	%10,9
المجموع	46	% 100,00

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

بالنسبة للجنس فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة ذكور، وذلك بنسبة (76.1%) ، في حين بلغت

نسبة الإناث (23.9%) من مجموع أفراد العينة ، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل الشركة.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 سنة إلى اقل من 40

سنة) وذلك بنسبة (54.3%) في حين أن نسبة (26.1%) تتراوح أعمارهم بين (من 40 سنة إلى اقل من 50

سنة)، ونجد أن نسبة (10.9%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، كما نلاحظ أيضا نسبة (8.7%) أعمارهم اقل من 30

سنة مما يدل على أن الموظفين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- ، من الفئة العمرية الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى جامعي، حيث بلغت نسبة

الحاصلين على شهادة ليسانس (43,5%)، في حين كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (21,7%)، مقابل

(17,4%) من حملة شهادة ماستر و(15,2%) من حملة شهادة مهندس، تليها نسبة (2,2%) تخص الذين لديهم

مستوى ثانوي فاقل، أما حملة شهادة دراسات عليا فقدت نسبتهم ب (00.0%) وهي نسبة معدومة في الشركة.

وفيما يخص سنوات الخبرة في المنصب الحالي لدي المبحوثين فنلاحظ أن نسبة (37,0%) من الأفراد تتراوح خبرتهم

ما بين (من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات)، و (28,3%) كانت خبرتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة)، في حين

أن نسبة (23,9%) من المبحوثين تراوحت خبرتهم ما بين (اقل من 5 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم 15

سنة فأكثر فقد قدرت نسبتهم ب (10,9%).

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع

على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 1)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بجودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة وتتضمن (25) عبارة، حيث

تقسم إلى : (05) عبارات لظروف العمل المادية ، (05) عبارات للأجور والحوافز، (05) عبارات للسلامة والصحة

المهنية، (05) عبارات للأمن والاستقرار الوظيفي، (05) عبارات للترقية والتقدم الوظيفي.

أما المحور الثاني خاص بمتغير التمكين الإداري ويتضمن (25) عبارة ، حيث تقسم إلى (05) عبارات في تفويض

السلطة، (04) عبارات في العمل الجماعي، (05) عبارات في التدريب، و (05) عبارات في التحفيز، و (05) عبارات في

الاتصال الفعال.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23):

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار(Analysais of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) على المتغير التابع وهو التمكين الإداري.
4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.
7. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: و ذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " cronbach's، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
جودة الحياة	05	0,842
ظروف العمل المادية		

0,600	05	الأجور والحوافز	الوظيفية
0,800	05	السلامة والصحة المهنية	
0,805	05	الأمان والاستقرار الوظيفي	
0,826	05	الترقية والتقدم الوظيفي	
0,902	25	المجموع	
0,749	05	تفويض السلطة	التمكين الإداري
0,931	05	العمل الجماعي	
0,927	05	التدريب	
0,890	05	التحفيز	
0,914	05	الاتصال الفعال	
0,951	25	المجموع	
0,959	50	جميع العبارات	

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,959) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,902) بالنسبة لعبارات محور جودة الحياة الوظيفية كذلك، في المقابل ما قيمته (0,951) بالنسبة لعبارات محور التمكين الإداري، وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى في ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى

كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (01)

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. الصدق الذاتي:

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه ، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة ب 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ظروف العمل المادية

البعد الفقرات	الإحصائيات
العبارة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.804** 0,000 46
العبارة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.813** 0,000 46
العبارة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة 0.766** 0,000 46
العبارة 4	معامل بيرسون 0.792**

0,000	مستوى الدلالة	العبارة 5
46	حجم العينة	
0.750**	معامل بيرسون	العبارة 5
0.000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

*مستوى الدلالة 1% المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

**مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 75% و 81.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد ظروف العمل المادية.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأجور والحوافز

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.678**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.627**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.731**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.512**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.569	معامل بيرسون	العبارة 5
0.000	مستوى الدلالة	

46	حجم العينة
----	------------

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23) ** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 51.2% و 73.1% وهي أكبر

من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

الذاتي ل فقرات بعد الأجور والحوافز.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السلامة والصحة المهنية

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.708**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.720**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.810**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.731**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.766**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23) ** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 70.8% و 81% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد السلامة والصحة المهنية.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأمان والاستقرار الوظيفي

البعد الفقرات	الإحصائيات
العبارة 1	معامل بيرسون 0.499**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 46
العبارة 2	معامل بيرسون 0.738**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 46
العبارة 3	معامل بيرسون 0.848**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 46
العبارة 4	معامل بيرسون 0.819**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 46
العبارة 5	معامل بيرسون 0.821**
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 46

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 49.9% و 84.8% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الأمان والاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الترقية والتقدم الوظيفي

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.783**	معامل بيرسون	العبارة 1
0.000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.750**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.743**	معامل بيرسون	العبارة 3
,0000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.810**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.780**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 74.3% و 81% وهي أكبر من

50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

الذاتي لفقرات بعد الترقية والتقدم الوظيفي.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفويض السلطة

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.736**	معامل بيرسون	العبارة 1
0.000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.727**	معامل بيرسون	العبارة 2

0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.672**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.711**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.700**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 67.2% و 73.6% وهي أكبر

من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

الذاتي ل فقرات بعد تفويض السلطة.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمل الجماعي

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.871**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.917**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.931**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.873	معامل بيرسون	العبارة 4

0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.835	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83.5% و 93.1% وهي أكبر

من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

الذاتي ل فقرات بعد العمل الجماعي.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.925**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.776**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.857**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.906**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,00	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.951**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	

46	حجم العينة	
المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)		** مستوى الدلالة 1%.
		* مستوى الدلالة 5%
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77.6% و 95.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التدريب.		

الجدول رقم(13): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التحفيز

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.851**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.852**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.758**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.842**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.865**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 75.8% و 86.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التحفيز.

الجدول رقم(14): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال الفعال

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.796**	معامل بيرسون	العبارة 1
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.887**	معامل بيرسون	العبارة 2
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.896**	معامل بيرسون	العبارة 3
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.872**	معامل بيرسون	العبارة 4
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	
0.874**	معامل بيرسون	العبارة 5
0,000	مستوى الدلالة	
46	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79.6% و 89.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاتصال الفعال.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى التمكين الإداري بالشركة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (15): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
ظروف العمل المادية	-0,299	0,350	0,280	0,688
الأجور والحوافز	-0,497	0,350	-0,172	0,688
السلامة والصحة المهنية	-0,026	0,350	-0,252	0,688
الأمان والاستقرار الوظيفي	-0,092	0,350	-0,342	0,688
الترقية والتقدم الوظيفي	-0,144	0,350	-0,577	0,688
جودة الحياة الوظيفية	-0,031	0,350	-0,416	0,688
تفويض السلطة	-0,854	0,350	1,341	0,688
العمل الجماعي	-0,181	0,350	-0,161	0,688
التدريب	-0,116	0,350	-0,638	0,688
التحفيز	-0,046	0,350	-0,880	0,688
الاتصال الفعال	-0,664	0,350	0,391	0,688
التمكين الإداري	-0,597	0,350	0,105	0,688

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول (15) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0,026 و 0,854] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-0,880 و 1,341].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث لكل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (16)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام

معامل R square.

