



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



العنوان

## جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف

بروفيسور. رمضان عمومن

إعداد الطالبة:

❖ فايزة لطرش

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عبدالقادر شتيح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط	رئيسا
رمضان عمومن	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط	مشرفا
نجاة حسان	أستاذ مساعد -ب-	جامعة الاغواط	مناقشا

الموسم الجامعي 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع وعن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى اليكم معروفا

فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له". وعليه أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور الفاضل "أ.

**د. عمومن محمد رمضان"**

على تعبه معي ومساعدته لي، والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لي في إتمام هذا العمل

زاده الله رفعة وارتقاء في الدرجات العلمية، كما أتقدم

بجزيل الشكر الى أعضاء اللجنة المناقشة، وكل أساتذة قسم علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير

الموارد البشرية، وأخص بالذكر الى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديمهم لي يد المساعدة بأي شكل كانت، وأخيرا أشكر كل من قدم الي المساعدة في انجاز هذا البحث العلمي سواء من قريب أو من بعيد.

## الاهداء

إني رأيت انه ما كتب أحدهم في يومه كتابا الا قال في غده، لو غير هذا لكان  
أحسن ولو زيد  
ذاك لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك ذاك لكان أجمل  
وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص  
على جملة البشر.

### (عماد الأصفهاني)

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحنان والتفاني... الى آماني ومأمني... الى بسمه  
الحياة وسر الوجود... الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم  
جراحي... الى أغلى الحبايب أمي... بأتم الكلمة حفظك الله وأدامك الله عمرا مديدا  
غاليتي.

الى الذي حثني على العلم والعمل كل هذه السنين أبي الكريم حفظه الله وأطال في  
عمره مع دوام الصحة والعافية.

سبحان من قال سنشد عضدك بعضد أخيك وأنا روحي وقلبي  
في اخوتي فالحمد لله الذي وهبني إياهم الى اخوتي وأحبتني يوسف وحسان وبلال والى  
أخواتي هيبه ومارية ونجية.

### فايزة لطرش



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، كما هدفت الدراسة للتعرف على الفروق في جودة حياة العمل وتمكين العاملين تبعاً لمتغيري الجنس والمستوى الدراسي.

تكونت عينة الدراسة من (65) عامل من عمال اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياسين الأول خاص بجودة حياة العمل والمقياس الثاني خاص بالتمكين، وتم التحقق من الصدق والثبات لكلتا الأدوات وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة (SPSS)

## توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط
  - ✓ مستوى التمكين لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.
  - ✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين الإداري.
  - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الدراسي.
  - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الدراسي.
- الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، التمكين.

### **Summary of the study in English:**

The current study aimed to identify the quality of work life and its role in empowering workers at the Algeria Telecom Corporation in the state of Laghouat. The study also aimed to identify differences in the quality of work life and employee empowerment according to the variables of gender and educational level.

The study sample consisted of (65) Algerian telecommunications workers in the state of Laghouat. This study relied on the descriptive approach that is appropriate to the subject of the study. The study tools consisted of two scales, the first related to the quality of work life and the second related to empowerment. The validity and reliability of both tools were verified. Statistical processing of data using (SPSS).

### **The study reached the following results:**

- ✓ The level of quality of work life among employees of the Algerian Telecommunications Corporation in the state of Laghouat.
- ✓ The level of empowerment among employees of the Algerian Telecommunications Corporation in the state of Laghouat.
- ✓ There is a statistically significant positive effect of quality of work life on administrative empowerment.
- ✓ There are no statistically significant differences in the level of quality of work life attributed to the variables of gender and educational level.
- ✓ There are no statistically significant differences in the level of administrative empowerment attributed to the variables of gender and educational level.

**Keywords:** quality of work life, empowerment.

## **Résumé de l'étude en français :**

La présente étude visait à identifier la qualité de vie au travail et son rôle dans l'autonomisation des travailleurs de la Société Algérie Télécom dans l'État de Laghouat. L'étude visait également à identifier les différences dans la qualité de vie au travail et l'autonomisation des employés selon les variables de genre. Et le niveau d'éducation.

L'échantillon d'étude était constitué de (65) travailleurs algériens des télécommunications dans l'État de Laghouat. Cette étude s'est appuyée sur l'approche descriptive appropriée au sujet de l'étude. Les outils d'étude étaient constitués de deux échelles, la première liée à la qualité du travail. La vie et le second lié à l'autonomisation. La validité et la fiabilité des deux outils ont été vérifiées. Traitement statistique des données à l'aide de (SPSS)

## **L'étude a abouti aux résultats suivants :**

### **. L'étude a abouti aux résultats suivants :**

- ✓ Le niveau de qualité de vie au travail des salariés de la Société Algérie Télécom dans l'État de Laghouat était moyen.
- ✓ Le niveau d'autonomisation des travailleurs de la Société Algérie Télécom dans l'État de Laghouat était relativement.
- ✓ Il existe un effet positif statistiquement significatif de la qualité de vie au travail sur l'autonomisation administrative.
- ✓ Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de qualité de vie au travail en raison des variables de sexe et de niveau d'éducation.
- ✓ Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans le niveau d'autonomisation administrative en raison des variables liées au sexe et au niveau académique.

**Mots clés :** Qualité de vie au travail , L'autonomisation.



# فهرس المحتويات

---



الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداءات
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II-III	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
IV	فهرس محتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
1	مقدمة
<b>الفصل الأول المشكلة واعتباراتها</b>	
5	1. إشكالية الدراسة
07	2. فرضيات الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
18	4. أهمية الدراسة
09	5. التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
09	6. الدراسات السابقة
19	7. تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني جودة حياة العمل</b>	
22	تمهيد
23	أولاً: مدخل مفاهيمي لجودة حياة العمل
23	1. تعريف جودة الحياة العمل
27	2. التطور التاريخي لجودة حياة العمل
29	3. أهداف وأهمية جودة حياة العمل

31	ثانيا: أساسيات حول جودة حياة العمل
31	1. أبعاد جودة حياة العمل
34	2. مؤشرات جودة حياة العمل
38	ثالثا: برامج تحسين جودة حياة العمل
44	رابعا: الخطوات الأساسية لجودة حياة العمل
45	خامسا: عوامل نجاح برامج جودة حياة العمل وتحديات (العوائق) تطبيقها
49	سادسا: قياس جودة حياة العمل
52	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التمكين</b>	
54	تمهيد
55	1 مفهوم التمكين
58	2 المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتمكين
62	3 التمكين في الفكر الاسلامي والغربي
64	4 أهمية وأبعاد التمكين
67	5 مستويات ومدائل التمكين
69	6 نماذج التمكين
74	7 فوائد التمكين ومعوقات تطبيقه
76	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع الاجراءات الميدانية للدراسة</b>	
78	تمهيد
79	1. مجالات الدراسة
79	2. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط

81	3. منهج الدراسة
81	4. الدراسة الاستطلاعية
82	5. أدوات جمع البيانات
86	6. مجتمع وعينة الدراسة
87	7. مواصفات العينة
92	8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
94	9. الأساليب الإحصائية
95	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج</b>	
97	تمهيد
98	اولا : عرض ومناقشة وتفسير النتائج
98	1. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
102	2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
104	3. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
107	4. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
109	5. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
110	6. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة
111	7. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة
118	8. الإستنتاج عام
123	خاتمة
129-126	قائمة المصادر والمراجع
147-132	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم	محتوى الجدول	الصفحة
01	يمثل قائمة المعايير اللازمة لقياس ابعاد جودة الحياة في العمل	50
02	يمثل يوضح اهم الاختلافات بين مفهومي التفويض والتمكين	59
03	يمثل ميزان ليكرت (Likert) الثلاثي	84
04	يمثل الوسط الحسابي المرجح للأوزان حسب مقياس ليكرت الثلاثي	85
05	يمثل سيرورة توزيع استمارة الدراسة	87
06	يمثل توزيع وفق الجنس	87
07	يمثل توزيع وفق السن	88
08	يمثل توزيع وفق المستوى الدراسي	89
09	يمثل توزيع وفق مستوى الخبرة	90
10	يمثل توزيع وفق المستوى الوظيفي	91
11	يمثل معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	93
12	يمثل وصف أفراد عينة الدراسة لجودة الحياة	99
13	يمثل وصف أفراد عينة الدراسة لمستويات التمكين الإداري	103
14	يمثل الانحدار الخطي البسيط بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري	105
15	يمثل اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي	108
16	يمثل اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي	109
17	يمثل اختبار التباين الأحادي Independent T Test تبعا لمتغير الجنس	110
18	يمثل اختبار التباين الأحادي Independent T Test تبعا لمتغير الجنس	111

فهرس الأشكال

رقم	محتوى الأشكال	الصفحة
1.	يمثل نموذج Kondalkar لجودة حياة العمل	35
2.	يمثل الخطوات الأساسية لجودة الحياة	44
3.	يمثل توزيع وفق الجنس	88
4.	يمثل توزيع وفق السن	89
5.	يمثل توزيع وفق المستوى الدراسي	90
6.	يمثل توزيع وفق مستوى الخبرة	91
7.	يمثل توزيع وفق مستوى الوظيفي	92
8.	يمثل التمثيل البياني لمعادلة الانحدار بين المتغيرين	107

# مقدمة

---

تشير جودة حياة العمل الى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة العاملين فيها والمتعاملين معها كما انها خلق ظروف عمل مرغوبة من خلال تقديم مكافئات و امان وظيفي وفرص نمو مهنية تقود الى دعم الموظفين وزيادة رضاهم وتتمثل جودة حياة العمل بجانبين اساسين أولهما تنمية إدارة الموارد البشرية وتطوير سياستها وأنظمتها التي تهتم بالإنسان بحيث يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية للفكر الإداري في الوقت الراهن وهذا ما دفع معظم المؤسسات والمنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مجموعة من الابعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير قدر كاف من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية ودعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة حياة العمل والتي تركز على تحقيق التوافق بين الفرد وعمله، والثانية تتمثل في نوعية حياة الفرد نفسه من خلال اشباع حاجاتهم الأساسية في العمل وخارجه، وتقدير الذات لديهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المصيرية التي تخص المنظمة.

أما التمكين فيعتبر زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات، وعملية زيادة قدرة الافراد أو الجماعات على اتخاذ خيارات وتحويل تلك الخيارات الى الإجراءات والنتائج المطلوبة، وتحسين كفاءة ونزاهة السياق التنظيمي والمؤسسي الذي يحكم استخدام هذه الأصول، كما يعد مصطلح التمكين من بين المفاهيم المعاصرة في السلوك التنظيمي لما يحققه من فوائد تنظيمية وربحية وتنافسية، تعود على المنظمات عند تطبيقه وهذا يعتمد على مجموعة من المعايير التي تهدف الى تحسين الأداء في مختلف القطاعات ويعمل على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم، وتحقيق طموحاتهم

النفسية والمادية، كما هو استراتيجي قيمة لرفع إنتاجية الموظف وأدائه ، وانطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية موضوع الدراسة بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة وجهنا اهتمامنا لهذا الأخير بعنوان: جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تناولت دراستنا مقدمة عامة واربع فصول :

**الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة** وتضمن العناصر التالية: إشكالية الدراسة، التساؤلات، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** تحت عنوان جودة حياة العمل وتضمن العناصر التالية: تمهيدا وتعريفا لجودة حياة العمل، أهداف حياة العمل، أساسيات جودة العمل، الخطوات الأساسية لجودة حياة العمل، عوامل نجاح جودة حياة العمل وتحديات(العوائق) تطبيقها، قياس جودة حياة العمل، خلاصة.

**الفصل الثالث** تحت عنوان التمكين وتضمن العناصر التالية: تمهيدا وتعريفا للتمكين، المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتمكين، التمكين في الفكر الإسلامي والغربي، أهمية التمكين، نماذج التمكين، فوائد ومعوقات التمكين، الخلاصة.

**تضمن الفصل الرابع الإجراءات الميدانية للدراسة**، مبتدئاً بتمهيد يوضح أهمية هذا الفصل في سياق البحث. ثم تناول بطاقة فنية للمؤسسة محل الدراسة، تلاها شرح لمنهج الدراسة المتبع وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية. كما تطرق الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية وأهميتها في تحسين أدوات البحث. بعد ذلك، تم تفصيل أدوات جمع البيانات المستخدمة، ووصف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مع تحديد مواصفاتها. واختتم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وخلاصة تلخص أهم النقاط المذكورة.

أما الفصل الخامس، فقد حمل عنوان "عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المتعلقة بالدراسة الحالية". بدأ الفصل بتمهيد يوضح أهميته وارتباطه بأهداف الدراسة. ثم تناول بالتفصيل عرض ومناقشة وتفسير نتائج كل فرضية من الفرضيات السبع للدراسة على حدة، مع ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة.

واختتم الفصل بخلاصة شاملة للنتائج وخاتمة عامة للدراسة. وأخيراً، تم إدراج قائمة المراجع المستخدمة في البحث، إضافة إلى الملاحق التي تضمنت الأدوات والوثائق الداعمة للدراسة.

# الفصل الأول المشكلة واعتبراتها

الإشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

دراسات السابقة

تعقيب على الدراسات السابقة



## 1/الإشكالية:

تقاس ثقافة المنظمة وتطور المجتمعات من خلال تواجدها مع التطورات التي تطرأ على المنظمات في عصرنا الحالي من تغيرات وتحولات مستمرة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية... الخ، بحيث يتوقف نجاحها على معدل كفاءة ادارتها والعاملين فيها في صياغة واتخاذ القرارات الناجحة، وبما أن بيئة العمل تعد مطلباً مهماً في نجاح وحل المشكلات الإدارية المتعددة والمساعدة على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الصائبة، بحيث يعتبر المورد البشري هو العنصر الأساسي لنجاح المنظمة والمؤسسة وتحقيق أهدافها يستلزم عليها أن توفر بيئة عمل آمنة، حيث تؤكد (دراسة العامري وسالم، 2017) أن المشاعر الجميلة في بيئة العمل تجعل الموظفين في المؤسسات يشعرون بالإنجاز بشكل يؤثر إيجاباً في رفع مستوى السعادة المؤسسية لدى الجميع.

لذا فإن مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة حيث جاء هذا الأخير لتحقيق أهداف العاملين ومصالحهم وذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومتكاملة من حيث الأمن والاستقرار الوظيفي والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، لذا فإن جودة حياة العمل هي التوجه الذي يعتبر العاملين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها ويفترض هذا التوجه أن أداء العاملين يكون أكبر عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم.

وفي ضوء أن تحقيق مصالح العمال والتي بدورها تقوم على تحسين أدائهم فإن التمكين بالنسبة للأفراد العاملين يشعرون بالمسؤولية ويمنحهم الإحساس بالملكية من خلال الاعتماد على أفكارهم ومهاراتهم وأن إدراك عملية التمكين لديهم يعني أن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن من دون الحاجة إلى الحصول على الأذن من الإدارة العليا للقيام

بالتعيينات اللازمة أما بالنسبة للمنظمات فيمنحها المرونة اللازمة والقدرة على التكيف بغية مسايرة التعقيدات البيئية المتزايدة والمنافسة الحادة (البغدادي والحدراوي؛ 2013؛ ص152).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتسلط الضوء على جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط والذان يعدان عاملان مهمان وفعالان في نجاح المؤسسة، ومن هنا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما دور جودة حياة العمل في تمكين العاملين لدى عينة من عمال مؤسسة اتصالات

### الجزائر بولاية الاغواط؟

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما مستوى جودة حياة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ✓ هل ما مستوى التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

2/الفرضيات:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وبناءا على أهدافها ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى في جودة حياة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى للتمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس.

### 3/أهداف الدراسة:

- يتحدد الهدف الرئيسي من معرفة جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط وتدرج تحته مجموعة من الأهداف التالية:
- الكشف على مستوى جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الكشف على مستوى التمكين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على تأثير جودة حياة العمل على التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف على الفروق في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند الدلالة 5%.
- التعرف على الفروق في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند الدلالة 5%.
- التعرف على الفروق في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند الدلالة 5%.
- التعرف على الفروق في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند الدلالة 5%.

### 4/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- ✓ تقديم إطار نظري عام حول جودة حياة العمل والتمكين يسهل الطلبة استيعاب هذه المفاهيم
- ✓ إبراز جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين
- ✓ تنبيه أصحاب القرارات في المؤسسة عموماً وفي مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص الى أهمية هذه المفاهيم

✓ محاولة إنجاز ولو دراسة بسيطة قد تفيد في مجال البحث العلمي.

05/التعاريف الإجرائية:

أ. جودة حياة العمل (Quality of work life) :

هي الصفات الإيجابية والغير إيجابية لتوقعات الموظفين داخل المنظمة من أجل تحسين وتجويد الحياة العملية وتحقيق العدالة ووجود الأمن والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

ب. التمكين (Empowerment) :

يعتبر التمكين من الأساسيات الأساسية في الإدارة بحيث يساعدهم باتخاذ القرارات بشكل صائب والعمال على تفويض السلطة لهم ويساعدهم أيضا على المشاركة في العمل ومنحهم فرص في ابداء آرائهم كما يؤكد على العمل الجماعي وذلك من أجل أن يتمكنوا من أداء مهامهم دون الرجوع الى مدراءهم

06/دراسات سابقة

سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مقسمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية: دراسات متعلقة بجودة حياة العمل، دراسات متعلقة بالتمكين، ودراسات تجمع بين المتغيرين.

1. الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل

1.1 الدراسات العربية

✚ دراسة الشنطي (2016)

عنوان الدراسة: "دور جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 265 موظفاً.

#### نتائج الدراسة

- وجود مستوى متوسط من جودة حياة العمل في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن أبعاد جودة حياة العمل تؤثر بنسبة 63.5% في الالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها: تقدم هذه الدراسة دليلاً على أهمية تحسين جودة حياة العمل في المنظمات غير الربحية. يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تحسين أبعاد جودة حياة العمل، خاصة في سياق المؤسسات غير الربحية.

#### دراسة العنزي والفضل (2015)

عنوان الدراسة: "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق.

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتطوير، التوازن بين الحياة والعمل) وأثرها على الاستغراق الوظيفي.

منهج الدراسة :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 102 موظف.

### نتائج الدراسة

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن أبعاد جودة حياة العمل تؤثر بشكل إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي.
- كان لبعد "الأجور والمكافآت" التأثير الأكبر على الاستغراق الوظيفي.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تؤكد هذه الدراسة على أهمية تحسين جودة حياة العمل كوسيلة لزيادة الاستغراق الوظيفي. يمكن الاستفادة من نتائجها في تصميم برامج تحفيزية وتطويرية للموظفين، مع التركيز بشكل خاص على نظم الأجور والمكافآت لتعزيز الاستغراق الوظيفي.

### 1.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Koonmee et al. (2010

عنوان الدراسة "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين مأسسة الأخلاقيات، جودة حياة العمل، والنتائج الوظيفية للموظفين في تايلاند.

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة مأسسة الأخلاقيات (الضمنية والصريحة)، جودة حياة العمل، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 480 مدير في شركات تايلاندية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين مأسسة الأخلاقيات وجودة حياة العمل.
- جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- مأسسة الأخلاقيات لها تأثير غير مباشر على النتائج الوظيفية من خلال جودة حياة العمل.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الأخلاقيات التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل وتعزيز النتائج الوظيفية الإيجابية. يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج أخلاقية في المؤسسات لتحسين جودة حياة العمل وبالتالي زيادة الرضا والالتزام التنظيمي.

2.الدراسات المتعلقة بالتمكين

2.1الدراسات العربية

دراسة الرشيدى (2018)

عنوان الدراسة: "أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية"

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

أبعاد الدراسة: تناولت الدراسة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، التدريب) وأثرها على الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 384 موظفاً.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- كان لبُعد "التدريب" التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي، يليه "التحفيز الذاتي".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها: تؤكد هذه الدراسة على أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. يمكن الاستفادة من نتائجها في تصميم برامج تدريبية وتحفيزية للموظفين، مع التركيز على تطوير مهارات القيادة والإدارة لتعزيز ثقافة التمكين.

## 2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Spreitzer 1995)

## عنوان الدراسة : "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى تطوير وتحقق من صحة مقياس للتمكين النفسي في مكان العمل.

أبعاد الدراسة :حددت الدراسة أربعة أبعاد للتمكين النفسي: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير.

منهج الدراسة :أجريت الدراسة على عينتين: 393 مدير في شركة صناعية و128 موظف في شركة تأمين. تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتحقق من صحة المقياس.

نتائج الدراسة:

- تم التحقق من صحة المقياس الرباعي الأبعاد للتمكين النفسي.
- وجدت الدراسة ارتباطات إيجابية بين التمكين النفسي والفعالية الإدارية والابتكار.
- أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يرتبط سلباً بضغط العمل.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً وأداة قياس موثوقة للتمكين النفسي في مكان العمل. يمكن استخدام هذا المقياس في دراسات مستقبلية لتقييم مستويات التمكين في مختلف المؤسسات وربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى.

### 3.الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

دراسة الحسني (2019)

عنوان الدراسة" :أثر جودة حياة العمل على التمكين الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى تحديد أثر جودة حياة العمل على التمكين الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة.

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المادية، الأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين العمل والحياة) وأثرها على التمكين الوظيفي.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من 384 موظفاً في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين الوظيفي.
- كان لبعد "العلاقات الاجتماعية" التأثير الأكبر على التمكين الوظيفي، يليه "الأمان الوظيفي".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تؤكد هذه الدراسة على أهمية تحسين جودة حياة العمل كوسيلة لتعزيز التمكين الوظيفي في القطاع الصحي. يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى زيادة مستويات التمكين الوظيفي.

دراسة (Sharma & Kumra (2020

عنوان الدراسة

## "Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement"

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الروحانية في مكان العمل، العدالة التنظيمية، والصحة النفسية، مع التركيز على الدور الوسيط لاندماج الموظفين (وهو مفهوم مرتبط بالتمكين).

