

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان :

أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية

دراسة حالة بثانوية خرفي صالح بالقرارة

إشراف الأستاذة:

د / قلبازة أمال

من إعداد الطالبة:

عبد الوهاب عائشة

أعضاء لجنة المناقشة والتقييم:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
غزير مولود	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
قلبازة أمال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
حمزة بن الزين	أستاذ مساعد (ب)	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

اهدي عملي هذا الى :

والداي الكريمين حفظهما الله ورعاهما اللذان كانا سببا في إتمام هذا العمل المتواضع بعد الله عز وجل

الى كل العائلة الكريمة من إخوة وأخوات رعاهم الله

إلى كل من دعمني وشجعني ودفعني نحو الأمام

عبد الوهاب عائشة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمني الصبر والثبات وأمدني بالقوة
والعزم على مواصلة مشواري الدراسي وتوفيقه لي في إنجاز هذا
العمل ، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك
البر والتقوى ومن العمل ماترضى ، وسلام على حبيبه وخليفه
الامين عليه أزكى الصلاة والسلام

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للاستاذة الفاضلة "قلبازة أمال " التي تفضلت بالاشرافها
على هذا الموضوع وكل ما قدمته لي من دعم وتوجيه وإرشادات لإتمام هذا العمل على
ما هو عليه فلها أسمى عبارات التقدير جعله الله ذلك في ميزان حسناتك .

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى إدارة وأساتذة الكلية

والى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

الى كل هؤلاء شكرا جزيلا لكم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تمكين العاملين وكذلك جودة الحياة الوظيفية وذلك من أجل معرفة مدى استخدام تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية ، واستند البحث على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بالموضوع في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار ثانوية خرفي صالح بالقرارة كمحل لتطبيق الدراسة ، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 30، حيث تم تصميم الاستبيان من أجل التعرف على آراء المستجوبين حول أثر متغيرات الدراسة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في جمع البيانات وتم تحليل البيانات المحصلة عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (spssv.20) وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أنه يوجد مستوى مرتفع لممارسات تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة وكذلك مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية

الكلمات المفتاحية: تمكين ، تمكين العاملين، جودة الحياة، جودة الحياة الوظيفية

Abstract

This study aimed to identify the empowerment of employees as well as the quality of working life, in order to know the extent to which empowerment of employees is used in the institution under study and its impact on the quality of working life, The research was based on a group of scientific sources and references that focused on the subject in the theoretical aspect, while the practical aspect was chosen as the kharfi salih el guerrara in ghardaia High School as a place for applying the study. A random sample of 30 was selected. The questionnaire was designed to identify the respondents' opinions about the impact of the study variables. The study relied on the descriptive approach and the case study approach in collecting data, and the data obtained was analyzed using the statistical program (spssv.20). he study relied on the descriptive approach and a case study approach in collecting data, and the data obtained was analyzed using the statistical program (spssv.20). The study reached the conclusions that there is a high level of practices of empowering employees in the institution under study, as well as a high level of quality of work life

key words: Enable, Empowering employees, quality of life, Quality of work life

قائمة المحتويات

-	الإهداء
-	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
(أ-ج)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيم لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بثانوية خرفي صالح بالقرارة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: لمحة حول ثانوية خرفي صالح بالقرارة وطرق وأدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق
82	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين	01
16	منافع (أهداف) التمكين للمنظمة والعاملين	02
20	متطلبات تمكين العاملين وميزاته	03
38	تعريف بالمؤسسة	04
39	الهيكل التنظيمي لثانوية خرفي صالح بالقرارة	05
41	متغيرات الدراسة	06
42	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	07
42	يوضح مقياس التحليل	08
43	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	09
44	يبين الفروق في استبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية حسب الدرجة	10
45	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ	11
46	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	12
47	توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر	13
48	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	14
49	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	15
50	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	16
52	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير تمكين العاملين	17
53	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية	18
55	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات coefficients	19
56	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات coefficients	20
57	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات coefficients	21
58	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات coefficients	22