جدول رقم (16): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	(1 - 1.79)
لا أوافق	(1.80 - 2.59)
موافق نوعا ما	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: (من إعداد الطالبة)

المطلب الأول: تحليل فقرات محور جودة الحياة الوظيفية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى جودة الحياة الوظيفية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور جودة الحياة الوظيفية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. ظروف العمل المادية	2,821	0,694	4	موافق نوعا ما
1	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)	2,93	0,998	2	موافق نوعا ما
2	توفر المؤسسة لك جميع وسائل العمل	3,07	0,800	1	موافق
3	يتميز مكان عملك بالهدوء والارتياح	2,65	0,900	4	موافق نوعا ما
4	توفر المؤسسة وسائل عمل صحية وآمنة	2,61	0,856	5	موافق نوعا ما
5	تحرص الإدارة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية أثناء العمل	2,85	0,868	3	موافق نوعا ما
	2. الأجور والحوافز	3,030	0,623	2	موافق نوعا ما
6	يتناسب الراتب مع المهام الموكلة لك	3,46	0,912	1	موافق
7	تمنح المكافآت في مؤسستك وفق لأدائك في العمل	2,72	1,068	4	موافق نوعا ما
8	يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية	3,20	0,980	2	موافق نوعا ما
9	يعتبر الأجر مناسبا عند مقارنتك بزملائك العاملين في نفس المجال في مؤسسات أخرى	3,13	0,934	3	موافق نوعا ما
10	تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت والهدايا في المناسبات.	2,65	1,120	5	موافق نوعا ما
	3. السلامة والصحة المهنية	3,082	0,710	1	موافق نوعا ما

11	تهتم مؤسستي بسلامة وامن العاملين	3,20	1,046	2	موافق نوعا ما
12	توفر مؤسستي بيئة عمل آمنة وصحية	2,85	0,842	5	موافق نوعا ما
13	تقوم مؤسستي بإعداد برامج تدريب على الأمن والصحة المهنية للعاملين	2,96	0,965	4	موافق نوعا ما
14	تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين	3,41	0,909	1	موافق
15	تلتزم المؤسسة الموظفين على وقاية أنفسهم أثناء العمل.	3,00	0,989	3	موافق نوعا ما
	4. الأمان والاستقرار الوظيفي	2,982	0,913	3	موافق نوعا ما
16	المؤسسة تمتلك الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظف	3,30	1,113	1	موافق نوعا ما
17	لا ترغب في بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورك بالثبات في منصبك	3,00	1,265	3	موافق نوعا ما
18	تشعر بالاطمئنان ولا تعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتك مستقبلا	3,04	1,228	2	موافق نوعا ما
19	تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف	2,70	1,245	5	موافق نوعا ما
20	ترغب بالبقاء في المؤسسة لشعورك بالأمان في عملك	2,87	1,240	4	موافق نوعا ما
	5. الترقية والتقدم الوظيفي	2,721	0,836	5	موافق نوعا ما
21	يوجد في المؤسسة نظام واضح وملائم للترقيات	2,63	1,339	4	موافق نوعا ما
22	توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي تتسم بالعدالة	2,93	1,083	2	موافق نوعا ما

23	تتوفر لكم فرص مستقبلية للتقدمي لوظائف أعلى	2,89	0,994	3	موافق نوعا ما
24	تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظف للتقدم في مساره الوظيفي	2,96	1,032	1	موافق نوعا ما
25	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع الموظفين	2,20	0,957	5	لا أوافق
	جودة الحياة الوظيفية ككل	2,927	0,565		موافق نوعا ما

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين نوعا ما على توفر المتغير المستقل المتمثل في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، الأجور والخوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية ككل (2,927) وانحراف معياري قدر ب (0,565)، وهذا يعني أن الشركة تطبق جودة الحياة الوظيفية بشكل متوسط.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. **السلامة والصحة المهنية:** من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "السلامة والصحة المهنية" جاء بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3,082) بانحراف معياري (0,710)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت

الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما، أي أنهم موافقين إلى حد ما

على وجود السلامة والصحة المهنية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة

البحث موافقين نوعا ما على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,85)

و(3,41)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تطبق نوعا ما إجراءات السلامة والصحة المهنية، وذلك من خلال

اهتمامها بسلامة العاملين وأيضا توفير بيئة آمنة وصحية لهم وإعداد برامج تدريبية على الأمن والصحة المهنية.

2. **الأجور والخوافز:** من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "الأجور والخوافز" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,030)

بانحراف معياري (0,623)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما، أي أنهم اتفقوا إلى حد ما على وجود مستوى مقبول للأجور والحوافز، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,65) و(3,46)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بتطبيق نظام للأجور والحوافز نوعا ما قائم على العدالة أي أنها تمنح المكافآت وفقا لأداء العمل لكن بدرجة ضعيفة وأيضا تناسب الراتب مع المهام الموكلة لكن بصفة قليلة نوعا ما أيضا لا تحتم كثيرا بتقديم الهدايا والمكافآت للعاملين في المناسبات، أيضا يتضح لنا أننا تناسب الأجر مع الخبرات والمؤهلات العلمية يوجد لكن بصفة قليلة.

3. الأمان والاستقرار الوظيفي: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,982) بانحراف معياري (0,913)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين إلى حد ما على وجود الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,70) و(3,30)، ونفسر هذا بأن المؤسسة توفر نوعا ما الأمان والاستقرار الوظيفي لكن بصفة قليلة، و يظهر هذا من خلال قلة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمتلكها و اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، أيضا ضعف رغبة موظفيها بالبقاء بالمؤسسة وعدم البحث عن فرص بديلة للعمل.

4. ظروف العمل المادية: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "ظروف العمل المادية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,821) بانحراف معياري (0,694)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين إلى حد ما على وجود ظروف العمل المادية، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (2,61) و(3,07)، ونفسر هذا بأن

المؤسسة اهتمامها بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة) ضعيف ، وأيضا يتضح لنا هناك قلة توفر الوسائل التي يحتاجونها العاملون لأداء مهامهم، وأيضا عدم اهتمام الإدارة كثيرا وحرصها على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية أثناء العمل.