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة أبعاد الروحانية في مكان العمل والعدالة التنظيمية كمؤشرات لجودة حياة العمل، واندماج الموظفين كمؤشر للتمكين، والصحة النفسية كمتغير تابع.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 308 موظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين الروحانية في مكان العمل والعدالة التنظيمية من جهة، واندماج الموظفين من جهة أخرى.
- اندماج الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة حياة العمل (الروحانية والعدالة) والصحة النفسية.
- تأثير إيجابي لاندماج الموظفين على الصحة النفسية.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة للعلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين (من خلال اندماج الموظفين) وتأثيرهما على الصحة النفسية. يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج تعزز الروحانية في مكان العمل والعدالة التنظيمية لتحسين اندماج الموظفين وصحتهم النفسية.

## دراسة (Al-Omari et al. (2017)

عنوان الدراسة:

**"The Mediating Effect of Organizational Justice on the Relationship between Administrative Empowerment and Organizational Outcome"**

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري والنتائج التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية (كأحد أبعاد جودة حياة العمل).

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة التمكين الإداري كمتغير مستقل، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، والنتائج التنظيمية (الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي) كمتغيرات تابعة.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 429 موظفاً في البنوك التجارية الأردنية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والنتائج التنظيمية.
- العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين الإداري والنتائج التنظيمية.
- التمكين الإداري له تأثير إيجابي على إدراك العدالة التنظيمية.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تؤكد هذه الدراسة على أهمية التمكين الإداري وجودة حياة العمل (متمثلة في العدالة التنظيمية) في تحسين النتائج التنظيمية. يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تمكين إداري تراعي مبادئ العدالة التنظيمية لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

## دراسة (Rajapakshe &amp; Gamage (2021)

**"The impact of quality of work-life on employee performance and turnover intention: The mediating role of psychological empowerment"**

الهدف من الدراسة :هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير جودة حياة العمل على أداء الموظفين ونية ترك العمل، مع دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي.

أبعاد الدراسة :تناولت الدراسة جودة حياة العمل كمتغير مستقل، التمكين النفسي كمتغير وسيط، وأداء الموظفين ونية ترك العمل كمتغيرات تابعة.

منهج الدراسة :استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 384 موظفاً في قطاع الخدمات في سريلانكا.

## نتائج الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي لجودة حياة العمل على أداء الموظفين وتأثير سلبي على نية ترك العمل.
- التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة حياة العمل وكل من أداء الموظفين ونية ترك العمل.
- جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي.

التعقيب على الدراسة، وما يمكن الاستفادة منها :تقدم هذه الدراسة دليلاً قوياً على العلاقة المترابطة بين جودة حياة العمل والتمكين وتأثيرهما على نتائج العمل الهامة. يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين جودة حياة العمل وتعزيز التمكين النفسي للموظفين، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء والاحتفاظ بالموظفين.

## 7/التعقيب العام على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. الترابط بين المتغيرات :تؤكد معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والتمكين، وتأثيرهما الإيجابي على مختلف النتائج التنظيمية.
2. تنوع السياقات :شملت الدراسات قطاعات مختلفة (حكومي، خاص، صحي، مصرفي، تكنولوجيا المعلومات) في دول متعددة، مما يشير إلى أهمية هذه المفاهيم في مختلف البيئات التنظيمية.
3. الأبعاد المتعددة :أظهرت الدراسات أن كلاً من جودة حياة العمل والتمكين هي مفاهيم متعددة الأبعاد، تتطلب نهجاً شمولياً في دراستها وتطبيقها.
4. الدور الوسيط :برزت أهمية دراسة الأدوار الوسيطة لبعض المتغيرات مثل العدالة التنظيمية والتمكين النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والنتائج التنظيمية.
5. المنهجية :غالبية الدراسات استخدمت المنهج الكمي والوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.
6. الفجوة البحثية :رغم وجود دراسات تربط بين المتغيرين، إلا أن هناك حاجة لمزيد من البحث في السياق الجزائري، وخاصة في قطاع الاتصالات.
7. التطبيقات العملية :تقدم هذه الدراسات أساساً قوياً لتطوير استراتيجيات وبرامج لتحسين جودة حياة العمل وتعزيز التمكين في المؤسسات.

وفي الأخير تقدم الدراسات السابقة أساساً نظرياً وتجريبياً قوياً لدراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين. وتؤكد على أهمية هذه المفاهيم في تحسين الأداء التنظيمي والفردي. كما تشير إلى الحاجة لمزيد من البحث في سياقات مختلفة، وخاصة في البيئة الجزائرية وقطاع الاتصالات. هذه المراجعة للدراسات السابقة توفر إطاراً مفاهيمياً ومنهجياً قوياً للدراسة الحالية.

# الفصل الثاني جودة حياة العمل

تمهيد

أولا :ماهية جودة حياة العمل

1.تعريف جودة الحياة العمل

2.تطور التاريخي جودة حياة العمل

3.أهداف وأهمية جودة حياة العمل

ثانيا . أساسيات جودة حياة العمل

1. أبعاد جودة حياة العمل

2. مؤشرات جودة حياة العمل

ثالثا: .برامج تحسين جودة حياة العمل

رابعا . الخطوات الأساسية لجودة حياة العمل

خامسا .عوامل نجاح برامج تحسين جودة حياة العمل وتحديات (العوائق) تطبيقها

سادسا .قياس جودة حياة العمل

خلاصة الفصل

## تمهيد

بدأت العديد من المنظمات باهتمامها بمسألة جودة حياة العمل لتحسين من الإنتاجية وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، وروح الفريق والتشاور في اتخاذ القرار وتبادل المعلومات، فهذا يزيد من التنمية الفردية والمعرفية لدى الموظفين وكذلك كسب ثقتهم وأيضا تخلق نوع من الرضا لديهم والذي بدوره يعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة. وبالتالي أصبحت من أولوياتها التي يجب أن تأخذها في الحسبان، وفي هذا الفصل سنتطرق الى ماهية جودة حياة العمل.

أولاً: ماهية جودة حياة العمل1. تعريف جودة حياة العمل1.1 تعاريف ومجموعة من المفاهيم المرتبطة بجودة حياة العمل

قبل التطرق إلى مفهوم جودة حياة العمل يجب أن نشير إلى:

2.1.1 تعريف الجودة:

عرفها ( Juran. M Joseph) على أنها تعني مدى ملائمة المنتج للاستخدام وعرفها (Crosby. B Philip) على أنها : التوافق مع المتطلبات. (Leyla YUSIFOVA، 2019) ،

3.1.1. تعرف جودة الحياة:

على أنها: "هي مجموعة من الظواهر والسمات الناتجة عن التفاعل بين الفرد العامل وبيئة العمل في المنظمة". (أبو القاسم حمدي وآخرون، 2019؛ ص 229).

إن مفهوم جودة حياة العمل في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته فعرفها جاد الرب بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسین مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (المغربي، 2004 ص 22)

يؤكد (CUMMINS 1996) على أن مفهوم جودة الحياة في العمل يشير إلى الصحة الجيدة أو السعادة أو تقدير الذات أو الرضا عن الحياة أو الصحة النفسية. وأن جودة الحياة لا تقتصر على تقليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط، بل تتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الإيجابية. (عبد كريم، وآخرون؛ 2015؛ ص 118).

وعرفها (Anukool 2012) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الإدارة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة. هي العملية التي تستجيب بها المؤسسات لحاجات ورغبات الموظفين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل وعرفها (النعمي 2008) بأنها تمثل الجهود التي تبذلها المنظمات لتحسين الحياة الوظيفية فيها، مما تطلب إجراء التغييرات التي تركز بالبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة الحياة الوظيفية، وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين. (شبلبي إسماعيل مرشد السويطي؛ 2017؛ ص132).

أشار (Davis 1977) لجودة الحياة العمل: على أنها طبيعة العلاقة بين العامل وبيئته العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار في تنظيم العمل العامل البشري إذا غالباً ما يتم تجاهله بالإضافة إلى العوامل التقنية والاقتصادية. (حشوف عمار؛ 2018-2019؛ ص129)

ويعرفها (Havlovic) بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين إلى توفير نظم الفرص المكافآت وفرص النمو المناسبة. (عيسى نجيمي؛ 2019؛ ص102).

واقترح (Accord National Interprofessionnel) الاتفاق الوطني المهني تعريفاً آخر في عام 2013 بأن جودة الحياة في العمل تشير إلى الإجراءات التي تجعل من الممكن التوفيق بين تحسين ظروف العمل للموظفين والأداء العام للشركات. ويمكن فهم مفهوم جودة الحياة في العمل على أنه شعور بالرفاهية فيه يُنظر إليه بشكل جماعي وفردى

والذي يشمل الجو وثقافة الشركة واهتمام بالعمل وبظروفه والمشاركة ودرجة الاستقلالية والمسؤولية، المساواة، الحق في الخطأ الممنوح للجميع، والاعتراف وتقدير بالعمل المنجز.

### (people doc by ultimate soft war)

هذا وقد وقع الاختيار على تعريفا يعد الأشمل من بين جملة التعريفات المقدمة، حيث جودة الحياة العمل عبارة عن توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلا عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل ايجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية.(قريشي هاجر؛ وآخرون ؛ 2016؛ ص 216)

### 1.2.1 بعض المفاهيم المتقاربة بجودة حياة العمل:

هناك تقارب في مفهوم الحياة العامة والحياة في العمل، وفي الواقع حياة العمل هي جزء من الحياة اليومية، فهو مجال من مجالاتها الذي يأخذ الصدارة في ضوء الوقت المخصص لذلك، مما يجعله فريد وخاص من حياة الفرد، مقارنة مع المجالات الأخرى للحياة، مثل الترفيه، والأسرة أو العلاقات الودية، وبالإضافة إلى أن العمل هو النشاط الوحيد الذي يسمح للفرد لتحقيق ظروف معيشية لائقة. (حشوف عمار؛ مرجع سبق ذكره؛ ص138)

لتوضيح جودة حياة العمل QWL بمقارنة مع الحالات النفسية للأفراد في مكان العمل، يجب علينا أن نأخذ المفاهيم ذات الصلة، بما في ذلك:

### ❖ الاعتراف في العمل: Reconnaissance au travail

يعتبر كل من (Dugas et Brun , 2005) أنه رد فعل ايجابي، وعلى أنه حكم على مساهمة الفرد، سواء من حيث الممارسة في العمل والاستثمار الشخصي والحركية في العمل، وعلى أنه يحدث الاعتراف على أساس منتظم أو ظرفي، مع أحداث رسمية أو غير رسمية، فردية أو جماعية، خاصة أو عامة، مالية أو غير مالية.

### ❖ الرفاهية في العمل: Bien-être au travail

حالة ذهنية عامة، متعددة الأبعاد ايجابية، جيدة ذاتية والتي تمثل مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل QVT للموظفين في مكان عملهم (تهئية أماكن العمل، الارغونومي، الأمن والسلامة، الوقاية، والصحة ...) وتزيل أيضا الجوانب السلبية للصحة العقلية من المحيط.

### ❖ الرضا الوظيفي: Satisfaction au travail

حالة إحساس ايجابية ناتجة عن تقويم الفرد لعمله أو تجاربه المهنية، وهذا شعور يكون اتجاه العمل بشكل عام وكذلك اتجاه جوانب الأخرى مثل: الرواتب وجودة العلاقات مع الموظفين الأخرى.

### ❖ الدافعية/التحفيز في العمل: Motivation au travail

مجموعة من القوى التي تحفز الفرد على الانخراط في سلوك ما لتحقيق أهداف محددة، وهذا يرجع إلى أهمية العوامل الداخلية أو الخارجية التي تدفع

الفرد للتحرك بطريقة ما، إما (للتحرك أكثر أو أقل قوة) حسب شدة الحاجة أو الرغبة لدى الفرد في تلبية رغباته أو إشباع احتياجاته.

### ❖ الالتزام الوظيفي: Engagement professionnel

يعرف الالتزام الوظيفي على أنه الاستثمار النفسي الذي يوظفه الموظف في عمله ونشاطه ومهامه ورغبته في العمل بما يتناسب مع قيم وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تطوير السلوكيات والمواقف الموظف التي ستجعله ينسى الحدود بين العمل وخارج العمل، ويعكس شخصية منظمة. من بين هذه السلوكيات التي يعتبرها البعض مفرطة، يمكن أن تؤدي إلى الاحتراق النفسي burn-out يشعر الموظف غالباً بضرورة الالتزام، مما يعزز الصورة المثالية التي يشعر بها لنفسه، ويعكس ذلك على الأداء والإنجاز والأهمية العمل لتحقيق احترام الذات، ولذلك يجب التأكيد على أن المشاعر التي يشعر بها في حالة الالتزام ليست إيجابية دائماً، خاصة في حالات الإفراط في الالتزام. (حشوف عمار، 2019 ص 138)

### 2. التطور التاريخي لجودة حياة العمل:

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين، خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية

استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث دراسة ( **Cumming & Molloy , 1977 ; Davis** )  
 & كما درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمام بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى. فيرى كل من ( **Hian & Ensteion** ) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات **General Motors United Auto and** ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامجها تأتي في المرتبة الثانوية. (عيسى نجيمي؛ ص99)،

وكان ذلك راجعاً إلى عوامل عديدة منها: زيادة معدلات التضخم، زيادة أزمة الطاقة؛ زيادة حدة المنافسة من الدول الخارجية كاليابان وهذا ما أدى إلى زيادة حجم الاندماج بين المؤسسات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العاملين عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية.

(سليمة بوتاعة، 2018\_2019؛ ص21)

ومن منتصف الثمانينيات وحتى التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب، بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (عيسى نجيمي؛ المرجع سبق ذكره؛ ص100)

### 3. أهداف وأهمية جودة حياة العمل: تهدف جودة حياة العمل بالنسبة إلى المؤسسة :

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

وأشار (سالم 2009) إلى أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من

خلال البرامج تطوير جودة حياة العمل هي:

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماءهم وولائهم
- وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

يرى (Kotze, 2005) بأن جودة حياة العمل تحقق هدفين هما:

- إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل.
- وتحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين لتحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة. (نهاد عبد الرحمن الشنطي؛ ؛ 2010؛ ص 30)

ترجع أهمية جودة حياة العمل الى برامج نوعية في حياة العمل بالنسبة إلى (العنزي وصالح، 2009) أنها تمثل:

- البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم بالعمل.

فيما يرى ( الهيئي، 2005) بأن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج الآتية :

- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها .
- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة
- فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.(هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد؛ ؛ 2017؛ ص12).

وكذلك أصبحت مهمة في مكان العمل لأسباب التالية:

- زيادة الطلبات في العمل
- الحاجة إلى تعزيز مهارات مكان العمل
- منافسة أكبر على المواهب
- زيادة النساء في القوى العاملة. (Shefali Srivastava 2014 p 56)

وبناء على ما تقدم تتجلى جودة حياة العمل من خلال النقاط الآتية:

- تطوير المقدرات البشرية؛
- تساعد العاملين على تحقيق التوازن بين بيئة العمل، والحياة الخاصة، وتشجيعهم للاستفادة من الفراغات الممنوحة لهم لتخفيف مشاكل الحياة؛

- تهيئة بيئة تنظيمية تحفز العاملين، وتحسن صحتهم العقلية، وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات، وزيادة الإبداع. (ساخي بوبكر، 2015-2016 ص 101).

### ثانياً: أساسيات جودة حياة العمل

#### 1) أبعاد جودة حياة العمل:

تختلف وتتوعد أبعاد جودة حياة العمل وعناصرها باختلاف آراء ووجهات النظر بعض

الباحثين والعلماء:

#### 1.1 الاستقرار الوظيفي:

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهميته بازدياد أهمية المورد البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة. فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان. هو من الحاجات التي تقف وراء استقرار المورد البشري وتساهم في رفع روح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. (سحنون مصطفى،

المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 21-32)

#### 2.1 تنمية القدرات:

هي عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية فنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.

#### 3.1 فرق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد. لذا فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف، أو مهمة ما تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين الأعضاء.

#### 4.1 التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية:

يركز هذا البعد على ماهية الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساس، حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية فيها.

5.1 الأجر والمكافآت: تعتبر الأجر والمكافآت أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير بيئة تنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة مادية كانت أو معنوية، أما سعد العنزي فأدرج مجموعة من الأبعاد، وتتمثل في التالي:

- كفاية الراتب وعدالته؛
- ظروف عمل صحية مناسبة؛
- فرص النمو الوظيفي؛
- التكامل الاجتماعي؛
- الموازنة بين العمل والحياة؛
- التمسك بمبدئية العمل التنظيمي. (العنزي سعد علي، ، 2016 ص 289).

وكما أضاف جاد الرب (2008) بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- بيئة عمل صحية وأمنة؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- العدالة الاجتماعية؛

- الاستقرار والأمان الوظيفي؛
- تصميم والإثراء الوظائف؛
- العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية؛
- فرص التقدم والرقي الوظيفي؛
- التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين؛ (مروان حسن البربري، 2016 صفحة 20).

وبالنسبة لـ (Isabelle Achte et al 2010) ترى الاختلاف في أبعاد حسب مستويات الأفراد

وأعمارهم وأجناسهم ووظائفهم، ومن الممكن توضيح عدد من العوامل الرئيسية التي يبدو أنها تحدد جودة حياة العمل:

- جودة علاقات الاجتماعية وعلاقات العمل: الاعتراف بالعمل، الاستماع إلى انشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الحوار الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار؛
- جودة محتوى العمل: الاستقلالية، مجموعة متنوعة من المهام، درجة المسؤولية؛
- جودة بيئة العمل المادية: الأمن والسلامة، الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، نظافة الإطار المكاني؛
- جودة تنظيم العمل: دعم قدرة المنظمة في حل المشاكل متعلقة بخلل وظيفي، وإجراءات التقدم الوظيفي، إرهاق وعبء العمل، والوقاية من المخاطر المرتبطة بالمنظمة (الاضطرابات العضلية والمخاطر النفسية والاجتماعية)؛
- إمكانيات الإنجاز والتطوير المهني: الأجر والمكافآت، التدريب والتكوين التطوير القدرات، تنمية المهارات، ضمان مسار المهني؛

- التوافق بين العمل والحياة الغير المتعلقة بالعمل: وتيرة وساعات العمل، الحياة الأسرية، الترفيه والنقل. ( Isabelle , 2016 page: 37 )

## 2) مؤشرات جودة حياة العمل:

استنادا للأبعاد والمكونات التي سبق ذكرها فإن لجودة حياة العمل مؤشرات يمكن

تلخيصها فيما يلي:

✓ الرضا عن العمل؛

✓ الالتزام التنظيمي؛

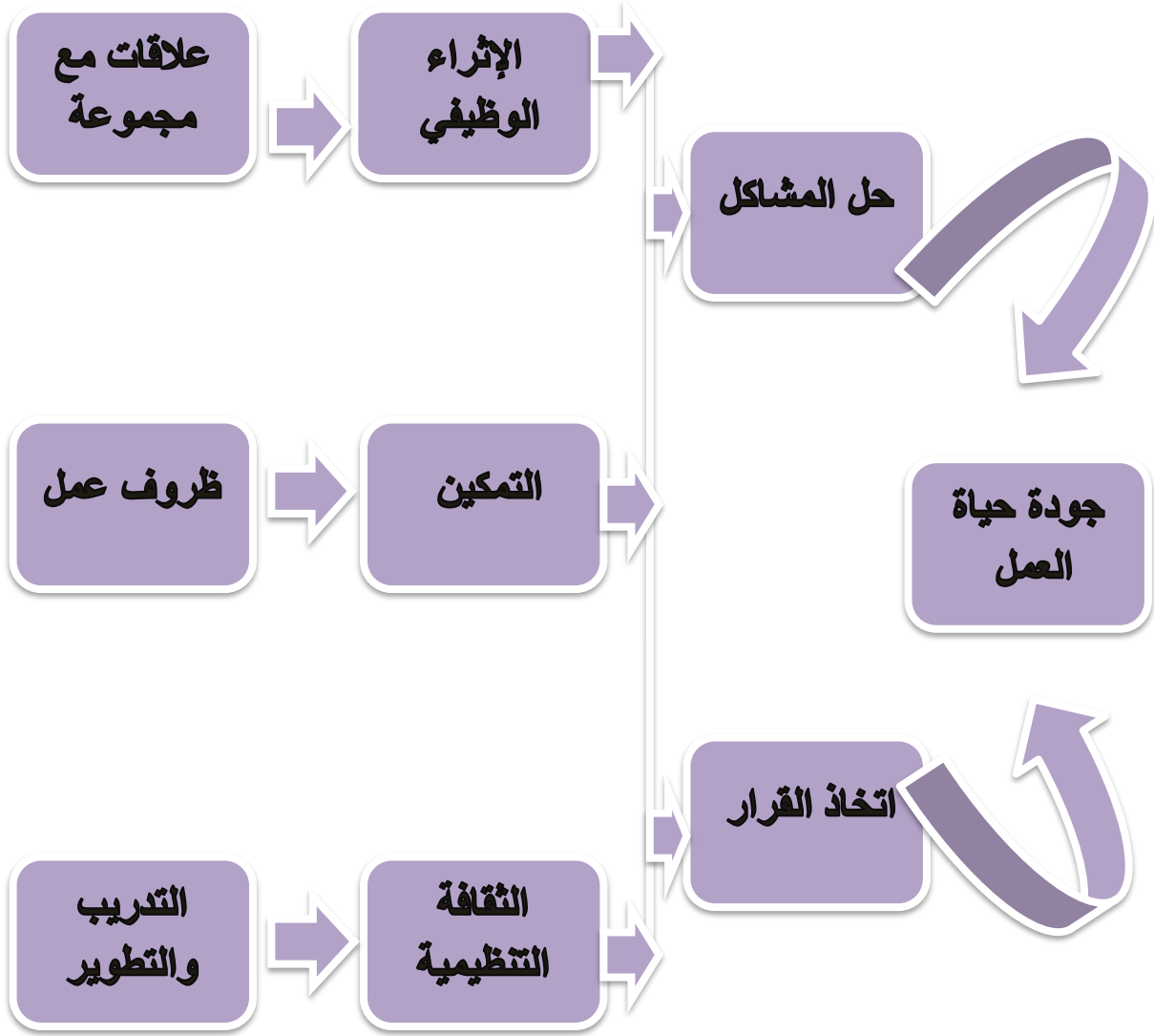
✓ الضمان الوظيفي؛

✓ الاستقلالية؛

✓ المشاركة في اتخاذ القرار.