59	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية حسب الخصائص الشخصية	23
----	---	----

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	معاني التمكين في القرآن الكريم	01
47	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
48	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	03
49	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
50	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
51	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
يبين نتائج الصدق التمييزي لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية	03
يبين نتائج ألفا كرونباخ لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية	04
يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير تمكين العاملين	05
يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الحياة الوظيفية	06
يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	07
يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	08
يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	09
يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	10
يبين نتائج فروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس	11
يبين نتائج فروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير العمر	12
يبين نتائج فروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	13

يبين نتائج فروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الوظيفة	14
يبين نتائج فروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	15

مقدمة

أ- توطئة

يعتبر المورد البشري عنصر مهم في المؤسسة حيث هو المسؤول على نجاح أو فشل هذه المؤسسة لذا وجب الاهتمام به عن طريق معرفة مدى قدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابداع والمبادرة والمشاركة .

وبما ان المورد البشري هو مكون أساسي لأي مؤسسة إذن لابد من توفير بيئة ملائمة يسودها الاحترام والثقة بين الإدارة والعاملين والتي تساعدهم على الإبداع والتفكير والمشاركة في وضع أهداف المؤسسة وتحقيقها .

ولتحقيق هذه البيئة وجب على المؤسسة تطبيق أحد المفاهيم التي تساعدها من الحصول على مورد بشري فعال وهو **تمكين العاملين** .

ومن خلال هذه المنطلقات تأتي الدراسة لتحاول التعرف على تمكين العاملين وأثره على جودة الحياة الوظيفية .

أ- إشكالية الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة نسبيا والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم قليلة لتجاهل بعض المنظمات لهذا الأسلوب الإداري وتطبيقه ولأهمية التمكين في جودة الحياة الوظيفية فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة .

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة ؟

وللإجابة بالموضوع أكثر تم تجزئة السؤال الرئيسي الى أسئلة فرعية وهي :

- 1- ما مستوى تحقيق ممارسات تمكين العاملين في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة. ؟
- 2- ما مستوى تحقيق جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة. ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة. ؟
- 4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).؟

ب- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك مستوى تحقق لممارسات تمكين العاملين في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة .

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك مستوى لتحقيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في ثانوية حرثي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية حرثي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة .

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحديد المهام وجودة الحياة الوظيفية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتعليم وجودة الحياة الوظيفية

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة).

ت- مبررات اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع الى الأسباب التالية :

- الرغبة في التعرف على الموضوع وفهمه.
- توافق موضوع البحث مع الاختصاص .
- أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية .
- إظهار مدى أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية .

ث- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- بناء إطار نظري يبين متغيرات الدراسة (تمكين العاملين، جودة الحياة الوظيفية).
- التعرف على مستوى تحقيق ممارسات تمكين العاملين في ثانوية حرثي صالح بالقرارة .
- التعرف على مستوى تحقيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في ثانوية حرثي صالح بالقرارة .
- التوصل الى نتائج وصياغة توصيات على ضوءها .

ج- أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته اطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية .

1. الأهمية العلمية :

- إثراء المعلومات وزيادة المفاهيم في هذا الموضوع الذي يعتبر من مواضيع إدارة الأعمال .
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات وفهم بأن الاهتمام والاعتناء به يزيد من تفوق المؤسسة بعدة مجالات .
- مساعدة الباحثين وتزويدهم بمفاهيم في تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية .
- إثراء المكتبة لهذا النوع من الأعمال البحثية .

2. الأهمية العملية :

- يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة معاونين ورؤساء الأقسام وإكسابهم مهارات جديدة .
- يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة على أكمل وجه ممكن .
- يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم .
- يساعد تمكين العاملين على ظهور قادة إداريين جدد يتحلى بروح المسؤولية .

ح- حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بثانوية خرفي صالح بالقرارة ، حيث تهتم هذه الدراسة بتأثير تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة .

الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بثانوية خرفي صالح بالقرارة .