5. الترقية والتقدم الوظيفي: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "الترقية والتقدم الوظيفي" جاء بالترتيب

الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,721) بانحراف معياري (0,836)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين إلى حد ما على وجود الترقية والتقدم الوظيفي، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (2,20) و(2,96)، إلا أن العبارة الخامسة من هذا البعد كان اتجاه الآراء فيها لا أوافق، وتمثل هذه العبارة في " تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع الموظفين"، بينما اتجهت الآراء في كل من " يوجد في المؤسسة نظام واضح وملائم للترقيات" و "توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي" " تتوفر لكم فرص مستقبلية للترقي لوظائف أعلى" " تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظف للتقدم في مساره الوظيفي" نحو الموافقة نوعا ما، وهذا يوضح عدم منح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع الموظفين، مما يفسر أن الترقية والتقدم الوظيفي موجودة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- ولكن بنسبة قليلة

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التمكين الإداري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور التمكين الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-------	-------	-----------------	-------------------	-----------------	----------------

موافق نوعا ما	2	0,628	3,078	1. تفويض السلطة	
موافق نوعا ما	3	0,830	2,98	تمنحك الإدارة السلطة الكافية لانجاز المهام	1
موافق نوعا ما	1	0,878	3,37	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك	2
موافق نوعا ما	5	0,924	2,89	تشارك في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة	3
موافق نوعا ما	2	0,822	3,24	تشعر بأنك عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة	4
موافق نوعا ما	4	0,985	2,91	لا يمارس رؤسائك الصلاحيات المفوضة إليك خلال فترة التفويض .	5
موافق نوعا ما	4	1,057	2,917	2. العمل الجماعي	
موافق نوعا ما	1	1,237	3,07	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.	6
موافق نوعا ما	3	1,244	2,91	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء للعمل الجماعي	7
موافق نوعا ما	2	1,134	2,96	يوجد تكامل بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة	8
موافق نوعا ما	5	1,177	2,76	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد .	9
موافق نوعا ما	4	1,178	2,89	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	10
موافق نوعا ما	3	1,089	2,956	3. التدريب	
موافق نوعا ما	2	1,210	3,04	تقوم المؤسسة بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة لتدريب العاملين	11
موافق نوعا ما	5	1,281	2,78	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب والتعلم	12
موافق نوعا ما	1	1,340	3,07	تمنح المؤسسة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب بالنسبة للموظف	13
موافق نوعا ما	3	1,173	2,96	تلبى الدورات التكوينية حاجات المتكويين المستقبلية	14
موافق نوعا ما	4	1,181	2,93	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	15
لا أوافق	5	0,917	2,495	4. التحفيز	

16	تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم إدارة المؤسسة	2,67	1,156	1	موافق نوعا ما
17	تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	2,37	1,062	4	لا أوافق
18	يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر	2,65	1,059	2	موافق نوعا ما
19	تقدر الإدارة جهودك في العمل	2,33	1,034	5	لا أوافق
20	نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يشجعك على تحسين مستوى أدائك في العمل.	2,46	1,187	3	لا أوافق
	5. الاتصال الفعال	3,100	0,937	1	موافق نوعا ما
21	تتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في أي وقت	2,93	1,181	5	موافق نوعا ما
22	يتيح نظام المعلومات المتاح بالمؤسسة سهولة وصولك لقواعد البيانات والمعلومات	3,26	1,042	2	موافق نوعا ما
23	تمتلك مهارات عالية في الاتصال مما يساعد في سهولة إنجاز مهامك.	3,26	1,021	1	موافق نوعا ما
24	يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين.	3,07	1,063	3	موافق نوعا ما
25	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	2,98	1,125	4	موافق نوعا ما
	التمكين الإداري ككل	2,909	0,750		موافق نوعا ما

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين نوعا ما على المتغير التابع المتمثل في التمكين الإداري بأبعاده، (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (2,909) وانحراف معياري قدر ب (0,750)، وهذا يعني أن المؤسسة لديها تمكين إداري وذلك من خلال مشاركة العاملين في حل المشكلات وثقة الإدارة في قدراتهم وإمكاناتهم، وأيضا توفير لهم الفرص للتدريب والتعلم بأساليب متنوعة، وتقديم الدعم اللازم وتشجيعها لهم لمبادراتهم الشخصية، وأيضا من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بسهولة.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. الاتصال الفعال: من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد "الاتصال الفعال" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,100) بانحراف معياري (0,937)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون إلى حد ما على وجود اتصال فعال في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,93) و(3,26)، ونفسر هذا بان المؤسسة بان المؤسسة اهتمامها قليل نوعا ما في البحث عن وسائل اتصال فعالة ومتطورة ومتنوعة أيضا إتباعها لأنظمة معلومات ليست متطورة وبالتالي يصعب نوعا ما الوصول إلى قواعد البيانات بكل سهولة.

2. تفويض السلطة: من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,078) بانحراف معياري (0,628)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون إلى حد ما على وجود تفويض السلطة في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,89) و(3,37)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تثقتها ضعيفة في قدرات وإمكانيات العاملين بها وبالتالي لا تمنح لهم السلطة والصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم، أيضا لا تهتم بمشاركتهم بدرجة كبيرة في حل المشكلات .

3. التدريب : من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد "التدريب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,956) بانحراف معياري (1,089)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,39-2,60) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون إلى حد ما على وجود التدريب في المؤسسة،

كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,78) و(3,07)، ونفسر هذا بأن المؤسسة لا تقوم بإعداد برامج تدريبية كثيرة من أجل تطوير وتنمية قدرات العاملين، أيضا قلة اهتمامها بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة، أيضا قلة توفر فرص التدريب والعلم لجميع الموظفين.