إذ ترتبط هذه المؤشرات ببعضها البعض بشكل من الانسجام والتأثير المتبادل، بما يحقق تطورا تنظيميا يعكس مستوى من الجودة في حياة العمل. غير أنه يمكن توقع العكس تماما عند غياب مثل هذه المؤشرات، فتصبح بيئة العمل عنصر تهديد حقيقيا على صحة الأفراد البدنية والنفسية وينتقلون إلى حالة من الاحتراق النفسي الذي يبدأ بالتغيب المستمر ليصل إلى أقصى درجاته عندما يطغى الشعور بالإرهاك الجسدي والاستنزاف الانفعالي والتدني في مستوى الشعور بالقدرة على الإنجاز. (فاطمة الزهراء الزروق، 2013 ص 77).

الشكل رقم (01): يمثل نموذج Kondalkar لجودة حياة العمل



المصدر (Kondalkar V.G., 2009)

من خلال الشكل أعلاه الذي يبين نموذج Kondalkar لجودة حياة العمل يتضح أن:

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

**2.2 ظروف عمل:** ظروف عمل مادية يجب أن تكون مبنية على أساس علمية، وتوفير الراحة النفسية للموظفين، وتوفير الأدوات اللازمة، تقديم النصائح والإرشادات من طرف الرئيس دائما في تناول العاملين، حجم العمل مناسب، خلق بيئة عمل جيدة خالية من المخاطر

**3.2 التدريب والتطوير:** في تدريب وتطوير العاملين يجب وضع النقاط التالية في الاعتبار:

- تنظيم حلقات ومنتديات عمل منتظمة
- التعاون مع المعاهد المهنية لتدريب الموظفين لتنمية المهارات
- القيام بدراسات وبحوث
- التعاون من أجل التدريب والتطوير
- إدارة المعرفة
- الحصول على التغذية الراجعة منتظمة من الموظفين حول التدريب والتطوير.

**4.2 الإثراء الوظيفي:** تعني عملية جعل الوظائف أكثر اهتماما وتحديا من خلال إضافة محتويات جديدة إلى المهام، ويتم من خلال إعادة تصميم الوظيفة، وتشجيع العاملين على المشاركة الجماعية والاستقلالية في العمل، وتطوير إدارة فرق العمل ذاتية.

**5.2 التمكين:** هو عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين لتحمل المسؤوليات إضافية تعتمد على قدرتهم ومعرفتهم وخبرتهم وقدرتهم، والسلطة لتحقيق الاستقلالية وجودة حياة العمل من أجل الفعالية التنظيمية، ويعتبر أداة إدارية فعالة لعملية تمرير السلطة والمسؤولية للأفراد في المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي لتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية.

**6.2 الثقافة التنظيمية:** تعرف على أنها "الموقف والمفاهيم المشتركة في المنظمة تستند إلى مجموعة من القواعد والقيم الأساسية وتساعد الأعضاء على فهم المنظمة". الثقافة التنظيمية لا بد من تطويرها على المدى فترة من الزمن، إنها تمكن الموظفين من الأداء في إطار ثقافة المنظمة، وتلعب البيئة الداخلية والخارجية والعوامل الديموغرافية دورا مهما في تطوير الثقافة التنظيمية، وإذا تم إدخال ثقافة تنظيمية مناسبة للمنظمة، فسوف تتحسن جودة حياة العمل للموظفين التي تؤدي إلى تحقيق النمو والإنتاجية العالية وخلق ميزة تنافسية.

**7.2 حل المشكلات:** تلعب دوائر الجودة دوراً حاسماً في حل المشكلات في المنظمة، من خلال مشاركة الجميع في قرارات حلها، ومن الممارسات يجتمع الرؤساء والموظفين بشكل دوري لتقييم الاقتراحات وحل أي مشكلة قد تواجهها مجموعة أو قسم أو فرع، ويجب تدريب جميع الأفراد على هذا النحو الذي يتم فيه اتخاذ الإجراءات التصحيحية في العملية وتجنب خلق المشكلة، والعزم النفسي مهم إذا كان الموظفون راضون وتطور لديهم شعور بالانتماء إلى المنظمة، فإن المشاكل تتخفف عموماً.

**8.2 اتخاذ القرار:** صنع القرار هو جزء أساسي من وظيفة الإدارة، وقبل القيام به تتم عملية التفكير ثم اتخاذ القرار، ويشمل صنع القرار العقلاني المراحل التالية:

- ✓ تشخيص المشكلة
- ✓ جمع البيانات
- ✓ تطوير البدائل
- ✓ استعراض البدائل
- ✓ استعراض العوامل الرئيسية
- ✓ اختيار الأفضل البدائل
- ✓ وضع القرار موضع التنفيذ
- ✓ المتابعة.

العقلانية هي القدرة على إتباع منهج منطقي وشامل في اتخاذ القرار إذا تم بعد تحليل واستدلال دقيق وموازنة البدائل المختلفة، فإنه يسمى قرارا موضوعيا أو عقلانيا، ويتم من خلال المتاحة للمدير لاتخاذ القرارات كما يتوفر حجم كبير من البيانات عبر الوسائط الإلكترونية، وإدارة المعرفة من خلال تشجيع الإبداع والأفكار المبتكرة بين الطبقة العاملة. (حشوف عمار، مرجع سبق ذكره، صفحة 146)

ثالثا .برامج تحسين جودة حياة عمل:

تعد برامج تحسين جودة الحياة في العمل نهج تشاركي وتعاوني، وهي مسألة جعل موظفي الشركة على بيئة من التحديات والجهات الفاعلة، وخلق حالة ذهنية جديدة في الشركة يتقاسمها غالبية الموظفين، في مواجهة قضية ما. هذا المشروع هو نهج مخصص للموظفين يهدف إلى تحفيزهم، لضمان تماسكهم ويهدف إلى تعبئة طاقات الجميع نحو هدف مشترك لتحسين نوعية الحياة في العمل، تمر ظروف النجاح من خلال الوعي والطلب ومشاركة وهي أداة أساسية لتنفيذ الإجراء، مشروطة بإدراك الفوائد المحتملة للجميع. (

<http://www.officiel-prevention.com>

وتعتبر كذلك برامج الجودة في العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وأن جودة حياة العمل وجهودها تفترض أن العاملين سيقومون بإنجاح المنظمة في حال أنهم أحسوا أن مساهماتهم ذات معنى ولها أهمية.

(Amderson , 1988) يعتقد أن برامج جودة الحياة في العمل هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور، والتي بفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانيزمات التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاهاتهم نحو وظائفهم.

أما عند (Human, Dignity, Hunt 1992) هي مصطلح عادة يتضمن المبادرة الإدارية والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن الرفع والنهوض بجودة الحياة في العمل يعتبر التزام جماعي يستلزم: (عبد الكريم بن خالد، وآخرون 2015 ص126) على المنظمة إشراك الموظفين ومديري الشركات والشركاء الاجتماعيين والدولة وكل الفئات من جميع المستويات؛

- تحليل وفهم العمل وكيفية التصرف من أجل عملية التغيير؛
- تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تنمية المهارات والتطوير الكفاءات والارتقاء المهني والرفاهية في العمل؛
- اتخاذ إجراء بحيث يعزز العمل ويصبح وسيلة للراحة النفسية والبدنية والفكرية للأفراد؛
- جعل العمل مكاناً للتكامل، بما في ذلك الأقل قدرة والأضعف، ومساحة للعدالة الاجتماعية؛
- تأكد من أن كل شخص يجد مكانه في العمل وأن ذلك العمل يحتفظ بمكانته بين الأنشطة البشرية الأخرى. (Isabelle page 37).
- وهي كذلك أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم، ويذهب آخرون إلى عدها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة والمالكين كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، فجوانب حياة العمل المحسنة لدى هؤلاء تتحقق من خلال توافر المؤشرات التالية:

- إشراف جيد على العاملين؛
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة؛
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة؛
- علاقات عمل جيدة؛

- مشاركة عالية وكفاءة في صنع القرارات؛  
قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية. (نهاد عبد الرحمن الشنطي مرجع سبق ذكره  
صفحة: 32).

ويمكن للمنظمات أن تأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل لتحسين جودة حياة العمل  
QWL لموظفيها: الاتصال، العدالة الإجرائية، احترام الموظفين، تطوير شبكة الاجتماعية.

### ✓ الاتصالات وجودة حياة العمل: Communication and QWL

يلعب الاتصال دوراً حيوياً في تحسين تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم، وتحسين القدرة  
التنافسية (Bevan and Bailey, 1991). التواصل التنظيمي Organizational  
communication هو إجراء يتمكن فيه الموظفين من الانسجام مع بعضهم البعض، يوفر  
فرصة للتعلم من خلال تبادل الأفكار ويساعد على تطوير وتحسين العلاقات والحفاظ عليها  
في العمل يقلل التواصل الفعال من سوء الفهم، ويمكن من تجنب النزاعات. استنتج كل من و  
أن فعالية التواصل التنظيمي لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي وأداء الموظف، حيث يساعد  
في تبادل المعلومات المفيدة لوضع الاستراتيجيات. علاوة على ذلك يرى أن الاستخدام الفعال  
للغة يحدث تغييرات ايجابية في المنظمات.

### ✓ العدالة الإجرائية وجودة حياة العمل: Procedural justice and QWL

العدالة الإجرائية قدمها لأول مرة (Thibaut and Walker, 1975) وهي العدالة في  
استخدام الإجراءات القانونية المختلفة في المنظمة التي تساعد الموظفين على أن يصبحوا  
فعالين. وصف العدالة الإجرائية بأنها عدالة القواعد في المنظمة في الاتساق في صنع القرار،  
عدم الانحياز، قدرة الإدارة على تصحيح القرارات المعيبة المتخذة.

بعض الأدبيات أفادت أن هناك تناقضات في النتائج فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية التي لها تأثير على الموظفين. في نظرية الإنصاف العدل الإجرائي يساعد في تحسين مواقف العمل الموظفين مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي والتعلق بالفريق.

وكشف (Hassan and Chandaran 2005) أن العدالة الإجرائية تتوسط بين الرضا وجودة حياة العمل، تؤثر العدالة على تصورات الموظف للمعاملة العادلة من قبل منظماتهم وأن الإنصاف له آثار طويلة الأمد على الالتزام الموظفين.

### ✓ احترام الموظفين في مكان العمل وجودة حياة العمل: Respecting employees at workplace and QWL

احترام الموظفين في مكان العمل يعزز من كفاءتهم الذاتية، يشعروهم بالثقة و بالتقدير، وبالتالي تحقيق نتائج عمل أفضل (Cherian and Jacob ، 2013). إنه عنصر مهم في تحسين جودة عمل الموظفين، قد يؤدي عدم الاحترام إلى عدم الاهتمام بالعمل وتعزيز التغيب عن العمل لدى الموظفين، ففي نهاية المطاف تنخفض جودة مخرجاتهم من خلال التفكير في ترك الوظيفة وترك مكان العمل مع نقص القوى العاملة وزيادة ضغط العمل على الآخرين، يؤدي إلى تقليل من جودة بيئة العمل. تعمل مستويات الاحترام على الحد من حالات المضايقة وتقليل الصراع في مكان العمل، إن النقص احترام الموظف يؤدي إلى اللامبالاة والتسلط والمضايقة والتمييز لذا تعد إزالة اللامبالاة عاملاً أساسياً للانخراط في الأنشطة الإبداعية (Smith and Kelloway، 2016).

## ✓ تطوير الشبكة الاجتماعية في مكان العمل وجودة حياة العمل: Developing social network at workplace and QWL

لا يمكن تجاهل أهمية الحياة الاجتماعية والشبكات الاجتماعية، يمكن اعتبارها في هذا العصر التنافسي شريان حياة لأي فرد (Consalvo and Ess, 2011). حل النزاعات في مكان العمل والإنجاز المبكر للمهام هو مؤشر على الشبكات الاجتماعية المتطورة. يمكن تحسين جودة العمل باستخدام الشبكات الرسمية وغير الرسمية، تتناول الدراسة الحالية تطوير الشبكات الاجتماعية غير الرسمية في مكان العمل، الذي أوصت به (Van den , 2010) (Eede).

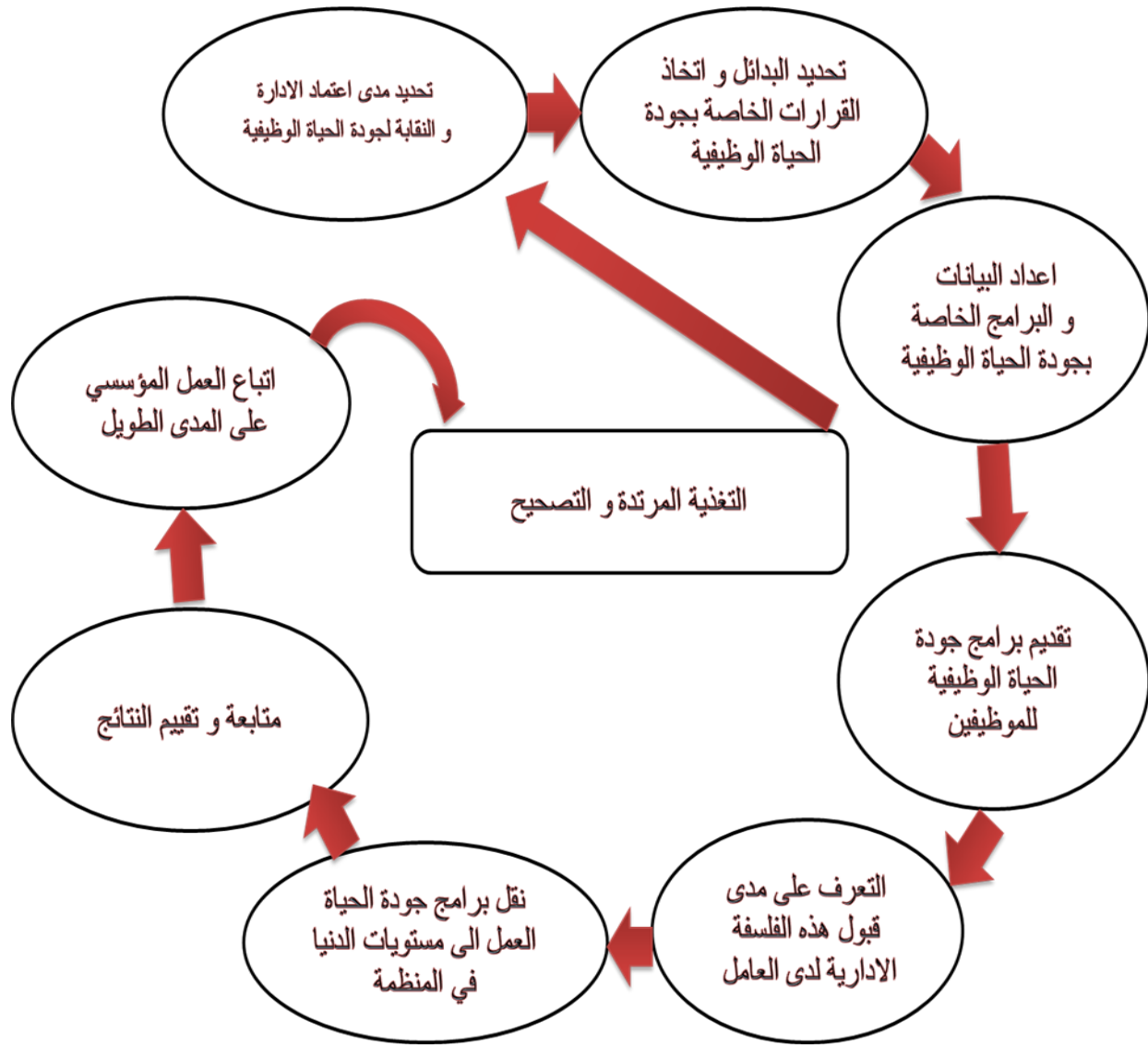
في غياب الشبكات الاجتماعية، قد لا يتمكن الموظفون من مشاركة مشاكلهم في إطار العمل أو خارجه، وبالتالي يعانون من إجهاد ثقيل في إنجاز مهامهم. إن تطوير الروابط الاجتماعية في مكان العمل يجعل اتخاذ القرار أمراً سهلاً. الشبكات الاجتماعية مثل الإنترنت لها تأثيرات إيجابية وسلبية على نتائج الموظفين، تشمل تلك الإيجابيات تبادل المعلومات والبقاء محدثاً، ولكن المعلومات الخاطئة وإضاعة الوقت تبني سلوكيات منحرفة. (Muhammad Imran Malikat 03:17 18 May 2019)

ومن بعض ميزات برامج جودة حياة العمل:

- بناء الفريق والمشاركة الموظفين في برنامج التطوير التنظيمي؛
- تدريب الموظفين على حل المشكلات؛
- عدم فقدان الوظيفة في حالة الخسارة الناجمة عن تنفيذ برامج جودة حياة العمل؛
- تدريب وتطوير الموظفين؛

- استخدام دوائر الجودة وتنظيم الاجتماعات الدورية لمراجعة تقدم جودة المنتجات ودراسة المشاكل التي تؤثر على أداء الموظف على مستوى المصنع وبيئة العمل؛
- تصميم الوظيفة؛
- التدريب على المهارات؛
- الحكم الذاتي للتخطيط؛
- تطوير الأساليب مختلفة لتشجيع استجابة العمال. (حشوف عمار مرجع سبق ذكره صفحة: 151)

رابعاً : الخطوات الأساسية لجودة حياة العمل:



الشكل رقم(02): يمثل الخطوات الأساسية لجودة الحياة

المصدر: جاد الرب 2008

يتضح من خلال هذا الشكل بأن تنفيذ برامج جودة حياة العمل هي عملية متكاملة تتطلب وعي كبير لتبني هذه الفلسفة وذلك بالتعاون جميع الجهود في المنظمة، كما أن

المشاركة عنصر أساسي في تحسين وترشيد القرارات من أعلى إلى الأسفل في الهرم الوظيفي وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي لجودة الحياة العمل وبالتالي يجب توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الفلسفة.

كما أنها عملية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة والعاملين و كذلك تصحيح أخطاء إن وجدت للوقوف على صحة القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج جودة المناسبة. ( حشوف عمار مرجع سبق ذكره صفحة: 154).

#### خامسا : عوامل نجاح جودة الحياة العمل والتحديات (العوائق) تطبيقها:

تتناول جودة حياة المهنية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي:

#### 1. نظام الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية مختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها ( 2002 ) Stéohane بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة .

وأیضا هي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية والارسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

## 2. نظم المقترحات:

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

## 3. مجهودات المنظمة :

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة العمل وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي. (عبد الكريم، مباركي بوحفص؛ 2015؛ 123)

وبالمختصر يعتمد سر النجاح برامج التحسين على تحقيق أربعة مبادئ أساسية هي الأمن والإنصاف أو العدالة وتطوير الموظفين والمشاركة. لقد تم اختيار هذه المبادئ بدلاً من غيرها، لأنها أكثر عمومية واستخداماً. حيث تندمج مع احتياجات الفرد كما هو الحال مع احتياجات المنظمة. وتتناسب مع إطار التحليل المنهجي، تمتاز هذه المبادئ أيضاً بكونها ديناميكية وقابلة للتكيف مع حالات الطوارئ للمنظمة المعاصرة (Pierre D'argon 1980 ( p : 58)

**4. مبدأ الأمن: Le principe de sécurité:**

يشير هذا المبدأ إلى وجوب تحرر العامل من المخاوف المعنويات والمادية والبدنية المتعلقة بعمله؛

**5. مبدأ الإنصاف: Le principe d'équité:**

يهدف إلى زيادة المسؤولية والحاجة إلى العدالة في العمل، وهي تنطوي على تقاسم الأرباح وتوزيع أفضل بين العمال والمديرين والمساهمين؛

**6. مبدأ تطوير الموظف: Le principe de développement:**

يعني أن العمل يجب أن يقود الفرد إلى تطوير مهاراته وقدراته من خلال التعلم المستمر بدلاً من أن يقتصر على الاستخدام الضعيف لقدراته في العمل.

**7. مبدأ الديمقراطية والمشاركة: Le principe de démocratie et participation:**

يتطلب تحمل المسؤولية ومشاركة أكبر من قبل الجميع، وهذا يعني أن العامل يجب أن يشارك في تخطيط وتوجيه بيئة عمله، وليس فقط قيام بمهمته.

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة العمل، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة حياة العمل ، ترجمت هذه العوائق في النقاط التالية: (أسامة زياد يوسف البليسي، 2012، ص 13-14).

✓ موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرص التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم يهدد وجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرار لصالح موظفيهم، كما تعتقد الإدارة بأن جودة الحياة العمل المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات التحسين جودة حياة العمل، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة العمل على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي. (Anitha, 1998)

✓ موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة العمل ماهي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة العمل يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد الموجودة فيها التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج (Kaila, 2006).

✓ التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج (Kaila, 2006). مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل

التفكير مرارا وتكرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة العمل (Anitha, 1998)، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (Anitha, 1998).

الإدارة والعاملون والاتحادات متخوفون من التغيرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة الحياة العمل، (Shajahan, 2004) ومع ذلك بدأ هذا الوضع في التغيير تدريجيا نحو الأفضل، فكل أطراف المنظمة (صاحبها، والموظفين، والاتحادات) بدعوا يدركون أهمية برامج جودة الحياة العمل، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج التوعية ليتم تنفيذ برامج تطوير جودة الحياة العمل (Anitha, 1998).

#### سادسا: قياس جودة حياة العمل:

ان المتغيرات المستعملة في قياس جودة الحياة في العمل غالبا ما تتمثل في التكوين ؛ الحركية والتطور، سلامة العمال، فرص التطور، المكافآت والتعويضات عن العمل، الامن في العمل، الأجور العادلة في العمل، الرضا عن العمل، المسار المهني للعامل والمشاركة في العمل، تسيير العمل، الالتزام المهني، الدعم الاجتماعي في العمل، تحديات العمل، الإحباط، التغيب، الصحة الجسمية، الأداء المهني...الخ، وعلى العموم فان الرضا عن العمل يعتبر المعيار الغالب في قياس جودة الحياة الوظيفية مثل : الضوضاء، البرودة، الحرارة، الاهتزازات، الرطوبة و انتشار المواد الكيميائية.

أما حديثا فان قياس موضوع جودة الحياة في العمل يستند على ابعاد خاصة، والجدول التالي يبرز ابعاد قياس الجودة في العمل حسب (Benders ; Van Delooj ;1994).