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في شهر مارس من سنة 2022 .

خ- مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة والمتنوعة والتي تشمل كل من موضوع تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بينهما ، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية .

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمجلات ، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد اقتضى المنهج التحليلي ، حيث تم إعداد استبيان ، تم تصميمه انطلاقاً من مراجع سابقة في الموضوع ، حيث تقيس عبارته آراء وتصورات المبحوثين في ثانوية خرفي صالح بالقرارة ، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS .

ذ- صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية.

- صعوبة توفر الكتب بصيغة PDF.

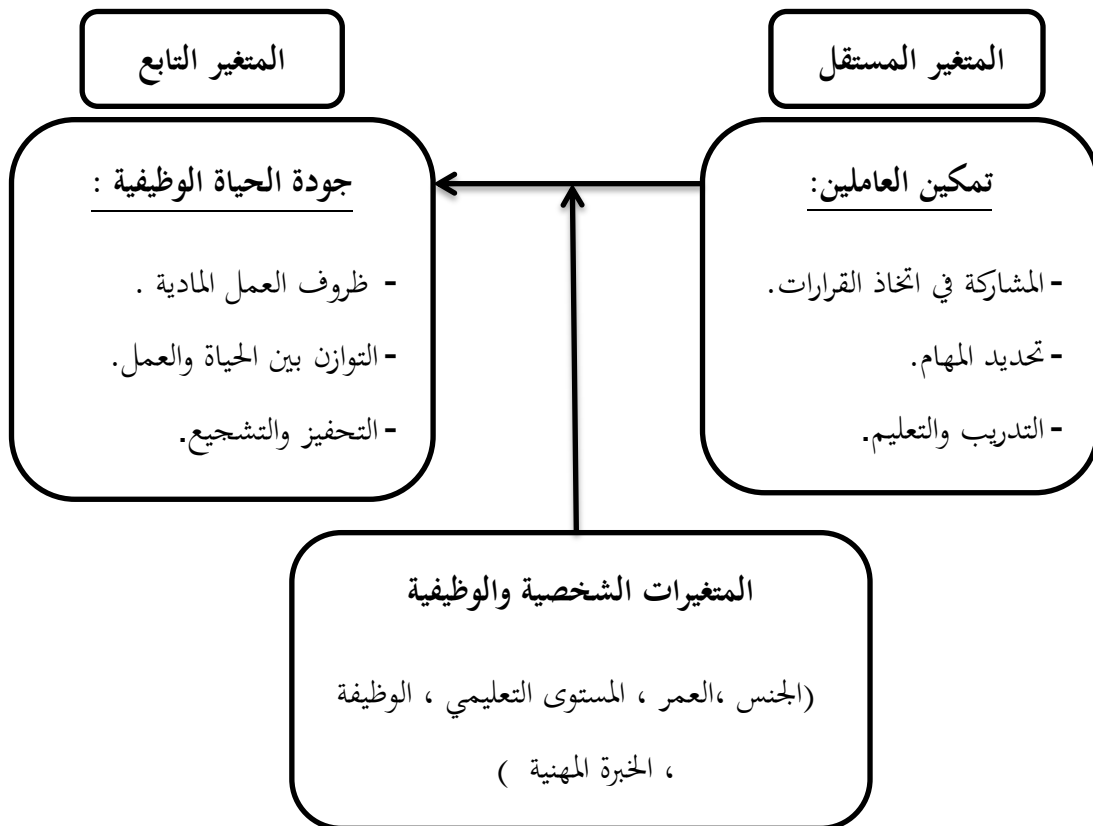
ر- تقسيمات الدراسة :

سعيًا لتحديد وتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خريفي صالح بالقرارة ، فقد عاجلت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف ، ومن خلال الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ، قسمت الدراسة الى فصلين وهما كالاتي :

الفصل الأول : متعلق بأدبيات النظرية والدراسات السابقة ، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية أما المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان الدراسات السابقة ، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا .

الفصل الثاني : متعلق بالدراسة الميدانية ويتضمن مبحثين . المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول ثانوية خريفي صالح بالقرارة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS.

ه- نموذج الدراسة :



الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي تلجأ إليها الإدارات الحديثة التي تريد وتسعى الى استغلال والاستثمار في مواردها البشرية لما يفيد المؤسسة ، فتمكين العاملين يساعد على الحصول على جو مليء بالإبداع والخبرة ، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات تطبيق التمكين للوصول الى حياة وظيفية عالية الجودة التي تعتبر مؤشر هام على مدى تقدمها .

وللتعرف أكثر على مفاهيم تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية سيتم التطرق في هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: تمكين العاملين

الفرع الأول: التطور التاريخي لتمكين

أولا : التمكين في الفكر الإسلامي :ويتضمن معنى التمكين في القرآن الكريم وبالنسبة للفقهاء القدامى:¹

أ. معنى التمكين في اصطلاح القرآن الكريم :

الأصل اللغوي في لكلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مكن الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة.

والتمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن" والمكنة التمكين، تقول العرب : إن بني فلان لذو مكنه من السلطان أي تمكن ، وقال ابن سيده : وتمكن من الشيء والتمكن ظفر ، والاسم من كل ذلك المكانة ، والمكانة المنزلة عند الملك ، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكبير ، وقد مكن مكانة فهو مكين ، والجمع مكناء وتمكن كمكن . قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال : أنا أمكنه بمعنى أستطيعه .

لقد جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ ، وجعلهم خلفاء الله في الأرض ، أي أئمة للناس والمسؤولين عن رعايتهم واستعملت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم لمعاني عديدة نذكر منها :

- التمكين بمعنى الملك والسلطان : قال تعالى مخبرا عن ذي القرنين " إن مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا {سورة الكهف ، الآية 83} أي آتيناه ملكا عظيما ، أملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها ، لا منازع ينازعهم ، ولا معارض .

وجاء عن عمر عبد العزيز في خطبه له أن هذه الآية ليس على الوالي وحده ولكنها عن الوالي و المولى ، فعلى الوالي أن يأخذهم بحقوق الله عليكم ، وأن يأخذ لبعضكم من بعض ، وأن يهديكم للتي هي أقوم ما استطاع، وإن عليكم في ذلك الطاعة غير المبررة ولا المكره بها ، ولا المخالف سرها ولا علانيتها .