4. العمل الجماعي: من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد "العمل الجماعي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,917) بانحراف معياري (1,057)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون إلى حد ما على وجود العمل الجماعي في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,76) و(3,07)، ونفسر بقلة تشجع المؤسسة للعمل الجماعي وأيضا لا تلجا كثيرا للروح الجماعية في حل المشكلات، ويتضح لنا ضعف أجواء التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

5. التحفيز: من خلال الجدول (18) نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,495) بانحراف معياري (0,917)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1,80-2,59) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو لا أوافق، أي أنهم غير موافقون على وجود التحفيز في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,33) و(2,67)، إلا أن في العبارة الأولى والثالثة من هذا البعد كان اتجاه الآراء فيهما موافق نوعا ما، وتمثل هذه العبارات في "تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم إدارة المؤسسة" و"يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر" بينما اتجهت الآراء في كل من "تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية"، "تقدر الإدارة جهودك في العمل"، "نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يشجعك على تحسين

مستوى أدائك في العمل" نحو لا أوافق، ونفسر هذا بأن المؤسسة لا تقوم بتشجيع العاملين عند قيامهم بأعمال إبداعية وذلك بعدم منحهم مكافآت مادية ومعنوية، أيضا لا تقدر جهود العاملين في عملهم، أيضا عدم توفر نظام مكافآت يشجع ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم في العمل، وبالتالي يتضح لنا أن بعد التحفيز غير موجود داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع التمكين الإداري الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري

		تفويض السلطة	العمل الجماعي	التدريب	التحفيز	الاتصال الفعال	التمكين الإداري
ظروف العمل المادية	معامل	0,637	0,489**	0,363**	0,479**	0,421**	0,573**
	الارتباط	0,000	0,001	0,013	0,001	0,004	0,000
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة العدد						
الأجور والحوافز	معامل	0,397*	0,230	0,308**	0,498	0,340*	0,428**
	الارتباط	0,006	0,124	0,037	0,000	0,021	0,003
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة العدد						
السلامة والصحة المهنية	معامل	0,449**	0,384**	0,395	0,503*	0,261**	0,487**
	الارتباط	0,002	0,009	0,007	0,000	0,080	0,001
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة العدد						
الأمان	معامل	0,352**	0,575	0,528*	0,620	0,374**	0,620**

والاستقرار الوظيفي	الارتباط	0,016	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة						
	العدد						
الترقية والتقدم الوظيفي	معدل	0,360**	0,499*	0,751**	0,745**	0,598	0,751**
	الارتباط	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة						
جودة الحياة الوظيفية	معامل	0,577**	0,601**	0,649**	0,774**	0,542**	0,780
	الارتباط	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	مستوى	46	46	46	46	46	46
	الدلالة						
	العدد						

المصدر: (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

من خلال الجدول (19) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الأول أن ظروف العمل المادية لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة إذ بلغ معامل الارتباط (0,637) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، ومع العمل الجماعي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,001)، إذ بلغ معامل الارتباط (0,489) وهو ارتباط متوسط، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,013) مع التدريب، إذ بلغ معامل الارتباط (0,363) وهو ارتباط ضعيف، ومع التحفيز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,001) إذ بلغ معامل الارتباط (0,479) وهو ارتباط متوسط، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,004) مع الاتصال الفعال، إذ بلغ معامل الارتباط (0,421) وهو ارتباط متوسط، وهذا يوضح على أن ظروف العمل المادية لها علاقة ارتباط مع كل أبعاد التمكين الإداري.

بين الصف الثاني أن الأجور والحوافز لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة إذ بلغ معامل الارتباط (0,397) عند مستوى الدلالة (0,006) وهو ارتباط ضعيف، ومع التدريب علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,037)، إذ بلغ معامل الارتباط (0,308) وهو ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000)

مع التحفيز ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,498) وهو ارتباط متوسط ، ومع الاتصال الفعال وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية(0,021)، إذ بلغ معامل الارتباط (0,340) وهو ارتباط ضعيف، وهذا يوضح على أن الأجور والحوافز لديها علاقة ارتباط مع كل أبعاد التمكين الإداري ماعدا مع العمل الجماعي لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية(0,124)، إذ بلغ معامل الارتباط(0,230) وهو ارتباط ضعيف.

بين الصف الثالث أن السلامة والصحة المهنية لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة إذ بلغ معامل الارتباط (0,449) عند مستوى الدلالة (0,002) وهو ارتباط متوسط، ومع العمل الجماعي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,009) إذ بلغ معامل الارتباط (0,384) وهو ارتباط ضعيف ، ومع التدريب وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,007) إذ بلغ معامل الارتباط (0,395) وهو ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) مع التحفيز ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,503) وهو ارتباط متوسط ، وهذا يوضح على أن السلامة والصحة المهنية لديها علاقة ارتباط مع كل أبعاد التمكين الإداري ماعدا مع الاتصال الفعال لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية(0,080)، إذ بلغ معامل الارتباط(0,261) وهو ارتباط ضعيف

بين الصف الرابع أن الأمان والاستقرار الوظيفي لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة إذ بلغ معامل الارتباط (0,352) عند مستوى الدلالة (0,016) وهو ارتباط ضعيف، ومع العمل الجماعي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,575) وهو ارتباط متوسط ، ومع التدريب وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,528) وهو ارتباط متوسط، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) مع التحفيز ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,620) وهو ارتباط متوسط ، ومع الاتصال الفعال وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية(0,010) إذ بلغ معامل الارتباط (0,374) وهو ارتباط ضعيف، وهذا يوضح أن الأمان والاستقرار الوظيفي لديها علاقة ارتباط مع كل أبعاد التمكين الإداري.

بين الصف الخامس أن الترقية والتقدم الوظيفي لها علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,360) عند مستوى الدلالة (0,014) وهو ارتباط ضعيف، ومع العمل الجماعي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,499) وهو ارتباط متوسط ، ومع التدريب وجود علاقة ارتباط ذو

دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,751) وهو ارتباط قوي، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) مع التحفيز ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,745) وهو ارتباط قوي ، ومع الاتصال الفعال وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,598) وهو ارتباط متوسط ، وهذا يوضح أن الترقية والتقدم الوظيفي لديها علاقة ارتباط مع كل أبعاد التمكين الإداري.

بين الصف السادس أن جودة الحياة الوظيفية ككل أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع تفويض السلطة إذ بلغ معامل الارتباط (0,577) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط متوسط، ومع العمل الجماعي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,601) وهو ارتباط متوسط ، ومع التدريب وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,649) وهو ارتباط متوسط، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) مع التحفيز ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,774) وهو ارتباط قوي ، ومع الاتصال الفعال وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,000) إذ بلغ معامل الارتباط (0,542) وهو ارتباط متوسط ، كما أن هناك علاقة ارتباط أيضا مع التمكين الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط (0,780)، عند مستوى الدلالة (0,000) وهو ارتباط قوي ، وهذا يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لها علاقة ارتباط بالتمكين الإداري وكذلك مجالاته المتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال)

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

الفرع الأول: الاختبارات القبلية للانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار ، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (20) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (20): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
ظروف العمل المادية	2,181	0,458
الأجور والحوافز	1,618	0,618
السلامة والصحة المهنية	2,385	0,419
الأمان والاستقرار الوظيفي	1,491	0,671
الترقية والتقدم الوظيفي	1,542	0,649

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,491 و 2,385)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,419 و 0,671)، وهي أكبر من (0,05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة (ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	17,671	5	3,534	18,490	0,000 ^b
الخطأ	7,646	40	0,191		
المجموع الدوري	25,317	45			

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²) = 0,698

معامل الارتباط $(R)=0,835$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (18,490) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في المتغير التابع التمكين الإداري

بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (18,490) بمستوى دلالة

(0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط

قوي بين المتغيرين بنسبة 83,5 % ، حيث أن متغير جودة الحياة الوظيفية يفسر ما نسبته (69,8%) من التباين

الحاصل في التمكين الإداري، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة

الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- عند مستوى

الدلالة 0.05".