الجدول رقم(01): يمثل قائمة المعايير اللازمة لقياس ابعاد جودة الحياة في العمل

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية اتخاذ قرار العمل	أسلوب القيادة	المرتب(الأجر)	البيئة المادية للعمل
المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	تسهيلات الدراسة والتعليم	الاضاءة
وضوح القواعد والتعليمات		الترقية	

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي؛ 2004؛ ص 261

حسب (Lawler,1975) مقياس جودة حياة في العمل يجب ان يحترم أربعة خصائص:

- ✓ يجب ان يكون صادقا؛ يعني ان يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة في العمل؛
- ✓ يجب ان يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الاستمارات والاستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين؛
- ✓ يجب ان يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق ويمكن التحكم فيه؛
- ✓ يجب ان يراعي الفروق الفردية داخل نفس المنظمة (Dupuis,Martel,al,2009,p.21).

اما (Seashore,1975) فيؤكد ان طريقة القياس عموما تستند الى قاعدة الحكم على الشعور بالرضا او عدمه، ويؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والوقتية في قياس الرضا؛ مع الأخذ في الحسبان وجهة نظر العمال والمستخدمين والمجتمع في عالم الشغل

وهناك العديد من الدراسات تؤكد على استعمال وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة في العمل انطلاقاً من أعمال (Martel et Dupuis, 2004) ، والتي تعتبر أداة للقياس الجيدة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليها واين يكمن المشكل من خلال:

- ✓ المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت؛
- ✓ المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والالتقان؛
- ✓ أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب العمل؛
- ✓ الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء؛
- ✓ العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل؛
- ✓ الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل؛
- ✓ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة في العمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تبادل الاحاسيس والمشاعر، الإنجاز على ارض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ✓ العوامل الداعمة للعاملين: التكفل اثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة للعاملين.

وتتميز هذه الوثيقة بالفعالية وسهولة الاستعمال والبعد عن التعقيد وإمكانية الإجابة عليها من طرف جميع العاملين وفي مختلف القطاعات والتعرف على الحاجات الخاصة للعاملين والسماح بمقارنة النتائج بنتائج أخرى.

### خلاصة الفصل

بعد العرض النظري لجودة حياة العمل والمفاهيم المتعلقة بها، يمكننا القول ان جودة حياة العمل لها أهمية بالغة، نظرا لتمحورها على المورد البشري الذي يعتبر من الموارد المعقدة، كما انها تتسم بالمواصفات الإيجابية والغير إيجابية لتوقعات الموظفين داخل المنظمة، من أجل تحسين وتجويد الحياة الوظيفية وتحقيق العدالة كما انها تلك الركائز المشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وتدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

# الفصل الثالث: التمكين

تمهيد

1 مفهوم التمكين

2 المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتمكين

3 التمكين في الفكر الاسلامي والغربي

4 أهمية وأبعاد التمكين

5 مستويات التمكين

6. مداخل تمكين

7. نماذج التمكين

8. فوائد التمكين ومعوقات تطبيقه

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفق أهداف الواجبات، ونظام الحوافز، وذلك يؤدي الى رفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، كما ان التمكين يعد احد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على اطلاق العنان للمواهب وتحفيز الأفراد، الامر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدد فارق الأداء، والذي يساهم في زيادة حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فعاليتهم وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

## 1 مفهوم التمكين:

اضحى التمكين عنصرا حاسما في مجال تنظيم الافراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الاعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وعلى هذا الأساس يعتقد:

ان مهمة نجاح التمكين تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها الجهة المسؤولة. (جلاب الحسيني؛2014؛ ص9).

وانه وسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وادارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة ككل، كما انه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على انه الموجه والمساعد والمدرّب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع؛ فاحترام الفرد والتعامل معه على انه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر تحقيق التميز والتفوق. (البغدادي والحدراوي؛2013؛ ص129).

وعلى هذا الأساس فان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر على اتجاه انساني بمفهوم الداعين الى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وحسن معاملتهم، ولكن الاهتمام يصدر الان على اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية مع الانسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في انتاج القيمة المضافة وهي مصدر عوائد لراس المال والعمل. (السلمي؛2001؛ ص118)

### 1. تعريف التمكين:

#### أ. لغة:

- يعرف التمكين لغة: "القدرة والاستطاعة". (ابن منظور؛ 2002؛ ص881)، ويقال إن فلان لذو مكانة من السلطان، أي تمكن. (ابن منظور؛ 2005؛ ص881)؛
- تعريف التمكين في (المعجم الوسيط؛ 1998؛ ص882) في مادة (مكن) فلان عند الناس مكانة عظيمة عندهم، فهو (مكن)، و(مكن) له في الشيء أي جعل عليه سلطانا، و(المكنة) القدرة والاستطاعة والشدة والقوة".
- اما الفيروزي فيعرفه: "ان التمكين يعني مكن تمكينا ومكانة، فهو منح المنزلة الرفيعة من الشيء اتقانه والسيطرة". (الفيروزي؛ 2003؛ ص508)
- ورد تعريف "التمكين" على انه قوى ومتمن ورسخ، وأنه استمكن في الأمر أي قدر عليه واستطاع عليه.

أما بالنسبة للغة الإنجليزية غالبا ما يرتبط بالتفويض حيث يكون التعريف المقابل للكلمة:

Do(Empower to give someone offical authrity or the freedan to something (الخطيب واخرون؛ 2009؛ ص69)

#### ب. اصطلاحا:

تباينت رؤى الباحثين والكتاب حول التمكين واختلفت باختلاف المداخل ومن أهم

التعاريف التمكين ما يلي:

يعرف ماروف (Maeroff ;1998) على أنه: "القدرة على ممارسة الفرد لمهنة بثقة تامة والاسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل".

ويعرف كونجر و كانبو (Conger and Kanungo ;1988) التمكين بأنه "إجراء يؤدي إلى توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به". (اندر اوس ومعاينة؛2008؛ص49)

أما (Daff) فيعرفه على أنه: "منح الافراد العاملين القوة والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها". (Daff ;2001 ;p501)

ويرى الشهراني بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات". (الشهراني؛2009؛ ص09)

كما تم الإشارة إليه: "بانه تحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وإعطائه الحرية في تحمل المسؤولية على التصرفات والاعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يححر امكانيته ومواهبه الكامنة". (الوادي؛2012؛ ص22). أما البشايشة فيعرف التمكين الوظيفي بأنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، وهو لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة". (البشايشة؛2008؛ص18)

وفي هذا السياق يرى (Peter senge) أن التمكين هو: "تحرير الموظف من القيود التي تمنعه من التعلم والمشاركة وعلى كل ما يمكنه ان يعيق تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتدار". (Peter senge ,1990, p207)

وفي تعريف (Gaby,Jambart) بأنه: "عبارة عن اقتسام للقوة والسيطرة بين جميع أعضاء المؤسسة". (Gaby, Jambart,2002,p159)

## 2. المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالتمكين:

بعد استعراض مجموعة من التعاريف للتمكين نحاول إزالة اللبس والتداخل بين التمكين والمفاهيم وتوضيح العلاقة بينهما:

### 1.2 تفويض السلطة:

يشير تفويض السلطة الى إعطاء المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها، وفي الدراسات الخاصة بالإدارة تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقفا أساسيا فيما يتصل بفكرة التمكين، فعلى سبيل المثال في سياق تأكيده على عملية اقتسام السلطة يعني التمكين منح السلطة ويدعى هذا بـ (تفويض السلطة)، وعلى هذا الأساس فالتمكين هو إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الذاتية العالية للعمل. (اندرأوس ومعاينة؛2008؛ ص49)

وقد أشار ((Loshy الى ان عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوفر الا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف. (المعاني واخرون؛2011؛ ص190)

## 2.2 فوائد التفويض:

- يحقق التفويض للمنظمة اثارا إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي والإنجاز، وتتمثل هذه الاثار بتحقيق الفوائد التالية (اللوذي؛2003؛ ص146) :
- منح الفرص الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية
  - اتاحة الفرص للإبداع والابتكار
  - تحفيض التكاليف المعنوية والمادية واكتساب الوقت
  - تنمية المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية
  - تقوية العلاقات الإنسانية
  - تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- والجدول رقم (02): يوضح اهم الاختلافات بين مفهومي التفويض والتمكين

التمكين	التفويض	
توسيع المسؤولية المتعلقة بالمهام الحالية؛ دون الحاجة لتغييرها	تحويل المدير بعض صلاحيات عمله لشخص اخر لأسباب محددة	المفهوم
تتاح صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه	يكون في جزئية محددة	المجال
تشارك المعلومات بين الادارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تبقى سرية عموما	لا يتيح الاقدرا يسيرا من المعلومات	المعلومات
تقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني	تكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض له	المسؤولية

المدة الزمنية	عملية وقتية وليست دائمة	يتميز بالاستمرارية
---------------	-------------------------	--------------------

المصدر: حنان والضلعين؛2010؛ ص72.

### 3.2 الفاعلية الذاتية:

هي أحد العناصر المشتقة من النظرية المعرفية الاجتماعية وتطرح هذه الأخيرة اطارا تفاعليا سببيا يتألف من السلوك والمعرفة والبيئة، حيث تؤثر هذه العناصر على بعضها البعض بشكل كبير، وتشمل الفاعلية الذاتية اعتقاد الفرد بقدرته على أداء الفعاليات بمهارة، وهي اعتقاد بقدرة الفرد على استخدام الدافعية والمصادر المعرفية وسلسلة الأفعال المطلوبة لتلبية متطلبات حالة معينة، والحكم حول القدرة على اداء المهمة.

### 4.2 الدافعية:

اهتمت أبحاث الدافعية بدراسة العلاقة الشخصية ما بين الرئيس والمرؤوس كما يظهر التمكين في العلاقة الشخصية نفسها، وعندما يتم تمكين الفرد فانه يشعر بالدافعية، ولكن العكس قد لا يكون صحيحا، فالفرد قد يشعر بالدافعية دون ان يتمتع بالتمكين. أن مفهوم الدافعية يركز بشكل رئيسي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الافراد، وهو يبدو ضعيفا في اهتمامه بتطوير الموظف، ومنح الاستقلالية ومواصلة سلوك العمل او جعل الموظف يدرك ان بوسعه ممارسة شيء من التأثير على الفعاليات المؤسسية، بينما لا تهتم طريقة الدافعية بتطوير الموظف. (اندراس و معاينة؛2008؛ ص ص 57-58)

### 5.2 الاثراء الوظيفي:

يعرف على انه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة

الذاتية لأعماله، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث تغيير حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الاحداث والافراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.  
(جعفر؛1991؛ ص124)

## 6.2 قيادة الذات:

يبيد الباحثين واهل الاختصاص الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، وقد ناقش البعض منهم التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة، حيث ان التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة، ويؤكد الباحثان لي وكوخ (Lee and Koh,2001) انه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين واضحا في أربعة جوانب :

- ✓ شعور الموظفين بانهم يلعبون دورا في تحقيق نجاح المؤسسة
- ✓ معرفة القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل الموظفون داخل المؤسسة
- ✓ شعور الموظفين بانهم جزء من مجتمع معين
- ✓ يتصف العمل بكونه تحفيزي ومثير للتحدي، ويدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل

## 7.2 التدوير الوظيفي:

يقصد بالتدوير الوظيفي هو الممارسة المتمثلة في نقل الموظفين من وظيفة الى أخرى، فالشركات التي تقوم بالتدوير الوظيفي تدرك بان مثل هذه العملية تقلل من شعور الموظف بالملل، ولكنها تزيد أيضا التقليل من وقوع إصابات العمل المتكررة، ذلك وان الموظفين ومن خلال قيامهم بمهام مختلفة يستعملون عضلات مختلفة، وبالتالي يقلل ذلك من الإصابات، وهناك سبب ثالث لاستخدام التدوير الوظيفي وهو الزيادة في تمكين العاملين وتطوير قوة العمل التي تتمتع بالمرونة، ذلك ان التدوير الوظيفي يساعد الموظفين في تعلم مهام جديدة عندما تستدعي الحاجة الى ذلك.(اندر اوس و معاينة؛2008؛ ص ص 61-62)

## 8.2 المشاركة:

هي عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة تمكن العاملين من التأثير على القرارات الإدارية، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم مما يساعد ذلك على الاجتهاد اكثر في الأداء وطرح الأفكار، التي من شأنها تحسين ظروف العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية، كذلك فان للمشاركة أهمية توفير المزيد من التوافق والانسجام في جو العمل وتوفير أيضا مناخا تنظيميا افضل، كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية امام ادارتهم عن الأهداف المراد تحقيقها، كما انها تشكل حافزا معنويا إيجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية، وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها. (الدرة؛2004؛ص 108)

## 3. التمكين في الفكر الإسلامي والغربي:

## 1.3 التمكين في الفكر الإسلامي:

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم منذ اكثر من (1400) عام خلت، فقد جاء ذكر التمكين في القرآن الكريم بعدة مرات كما في قوله تعالى: (و كذلك مكننا ليوسف في الأرض) سورة يوسف الآية (21)، و كذلك قوله تعالى في سورة يوسف الآية (56) (كذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوا منه حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع اجر المحسنين)، وفي سورة الكهف الآية (55) "وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم"، وفي قوله تعالى: ( و لقد مكناكم في الأرض) سورة الأعراف الآية (10)، و في سورة الحج في قوله سبحانه و تعالى: "والذين ان مكناهم في الأرض وأقاموا الصلاة واتوا الزكاة وامروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور". الآية (41)

وعند العودة الى كتاب الله عز وجل تجد كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقرب من عشرين اية، اثنا عشرة وقد مكن الله سبحانه وتعالى وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة

وتبليغ رسالته للناس، فمنحهم تمكيناً من عنده إضافة إلى تمكين الإنسان، ففي سورة يوسف عليه السلام بين لنا القرآن أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف عليه السلام العلم والمعرفة والموهبة في تفسير الأحلام من خلال المعلومات، والتمكين هو توفير كل الأشياء وان تعطي للفرد كل ما تستطيع بواسطة تحقيق أهدافه، وكذلك تهيئة أدوات العمل له ورفع الموانع وإزالته عن طريقه.

### 2.3. التمكين في الفكر الغربي:

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

ويرى (Halvorsen, 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور (W. Edwards Deming) والدكتور (Joseph M. Juran) اليابان لتدريب المدراء ونصحهم، إذ أكدوا على الجودة والاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس أولئك فقط الموجودين في قيمة المنظمة، وأكدوا أيضاً على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة واللذان يعتبران أمران مهمين، فضلاً عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلاً من تفتيش المنتجات. وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز إلى وجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعليم في المدارس والوظائف، وأصبح العاملين اليابانيين جزءاً من المنظمة والتأكيد على الاستفادة في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال

متابعة الجودة وتمكين العاملين والتنوع والإنتاج حسب الطلب والملاءمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة، وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة، اذ رجع كل من (Deming and Jauran) الى الولايات المتحدة لتدريب بعض الافراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة و العاملين).

ويذهب (Rees and Porter,2008) الى ان نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومة الديموقراطية في عقد الستينيات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولا سيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الاعمال، اذ نقلت السلطة في اغلب الأحيان الى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق اهداف المنظمة، وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع، والتقليص، وانعدام الايمان في التخطيط المركزي، وجميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي ادت الى انتشار ممارسة التمكين في القطاع الخاص بشكل مطرد وملفت للانتباه. (جلاب والحسيني؛2014؛ص ص 17-19)

#### 4. أهمية وابعاد التمكين:

##### 1.4 أهمية التمكين:

تحدث عدد كبير من الباحثين عن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمات، ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد يعتبر التمكين استراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التغيير

باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية والإيفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة عليهم.

فقد أشار (Sherrmerhorn) الى ان أهمية التمكين تبرز في الحالات التالية:

✓ ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة، وهذا بلجوء الإدارة الى نقل القوة الى أسفل الهرم التنظيمي، وتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة.

✓ ممارسة لتوزيع دائرة الإيفاء بالتزامات الادوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين الى تحقيق أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، ولكن ذلك لا بد ان يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية.

✓ ممارسة نطاق السلطة: اذ لا بد ان يقترن التمكين بدعم العاملين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في اصدار الأوامر في الحدود المسموح بها، وهو أحد أوجه التعامل التي يتعامل معها العاملون.

إن أهمية التمكين تفرض على المنظمة والإدارة ان تنمي مشاعر الالتزام برسالة المنظمة وهدفها وتعزز هذا من خلال الالتزام بنظام الحوافز ماديا ومعنويا لتشبع حاجاتهم وتحقيق الذات والاحترام والتقدير لكل شخص في المنظمة، وبذلك تضمن المنظمة تحقيق أهدافها. (عباس؛2009؛ ص ص 40-41)

#### 2.4 ابعاد التمكين:

يعد التمكين أحد اهم المصطلحات الإدارية التي تطرق اليها العديد من الكاتبين والباحثين في مجالات مختلفة، الامر الذي ساهم بطريقة وبأخرى في بروز ابعاد متعددة لهذا المصطلح.

#### ❖ المشاركة بالمعلومات:

يشير هذا البعد الى الطريق التي يستجيب فيها الفريق لمعالجة المعلومات والمعرفة التراكمية التي يحتاجها الفريق، وعدم وجوده يعني عدم وجود تمكين (جلاب والحسيني؛2014؛ ص74)، ان المعلومات تعد العنصر الأساسي في استراتيجية التمكين و خاصة توافرها في

المستويات الدنيا عبر التقارير او فرق العمل سعيا من المنظمة لجعل العاملين اكثر فهما حول أسلوب اتخاذ القرار، وان هذه المعلومات لا بد ان تصل الى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء الى الوسيط و المساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات، فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها واجماع الرأي حولها.(البغدادي و الحدراوي؛2013؛ص 183).ولكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات افضل للمنظمة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين المتمكنين فرصة الوصول الى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم و طرق العمل التي يشتركون فيها تقدم اسهاما لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أدائهم زادت اسهامهم.(العتيبي؛2005؛ص37).

وقد اشارت دراسة(Quemard 2000) الى ان مكون التمكين المشاركة بالمعلومات تعد أمرا جوهريا في عملية اندماج العاملين، وذلك للاعتبارات الآتية:

- سيمكن ان تكون قرارات افراد العاملين فاعلة عندما يكون هناك اتصال مزدوج.
- إمكانية تقييم الافراد العاملين لقابليتهم الاعتمادية وفقا لطبيعة المعلومات.
- توفير المعلومات في بيئة العمل.
- تعد المعلومات الواحدة من المكونات التي تسمح للأفراد العاملين من الحكم على أعمالهم اليومية فيما كانت جيدة او سيئة. (جلاب الحسيني؛2014؛ص75)

#### ❖ الحرية والاستقلالية:

ان حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون حرية خلافة روتينية، وهذه تعتمد على قدرة الشخص لإيجاد البديل، بما يعبر عن قدرته على الابداع كما أن هناك حرية تصرف سلبية ناشئة عما تفوضه المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين.(الساعدي؛2006؛ص67). وقد أشار (Oconnell .1994)

الى أن الأفراد الذين يمتلكون حرية التصرف يكونون أقل عزلة في العمل، وأكثر رضا وأعلى مستويات أداء وأكثر ايداعاً وأقل اجتهاداً.

#### ❖ فرق العمل:

قد عرف (Smith and Katzenbach) . فريق العمل على أنه: "عدد صغير من الافراد الذين يمتلكون مهارات متقاربة وملتزمون بإخلاص و ولاء بالأهداف العامة وأهداف الأداء والاقتراب من انجاز العمل بمسؤولية". وهي تعتمد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق وحل المشاكل المتعلقة بالعمل وتصميم المناصب الخاصة وجدولة الوقت اللازم لممارسة مهامها، بالإضافة الى ذلك يتمتع أعضاء الفريق بدرجة كبيرة من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم بتميز. (أحلام؛2018؛ص297).

#### ❖ تفويض السلطة او الصلاحيات:

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً او قاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر الا في التمكين، مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة وللآخرين إضافة الى الشعور بالاستقلالية، حرية التصرف، وهذا ينطلق من الاعلى الى الأسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الاشراف التقليدي. (ملحم؛2004؛ص39).

### 5. مستويات ومداخل التمكين:

#### 5.1 مستويات التمكين:

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملون يفعلون ما هو ضروري وتحتاه المنظمة، وهذا لا بد من الإشارة الى ان المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد ان تحدث من الأسفل الى الأعلى ولكن عملية إعادة

البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين لجعلهم أقل إنتاجية كما يمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا. الخطيب والى عملية الاستمرارية الواضحة في تصميم الوظائف في منظمات اليوم، وقد حددت مستويات التمكين بخمسة مستويات وهي:

#### ✓ المستوى الاول:

المدير يتخذ القرارات ويعلم الفريق.

#### ✓ المستوى الثاني:

يطلب من الفريق تقديم اقتراحات وتتخذ القرارات بناء على تلك الاقتراحات، ويعلم الفريق.

#### ✓ المستوى الثالث:

يناقش المدير والفريق الوضع بكامله وتطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات والمداخلات وتتخذ القرارات بعلم الفريق.

#### ✓ المستوى الرابع:

يستمر البناء على هذه العلاقة وعند هذه النقطة، ويتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل.

#### ✓ المستوى الخامس:

المفوضون يتخذون القرار للفريق والفريق يعمل بشكل مستقل تماما، واتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم ويتم ابلاغ الإدارة. (البغدادي والحدراوي؛2013؛ ص 168). وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، ولكن ذلك بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة وتسيير أساليب التمكين الحالية ، وفي نفس السياق أشار (افندي2003؛ ص ص 38-39) الى ان المنظمات تسعى الى التعلم المستمر يعد الافراد مصدرا اوليا لقوة المدير، لا تكلفة او إنفاقا يجب خفضه وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمعني،

بالإضافة الى منح العاملين الإحساس بالمشاركة، وذلك من خلال ثلاث مستويات للتنمية المعنوية للعاملين في المنظمة.