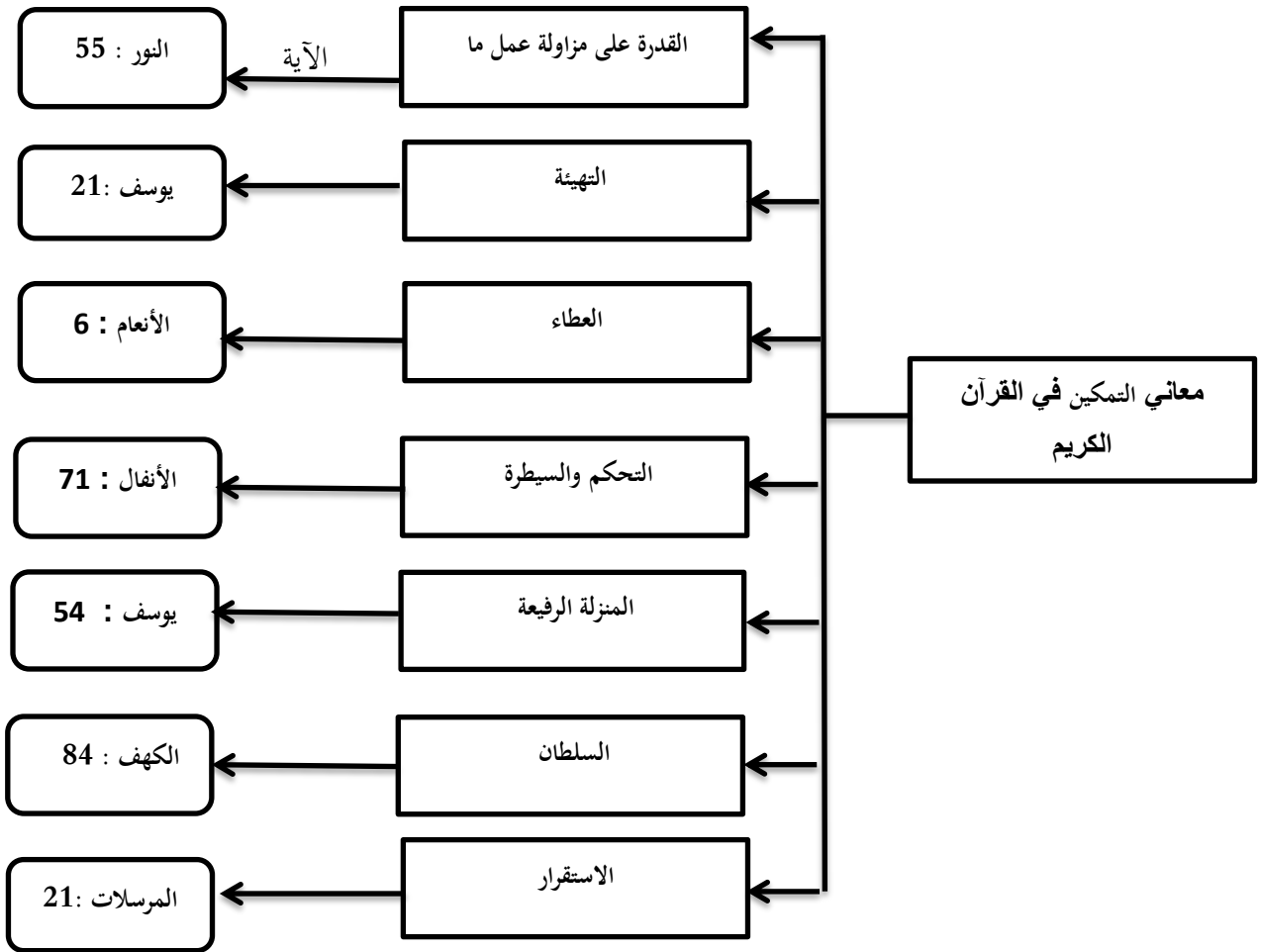
- التمكين بمعنى المنزلة عند الملك : قال تعالى يبين ليوسف عليه السلام : " فبدأ بأوعيتهم قبل وعاء أخيه ثم استخرجها من وعاء أخيه كذلك كدنا ليوسف مل كان ليأخذ أخاه في دين الملك إلا أن يشاء الله نرفع درجات من نشاء

¹ نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أم البواقي ، سنة 2015/2016، ص4،3.

وفوق كل ذي علم عليم " {سورة يوسف ، الآية 75} وقال في جبريل عليه السلام "ذي قوة عند ذي العرش مكين {سورة التكويد، الآية 20}، والمكين فعيل ، صفة مشبهة من مكن بضم الكاف مكانة ، إذا علت رتبته عند غيره ، وتوسيط قوله : "عند ذي العرش " بين " ذي قوة " و "مكين " أي هو ذو القوة عند الله ، أي جعل الله مقدره جبريل تحوله ، أن يقوم بعظيم ما يوكله الله به مما يحتاج الى قوة القدرة وقوة التدبير ، وهو ذو مكانة عند الله .

- التمكين بمعنى التهينة : قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام : " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض " {سورة يوسف ، الآية 21} ، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأرادها وسيرها وتصرف فيها ، بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة ، وهذا ما يصب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال .

الشكل رقم (01) : معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر : فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري، مذكرة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، سنة 2018/2017، ص 6.

التمكين في اصطلاح الفقهاء القدامى :

نقل صاحب كتاب "الإمامة والسياسة" ما جاء في الرسالة "الحجاج الى الوليد بن عبد الملك"، حيث قال "أما بعد فإن الله تعالى استقبلك يا أمير المؤمنين في حداثة سنك بما لا أعلمه استقبل به خليفة قبلك من التمكين في البلاد والملك للعباد والنصر على الأعداء فعليك بالإسلام"، أي بمعنى الملك والسلطان .