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على التمكين

الإداري، وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (22) : اختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة في التمكين الإداري من خلال الانحدار الخطي

المتعدد

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0,698	0,835 ^a	0,031	2,242	0,288	0,311	ظروف العمل المادية
		0,673	0,426	0,047	0,057	الأجور والخوافز
		0,758	-0,310	-0,042	-0,044	السلامة والصحة المهنية

		0,036	2,172	0,230	0,189	الأمان والاستقرار الوظيفي
		0,000	4,817	0,520	0,466	الترقية والتقدم الوظيفي

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (22) ما يلي:

- وجود أثر لظروف العمل المادية بقيمة ($\text{Beta} = 0,288$ ، مستوى الدلالة = $0,031$) في التمكين الإداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- عدم وجود أثر للأجور والحوافز بقيمة ($\text{Beta} = 0,047$ ، مستوى الدلالة = $0,673$) في التمكين الإداري، وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- عدم وجود أثر للسلامة والصحة المهنية بقيمة ($\text{Beta} = -0,042$ ، مستوى الدلالة = $0,758$) في التمكين الإداري، وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية للسلامة والصحة المهنية على التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر للامان والاستقرار الوظيفي بقيمة ($\text{Beta} = 0,230$ ، مستوى الدلالة = $0,036$) في التمكين الإداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية للامان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر للترقية والتقدم الوظيفي بقيمة ($\text{Beta} = 0,520$ ، مستوى الدلالة = $0,000$) في التمكين الإداري، وعليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "وجود اثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise"، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (23) أن قوة العلاقة بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي والتمكين الإداري بلغت 0,751 وفقا لما تشير له قيمة R، بينما فسر هذا البعد 56,5% من التباين في مستوى التمكين الإداري، وذلك بالاعتماد على قيمة R². كما أن قوة العلاقة بين البعدين المستقلين الترقية والتقدم الوظيفي، و ظروف العمل المادية مجتمعين وبين المتغير التابع التمكين الإداري بلغت 0,813 وفقا لما تشير له قيمة R، وقد فسر هذين المتغيرين 66,1% من التباين في مستوى التمكين الإداري.

كما أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة التالية الترقية والتقدم الوظيفي، و ظروف العمل المادية، والأمان والاستقرار الوظيفي مجتمعة وبين المتغير التابع التمكين الإداري بلغت 0,835 وفقا لما تشير له قيمة R، وقد فسر هذين المتغيرين 69,6% من التباين في مستوى التمكين الإداري.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين الأجور والخوافز والسلامة والصحة المهنية إذ لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع "التمكين الإداري"

الجدول رقم (23) : الانحدار المتعدد التدريجي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²
الترقية والتقدم الوظيفي	0,751	0,565
الترقية والتقدم الوظيفي + ظروف العمل المادية	0,813	0,661
الترقية والتقدم الوظيفي + ظروف العمل المادية + الأمان والاستقرار الوظيفي	0,835	0,696

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23)

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة أن بعد ظروف العمل المادية له أثر معنوي في التمكين الإداري، بمعنى أن الشركة رغم قلة توفيرها لبيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل، وأيضا ضعف اهتمامها بخلق جو هادئ وارتياح في مكان العمل،

أيضا ضعف حرصها على إتباع موظفيها لإجراءات الوقاية أثناء العمل، إلا أن هذا يؤثر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم أكثر وتنمية قدراتهم ومنه تفويض السلطة لهم و منحهم صلاحيات و فرص تدريبية أكثر وتسهيل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم لكن بدرجة ضعيفة نوعا ما.

- أكدت نتائج الدراسة بأن بعد الأجور والحوافز ليس لها أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود الترقية والتقدم الوظيفي وظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي) في التمكين الإداري، حيث أن الشركة لا تهتم كثيرا بتوفير نظام أجور قائم على العدالة، وكذلك منح الحوافز للموظفين سواء المادية أو المعنوية، وبالتالي ضعف نظام الأجور والحوافز لا يؤدي إلى وجود تمكين إداري بالشركة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد السلامة والصحة المهنية ليس له أثر كبير (لم يكن له تأثير في وجود الترقية والتقدم الوظيفي وظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي) في التمكين الإداري، حيث أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بسلامة وامن العاملين، أيضا عدم اهتمامها الكبير بضرورة إلزام موظفيها بضرورة وقاية أنفسهم أثناء العمل بالمتابعة، أيضا قلة إعدادها لبرامج تدريبية على الأمن والصحة المهنية للعاملين، وبالتالي ضعف إجراءات السلامة والصحة المهنية لا يؤدي إلى وجود التمكين الإداري لكن بدرجة ضعيفة بالشركة .

- أكدت نتائج الدراسة أن بعد الترقية والتقدم الوظيفي له أثر معنوي في التمكين الإداري، حيث أن المؤسسة عندما تقوم بوضع نظام واضح وملائم للترقيات، أيضا منحها للموظفين فرص مستقبلية للترقي لوظائف أعلى ، وقيامها بتنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظف للتقدم في مساره الوظيفي، وبالتالي هذا الأمر يؤدي إلى وجود تمكين إداري بالشركة.

- أكدت نتائج الدراسة بأن الأمان والاستقرار الوظيفي له أثر معنوي في التمكين الإداري، بمعنى أن رغم ضعف امتلاك المؤسسة لإمكانيات مادية ومعنوية والتي من شأنها توفير بيئة عمل مناسبة للموظف، أيضا قلة شعور الموظفين بالاطمئنان من ناحية الاستغناء عن خدماتهم مستقبلا ، أيضا قلة توفر مناخ عمل تسوده الثقة بين جميع الأطراف، إلا أن هذا يؤثر نوعا ما على وجود التمكين الإداري بالشركة لكن بدرجة قليلة .