### 2.5 مداخل التمكين:

تقدم الدراسات والبحوث اطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن اهداف بحوثهم عن طريق هذه الأطر التحليلية يمكن استنتاج مداخل التمكين، وقد أشار (صالح واخرون؛2008؛ ص113) الى التمكين وفق مدخلين هما:

#### ❖ المدخل الداخلي:

ويشمل كل ما يملكه الافراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الاتية ووضع الحلول الناجعة مما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه التمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

#### ❖ المدخل الخارجي:

وهو عبارة عن كافة الاليات او العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه بالتمكين المنظم الذي يشير الى كافة الأنشطة التي تلجأ المنظمة التي تشجع على تمكين افرادها وجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

### 7. نماذج التمكين:

تظهر مراجعة الادبيات لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن ان تساعد على تحليل وفهم التمكين، ومن اهم النماذج التي تفسر التمكين (السكرانة؛2010؛ ص312-313) وهي:

#### 1.7 نموذج كونغر و كانونغر (Konger and Kanungo) :

عرف الباحثان التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية واقترح أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين.

الاولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة.

- الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا على أكثر من المشاركة في السلطة. وحددت خمسة مراحل لعملية التمكين وهي:
- ✓ المرحلة الاولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وعلى الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت الى ذلك الشعور وتتنبى الاستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.
  - ✓ المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، اثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.
  - ✓ المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر.
  - ✓ المرحلة الرابعة: يشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بفاعليته الذاتية وهذا نتيجة استقبالهم لتلك المعلومات.
  - ✓ المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

### 2.7 نموذج توماس وفيلتهاوس (Thomas and Velthouse)

قام توماس وفيلتهاوس (Thomas and Velthouse, 1990):

- بإكمال العمل الذي انجزه Konger and Kanungo فبنيا نموذج التمكين المعرفي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، وأشار الى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر الى العالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة ابعاد نفسية وهي:
- ✓ التأثير الحسي: هو الدرجة التي تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، واعتقاده بأنه يؤثر في عمل الاخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

✓ الكفاية: هي الدرجة التي يمكن أن يصل اليها الفرد على أداء الأنشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة، فكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد.

✓ اعطاء معنى للعمل: يعني ان يشعر الفرد بالفرصة بممارسة المهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بان الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

✓ الاختيار: هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات معنى له وأدائه بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بانه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (المعاني واخرون؛2011؛ ص 208)

### 3.7 نموذج ديفس (Davis,2001)

اقترح ديفس (Davis,2001) ان هناك عشرة طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين

موظفيهم وهي:

◀ التمكين من خلال المسؤوليات: يجب ان يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقفه من العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي الى تكوين الإحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.

◀ التمكين من خلال الصلاحيات: يظهر الموظفون حماسا وابداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

◀ التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول الى الامكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عددا من الصفات مثل المصداقية والموضوعية وأن تكون ذات مستوى عال، بحيث تستشير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.

- ◀ التمكن من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذلك يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- ◀ التمكن من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة الى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ضروري لنجاح التمكن.
- ◀ التمكن من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن الموظف عنصر هام للتمكن إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكن وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية.
- ◀ التمكن من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف الى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير دور هام في ذلك من خلال اظهار تقديره واحترامه للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- ◀ التمكن من خلال الاحترام: يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي اظهار أداء متميز.
- ◀ التمكن من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فان ذلك سيؤدي الى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي الى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- ◀ التمكن من خلال السماح بالفشل: الموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فانه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة فان ذلك سيؤدي الى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطر، علما أن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع. (اندراس ومعاينة؛2008؛ ص ص 158-159)

#### 4.7 نموذج (Anderson and Sandmann,2009)

قدم Anderson وزميله Sandmann عام (2009) نموذج من ممارسات التمكن في شركات الشباب، ورأوا أن البيئة التي تعيق عملية التمكن تؤدي الى تطوير القيادات الشابة

من خلال ربط مفاهيم التمكين بشركات الشباب، وبشكل عام حددوا بثلاث فئات تنمي او تقلل من الشعور بالتمكين وهذه الفئات هي:

◀ **العمل:** أن الحاجة لخلق سياق يعتقد فيه الافراد بأنهم يمتلكون السيطرة على سلوكياتهم فيما يتعلق بالمهام وكيفية القيام بها، وعندما يدرك الافراد المدى الذي يحددون فيه المخرجات فانهم سوف ينظرون الى أنفسهم سبب رئيسي فيها فيما ينمي التزامهم اتجاه العمل والمنظمة، حيث تزداد الموهبة عندما يتشاطر الافراد القرارات الرئيسية للمنظمة، اما من خلال التمثيل او المساهمة المباشرة، ولا تساهم القرارات الرئيسية التي تؤثر في عمل المنظمة، وأن أسلوب القائد يلعب دورا في خلق هذا السياق لأجل تقرير المصير.

◀ **الافراد:** ركزوا على إعطاء أسبقية متعلقة باحترام الذات وقدرة الفرد، وأشاروا الى الحاجة للأفراد ذوي المقدرة لأداء المهام بشكل ماهر، وركزت هذه الفكرة على احترام الذات وأن الأفراد يجب أن يعرفوا قدراتهم لأداء المهمة وينظروا الى أنفسهم كمصدر ثمين مليء بالموهب التي يمكن أن تساهم في المنظمة.

◀ **المنظمة:** يكون الأفراد ممكنين عندما يمتلكون المعلومات حول أداء المنظمة، حيث يزداد إحساس الافراد بالتمكين عندما يفهموا رسالة المنظمة وفي المقابل يصبحون قادرين على تحديد مهامهم ضمن الصورة الأكبر لعمل المنظمة، وأن عملية التمكين تزداد عندما يمتلك الأفراد حق الوصول الى التغذية المرتدة المتعلقة بالأداء الخاص بالمنظمة وفق العمل، و بامتلاكهم للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم من أجل اتخاذ القرارات والتأثير فيها. (البغدادي؛ الحدراوي؛ 2013؛ ص148)

### 5.7 نموذج ماركوردت (Marquardt)

أشار الكبيسي الى أن البعض من علماء الإدارة يرون وجود علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين و المصطلحات المعاصرة، وهذا لاهتمامها بالموارد البشرية وحرصها على توفير فرص اكتساب المعرفة واثراء المعلومات وتنمية المهارات وتشجيع ورعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز و الابداع، حيث تقوى لدى العاملين دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة المتعلقة برفع كفاءة وتحسين الجودة وتحقيق

التنافس، وقد أكد ماركوردت (Marquardt) أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي. (الكبيسي؛ 2004؛ ص 148)

## 8.. فوائد ومعوقات تطبيق التمكين:

### 1.8 فوائد التمكين:

ان العنصر البشري هو الأساس في المنظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون ويتنافسون ويغيرون، وبهم تحقيق المنظمة أهدافها وغاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو: كيف نقود الافراد الى افضل وضع ممكن لمصلحتهم و مصلحة المنظمة التي يعملون بها ولعل هذا التساؤل هو الدافع نحو التركيز على قيادة السلوك او هندسة العلاقات بدلا من هندسة العمليات، للاستفادة من طاقتها وابداعاتها، ويمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يأتي : (اندراس و معاينة؛ 2008؛ ص152) :

- ✓ المساهمة في التقليل من الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل الى 40 بالمئة.
  - ✓ تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل الى 50 بالمئة عند تطبيق التمكين.
  - ✓ تخفيض الكلف بنسبة تتراوح من (10 بالمئة-15 بالمئة).
  - ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
  - ✓ تحسين مستويات الجودة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
  - ✓ منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
  - ✓ إطلاق قدرات الافراد الإبداعية والخلاقة.
- وأجمل (جاد الرب؛ 2009؛ ص256) هذه المزايا فيما يلي:
- ✓ اتخاذ قرارات سريعة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة او اتخاذ القرار.

- ✓ الاستفادة من خبرات من مهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.
- ✓ دعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- ✓ اسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة.
- ✓ يساهم التمكين في زيادة الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي.
- ✓ اثارة التحدي لدى العاملين والمساهمة في جعل العامل يشارك في تحديد مصيره الخاص بإبداء العمل بحرية وبقوة وبناء وزيادة في التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- ✓ المساهمة في بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.

#### 2.8 معوقات تطبيق التمكين:

- أشار (ايفان واخرون؛2009،ص430) ان التمكين قد تصادفه بعض المعوقات وهي كالاتي:
- ✓ عدم دعم والتزام الإدارة نحو تطبيق التمكين وعدم استمراريتها.
- ✓ عدم تمتع العاملين بالسلطة والمسؤولية الحقيقية في تنفيذ أعمالهم.
- ✓ استخدامه من قبل للتنازل عن المسؤولية.
- ✓ فشل المدربون في تقديم تقنية مرجحة وعدم تمييز الاتجاهات.
- ✓ اما دراسة (الملوك؛2002؛ ص 54) فقد اشارت الى ان معوقات التمكين تتمثل فيما يلي:
- ✓ شعور القيادات الإدارية بفقدان القوة نتيجة تفويضها للمستويات الأدنى.
- ✓ عدم الاعتراف بقوة الاخرين بسبب الانانية التي يتمتع بها بعض القادة.
- ✓ لجوء بعض القادة الإداريين فضلا عن العاملين في شبكات المعلومات الى حجب المعلومات ظنا منهم أن ذلك قد يعزز من قوتهم وسيطرتهم.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه عن مفهوم التمكين وأهميته ومستوياته وفوائده يمكننا القول أنه ذو أهمية بالغة لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من الموارد المعقدة كما أنه مفهوم متشعب يحتاج الى الالمام بالمفاهيم الإدارية، كما يحتاج الى ركائز أو أبعاد تضمن نجاحه وهي ركائز مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وتدريبهم ثم تفويض السلطة عليهم وهذا لن يأتي الا بسياسة تهتم بشكل رئيسي بإقامة الثقة بين الإدارة والعاملين واعطائهم المسؤولية والسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشعرهم و كأنهم يملكون المنظمة التي يعملون بها.



# الفصل الرابع

## الإجراءات الميدانية للدراسة

---



## تمهيد

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية والإلمام به أكثر بالدراسة الميدانية، وقبل الشروع في تحليل نتائج الاستبيان، يجب أولاً توضيح منهجية الدراسة والطريقة المعتمد عليها لجمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح عينة الدراسة المختارة وكذا عرض نموذج الدراسة ثم التعرف على مختلف أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في هذه الدراسة والتي تم الاعتماد عليها وتحليل بيانات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

## 1. مجالات الدراسة:

## 1.1 المجال البشري

يقصد به عامة المشاركين في الدراسة او العينة او مجتمع الدراسة مع توضيح نسبة العينة في ذاك المجتمع، وفي مجال دراستنا العلمية فان المجتمع المدروس هم الافراد المشتركين في موضوع البحث، وعدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، حيث تشغل (300) عامل يتوزعون على مصالح عديدة في المؤسسة.

## 2.1 المجال الزمني: حدد المجال الزمني لهذه الدراسة بداية من تاريخ 17/01/2024 الى

غاية تاريخ وضع المذكرة والذي كان في 25/06/2024.

## 3.1 المجال المكاني:

أما فيما يخص المجال المكاني فقد تم دراسة جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط.

## 4.1.. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

## أ. التعريف بالمؤسسة:

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الاشراف على ثلاث ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي: الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة الى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي؛
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

ب. المهام الأساسية للمؤسسة:

- ✓ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ✓ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- ✓ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ✓ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ✓ الاشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ✓ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- ✓ الاشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ✓ دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ✓ السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم. (انظر الملحق رقم 05)

## 3. منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مناسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل جودة حياة العمل و دورها في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

## 3.1 تعريف المنهج الوصفي التحليلي

المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة في البحث تعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كميّاً وكيفياً. كما يهتم هذا المنهج بتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسيرها.

## 3.2 مبررات اختيار المنهج:

1. ملائمة لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري.
2. قدرته على جمع البيانات الكمية والكيفية حول الظاهرة المدروسة.
3. إمكانية تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات.

## 4. الدراسة الاستطلاعية

## 4.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى تحضير الدراسة الميدانية الأساسية للبحث، وإلى معرفة مدى تجاوب عينة الدراسة مع هذا النوع من البحوث والتأكد من قدرتهم على فهم أسئلة المقاييس ومدى وضوحها، هذا من جهة ومن جهة أخرى مدى مصداقية وصلاحيّة

المقاييس، بالإضافة إلى الوقوف على أهم صعوبات إجراء البحث في المؤسسة. وقد كانت الدراسة الاستطلاعية أساسية حيث سمحت لنا بما يلي:

أولاً: التعرف على ميدان البحث ومجتمع الدراسة.

ثانياً: دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، وذلك للتحقق من صدقها وثباتها

### 5: أساليب جمع البيانات

يعد هذا نوع من المصادر دليل الباحث في إتمام اثرء الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتتعلق أساساً بالجانب النظري، وتتمثل في الكتب والمقالات العلمية، وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، والمساهمات البحثية في الملتقيات العلمية، والعديد من المواقع الإلكترونية، للجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد فيتكفل الباحث بمهمة التنقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص النتائج منها والتي توكن بمثابة المساهمة الحقيقية للباحث والتي ستكون بدورها معلومات ثانوية تساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية، وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على أداة الاستبيان كمصدر أول للوصول إلى أفراد عينة الدراسة واستخلاص جملة البيانات المراد تحليلها في هذه الدراسة.

ويعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدد وبتكاليف معقولة (كمال الدين وآخرون، 2013، ص118).

## 3.5. إعداد أداة الدراسة واختيار سلم القياس:

باعتبار أن الاستبيان كان الأداة الرئيسية في جمع معلومات الدراسة فقد مر بمجموعة من المراحل نبينها كما يلي:

## أ. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان):

يمر الاستبيان في أغلب الدراسات بمجموعة من المراحل يخضع فيها لعمليات متواصلة من التعديل والتصحيح ليصل إلى الصورة النهائية التي يكون فيها قابلاً لقياس الظاهرة محل الدراسة، وقد مر الاستبيان في هذه الدراسة بالمرحل التالية:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة التصميم الأولي للاستبيان وذلك على خلفية ما تناوله الباحث من مفاهيم في جانب الدراسة النظري.
- المرحلة الثانية: يتم فيها اخضاع أداة الدراسة لمجموعة من التعديلات والتي مست المقاييس المعتمدة في بناء نموذج الدراسة وذلك على خلفية الاطلاع على دراسات سابقة ذات علاقة مع اشكالية الدراسة، وتحتوي على مقاييس أكثر مصداقية وثبات لقياس متغيرات الدراسة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في ميدان الدراسة أنظر الملحق (02) والتي من خلالها تم إجراء العديد من التغييرات مست منهجية اعداد الاستبيان ومضمونه والتي ما تعرف أيضا بالصدق الظاهري لأداة الدراسة.
- المرحلة الرابعة: تمثل هذه المرحلة الإجراءات النهائية للاستبيان ففي هذه المرحلة قامت الطالبة بإجراء التعديلات التي تمت في الخطوات السابقة بشكل نهائي، لتجهيز الاستبيان بشكل كامل، ومن ثم توزيعه على العينة المستهدفة.

## ب. أداة اعداد الدراسة (المقابلة):

هي تقنية مباشرة من أجل مساءلة الأفراد بطريقة جماعية أو فردية، وهذا من أجل الوصول الى المعلومات أو البيانات التي يتعذر الوصول اليها الا بالمحاولة والإصرار مع بعض المسؤولين، وقد لجئنا الى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول الى نتائج موثوقة بها وذات مصداقية.

## 4.5 اختيار سلم القياس:

تم الاعتماد على ميزان ليكرت (*Likert*) المصمم في عام 1932، حيث تتطلب مقاييس ليكرت أن يشير المبحوثين إلى درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على عدد من البيانات المتعلقة بالموقف الذي يتم قياسه ويتم إعطاء إجاباتهم قيمة عددية و/أو علامة لتعكس قوة واتجاه رد فعل المبحوث على البيان، وبالتالي يتم إعطاء العبارات التي يوافق عليها المبحوث قيمة إيجابية أو عالية، بينما يتم إعطاء تلك التي لا يتوافق معها درجات سلبية أو منخفضة، فقد تحدد المقاييس على سبيل المثال: (من 1 إلى 3) ، (من 1 إلى 5) أو من (2+ إلى -2) عبر الصفر. (*Micael J.Baker, 2003 P188*)

حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على ميزان الثلاثي (*Likert*) كما هو موضح في الشكل رقم (الجدول رقم 03) أدناه:

الجدول رقم (03): ميزان ليكرت (*Lekert*) الثلاثي

الدرجة (الوزن)	الاستجابة
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

يحدد مقياس ليكارت الثلاثي آراء واتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو موضوع الدراسة ومتغيراتها، ويساعد في عملية تحليل النتائج من خلال حساب الوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة على عبارات الاستبيان، كما أن الفقرات تخضع لمقياس ترتيبي فلا بد من تحديد طول الفئة عن طريق حساب المدى الذي يعبر عن الفرق بين الأوزان وتحسب كما يلي:

الحد الأعلى - الحد الأدنى = 2 ويتم حساب طول الفئة عن طريق تقسيم المدى على الحد الأعلى وتساوي 0.66 كما هو مبين في (الجدول رقم 04) أدناه:

الجدول رقم (04): الوسط الحسابي المرجح للأوزان حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابية	الوسط الحسابي المرجح بالأوزان	درجة الموافقة
غير موافق	من 1 إلى 1.66	عدم الموافقة
محايد	من 1.67 إلى 2.33	المحايدة
موافق	من 2.34 إلى 3	الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج حساب طول الفئة للأوزان

### 5.5 تركيبة الاستبيان:

ويتعلق الأمر في هذه الجزئية المقاييس التي يبني منها الاستبيان والمعبرة عن متغيرات الدراسة الأساسية والتي نوضحها كما يلي:

#### أ. مقياس جودة حياة العمل المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية:

فيما يخص جودة حياة العمل فهناك بعض الباحثين الذين طوروا مجموعة من الأبعاد تم اعتمادها كمقاييس لهذا المفهوم، وفي هذا البحث تضمن محور جودة حياة العمل جانبين الجانب الأول يرتبط بالجوانب الوظيفية والتنظيمية مكون من أربعة أبعاد و(13 عبارة) في

حين يرتبط الجانب الثاني ببيئة العمل المادية والمعنوية مكون من خمسة أبعاد تضم في 15 عبارة، (أنظر الملحق رقم 03) أدناه يوضح ذلك.

ب. مقياس التمكين:

فيما يخص التمكين الإداري وكخلاصة لبعض الجهود السابقة تضمن المحور 22 عبارة (items) تمت صياغتها من طرف الطالبة وتحكيمها لدى مجموعة من الاساتذة ذوي الاختصاص، (أنظر الملحق رقم 04) أدناه يوضح ذلك.

6. مجتمع وعينة الدراسة:

1.6 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي تكون محل اهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وفي هذه الدراسة يتألف المجتمع من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

2.6 عينة الدراسة:

أ. نوع العينة :

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة غير منتظمة. تم اختيار هذا النوع من العينات نظراً لتوفر قائمة شاملة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، مما يتيح إمكانية اختيار كل فرد بشكل عشوائي وبفرصة متساوية. هذا الأسلوب يضمن تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة الأصلي، حيث يتيح لكل عنصر في المجتمع فرصة متكافئة للظهور في العينة.

## ب. حجم العينة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في البحوث العلمية، لأنها أيسر تطبيقا وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي، إذ أنه ليس هناك من حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيا ومختارة بشكل يمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، فالنتائج المستنبطة من دراسة العينة ستطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي، فالعينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه. وفي هذه الدراسة تم توزيع استمارة استبيان على 70 عينة في مؤسسة اتصالات الجزائر تم استرجاع 67 استمارة تم استبعاد استمارتين لعدم اكتمال البيانات لنحصل في الأخير 65 استمارة صالحة للتحليل وهي عينة الدراسة.