وما ذكره ابن القيم في فوائده معركة أحد، حيث قال : " ومنها أنه سبحانه لو نصرهم دائما وأظفرهم بعدوهم في كل موطن، وجعل لهم التمكين والقهر لأعدائهم أبدا ، لطغت نفوسهم وشمخت وارتفعت " أي بمعنى الانتصار والقدرة على الأعداء .

ثانيا : التمكين في الفكر الغربي :

التمكين في اللغة الإنجليزية يعرف من خلا الفعل "يمكن" to empower أي أنه منح السلطة القانونية invest with legal power أو تحويل السلطة (القوة) الى شخص ما authorize أو أنها إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما to enable .

واشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة (power) أي القوة ، وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين... إذ إمكانيات التمكين تعتمد على عاملين أساسيين : أولهما أن القوة يمكن توزيعها وتداولها ، أما إذا بقيت حكرا على المؤسسات والأفراد ، فإن التمكين غير ممكن ، بعبارة أخرى إذا أمكن تداول وتوزيع القوة (السلطة) فإن التمكين ممكن ، ثانيهما أن القوة تتوسع ، وهذه النقطة تعكس الممارسات الشائعة وليس كيفية التفكير بشأنه ، فالقوة ترتبط بالقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يريد ما منحها بغض النظر عن ميولهم ورغباتهم الخاصة ، (أي لا بد من مشاركة القوة والسلطة وأن لا تقتصر على فرد ما دون آخر). حيث أن القوة أساسها التعاون والتبادلية بين الأفراد والجماعات على اختلاف المستويات وهذا هو أساس التمكين... وهذا يعني أن توزيع القوة بالفعل ومنحها للغير يزيد من قوة الجماعة، ولا يقللها كما هو في قوة الهيمنة والسيطرة ومن هنا يبدأ فهم التمكين بصفته عملية تحدث بين العلاقات.

ووفقا للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17م بواسطة Hamon lestrange في كتابه "The reign of king" وجاء هذا الاستعمال مطابقا لفكرة الاستقلالية والترخيص بالإضافة الى شيوع هذا المفهوم في كلمات مرادفة: Permit, Enable، والتي استعملت سنة 1667م من طرف Milton في أشهر أعماله Paradise.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعود تاريخ أول دراسة رسمية للتمكين لـ Mary Parker Follet حيث ميزت فيها بين مفهومين (القوة مع power with) و (القوة على power over)

واقترحت تعزيز وزيادة مفهوم (القوة معا) وتخفيض مفهوم (القوة على).¹
الفرع الثاني : مفهوم تمكين العاملين وخصائصه

أولا : مفهوم تمكين العاملين

1- مفهوم التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الادارية

أ. تعريف التمكين : إن كلمة التمكين، مصدر لكلمة مكن والتي تعني ، جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال تمكن الرجل من الشيء، أي صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة، بمعنى متقنا للعلم أو لتلك المهنة. وفي اللغة الانجليزية، تعني كلمة Empowerment، إعطاء الشخص تحكما أكثر على فعل شيء معين. كما يقال تمكن من الشيء واستمكن، بمعنى ظفر ، ومكناهم معناه ملكناهم والرجال له مكنة فهو مكن أي قوي،²

ويرى Bose et Dufort، أن التمكين باللغة الانجليزية Empowerment يتركب من ثلاث عناصر:³

1- power: يعني السلطة (القوة).

2- em: يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة (القوة).

3- Ment: تشير الى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (القوة).

مفهوم التمكين حسب ما يراه بعض الباحثين:⁴

يرى كلا من نيوستروم ودافيس (Newstrom and Davis) أن تمكين الموظف هو مزيج من الظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية، أي التمكين ينطوي على تلك الظروف المحيطة بالموظف.

ويعرفه روبنز ستيفن (Robbins Stephen) بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية للعاملين.