- أكدت نتائج الدراسة انه بوجود الأبعاد الثلاثة الترقية والتقدم الوظيفي وظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي مع بعض يكون الأثر أكبر في التمكين الإداري، بالرغم من وجود الأجور والحوافز، والسلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة التي لا تؤثر كثيرا، وإنما بوجود الترقية والتقدم الوظيفي وظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي مع بعض تصبح جودة الحياة الوظيفية أكثر تأثيرا، فمنح العاملين فرص ترقية على أسس عادلة وبيئة عمل آمنة ومناسبة للعمل وشعور بالاستقرار والثبات تكون لها أثر كبير في تمكينهم، وبالتالي تحقيق المؤسسة لمعدلات أداء أفضل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة، وهي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها و تعريفها، وهيكلها التنظيمي، واعتمدنا في البحث على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين داخل الشركة، وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية هي: البيانات الشخصية والوظيفية، جودة الحياة الوظيفية، والتمكين الإداري، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج spss، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وعند بحث أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية: ظروف العمل المادية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري.

الخطمة

الخاتمة :

يتمثل المحور الجوهري للمؤسسات المتميزة في تبنيها لمناهج وأساليب إدارية وممارسات وظيفية تقوم على تامين الموارد البشرية للمؤسسة والاهتمام بها من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل وتحسين الأداء، وبالتالي فإن جودة الحياة الوظيفية تعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمل على ضمان وتهيئة البيئة الآمنة والمناسبة للفرد وكذا الوسائل والإجراءات الوقائية من أجل أداء عمله في ظروف تساعد على تطوير وتحسين أدائه وضمان سلامته، إضافة إلى هذا الطرح فإن التمكين الإداري هو أسلوب معاصر تبناه المؤسسة من خلال منح الثقة والحرية الكافية للموظفين لأداء مهامهم الموكلة إليهم وأيضاً مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-، من أجل معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالشركة، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية

- أن لجودة الحياة الوظيفية أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- أن جودة الحياة الوظيفية أحد العناصر الهامة المؤثرة في دافعية الأفراد وولائهم
- أن جودة الحياة الوظيفية تسمح للمؤسسة باستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- أن هناك جملة من المعوقات تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي من شأنها أن تحول دون تطبيق برامجها.
- أن جودة الحياة الوظيفية تعد إحدى المصادر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال استثمارها في الكفاءات عن طريق تهيئة بيئة مناسبة وأمنة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- أن التمكين الإداري يعد أسلوباً حديثاً ومعاصراً تبناه العديد من المؤسسات التي تبحث عن النجاح والتميز.
- أن التمكين الإداري يساعد على زيادة فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- أن التمكين الإداري يساعد على تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين.
- أن للتمكين الإداري العديد من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيقه داخل المؤسسة.

- أن التمكين الإداري استجابة لخصوصية العصر الراهن، وما يؤكد عليه من أهمية استثنائية للموارد البشرية باعتبارهم أبرز وأهم الموجودات.

النتائج التطبيقية

- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لجودة الحياة الوظيفية بمستوى متوسط داخل الشركة، وهذا راجع لاهتمام الشركة بموظفيها من خلال توفير بيئة صحية ومناسبة للعمل وكذا جميع الإمكانيات اللازمة لأداء مهامهم.
- أظهرت الدراسة كذلك أن الشركة محل الدراسة لديها تمكين إداري بمستوى متوسط وهذا وفق آراء الباحثين، لأنها تسعى إلى إعطاء موظفيها حرية أكبر في أداء أعمالهم، وبالتالي هذا ينعكس على تحقيق أداء أفضل وفعال.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري، إذ أن جودة الحياة الوظيفية تفسر ما مقداره (8,69%) من التباين الحاصل في التمكين الإداري.
- وضحت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية لها علاقة ارتباط بالتمكين الإداري وكذلك مجالاته المتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال).
- بينت الدراسة أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري ماعدا بعد الأجور والحوافز وبعد السلامة والصحة المهنية بالشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بنسب تفسير متفاوتة.
- أكدت نتائج الدراسة انه بوجود الأبعاد الثلاثة الترقية والتقدم الوظيفي وظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي مع بعض يكون الأثر أكبر في التمكين الإداري، بالرغم من وجود الأجور والحوافز والسلامة والصحة المهنية داخل الشركة.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- بما أن النتائج أظهرت أن هناك جودة الحياة الوظيفية داخل الشركة بمستوى متوسط، فنوصي بتحسين هذا المستوى أكثر والرفع منه من أجل الارتقاء بأداء الموظفين، وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة.
- لاحظنا في آراء المبحوثين أن الشركة لا تقوم بتحفيز موظفيها سواء ماديا أو معنويا، وبالتالي نوصي بالاهتمام أكثر بعملية التحفيز وذلك من خلال وضع نظام مكافآت يشجع ويدعم الموظفين على تحسين أدائهم.
- أيضا من خلال آراء المبحوثين تبين لنا أن اهتمام الشركة بظروف العمل المادية وكذا السلامة والصحة المهنية وأيضاً الأمان والاستقرار الوظيفي قليل، وبالتالي نوصي بالاهتمام أكثر ببيئة العمل أيضاً توفير برامج تدريبية على الأمان والصحة المهنية.
- على الشركة أن تشجع العمل الجماعي وخلق أجواء عمل يسودها التعاون و المساعدة بين جميع الموظفين، وأيضاً توفير فرص أكثر للتدريب والتعلم من أجل تنمية قدرات وإمكانيات الموظفين بهدف تحقيق معدلات أداء مرتفعة ومنه تحقيق الأهداف التنظيمية.

آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر جودة الحياة الوظيفية على التسويق الداخلي.
- دور جودة الحياة الوظيفية في تطوير الكفاءات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. احمد المعاني، و اخرون. (2010). قضايا ادارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. ايمن عودة المعاني. (2012). الادارة العامة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. حفيان عبد الوهاب. (2010). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسي في المنظمات. عمان: دار الايام.
4. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). التمكين الاداري وصناعة قاعدة المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
5. زكريا الدوري، و احمد علي صالح. (2008). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع
6. سعيد مقدم. (2019). دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
7. سليمة بوزيد. (2018). اساسيات ادارة الموارد البشرية. الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع
8. سيد مُجَّد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية. القاهرة: مطبعة العشري
9. عادل مُجَّد، مُجَّد عبد الرحمن. (2014). ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2012). الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

11. فهد مانع، فهد الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة.