## الجدول رقم (05): سيرورة توزيع استمارة الدراسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات الصالحة للتحليل
70	67 استمارة	02 استمارة	65 استمارة

المصدر: من اعداد الطالبة استعانة بالمشرف

## 7. مواصفات العينة

## 1.7: توزيع وفق متغير الجنس

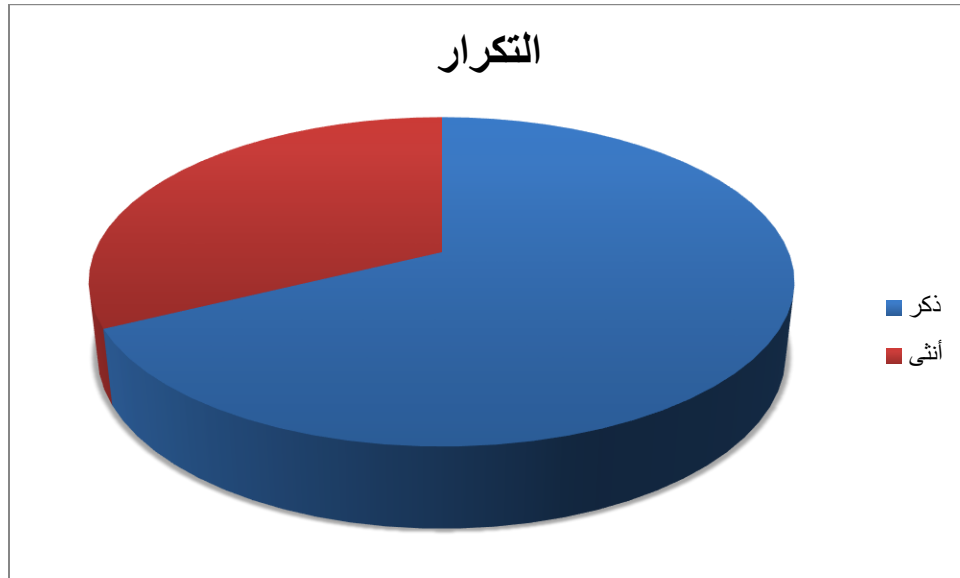
## الجدول رقم (06): توزيع وفق الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	44	67.7
	أنثى	21	32.3
المجموع		65	100%

المصدر: من إعداد الباحثة استعانة بالمشرف بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن نسبة 67.7% تمثل الذكور من المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، بينما نجد نسبة 32.3% تشير إلى الإناث، وهذا يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة هم من الذكور، حيث يشكلون أكثر من ثلثي العينة.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع وفق الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

## 2.7: توزيع وفق متغير السن

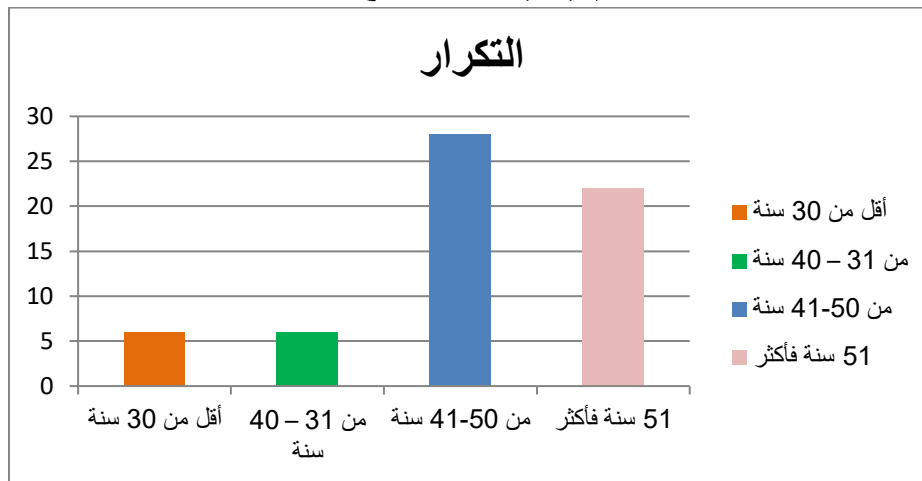
الجدول رقم (07): توزيع وفق السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
السن	أقل أو يساوي 30 سنة	06	13.8
	من 31 - 40 سنة	6	9.2
	من 41-50 سنة	28	43.1
	51 سنة فأكثر	22	33.8
المجموع		65	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن نسبة 43.1% تمثل الفئة العمرية من 41-50 سنة، وهي الفئة الأكبر بين المبحوثين، بينما نجد نسبة 33.8% تشير إلى الفئة العمرية 51 سنة فأكثر. في حين نجد أن نسبة 13.8% تشير إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وأخيراً نسبة 9.2% للفئة العمرية من 31-40 سنة. هذا يشير إلى أن غالبية العاملين في المؤسسة هم من الفئات العمرية الأكبر سناً.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع وفق السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

### 3.7: توزيع وفق متغير المستوى الدراسي

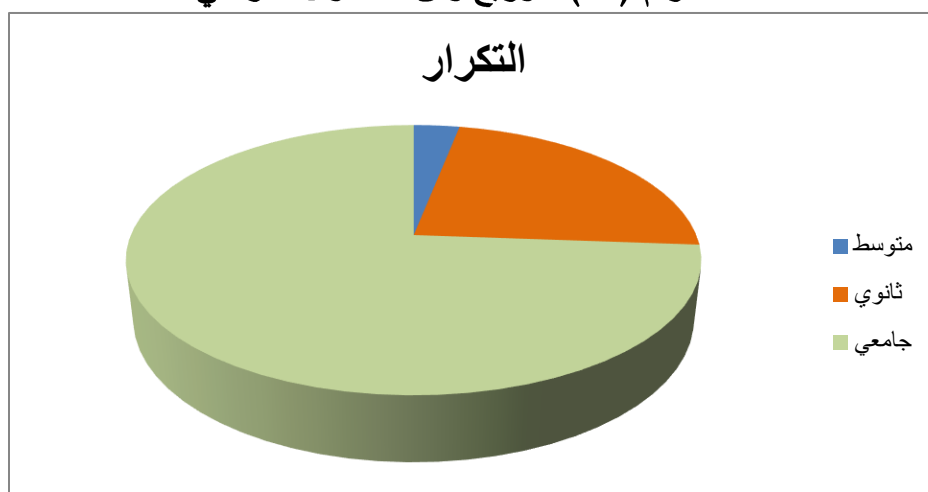
الجدول رقم (08): توزيع وفق المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
المستوى الدراسي	ثانوي وأقل	17	26.2
	جامعي	48	73.8
المجموع		65	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS/26)

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن نسبة 73.8% تمثل المبحوثين ذوي المستوى الجامعي، وهي النسبة الأعلى. بينما نجد نسبة 23.1% تشير إلى المبحوثين ذوي المستوى الثانوي. في حين نجد أن نسبة 3.1% فقط تشير إلى المبحوثين ذوي المستوى المتوسط. هذا يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة لديهم مستوى تعليمي عالٍ.

الشكل رقم (05): توزيع وفق المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

#### 4.7. توزيع وفق متغير مستوى الخبرة

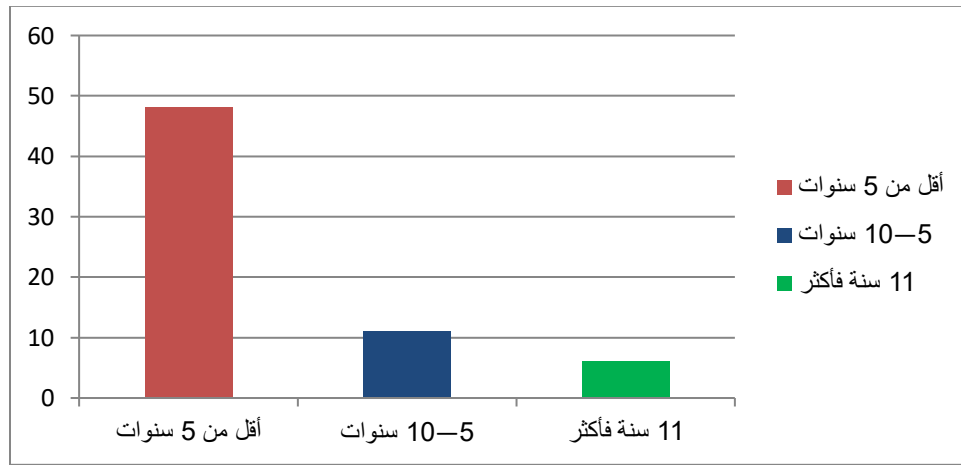
الجدول رقم (09): توزيع وفق مستوى الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	أقل من 5 سنوات	48	73.8
	6—10 سنوات	11	16.9
	11 سنة فأكثر	6	9.2
المجموع		65	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن نسبة 73.8% تمثل المبحوثين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وهي النسبة الأعلى بشكل ملحوظ. بينما نجد نسبة 16.9% تشير إلى المبحوثين ذوي الخبرة من 5-10 سنوات. في حين نجد أن نسبة 9.2% تشير إلى المبحوثين ذوي الخبرة 11 سنة فأكثر. هذا يشير إلى أن غالبية العمال من كبار السن في المؤسسة لديهم خبرة عملية قصيرة نسبياً.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع وفق مستوى الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

### 5.7: توزيع وفق متغير المستوى الوظيفي

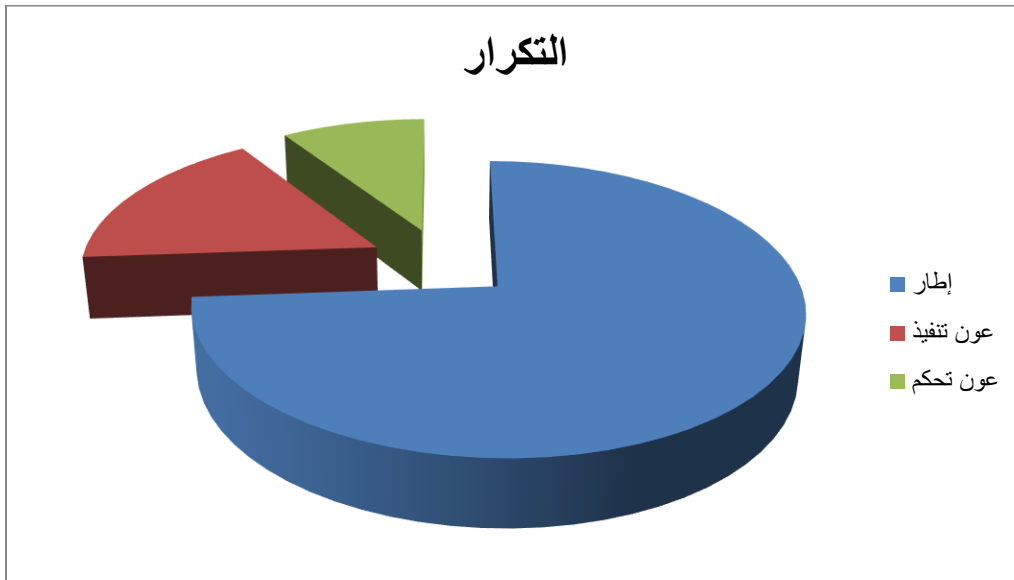
الجدول رقم (10): توزيع وفق المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
المستوى الوظيفي	إطار	48	73.8
	عون تنفيذ	11	16.9
	عون تحكم	6	9.2
المجموع		65	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 26)

من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن نسبة 73.8% تمثل المبحوثين في مستوى الإطارات، وهي النسبة الأعلى بشكل واضح. بينما نجد نسبة 16.9% تشير إلى المبحوثين في مستوى عون التنفيذ. في حين نجد أن نسبة 9.2% تشير إلى المبحوثين في مستوى عون التحكم. هذا يدل على أن غالبية المبحوثين يشغلون مناصب إدارية عليا في المؤسسة.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع وفق مستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

### 8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

#### 1.8 صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان والوقوف على درجة صدقه الداخلي والمنطقي ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية، إذ بعد عرضه على عينة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الدراسة، أنظر الملحق رقم (02)، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قامت الطالبة بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار الثبات على الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (03)، وذلك بإيجاد معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير على حدى ثم للمقياس ككل والتي بلغت

قيمتها 0.97، كما أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ الأخرى تجاوزت 60% واقترنت من (1) ما يدل على مستوى عالٍ من ثبات لأداة القياس.

### الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
جودة حياة العمل المرتبط بالجوانب الوظيفية والتنظيمية	0.92
جودة حياة العمل المرتبط ببيئة العمل المادية والمعنوية	0.92
جودة حياة العمل ككل	0.95
التمكن الإداري	0.93
المقياس ككل	0.97

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

## 2.8. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة، بلغ عدد المحكمين [07] محكماً، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تدرج تحته، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، بناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة لبعض الفقرات، تم اعتماد نسبة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80% كمعيار لقبول الفقرات في صورتها النهائية. وبناءً على هذا المعيار، تم الاحتفاظ بالفقرات التي حظيت بموافقة غالبية المحكمين، مع إجراء التعديلات المقترحة عليها.

نتيجة لهذه العملية، تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان، والتي تتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري، مما يعزز الثقة في قدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. يمكن

الرجوع إلى قائمة المحكمين في الملحق رقم (01) من الدراسة للاطلاع على أسماء وتخصصات الخبراء الذين شاركوا في عملية التحكيم..

#### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان ومعالجتها تم استخدام الأساليب التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: لتبويب وترتيب البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ووصفها.
- الوسط الحسابي (*Mean*): الذي يمثل مجموع القيم على عددها، ويستخدم لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين ودرجة موافقتهم على توفر أبعاد الظاهرة.
- الانحراف المعياري (*Standard deviation*): يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي فمقاييس النزعة المركزية تعطي القيمة الوسطية فقط، أما الانحراف المعياري فيبين درجة تشتت بيانات حول القيمة المركزية.
- معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*): لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط (*simple linear regression*) والمتعدد (*Multiple linear regression*): لإيجاد معاملات الارتباط وحساب معدلات الأثر بين متغيرات الدراسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الدراسة الميدانية هي العمود الأساسي في الجانب التطبيقي لأي بحث وذلك لما توفره من أرضية خصبة من المعلومات والخطوات المنهجية لإعداد الدراسة وبالتالي تكتسب أهمية كبيرة في ميدان البحث العلمي، والمعلومات الأولية التي تحصلنا عليها في هذا الفصل هي التي سنبنى عليها أسلوبنا الإحصائي في الفصل التالي الذي يتناول مناقشة وتفسير الفرضيات.

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

اولا : عرض ومناقشة وتفسير النتائج

1. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
3. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
4. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
5. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
6. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة
7. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة

8.الإستنتاج عام

خاتمة

### تمهيد

يستعرض في هذا الفصل تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الاجراءات الصحية الاحصائية التحليلية، ثم التعليق عليها ومناقشتها من وجهة نظر الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل اليها قدم الباحث العديد من التوصيات.

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

### 1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

يوجد مستوى في جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية لابد من تحديد اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد قياس جودة حياة العمل بشقيها سواء المرتبط بالجوانب الوظيفية والتنظيمية وكذا المرتبط ببيئة العمل المادية والمعنوية، حيث نعتمد في هذا الاختبار على المتوسط الحسابي الذي يعطي صورة واضحة عن تمركز القيم والذي يعزز بالانحراف المعياري لقياس مدى تشتت هذه القيم عن المتوسط المحسوب، واللذين من خلالها وبالرجوع إلى جدول الوسط الحسابي المرجح للأوزان حسب مقياس ليكرت الثلاثي يمكن تحديد التوجع العام نحو كل بعد ومن ثمة نحو المتغير ككل، والجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة لمتغير (جودة حياة العمل):

الجدول رقم(12): وصف أفراد عينة الدراسة لجودة الحياة

المتغير	البعء	الانحراف درجة			
		المتوسط الحسابي	المعياري الانطباق		
جودة حياة العمل المرتبط بالجوانب الوظيفية والتنظيمية	جودة حياة	المشاركة في اتخاذ القرار	2.20	0.69	محايد
	العمل المرتبط	القيادة وأسلوب الاشراف	2.32	0.62	محايد
	بالجوانب	الاستقرار والأمان الوظيفي	2.47	0.59	موافق
	الوظيفية	برنامج التدريب والتعليم	2.46	0.70	موافق
	والتنظيمية	الجانب الأول ككل	2.36	0.54	موافق
	جودة حياة	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل	2.55	0.62	موافق
	العمل المرتبطة	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة	2.08	0.72	محايد
	بيئة العمل	التنظيمية			
	المادية	علاقات العمل	2.34	0.6	موافق
	والمعونية	الأجور والمكافآت	2.21	0.68	محايد
جودة حياة العمل		فرص الترقى والتقدم الوظيفي	1.99	0.73	محايد
		الجانب الثاني ككل	2.23	0.54	محايد
	المحور ككل		2.30	0.51	محايد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية (SPSS26)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور جودة حياة العمل، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدره 2.30 بانحراف معياري قدره 0.51 حيث تشير هذه القيم إلى الموافقة على مقياس ليكرت الثلاثي، وللتفصيل أكثر في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لابد من الوقوف على تفاعلهم مع كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل، ويأتي ذلك فيما يلي:

-المشاركة في اتخاذ القرار:

من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 2.20 وبانحراف معياري قدر بـ 0.69 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يبدون موقفاً محايداً حول فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين قد يشعرون بدرجة متوسطة من المشاركة في عملية صنع القرار، أو أنهم غير متأكدين من مدى تأثير آرائهم على القرارات النهائية في المؤسسة.

- القيادة وأسلوب الإشراف: من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الذي قدر بـ 2.20 وبانحراف معياري قدر بـ 0.69 يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون القول بالحياد حول فقرات بعد القيادة وأسلوب الإشراف ويمكن رد ذلك إلى اعتقاد الكثير من العمال بأن مثل هذه التصريحات تعتبر خوضاً في خصوصيات المؤسسة وأسرارها من جهة ومن جهة أخرى قد يعد الخوف من إبداء الري في هذا الخصوص دفعهم إلى الوقوف بشكل محايد.

- الاستقرار والأمان الوظيفي:

سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 2.47 وانحرافاً معيارياً 0.59، مما يدل على موافقة أفراد العينة. هذا يشير إلى أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة، وهو عامل إيجابي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والولاء التنظيمي

- برنامج التدريب والتعليم:

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 2.46 وانحرافاً معيارياً 0.70، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة. هذا يدل على رضا العاملين عن برامج التدريب والتعليم المقدمة في المؤسسة، مما قد يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:

سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي بقيمة 2.55 وانحراف معياري 0.62، مما يشير إلى موافقة قوية من قبل أفراد العينة، هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لجوانب الأمن والصحة المهنية، مما يعزز شعور العاملين بالأمان في بيئة عملهم.

التوازن بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية:

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 2.08 وانحرافاً معيارياً 0.72، مما يشير إلى موقف محايد. هذا قد يعكس تحديات في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين.

علاقات العمل:

سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 2.34 وانحرافاً معيارياً 0.60، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة. هذا يدل على وجود علاقات عمل إيجابية نسبياً بين العاملين في المؤسسة

- الأجور والمكافآت:

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 2.21 وانحرافاً معيارياً 0.68، مما يشير إلى موقف محايد. هذا قد يعكس عدم رضا كامل عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة، أو تبايناً في وجهات النظر حول عدالته

- فرص الترقى والتقدم الوظيفي:

سجل هذا البعد أدنى متوسط حسابي بقيمة 1.99 وانحراف معياري 0.73، مما يشير إلى موقف محايد يميل إلى عدم الموافقة. هذا قد يعكس محدودية فرص الترقى والتقدم الوظيفي في نظر العاملين، أو عدم وضوح مسارات التطور المهني.

من خلال ما سبق، يمكن التوجه نحو الفرضية الأولى بالقول إن:

مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يميل إلى المتوسط، مع وجود تباين في تقييم الأبعاد المختلفة. فبينما يوجد رضا نسبي عن جوانب مثل الأمن والصحة المهنية والاستقرار الوظيفي، هناك مجالات تحتاج إلى تحسين مثل فرص الترقى والتقدم الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل. هذه النتائج تشير إلى أن الفرضية الأولى قد تكون مدعومة جزئياً، حيث أن مستوى جودة حياة العمل ليس مرتفعاً بشكل واضح، ولكنه أيضاً ليس منخفضاً.

## 2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

يوجد مستوى للتمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. لاختبار هذه الفرضية لابد من تحديد اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو فقرات التمكين الإداري حيث نعتمد في هذا الاختبار على المتوسط الحسابي الذي يعطي صورة واضحة عن تمركز القيم والذي يعزز بالانحراف المعياري لقياس مدى تشتت هذه القيم عن المتوسط المحسوب والذين من خلالها وبالرجوع إلى جدول الوسط الحسابي المرجح للأوزان حسب مقياس ليكرت الثلاثي يمكن تحديد التوجع العام نحو كل سؤال ومن ثمة نحو المتغير ككل. والجدول التالي يوضح أهم النتائج المتعلقة بتوصيف أفراد عينة الدراسة لمتغير (التمكين):

الجدول رقم(13): وصف أفراد عينة الدراسة لمستويات التمكين الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	درجة الانطباق
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التمكين الإداري	2.43	0.66	موافق	
	2.54	0.75	موافق	
	2.43	0.70	موافق	
	2.62	0.65	موافق	
	2.69	0.63	موافق	
	2.75	0.53	موافق	
	2.09	0.76	محايد	
	2.17	0.80	محايد	
	2.02	0.82	محايد	
	2.48	0.70	موافق	
	2.69	0.61	موافق	
	2.77	0.55	موافق	
	2.38	0.80	موافق	
	2.35	0.81	موافق	
	2.32	0.81	محايد	
	2.23	0.80	محايد	
	2.35	0.81	موافق	
	2.45	0.81	موافق	
	2.28	0.70	محايد	
	2.31	0.82	محايد	
2.43	0.79	موافق		
2.48	0.77	موافق		
المحور ككل	2.42	0.48	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية (SPSS26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون الموافقة على فقرات محور التمكين الإداري، حيث حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدر بـ 2.42 بانحراف معياري قدره 0.48، فهذه القيم تدل على الموافقة على مقياس ليكارت الثالثي حيث توجه أفراد عينة الدراسة نحو الموافقة في كل من الفقرة (س29، س28، س30، س31 س32، س33) في حين التزموا الحياد على الفقرات (س35، س36، س37، س47 س48)، أما فيما يخص الفقرات (س38، س39، س40، س41، س42، س43، س44 س45، س46، س49، س50) فقد تم التوجه بالموافقة على مضمونها من طرف الأشخاص المبحوثين.

من خلال ما سبق يمين التوجه نحو الفرضية الثاني برفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والإقرار بوجود مستويات مرتفعة من التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

### 3. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار هذه الفرضية يتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط والذي يعطي صورة رياضية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة فإذا كان لدينا متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد نسمي هذا بالانحدار الخطي البسيط، وفيما يلي تم تلخيص مخرجات هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الانحدار الخطي البسيط بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

التمكين الإداري								جودة حياة العمل
معامل الارتباط	معامل التفسير (التحديد)	معامل النموذج	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	القيمة F الاحتمالية	القيمة Sig	القيمة الاحتمالية	
R	R <sup>2</sup>	B0	B1					
0.79	0.62	0.70	0.75	10.32	106.54	0.00	0.00	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

نلاحظ أن معامل الارتباط  $R$  بين المتغير المستقل جودة حياة العمل والمتغير التابع التمكين الإداري والمقدر ب  $0.79$ ، والذي يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة وفقا لقيمة معامل التفسير والمقدرة ب  $(0.62)$ ، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل جودة حياة العمل على تفسير  $(62\%)$  من التباين الحاصل في المتغير التابع التمكين.

كما يمكن الحكم على جودة النموذج من خلال معنوية القيمة  $F$ ، فإذا كنت  $F$  ذات دلالة إحصائية أي ( $Sig$  أقل من  $0.05$ ) نقول عن النموذج أنه ذو دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن  $F$  معنوية حيث أن  $Sig$  أقل من  $(0.05)$  وبالتالي نقر بجودة وصلاحيّة نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية ويمكن الاعتماد على النتائج.

كما يبين هذا الجدول معامل الانحدار الخطي البسيط حيث بلغت قيمة  $B0$  ثابت نموذج الانحدار  $(0.70)$ ، وهي تدل على قيمة متغير التمكين في حال انعدام قيمة المتغير المستقل جودة حياة العمل، أما معامل الانحدار  $B1$  فقد بلغ  $(0.75)$  وتدل هذه القيمة على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع التمكين الإداري عند ارتفاع قيمة المتغير المستقل جودة حياة العمل بوحدة واحدة.