وكما عرفه شاكليتور (Shackletor) بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في

المستويات الدنيا " وهنا يبرز أهم مقاصد التمكين والمتمثل في السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات.

¹ فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري، مذكرة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، سنة 2017/2018، ص6،7.

² رزق الله حنان ،أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،سنة 2009/2010، ص22.

³ رزق الله حنان ، مرجع سابق ص 23.

⁴ بالسايسي زاكي ،وأخرون ، أثر التمكين على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،سنة 2018/2019، ص7،8.

ويبرز كارول (Carole) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، وهذا إضافة جديدة لتعريف التمكين بإدراج القوة والسيطرة اللازمين للعاملين ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة.

كما يشير في تعريفه دافت (Daft) إلى أنه إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المديرين ببذل جهود أكبر وكفاءة أعلى والتمكين بذلك لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضا، إذ يبرز هذا التعريف مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة في حل المشكلات.

وعرفه جاد الرب بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين ، والتي من شأنها منحهم مزيدا من السلطات في أداء أعمالهم ، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات .أي أن التمكين مرتبط بدرجة التزام من طرف العاملين تجاه المنظمة .

ويعرفه (أفندي) بأنه " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسات الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار" في حين يرى (مصطفى) أنه " نقل مسؤولية السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين والمشاركة في سلطة القرار ، حيث يكون المتمكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن التمكين ليس فقط حرية المهام المخطط لبلوغ الأهداف بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات " .

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler 1992 ;1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها .التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها .¹

¹ يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة -جمهورية مصر العربية ، سنة 2009، ص6.

ب. علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية :

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الادارية الأخرى مثل التفويض والمشاركة والاندماج والإبداع وعليه يجب بيان الفروق التالية:¹

• التمكين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف التمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولين عن النتيجة النهائية .

جدول رقم (1) الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	اتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر ويقرر
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح الصلاحيات للمبادرة في نطاق اوسع ومتفق عليه
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للفرد والممكن والفشل مسؤوليته
في التفويض يقاد العامل	في التمكين ينسب للعامل القيادة الذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس
التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى ويعدل نطاقه	التمكين مثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر : خولة مراد ،العقد النفسي ودوره في تمكين العاملين ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2018/2019، ص69.

¹فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، سنة 2014/2015، ص4,5.

• التمكين والمشاركة :

أما المشاركة فيرى (Schermerhorn) أنها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في قضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس، أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي.

• التمكين والاندماج:

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، وعلى جميع المستويات في المنظمة، لاجتماعات التفكير جماعيا، وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل، تحظى بقبول الجميع.

• التمكين والإبداع:

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين. وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه

المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية ، أو يواجه العملاء ، وجها لوجه ، ويحاول حل مشاكلهم ، وكما يقول بيترز و ترومان في كتابهما "البحث عن التميز " ، يمكن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية.

2. مفهوم تمكين العاملين :

يقصد بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار. وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو تجربة للتعلم. ويقوم المديرون في المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات من حيث نتج عنهما زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين.¹

وينظر إلى التمكين على أنه مصدر طاقة للعاملين في المنشأة حيث يشعرون بالمسئولية ويدعو إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية لديهم ويرتكز هذا المفهوم على ثلاثة محاور أو مفاتيح رئيسية هي:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2011،ص46

² صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، سنة 1999، ص146،145.