عمان: دار الايام للنشر والتوزيع

12. محمود حسن الوادي. (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد

13. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة

العربية للتدريب والنشر

14. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العداوي. (2006). ادارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

• المذكرات والرسائل الجامعية

1. برني لطيفة. (2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية. اطروحة دكتوراه .

2. حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. رسالة ماجستير . غزة، قسم

ادارة الاعمال

3. حمزة عزاوي. (2019). ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل. اطروحة دكتوراه . بسكرة، قسم

علم الاجتماع والعمل والتنظيم

4. حنان بن ضياف. (2018). الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة. اطروحة دكتوراه

. المسيلة، قسم علم الاجتماع

5. رجاء مُجد نصار. (2017). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة

ماجستير . فلسطين، قسم القيادة والادارة.

6. ساخي بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

. رسالة ماجستير . وهران، قسم علم النفس والارطوفونيا.

7. سلمى لحر. (2013). تحليل اثر تهيئة ظروف العمل على اداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية. رسالة ماجستير . قسنطينة، قسم علوم التسيير

8. سمر سعيد البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير . غزة، قسم ادارة اعمال
9. هاشم عيسى ،عبد الرحمن ابو حميد. (2017). اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى . رسالة ماجستير
10. هدى عمر بن عبد الله ياقبص. (2018). الية التمكين الاداري. رسالة ماجستير
11. هويدا علي ،مُجد المدان. (2018). جودة حياة العمل واثرها هلى الاستغراق الوظيفي:الدور الوسيط لراس المال النفسي. رسالة ماجستير . السودان، قسم ادارة الاعمال
12. يوسف اسماعيل ،سليمان الزامللي. (2013). التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الفوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير . غزة، قسم اصول التربية

• المقالات العلمية

1. ابراهيم راشد الشمري، و هشام صباح،محسن الدراجي. (2015). اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي . مجلة الادارة والاقتصاد
2. ابراهيم لجلط، لطيفة كلاخي، و فاطيمة بوادو. (بلا تاريخ). جودة الحياة الوظيفية في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون تيارت. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي .
3. احمد اسماعيل الاشرافي، و محفوظ حامد الدليمي. (2013). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الادارية والتدريبية والتحكيمية. مجلة الراقدين للعلوم الرياضية
4. احمد علي حسين. (2009). ادارة السلامة والصحة المهنية ونتاجية العاملين /العلاقة والاثـر. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية

5. اريج سعيد خليل. (2019). التلازم بين ابعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية. المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك
6. ازهار نعمة، عبد الزهرة ابو غنيم، و سامية هاني عجيل. (2018). برامج جودة حياة العمل واثرها في تقييم اداء المنظمة التعليمية. مجلة اداب الكوفة
7. امير علي، خليل الموسوي، ونغم دايع عبد العلي. (2014). دور التمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العراقية للعلوم الادارية
8. ايثار عبد الهادي الفيحان، وعلاء الدين برع العامري. (2017). عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية
9. ايمان علي، احمد الحياي. (2019). التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة تنمية الافراد
10. جمعة الكبيسي، مي فيصل احمد، و سلام عبد الجليل الخفاجي. (2017). درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية الى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الاداري. مجلة كلية التربية للبنات
11. جوان فاضل مهدي. (2018). اثر استراتيجية التمكين الاداري في تعزيز فاعلية المنظمة. مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية
12. خليل اسماعيل، ابراهيم ماضي. (2016). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الاسلامية. مجلة جامعة القادس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية
13. رجب احمد عطا، و اسامة احمد عطا. (ديسمبر، 2018). كفاءة التمثيل المعرفي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة العلوم التربوية
14. سجي نذير، حميد الصراف. (2018). تشخيص ابعاد جودة حياة العمل. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية
15. سرمد غانم، صالح ال ياسين، و حلا فارح، داعر امين. (2019). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادات الادارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية

16. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
17. عامر عبد اللطيف ، كاظم العامري. (2013). اثر ادارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) في اداء العاملين . مجلة كلية المامون الجامعة
18. عبد الكريم بن خالد، و مباركي بوحفص. (سبتمبر، 2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية
19. عزام عبد الوهاب ،عبد الكريم الصباغ. (2017). اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية
20. عمار عبد الامير ،علي زوين، و رسل كريم ،كاظم الحسنوي. (بلا تاريخ). تأثير جودة الحياة الوظيفية في التمكين النفسي للعاملين. المجلة العراقية للعلوم الادارية
21. قاسم احمد حنظل، ناجي عبد الستار محمود، و احمد خلف حمدان. (2016). تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية . مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية
22. قيس عبد الهادي صالح. (بلا تاريخ). التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الاداري للموارد البشرية. مجلة الادارة والاقتصاد
23. كامل شكير الوظيفي، عدنان شمخي جابر، و خضرعباس عباس. (2019). التمكين الاداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية
24. ماجدة محسن عبد الرحمن. (2012). جودة حياة العمل وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية. مجلة تنمية الرافدين
25. محسن مُجد بن كليب. (ديسمبر، 2018). اثر الحوافز في التمكين الاداري. مجلة الريان للعلوم الانسانية والتطبيقية ، المجلد الاول (1)
26. محمود شكر مُجد. (2019). دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري. مجلة الادارة والاقتصاد

27. محمود عبد المجيد عساف، و وفاء جمال الهور. (2018). جودة حياة العمل في المدارس الانسانية الخاصة

بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية

28. مسعود بلخضر، و مريم بوخضير. (2016). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية

واثرها على الابداع. مجلة العوم الاقتصادية

29. هبة الله عاطف الاخرس، و رشا احمد، محمد خليل. (2018). ابعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على

تحسين اداء العاملين في الشركات السياحية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansari, M. (2014). investigating the relationship between quality of working life and employees performance. *interdisciplinary journal of contemporary research in business*
2. Dupuis, g., martel, j., voirol, g. c., bibeau, l., & bonneville, h. (2009). LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL . Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales
3. Gayathiri, R., & Ramakrishnan, l. (2013, january). Quality of work life-linkage with job satisfaction and performace. *international journal of business and management invention*
4. Hunker, I. K. (2014, November 11). Quality of Work Life in the Hospitality Industry. *master thesis* . (Department of Marketing
5. JAYAKUMAR, A. (2012, october). quality of work life- an overview. *international journal of marketing ,financial services and management research*
6. NAGPAL, A. (2014, april). an overview of quality of worke-life. *international journal of management review*
7. teryima, s. j., faajir, a., & john, e. (2016, September). EXAMINING EMPLOYEE QUALITY OF WORK LIFE (QWL) AS A DETERMINANT OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN BUSINESS. *Global Journal of Human Resource Management* , pp. 1-24
8. Toppo, L., & Yadav, S. P. (2015, may). An Empirical Study on Employees' Quality of Work Life. *Pacific Business Review International*