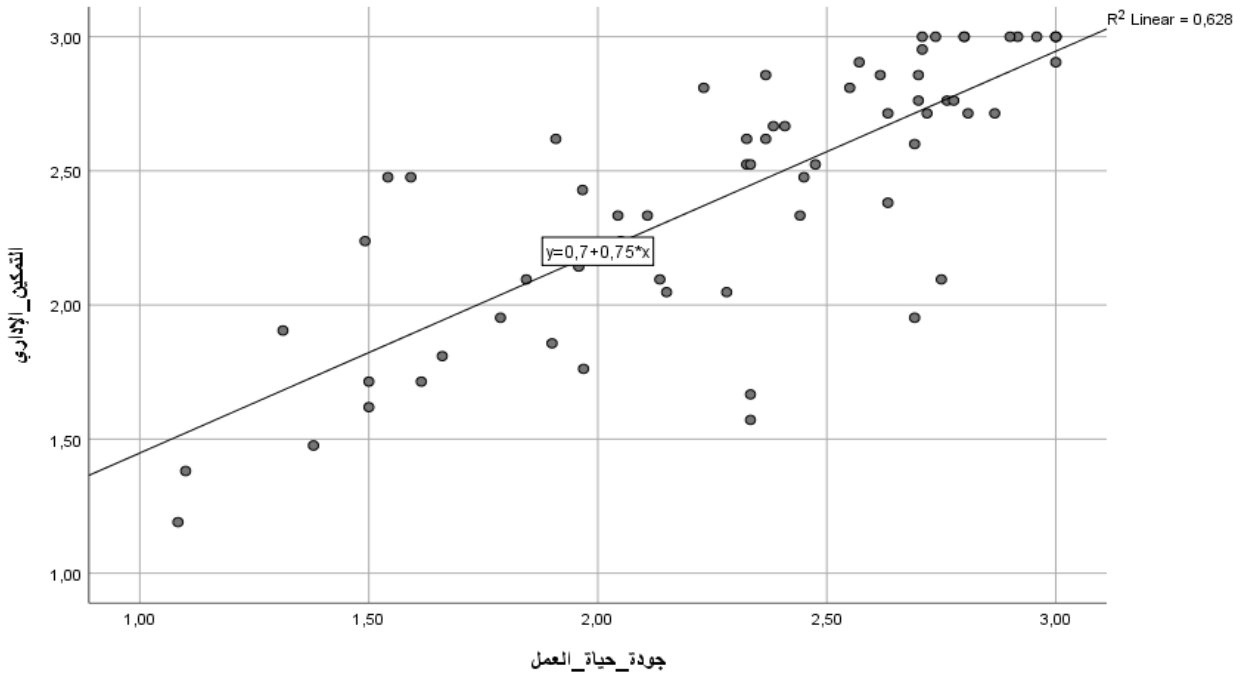
كما تدل معنوية  $T$  أية أنها ( $Sig < 0.05$ ) أنه لا يمكن أن ينخفض تأثير جودة حياة العمل إلى الصفر وبالتالي نرفض الفرض الصفري  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ونقول بوجود علاقة أثر بين المتغير جودة حياة العمل والتمكين الإداري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى معوية 5%.

كما يمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:

$$(Y) \text{ جودة حياة العمل} = 0.70 + 0.75 (X) \text{ التمكين الإداري}$$

كما تظهر على الشكل أدناه قيمة المعادلة، والخط الذي يذل على العلاقة الطردية بين إدارة جودة حياة العمل والتمكين.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لمعادلة الانحدار بين المتغيرين



المصدر: مخرجات برنامج SPSS26

4. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5%.

نقول باختبار هذه الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) والذي يهدف إلى مقارنة متوسطات متغير كمي يسمى المتغير التابع (التمكين) في كل مجموعة من مجموعات متغير عاملي واحد (المستويات الدراسية) آخر بشرط يكون هذا المتغير يحوي ثلاث مجموعات فأكثر. حيث يمكننا التبين هل متوسطات هذه المجموعات متساوية أو لا أي ذات فروق، وتعود تسميته بالأحادي لأنه يهدف إلى دراسة أثر متغير مستقل واحد أو عامل واحد على متغير تابع، حيث كانت نتائج هذا الاختبار كمال يلي:

الجدول رقم(15): اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي

الدلالة الاحصائية	Sig	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة حياة العمل
غير دالة احصائيا	0.70	0.37	0.077	2.39	متوسط
			0.54	2.39	ثانوي
			0.52	2.30	جامعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج التباين ANOVA حيث نلاحظ قيمة F تساوي 0.37 وهي غير معنوية حيث كانت ( $Sig > 0.05$ ) بقيمة 0.70 ومنه نقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية

بين متوسطات جودة حياة العمل وفقا متغير المستوى الدراسي، أي نقبل الفرض الصفري  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  ومنه الفرضية الرابعة لم تتحقق.

### 5. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم(16): اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	الدلالة الاحصائية
متوسط	2.00	0.47	0.82	غير دالة احصائيا
ثانوي	2.47	0.54		
جامعي	2.42	0.47		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج التباين ANOVA حيث نلاحظ قيمة  $F$  تساوي 0.82 وهي غير معنوية حيث كانت ( $Sig > 0.05$ ) بقيمة 0.45 ومنه نقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التمكين الإداري وفقا متغير المستوى الدراسي، أي نقبل الفرض الصفري  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  ومنه الفرضية الخامسة لم تتحقق.

6. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%

نقوم باختبار هذه الفرضية من خلال اختبار  $T$  لعينتين مستقلتين (**Independent T Test**) والذي يقوم بمقارنة متوسط عينتين مستقلتين (ذكر، أنثى) (أي أن الأشخاص في المجموعة 1 ليسوا نفس الأشخاص في المجموعة 2)، حيث نستطيع من خلال هذا الاختبار معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بالمتغيرات الثنائية فيما يخص تأثيرهم على المتغير التابع والجدول التالي يلخص نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(17): اختبار التباين الأحادي *Independent T Test* تبعا لمتغير الجنس

جودة حياة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	$F$	$Sig$	الدلالة الإحصائية	$T$	$Sig$	الدلالة الإحصائية
ذكر	2.26	0.58	10.48	0.00	دال	0.83	0.41	غير دال
أنثى	2.38	0.35			احصائيا	0.98	0.33	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

الجدول أعلاه يختبر لنا هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور فيما يخص جودة حياة العمل أم أن لهم نفس الإجابات، حيث أن قيمة  $F$  (اختبار ليفيني للتجانس) تساوي 10.48 التي تقيس مدى تساوي التباين بين مجموعتين دالة إحصائيا أي أن ( $Sig < 0.05$ ) وهذا يدل أن المجتمع غير متجانس متجانس وتأخذ السطر الثاني لاختبار  $T$ ، (أما في حال كانت قيمة  $F$  غير دالة إحصائيا فيعني تباين المجتمع متجانس وتأخذ السطر الأول لاختبار  $T$ )، في هذه الحالة وبما أن المجتمع غير متجانس متجانس فنلاحظ أن قيمة  $T$  في السطر

الثاني غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت  $Sig=0.33$  ومنه يمكن القول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الإناث والذكور في ما يخص جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أي نقبل الفرض الصفري  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  ومنه الفرضية السادسة لم تتحقق.

### 7. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم(18): اختبار التباين الأحادي *Independent T Test* تبعا لمتغير الجنس

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig	الدلالة الإحصائية	T	Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	2.40	0.52	3.58	0.63	غير دال	0.40	0.70	غير دال
أنثى	2.45	0.39			احصائيا	0.44	0.66	غير دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يختبر لنا هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث والذكور فيما يخص التمكين الإداري أم أن لهم نفس الإجابات، حيث أن قيمة  $F$  (اختبار ليفيني للتجانس) تساوي 3.58 التي تقيس مدى تساوي التباين بين مجموعتين غير دالة إحصائياً أي أن ( $Sig>0.05$ ) وهذا يدل أن المجتمع متجانس ونأخذ السطر الأول لاختبار  $T$ ، حيث نلاحظ أن قيمة  $T$  في السطر الأول غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت  $Sig=0.70$  ومنه يمكن القول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الإناث والذكور في ما يخص

التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أي نقبل الفرض الصفري  $H_0$  ونرفض الفرض البديل  $H_1$  ومنه الفرضية السابعة لم تتحقق.

### ثانياً: تفسير نتائج كل فرضية

#### الفرضية الأولى: مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يميل إلى المتوسط، مع وجود تباين ملحوظ في تقييم الأبعاد المختلفة. المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 2.30 (من أصل 3) والانحراف المعياري 0.51 يدلان على وجود اتجاه عام نحو الموافقة، ولكنه ليس قوياً بشكل حاسم. تبرز بعض الجوانب الإيجابية بشكل واضح، حيث حصل بعد الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل على أعلى تقييم بمتوسط 2.55، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بسلامة موظفيها وتوفير بيئة عمل آمنة. كما حظي الاستقرار والأمان الوظيفي (2.47) وبرامج التدريب والتعليم (2.46) بتقييمات إيجابية نسبياً، مما يعكس جهود المؤسسة في توفير فرص تطوير مهنية وضمان استقرار وظيفي لموظفيها. ومع ذلك، تظهر بعض نقاط الضعف التي تحتاج إلى اهتمام، خاصة فيما يتعلق بفرص الترقى والتقدم الوظيفي التي سجلت أدنى متوسط حسابي (1.99)، مما قد يشير إلى عدم رضا الموظفين عن مسارات التطور المهني المتاحة لهم. كما أن التوازن بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية (2.08) يحتاج إلى تحسين، مما يدل على ضرورة إعادة النظر في سياسات العمل لتحقيق توازن أفضل. هذه النتائج تشير إلى أن الفرضية الأولى مدعومة جزئياً، حيث أن مستوى جودة حياة العمل ليس مرتفعاً بشكل واضح، ولكنه أيضاً ليس منخفضاً. وعليه، فإن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة نقاط الضعف لتحسين الجودة الشاملة لحياة العمل لموظفيها.

#### الفرضية الثانية: مستوى التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر

تكشف نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع نسبياً من التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفقاً لتصورات الموظفين. يتجلى ذلك من خلال المتوسط الحسابي

الإجمالي البالغ 2.42 (من أصل 3) والانحراف المعياري 0.48، مما يشير إلى اتجاه واضح نحو الموافقة على وجود ممارسات تمكين إيجابية في المؤسسة. تحليل الفقرات الفردية يظهر أن معظمها حصلت على موافقة من المستجيبين، وهو ما يعزز الاستنتاج بأن المؤسسة تتبنى نهجاً داعماً للتمكين. هذا يمكن أن يشمل منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، توفير فرص للمشاركة في وضع الأهداف، وتشجيع المبادرات الفردية. ومع ذلك، فإن وجود بعض الفقرات التي حصلت على موقف محايد يشير إلى أن هناك مجالات معينة في عملية التمكين قد تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين. قد يكون هذا مرتبطاً بجوانب مثل تفويض السلطة بشكل أكبر، تحسين قنوات الاتصال، أو زيادة فرص التدريب على المهارات القيادية. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية، مشيرة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من التمكين الإداري في المؤسسة. هذا يعد مؤشراً إيجابياً على الثقافة التنظيمية السائدة، ولكنه أيضاً يفتح المجال لمزيد من التحسينات لتعزيز مستويات التمكين بشكل أكبر.

#### الفرضية الثالثة: أثر جودة حياة العمل على التمكين

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير قوي وإيجابي لجودة حياة العمل على التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر. يتضح ذلك من خلال معامل الارتباط ( $R$ ) البالغ 0.79، والذي يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرين. هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى جودة حياة العمل، ارتفع معه مستوى التمكين الإداري بشكل ملحوظ. كما يؤكد معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغ 0.62 قوة هذه العلاقة، حيث يشير إلى أن 62% من التباين في التمكين الإداري يمكن تفسيره من خلال التغيرات في جودة حياة العمل. هذه النسبة العالية تؤكد الأهمية الكبيرة لجودة حياة العمل في تعزيز التمكين الإداري. معادلة الانحدار الناتجة ( $Y = 0.70 + 0.75X$ ) توضح أن زيادة جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التمكين الإداري بمقدار 0.75 وحدة، مما يؤكد التأثير الإيجابي القوي. الدلالة الإحصائية لقيمة  $F$  تؤكد صلاحية نموذج الانحدار وموثوقية النتائج. هذه النتائج تدعم بقوة الفرضية الثالثة، مؤكدة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على التمكين الإداري. وتشير

هذه النتائج إلى أهمية الاستثمار في تحسين جوانب جودة حياة العمل كاستراتيجية فعالة لتعزيز التمكين الإداري في المؤسسة.

#### الفرضية الرابعة: الفروق في جودة حياة العمل حسب المستوى الدراسي

نتائج تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة حياة العمل بين الموظفين من مختلف المستويات الدراسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. قيمة *F* البالغة 0.37 وقيمة الدلالة الإحصائية (*Sig* = 0.70) التي تتجاوز مستوى الدلالة المعتمد (0.05) تؤكدان هذا الاستنتاج. هذه النتيجة تعني أن الموظفين، بغض النظر عن مستواهم الدراسي (متوسط، ثانوي، أو جامعي)، لديهم تصورات متشابهة نسبياً حول جودة حياة العمل في المؤسسة. يمكن تفسير ذلك بأن سياسات وممارسات جودة حياة العمل في المؤسسة قد تكون موحدة وشاملة، بحيث تؤثر بشكل متساوٍ على جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية. كما قد يشير ذلك إلى أن المؤسسة تتبع نهجاً عادلاً في التعامل مع موظفيها، دون تمييز على أساس المستوى الدراسي. هذه النتيجة تدحض الفرضية الرابعة، مؤكدة أن المستوى الدراسي لا يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل تصورات الموظفين لجودة حياة العمل. وهذا قد يكون مؤشراً إيجابياً على نجاح المؤسسة في خلق بيئة عمل متكافئة وشاملة لجميع مستويات الموظفين.

#### الفرضية الخامسة: الفروق في التمكين حسب المستوى الدراسي

تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) للفروق في التمكين الإداري حسب المستوى الدراسي يكشف عن نتائج مماثلة لتلك المتعلقة بجودة حياة العمل. قيمة *F* البالغة 0.82 وقيمة الدلالة الإحصائية (*Sig* = 0.45) التي تتجاوز مستوى الدلالة المعتمد (0.05) تشير بوضوح إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات التمكين الإداري بين الموظفين من مختلف المستويات الدراسية. هذه النتيجة تعني أن الموظفين، سواء كانوا من حملة الشهادات المتوسطة أو الثانوية أو الجامعية، يتمتعون بمستويات متقاربة من التمكين الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر. يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة قد تتبنى سياسات تمكين شاملة لا تميز بين الموظفين على أساس مؤهلاتهم الدراسية. قد يشير هذا أيضاً إلى أن المؤسسة تركز

على المهارات والكفاءات الفعلية للموظفين بدلاً من الاعتماد فقط على مستواهم الدراسي في منح صلاحيات التمكين. هذه النتيجة تدحض الفرضية الخامسة، مؤكدة أن المستوى الدراسي لا يؤثر بشكل كبير على تصورات الموظفين للتمكين الإداري. وهذا قد يعكس نهجاً إيجابياً في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم منح فرص التمكين بناءً على الأداء والقدرات الفردية بدلاً من المؤهلات الأكاديمية فقط.

#### الفرضية السادسة: الفروق في جودة حياة العمل حسب الجنس

نتائج اختبار  $T$  للعينات المستقلة تكشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة حياة العمل بين الذكور والإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر. قيمة  $T$  غير الدالة إحصائياً ( $Sig = 0.33 > 0.05$ ) تؤكد هذا الاستنتاج. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، لديهم تصورات متشابهة نسبياً حول جودة حياة العمل في المؤسسة. يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة قد تتبع سياسات وممارسات عادلة وغير تمييزية فيما يتعلق بجودة حياة العمل. قد يعكس هذا جهود المؤسسة في توفير بيئة عمل متكافئة للجنسين، حيث يتمتع كل من الرجال والنساء بنفس الفرص والمزايا المتعلقة بجودة حياة العمل. هذه النتيجة تدحض الفرضية السادسة، مؤكدة أن الجنس لا يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل تصورات الموظفين لجودة حياة العمل. وهذا قد يكون مؤشراً إيجابياً على نجاح المؤسسة في تحقيق المساواة بين الجنسين في بيئة العمل. كما قد يشير إلى أن التحديات والفرص المرتبطة بجودة حياة العمل متشابهة بالنسبة للذكور والإناث على حد سواء. هذه النتيجة تعزز فكرة أن المؤسسة تركز على الكفاءات والأداء بدلاً من العوامل الديموغرافية مثل الجنس عند تطبيق سياسات جودة حياة العمل. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن عدم وجود فروق إحصائية لا يعني بالضرورة أن تجارب الذكور والإناث متطابقة تماماً، بل قد تكون هناك اختلافات دقيقة لم يتم الكشف عنها في هذا التحليل الإحصائي.

#### الفرضية السابعة: الفروق في التمكين حسب الجنس

تحليل نتائج اختبار  $T$  للعينات المستقلة يكشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات التمكين الإداري بين الذكور والإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر. قيمة  $T$  غير

الدالة إحصائياً ( $Sig = 0.70 > 0.05$ ) تؤكد هذا الاستنتاج بوضوح. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، يتمتعون بمستويات متقاربة من التمكين الإداري في المؤسسة. يمكن تفسير ذلك بعدة طرق:

1. المساواة في فرص التمكين: تكون المؤسسة ناجحة في توفير فرص متكافئة للتمكين لكلا الجنسين، مما يعكس سياسات عادلة وغير تمييزية.
  2. ثقافة تنظيمية داعمة: تشير هذه النتيجة إلى وجود ثقافة تنظيمية تدعم المساواة بين الجنسين وتشجع على التمكين بغض النظر عن الجنس.
  3. التركيز على الكفاءات: تعتمد المؤسسة نهجاً يركز على المهارات والكفاءات الفردية بدلاً من الاعتماد على عوامل ديموغرافية مثل الجنس في منح صلاحيات التمكين.
  4. فعالية برامج التطوير المهني: تكون برامج التدريب والتطوير في المؤسسة فعالة في تجسير أي فجوات محتملة بين الجنسين فيما يتعلق بالمهارات القيادية والإدارية.
- هذه النتيجة تدحض الفرضية السابعة، مؤكدة أن الجنس لا يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل مستويات التمكين الإداري للموظفين. وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على نجاح المؤسسة في خلق بيئة عمل متكافئة وعادلة فيما يتعلق بالتمكين الإداري. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن عدم وجود فروق إحصائية لا يعني بالضرورة غياب أي تحديات أو اختلافات في التجارب الفردية للموظفين من الجنسين. هناك جوانب نوعية أو تحديات خفية لم يتم الكشف عنها من خلال هذا التحليل الكمي.



# الاستنتاج العام

---



تناولت دراستنا موضوع "جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين" لدى عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري، وتحليل مستوياتها في المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة الفروق في هذين المتغيرين وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة:

1. مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يميل إلى المتوسط، مع وجود جوانب إيجابية في بعض الأبعاد مثل الأمن والصحة المهنية، والاستقرار الوظيفي، وبرامج التدريب، ومع ذلك، هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، خاصة فيما يتعلق بفرص الترقى والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

2. مستوى التمكين الإداري في المؤسسة مرتفع نسبياً، مما يشير إلى وجود ممارسات إيجابية في منح الصلاحيات وتشجيع المبادرات الفردية.

3. وجود تأثير قوي وإيجابي لجودة حياة العمل على التمكين الإداري، حيث أن تحسين جودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستوى التمكين الإداري.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة حياة العمل والتمكين الإداري تعزى لمتغيري المستوى الدراسي والجنس، مما يشير إلى نجاح المؤسسة في توفير بيئة عمل متكافئة وعادلة لجميع الموظفين.

وقد تسلط النتائج الضوء على أهمية الاستثمار في تحسين جودة حياة العمل كاستراتيجية فعالة لتعزيز التمكين الإداري، وتشير إلى ضرورة تركيز المؤسسة على معالجة نقاط

الضعف في جودة حياة العمل، خاصة فيما يتعلق بفرص التطور المهني وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

الدراسة تؤكد على أهمية تبني نهج شامل وعادل في إدارة الموارد البشرية، يركز على الكفاءات والأداء بدلاً من العوامل الديموغرافية، كما تبرز الحاجة إلى مواصلة تطوير سياسات وممارسات التمكين الإداري لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين أدائهم.

بناءً على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها، يمكنني اقتراح التوصيات التالية:

- **تطوير المسار الوظيفي وفرص الترقى:** أقترح بتطوير نظام شامل للمسارات الوظيفية يوفر فرصاً واضحة للترقى والتقدم المهني. يجب أن يتضمن هذا النظام خطط تطوير فردية لكل موظف، مع تحديد الكفاءات المطلوبة لكل مستوى وظيفي. كما نقترح ربط نظام تقييم الأداء بشكل مباشر بفرص الترقية.
- **تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعمل:** أقترح تبني سياسات عمل مرنة تسمح للموظفين بتحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية. يمكن أن يشمل ذلك خيارات العمل عن بعد، وساعات العمل المرنة، وإجازات مدفوعة الأجر لرعاية الأسرة. بالإضافة إلى ذلك، نقترح توفير خدمات دعم مثل رعاية الأطفال في مكان العمل أو برامج للصحة النفسية والبدنية للموظفين.
- **تطوير برامج التدريب والتعليم المستمر:** أقترح بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة تلبي الاحتياجات الفردية والجماعية للموظفين. يجب أن تركز هذه البرامج على تطوير المهارات التقنية والشخصية على حد سواء. كما نقترح إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية لتوفير فرص التعليم العالي والشهادات المهنية للموظفين، مع تقديم حوافز للتعلم المستمر.