9. xhakollari, I. (2013). **Quality of work life of mental health professionals in albania** . *Mediterranean journal of social sciences*

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	خطة الدراسة
أ - س	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
3	المطلب الأول: نشأة وتطور جودة الحياة الوظيفية
4	المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
6	المطلب الثالث: أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية
6	الفرع الأول: أهداف جودة الحياة الوظيفية
7	الفرع الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية
8	المطلب الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
12	المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها
12	المطلب الأول: المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية
13	المطلب الثاني: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
13	الفرع الأول: البرامج التقليدية لجودة الحياة الوظيفية
14	الفرع الثاني: البرامج الحديثة لجودة الحياة الوظيفية
15	المطلب الثالث: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

فهرس المحتويات

17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين الإداري	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري
20	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وخصائصه
20	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري
22	الفرع الثاني: التمكين الإداري وبعض المفاهيم الأخرى المشابهة له
23	الفرع الثالث: خصائص التمكين الإداري
24	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التمكين الإداري
24	الفرع الأول: أهداف التمكين الإداري
25	الفرع الثاني: أهمية التمكين الإداري .
26	المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري
27	المبحث الثاني: تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة.
27	المطلب الأول: أسباب تبني التمكين الإداري
28	المطلب الثاني: خطوات وأبعاد التمكين الإداري
28	الفرع الأول: خطوات التمكين الإداري
30	الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري
32	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري
33	المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري
34	المطلب الأول: اثر ظروف العمل المادية على التمكين الإداري
34	المطلب الثاني: اثر الأجور والحوافز على التمكين الإداري
35	المطلب الثالث: اثر السلامة والصحة المهنية على التمكين الإداري
36	المطلب الرابع: اثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري
36	المطلب الخامس: اثر الترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجودة الحياة الوظيفية والتمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-	
40	تمهيد

فهرس المحتويات

41	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-
41	المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-
41	الفرع الأول : نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-
41	الفرع الثاني: تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-
47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
47	المطلب الأول: منهج البحث
47	الفرع الأول: البيانات الأولية
47	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
48	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
48	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
48	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع و عينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
49	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
49	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
50	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
51	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)
51	الفرع الأول: ثبات الأداة
52	الفرع الثاني : صدق أداة البحث
62	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: تحليل فقرات محور جودة الحياة الوظيفية
68	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التمكين الإداري
73	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
76	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
76	الفرع الأول: الاختبارات القبلية للانحدار
77	الفرع الثاني : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
78	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

فهرس المحتويات

78	الفرع الأول : اختبار الفرضيات الفرعية
80	الفرع الثاني : تفسير نتائج اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع
97	فهرس المحتويات
102	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: 01

قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
1	شناي نوال	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	قريشي مُجّد	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	داسي وهيبة	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بسكرة.



الملحق رقم: 02

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

استبانة البحث

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية والمعونة بـ اثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية، ونظراً لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة 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 لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة : خان أحلام

إعداد الطالبة : سلطان اميمة

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا الجزء الى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين ،لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في

المكان المناسب :

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فاقل تقني سامي ليسانس مهندس ماستر دراسات عليا

4- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني :

تهدف العبارات الواردة في هذا المحور لمعرفة مستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها في مؤسستكم ،لذا وضع علامة (x) في المكان المناسب :

عبارات قياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ظروف العمل المادية					
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)					
توفر المؤسسة لك جميع وسائل العمل					
يتميز مكان عملك بالهدوء والارتياح					
توفر المؤسسة وسائل عمل صحية وآمنة					
تحرص الإدارة على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية أثناء العمل					
الأجور والحوافز					
يتناسب الراتب مع المهام الموكلة لك					

					تمنح المكافآت في مؤسستك وفق لأدائك في العمل
					يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية
					يعتبر الأجر مناسباً عند مقارنتك بزملائك العاملين في نفس المجال في مؤسسات أخرى
					تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت والهدايا في المناسبات.
السلامة والصحة المهنية					
					تهتم مؤسستي بسلامة وامن العاملين
					توفر مؤسستي بيئة عمل آمنة وصحية
					تقوم مؤسستي بإعداد برامج تدريب على الأمن والصحة المهنية للعاملين
					تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين
					تلتزم المؤسسة الموظفين على وقاية أنفسهم أثناء العمل.
الأمان والاستقرار الوظيفي					
					المؤسسة لتمتلك الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للموظف
					لا ترغب في بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورك بالثبات في منصبك
					تشعر بالاطمئنان ولا تعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتك مستقبلاً
					تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف
					ترغب بالبقاء في المؤسسة لشعورك بالأمان في عملك
الترقية والتقدم الوظيفي					
					يوجد في المؤسسة نظام واضح وملائم للترقيات
					توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي تتسم بالعدالة
					تتوفر لكم فرص مستقبلية للترقي لوظائف أعلى
					تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظف للتقدم في مساره الوظيفي
					تمنح الترقية الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع الموظفين

المحور الثالث:

تهدف العبارات الواردة في هذا المحور لمعرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري بمختلف أبعاده في مؤسستكم ، لذا وضع علامة (X) في المكان المناسب:

تفويض السلطة					
					تمنحكم الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام
					تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك
					تشارك في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة
					تشعر بأنك عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة
					لا يمارس رؤسائك الصلاحيات المفوضة إليك خلال فترة التفويض .
العمل الجماعي					
					تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.
					تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء للعمل الجماعي .
					يوجد تكامل بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة
					يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد .
					تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
التدريب					
					تقوم المؤسسة بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة لتدريب العاملين
					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب والتعلم
					تمنح المؤسسة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب بالنسبة للموظف
					تلي الدورات التكوينية حاجات المتكويين المستقبلية
					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
التحفيز					

					تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم ادارة المؤسسة
					تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية
					يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر
					تقدر الإدارة جهودك في العمل
					نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يشجعك على تحسين مستوى أدائك في العمل.
الاتصال الفعال					
					تتحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في أي وقت
					يتيح نظام المعلومات المتاح بالمؤسسة سهولة وصولك لقواعد البيانات والمعلومات
					تمتلك مهارات عالية في الاتصال مما يساعد في سهولة انجاز مهامك.
					يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين.
					تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.

شكرا لكم على حسن تعاونكم