- تعزيز ممارسات التمكين الإداري :أقترح بتبني نهج إداري يعزز التمكين من خلال زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في مختلف المستويات. يجب تشجيع المبادرات الفردية وتكريم الأفكار الإبداعية من خلال نظام مكافآت فعال. كما نقترح تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين لضمان مشاركة فعالة في صنع القرار.
- تحسين بيئة العمل المادية والصحية :أقترح بإجراء مراجعة شاملة لبيئة العمل المادية وتحديثها لتعزيز الراحة والإنتاجية. يجب أن يشمل ذلك تحديث معدات العمل، وتحسين الإضاءة والتهوية، وتوفير مساحات للراحة والتعاون. بالإضافة إلى ذلك، نقترح تنفيذ برامج شاملة للصحة والسلامة المهنية، بما في ذلك الفحوصات الطبية الدورية وورش عمل للتوعية الصحية.
- تعزيز ثقافة المساواة والتنوع :أقترح بتطوير وتنفيذ سياسات شاملة لضمان المساواة وعدم التمييز في جميع جوانب العمل. يجب أن تشمل هذه السياسات إجراءات واضحة لمنع التحرش والتمييز، وتعزيز التنوع في التوظيف والترقيات. كما نقترح تنظيم دورات تدريبية منتظمة حول التنوع والشمول لجميع الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على المديرين والمشرفين.
- إنشاء نظام شامل للتقييم والتحسين المستمر :أقترح بإنشاء نظام شامل لتقييم جودة حياة العمل والتمكين الإداري بشكل دوري. يجب أن يتضمن هذا النظام استبيانات منتظمة للموظفين، ومقابلات معمقة، ومجموعات تركيز لجمع التغذية الراجعة. كما نقترح إنشاء لجنة دائمة لجودة حياة العمل، مسؤولة عن تحليل النتائج وتنفيذ التحسينات المستمرة.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي :أقترح بتطوير استراتيجيات طويلة المدى لتعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي للموظفين. يجب أن يشمل ذلك وضع

خطط واضحة للتطور الوظيفي، وبرامج لإعادة تأهيل الموظفين في حالة التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية. كما نقترح تطوير برامج للدعم النفسي والمهني للموظفين خلال فترات التغيير أو عدم اليقين.

- إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية: أقترح بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لتعميق فهم العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري. يجب أن تشمل هذه الدراسات مقارنات مع مؤسسات مماثلة في القطاع، وتحليلاً للممارسات الدولية الرائدة. كما نقترح استكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على التمكين الإداري، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.

# خاتمة



وفي ختام دراستنا الذي تناولت موضوعاً حيويًا في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو جودة حياة العمل ودورها في تمكين العاملين دراسة ميدانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

من خلال استخدام المنهج الوصفي وتطبيق أدوات البحث على عينة مكونة من 65 عاملاً، تمكنا من الوصول إلى نتائج هامة تسلط الضوء على واقع بيئة العمل في المؤسسة وتقدم رؤى قيمة لتحسينها.

### النتائج الرئيسية

- ✓ وجود مستوى ملحوظ من جودة حياة العمل لدى أفراد العينة، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة.
  - ✓ وجود مستوى من التمكين لدى العاملين، مما يدل على تبني المؤسسة لسياسات تمنح الموظفين قدراً من الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار.
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس، مما يشير إلى تباين في تجارب العمل بين الذكور والإناث.
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين تعزى لمتغير الجنس، مما يكشف عن اختلاف في مستويات التمكين بين الجنسين.
- في ضوء هذه النتائج، يمكن استخلاص عدة استنتاجات هامة:
- ✓ هناك علاقة وثيقة بين جودة حياة العمل وتمكين العاملين، حيث يبدو أن تحسين ظروف العمل يساهم في زيادة شعور الموظفين بالتمكين.
  - ✓ رغم الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، لا تزال هناك فجوات بين الجنسين في كل من جودة حياة العمل والتمكين، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بقضايا المساواة في بيئة العمل.
  - ✓ الاستثمار في تحسين جودة حياة العمل وتعزيز تمكين العاملين يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة اتجاهات بحثية مستقبلية:

- ✓ دراسة العوامل التي تؤدي إلى الفروق بين الجنسين في جودة حياة العمل والتمكين.
- ✓ استكشاف تأثير جودة حياة العمل والتمكين على مؤشرات أداء المؤسسة مثل الإنتاجية والربحية.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين مختلف فروع مؤسسة اتصالات الجزائر في الولايات الأخرى.
- ✓ تطوير نماذج تنبؤية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة حياة العمل وتعزيز التمكين.

في الختام، تؤكد هذه دراستنا على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تحسين جودة حياة العمل وتعزيز تمكين العاملين. نأمل أن تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في توجيه صناع القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات نحو تبني سياسات وممارسات تعزز بيئة عمل إيجابية، محفزة، وعادلة لجميع العاملين.



## قائمة المصادر والمراجع

---



القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابن منظور (2002) لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
2. ابن منظور (2005) لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
3. أندراوس، جمال ومعاينة، عادل سالم (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. إربد: عالم الكتب الحديث.
4. البغادي والحدراوي (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. جلاب الحسيني (2014)، إدارة التمكين والاندماج، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، 1999 البحث العلمي، خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية.
7. العنزي، سعد علي (2016)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. كمال الدين يوسف ياسين (2013)، أساسيات البحث العلمي لطلاب الحاسوب وتقنية المعلومات، السودان الدار السودانية للكتب.
9. كمال الدين يوسف ياسين، 2013. أساسيات البحث العلمي لطلاب الحاسوب وتقنية المعلومات، الدار السودانية للكتب، السودان،  
الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (2017)، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

2. البربري، مروان حسن (2016)، دور جودة حياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
3. البليسي، أسامة زياد يوسف (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة.
4. بوتاعة، سليمة (2019). دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات انتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.
5. حشوف، عمار (2019)، التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
6. ساخي، بوبكر (2016)، تمكين العاملين بجودة حياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
7. الشنطي، نهاد عبد الرحمن (2010)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
8. الشهراني، عبد الله عوض (2009)، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
9. عيسى نجيمي التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير- دراسة نظرية تحليلية، جامعة جيجل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
10. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد2، جامعة الزقازيق، 2004.

المقالات العلمية:

1. البشاشة، سامر (2008). أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2)
2. سحنون، مصطفى وعمر رويحي فيسة (2019)، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية. مجلة المنهل الاقتصادي، 2(2)
3. السويطي، شبلي إسماعيل مرشد (2017)، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.
4. عبد الكريم بن خالد، بوحفص مباركي (2015)، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة علوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20.
5. عيسى نجيمي، إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7، 99.
6. قرشي هاجر، باسيدي فاطمة (2016)، جودة الحياة الوظيفية في التحسن الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة 2.
7. الزروق، فاطمة الزهراء (2013)، جودة حياة العمل والصحة الجسدية والنفسية للعمال. ملتقى دولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيلوجي، جامعة سعد دحلب، البليدة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Baker, Michael J. (2003). The Marketing Book. Rochester, Kent: Genesis Typesetting.
2. Daft, R.L., and None, R.A. (2001). Organizational Behavior. New York: Harcourt College Publishers.

3. D'argon, Pierre, Tarrab, Gilbert, & Nightingale, Donald V. (1980). La Participation dans les Entreprises les expériences québécoises et ontariennes. Sillery, Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
4. Felger, P. (1999) Human Error and System Design and Management. London: Springer.
5. Fox, John (1998). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model. University of Hartford School of Business.
6. Isabelle, Achte Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, France Magny, Christel Songeur (2016). Comment concilier la performance et le bien-être au travail? Mémoire MBA RH.
7. Malik, Muhammad Imran, Mehmood, Hassan, & Umrani, Waheed Ali (2019). Modeling teachers' quality of work life: a partial least square approach.
8. Micael J.Baker, The Marketing Book, Composition by Genesis Typesetting, Rochester, Kent Printed and bound in Great Britain, 2003

المصادر الإلكترونية

<http://www.officiel-prevention.com/protections-collectivesergonomie/psychologie-du-organisation-2travail/detail-dossier-CHSCT.php?rub-38&ssrub-163&dossid->

47

# الملاحق

---

الملحق رقم (01): قائمة الحكيمين

الجامعة	الرتبة العملية	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	عبدالقادر شتيح	.1
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر -أ-	محمد الصافي	.2
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر -أ-	سمية جقيدل	.3
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر -أ-	لامين عياط	.4
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر -أ-	إبراهيم الخليل فارسي	.5
جامعة الأغواط	أستاذ مساعد -ب-	نجاه حسان	.6
جامعة الأغواط	أستاذ مساعد -ب-	نعيمة مرزوق	.7

المصدر: من إعداد الباحث

الملحق رقم (02): أداة الدراسة (الاستبيان)

جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



سيدي (سيديتي) المحترم(ة):

لا يمكن تحقيق التطور العلمي الا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية الواقعية، لذا و في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة  
الماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية، تحت عنوان:

“ دور جودة حياة العمل في تمكين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط “

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، نرجو منكم مساعدتنا على إتمام موضوع البحث.

بقراءة العبارات بعناية و اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم و ذلك بوضع علامة (x) عند العبارة المناسبة و الموافقة لرأيكم .

كما نؤكد بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحاط بالسرية ولا يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي

### البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة في المربع المخصص لها:

الجنس: ذكر  انثى

السن: أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة  51 سنة فأكثر

المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي

سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  11 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

إطار  عون تنفيذ  عون تحكم

I. أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية:

ضع علامة (X) على المربع الذي يمثل وجهة نظرك في العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: المشاركة في إتخاذ القرارات</b>				
1.	أشارك في وضع الخطط التطويرية للعمل			
2.	لدي القدرة للمشاركة في صنع القرارات			
3.	توجد مشاركة حقيقية من قبل الإدارة والموظفين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام			
<b>ثانياً: القيادة وأسلوب الإشراف</b>				
4.	تلعب الإدارة دوراً مهماً في التوجيه والتحسين المستمر للأداء			
5.	تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين على الإبداع والمبادرة في إتخاذ القرار			
6.	يتم العمل بمبدأ تشاوري بين الإدارة والموظفين			
<b>ثالثاً: الاستقرار والأمان الوظيفي</b>				
7.	أشعر بالأمان الوظيفي في العمل			
8.	تتحقق المؤسسة ثقة متبادلة بين مختلف الفئات في العمل			
9.	ليست لدي الرغبة في ترك العمل والبحث عن عمل آخر			
<b>رابعاً: برامج التدريب والتعليم</b>				
10.	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لبرامج التدريب وتعلم الموظفين			

			11. تلي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية
			12. تمييز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين
			13. توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية

## II. أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بيئة العمل المادية والمعنوية:

الرقم	العبارات	مواقف	محايد	غير موافق
<b>أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل</b>				
14.	تنفذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية في العمل			
15.	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية			
16.	توفر الإدارة جميع الأنظمة والتعليمات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية للأفراد			
<b>ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية</b>				
17.	تقدم الإدارة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية			
18.	تقدم الإدارة الدعم اللازم لتوفير المناخ الاجتماعي بين الأفراد العاملين			
19.	تمكن الإدارة الأفراد العاملين من الحصول على إجازة استثنائية للرعاية الأسرية			
<b>ثالثاً: علاقات العمل</b>				
20.	يسود بين الموظفين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد			
21.	هناك علاقات اجتماعية قوية بين الأفراد العاملين خارج أوقات العمل			
22.	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين المدراء والمسؤولين في العمل			
<b>رابعاً: الأجور والمكافآت</b>				
23.	تعتمد المؤسسة نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة			
24.	يشعر الأفراد العاملون بأن المكافآت توزع على من يستحقها			
25.	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه			
<b>خامساً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي</b>				
26.	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة			

			27. تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس مستوى أداء الموظفين
			28. يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية

**التمكين**

الرقم	العبارات	مواقف	محايد	غير موافق
29.	تفوضك الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهامك			
30.	تثق الإدارة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك			
31.	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك			
32.	لديك دافعية لقبول سلطات أهم في عملي			
33.	لديك الرغبة للقيام بعملي بطريقة أفضل			
34.	تمارس مهام ذات قيمة ومعنى			
35.	تتلقى خطابات شكر وتقدير من الإدارة في حالة إنجازك للعمل بشكل أفضل			
36.	تقوم الإدارة بتحفيزك على التحمل مسؤوليات أكثر			
37.	تشعر بعدالة وموضوعية نظام المكافآت في المؤسسة			
38.	تغلب مصلحة المؤسسة على مصلحتك الشخصية			
39.	تتمتع بالمهارة والقدرة الكافية على إنجاز مهامك			
40.	لديك الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز مختلف نشاطاتك في العمل			
41.	لديك ثقة كبيرة في تصرف مديرك المباشر			
42.	يحافظ رئيسك المباشر في العمل على مستويات عالية من الأداء			
43.	يعامل رئيسك المباشر جميع أعضاء الفريق بإنصاف			
44.	يستجيب رئيسك المباشر للأفكار والمقترحات			
45.	تناقش أنت ورئيسك المباشر بعض جوانب حياتك المهنية			
46.	لديك فرص تعلم وتطور كافية في العمل			
47.	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق			
48.	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب			

			49. أستطيع بسهولة الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بعمل
			50. تستخدم الإدارة وسائل اتصال حديثة ومنتطورة

ملحق رقم 03 مقاييس جودة حياة العمل

المتغير	الأبعاد	الرمز	الفقرات	المقياس
أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية				
جودة حياة العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	س1		ليكرت الثلاثي
		س2		
		س3		
	القيادة وأسلوب الاشراف	س4		
		س5		
		س6		
	الاستقرار والأمان الوظيفي	س7		
		س8		
		س9		
	برنامج التدريب والتعليم	س10		
		س11		
		س12		
		س13		
أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية				
الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل	س14			
	س15			
	س16			
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	س17			
	س18			
	س19			
علاقات العمل	س20			
	س21			

		س22		
		س23	الأجور والمكافآت	
		س24		
		س25		
		س26	فرص الترقى والتقدم الوظيفي	
		س27		
		س28		

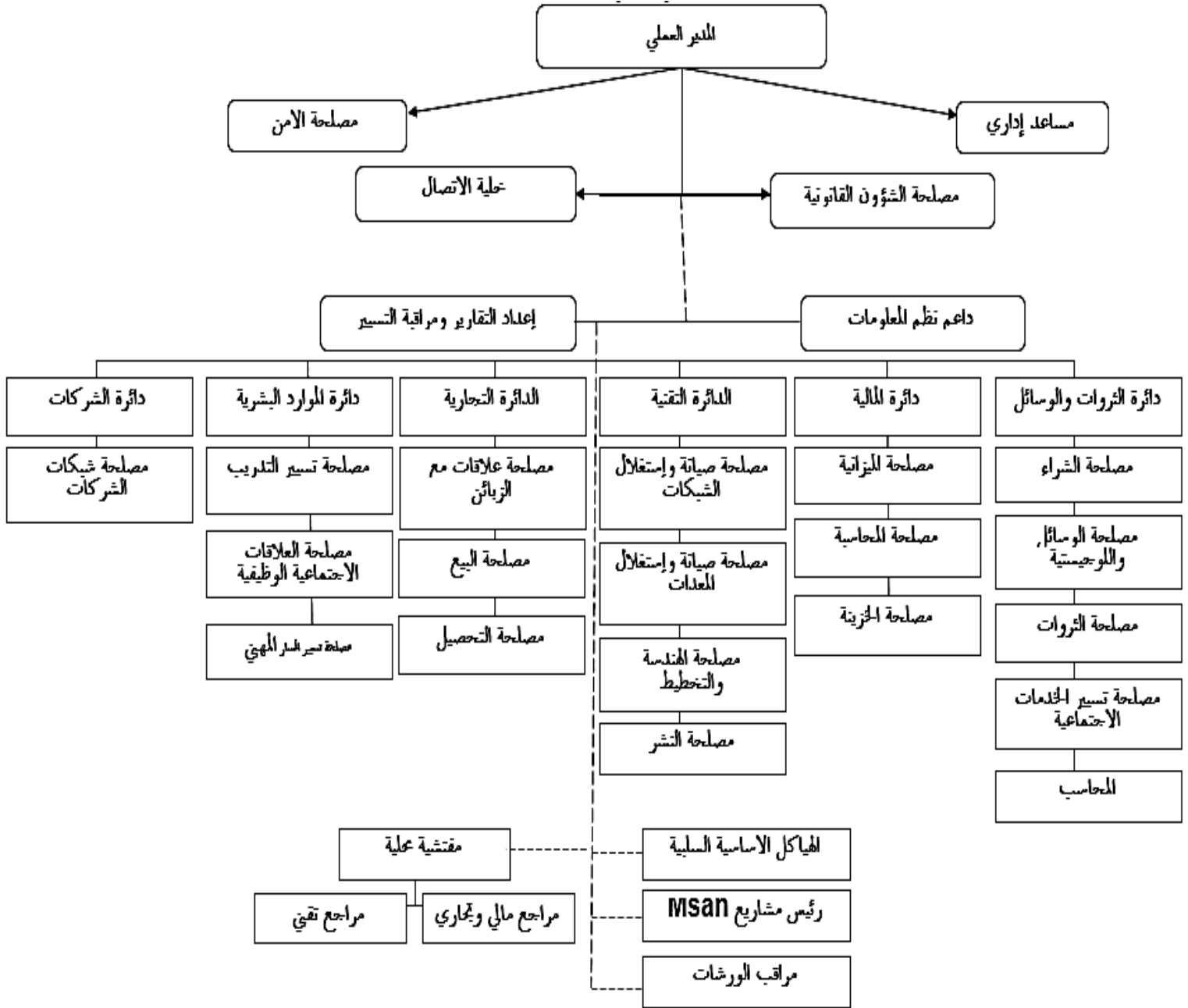
المصدر: من إعداد الباحث

## ملحق رقم (04): مقاييس التمكين الإداري

المتغير	الرمز	الفقرات	المقياس
التمكين الإداري	س29		ليكرت الثلاثي
	س30		
	س31		
	س32		
	س33		
	س34		
	س35		
	س36		
	س37		
	س38		
	س39		
	س40		
	س41		
	س42		
	س43		
	س44		
	س45		
	س46		
	س47		
	س48		
س49			
س50			

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة الأغواط-



المصدر : من وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

**الملحق رقم (06): مخرجات التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة**

**1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :**

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	67,7	67,7	67,7
	أنثى	21	32,3	32,3	100,0
Total		65	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30من أقل	9	13,85	1,5	1,5
	سنة 40 إلى 31 من	6	9,2	9,2	10,8
	سنة 50 إلى 41 من	28	43,1	43,1	53,8
	فأكثر سنة 51 من	22	33,8	33,8	87,7
	Total	65	100,0	100,0	

		الدراسي_المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	3,1	3,1	3,1
	ثانوي	15	23,1	23,1	26,2
	جامعي	48	73,8	73,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		العمل_سنوات			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	4	6,2	6,2	6,2
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	22	33,8	33,8	40,0
	فأكثر سنة 11	39	60,0	60,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		الوظيفي_المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	48	73,8	73,8	73,8
	تنفيذ عون	11	16,9	16,9	90,8
	تحكم عون	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS**

الملحق رقم (07): مخرجات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير جودة حياة العمل**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	65	2,2000	,69422
الإشراف_أسلوب_القيادة	65	2,3231	,62907
الوظيفي_والأمان_الاستقرار	65	2,4718	,59772
والتعليم_التدريب_برامج	65	2,4615	,70466
العمل_بيئة_في_المهنية_والصحة_الأمّن	65	2,5538	,62715
والموظف_الشخصية_الحياة_التوازن	65	2,0872	,72953
العمل_علاقات	65	2,3436	,60659
والمكفآت_الأجور	65	2,2103	,68356
الوظيفي_والتقدم_الترقي_فرص	65	1,9949	,73004
التنظيمية_الوظيفية_العمل_حياة_جودة	65	2,3641	,54299
والمعنوية_المادية_العمل_حياة_جودة	65	2,2379	,54607
العمل_حياة_جودة	65	2,3010	,51339
Valid N (listwise)	65		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (08): مخرجات التحليل الوصفي لفقرات المتغير التمكين الإداري**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
س29	65	2,43	,661
س30	65	2,54	,752
س31	65	2,43	,706
س32	65	2,62	,654
س33	64	2,69	,639
س34	65	2,75	,531
س35	65	2,09	,765
س36	65	2,17	,802
س37	65	2,02	,820
س38	65	2,48	,709
س39	65	2,69	,610
س40	65	2,77	,553
س41	65	2,38	,804
س42	65	2,35	,818
س43	65	2,32	,812
س44	65	2,23	,806
س45	65	2,35	,818
س46	65	2,45	,811
س47	65	2,28	,801
س48	65	2,31	,828
س49	65	2,43	,790
س50	65	2,48	,773
الإداري_التمكين	65	2,4224	,48496
Valid N (listwise)	64		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (09): مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل_حياة_جودة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الإداري\_التمكين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,628	,623	,29796

a. Predictors: (Constant), العمل\_حياة\_جودة

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,459	1	9,459	106,541	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,593	63	,089		
	Total	15,052	64			

a. Dependent Variable: الإداري\_التمكين

b. Predictors: (Constant), العمل\_حياة\_جودة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,699	,171			4,090	,000
	العمل_حياة_جودة	,749	,073	,793		10,322	,000

a. Dependent Variable: الإداري\_التمكين

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS**

**الملحق رقم (10): مخرجات اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي (جودة حياة العمل)****ANOVA**

العمل\_حياة\_جودة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,197	2	,098	,366	,695
Within Groups	16,672	62	,269		
Total	16,869	64			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS**الملحق رقم (11): مخرجات اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المستوى الدراسي (التمكين الإداري)****ANOVA**

الإداري\_التمكين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,387	2	,193	,818	,446
Within Groups	14,665	62	,237		
Total	15,052	64			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

**الملحق رقم (12): اختبار التباين الأحادي Independent T Test تبعا لمتغير الجنس (جودة حياة العمل)**

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل_حياة_جودة	ذكر	44	2,2644	,57623	,08687
	أنثى	21	2,3778	,34700	,07572

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
العمل_حياة_جودة	Equal variances assumed	10,485	,002	-,831	63	,409	-,11338	,13650	-,38615	,15938
	Equal variances not assumed			-,984	59,418	,329	-,11338	,11524	-,34394	,11718

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS**

**الملحق رقم (13): اختبار التباين الأحادي Independent T Test تبعا لمتغير الجنس (التمكين الإداري)**

**Group Statistics**

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	الإداري_التمكين ذكر	44	2,4058	,52672	,07941
	أنثى	21	2,4571	,39273	,08570

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإداري_التمكين	Equal variances assumed	3,581	,063	-,396	63	,693	-,05130	,12948	-,31005	,20745
	Equal variances not assumed			-,439	51,444	,662	-,05130	,11683	-,28580	,18321

**المصدر: مخرجات برنامج SPSS**