- المشاركة بالمعلومات، مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة وتمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة.
 - تمكين العاملين على ضرورة تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين بعضهم لبعض مثال ذلك قيم – غايات – صورة ذهنية حالية ومستقبلية المنشأة.
 - المحور الثالث والاستراتيجي للتمكين، يركز على دور الفريق بالإطار الجديد الذي يدعو إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك هو إرشاد فريق العمل التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم .
- هو تمكين شخص ما عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. ويعرفه آخر بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، و إصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. كما يعرف بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين. وقد تم تعريفه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على اداء مهام ذات معنى.¹

ثانيا : خصائص تمكين العاملين

توجد عدة خصائص للتمكين نذكر منها:²

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير .
 - الوعي والاحساس باطار العمل الكامل المكلف به الموظف .
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
 - المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها .
- ومن خصائصه ايضا:³
- التمكين واحد من المظاهر الجديدة في إدارة الأعمال الحديثة.
 - أثر التمكين خارج المؤسسة يكون مرتبط بهدف إرضاء الزبائن.
 - التمكين لا يخص فقط الأفراد في المستوى التشغيلي بل يخص كذلك المسيرين.

¹باديس بوخلوة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد07، سنة2015، ص106.

²فرج شعبان وآخرون، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد01، جامعة المدية، سنة جوان2015، ص96.

³صباح بن سهلة، دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2010/2011، ص9.

- أغلب المؤسسات التي تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية مازالت بعيدة عن التمكين.
- للتمكين حدود معينة .

ويرى بعض الباحثين خصائص التمكين في:¹

ذكر (Bardwell and Holden) أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن أن تجنيها الشركة، والعاملين من استخدامهم لسياسة التمكين.

فعلى صعيد الشركة فإن سياسة التمكين توفر إدراك للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين، وتقليل التكاليف من خلال التخلي عن الطبقة، والاقتراب من أفكار الموظفين، وتحسين النوعية، وتحقيق الفوائد وزيادة الإنتاج، واستعداد الشركة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.

وعلى صعيد العاملين، فقد سجلت الإيجابيات المتمثلة بزيادة في رضا العاملين، وزيادة التحكم في العمل وتقديره، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.

كما يرى (Spatz) أن سياسة التمكين تفيد الشركة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم .
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه .
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
6. تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة .
8. تقليل الضغوط لممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.

¹ أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، سنة 2012/2013، ص 17، 18، 19.

9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا ، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
 10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا .
 11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
 12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard) مزايا سياسة التمكين على النحو التالي:
1. الانتقال بمفهوم وجوب عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية. عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات .
 2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
 3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم .
 4. تحسين عملية الاتصال وتدفق لمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
 5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
 6. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
 7. تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

الفرع الثالث : أهمية تمكين العاملين وأنواعه

أولاً: أهمية تمكين العاملين

يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم اذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وان ادراك هذه الامور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. واذا ما نظرنا الى التمكين من خلال العاملين لذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم

وتمسكهم بالمنظمة. إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.¹

أما ملحم (2006) قسم أهمية التمكين إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:²

1. بالنسبة للمنظمة:

أ. زيادة ولاء العاملين للمنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.

ب. تحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

ت. تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

ث. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

ج. مساعدة المنظمة في برامج التطوير: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير.

ح. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

2. بالنسبة للعاملين:

أ. تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وكذلك زيادة انتمائه للمؤسسة ولتفريق العمل الذي ينتمي له.

ب. المشاركة الفعالة: حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والايجابية.

ت. تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا ليه من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

¹ زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، سنة2009، ص 29،30.

² عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة الزاوية،

سنة2020/2019، ص53،52،54.

ث. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف.

ج. المحافظة على الموظف: لا يمكن للمنظمات الناجحة التفريط بسهولة في موظفيها الممكّنين.

ح. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره.

خ. تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم نتائج التمكين.

3. بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

أ. تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن، حيث يساهم التمكين في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عالي من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة.

ب. يساعد التمكين في تحقيق سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات.

ثانياً: أنواع تمكين العاملين

هناك أربعة أنواع للتمكين تتمثل في ما يلي:¹

1. التمكين من خلال المشاركة: ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت

في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2. التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة

في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

3. التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات

أكبر عن أداؤهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن

أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على

التدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

وهناك من يرى أن التمكين نوعين هما الداخلي والخارجي فالداخلي يمثل التمكين النفسي والخارجي يمثل التمكين الهيكلي:

¹ بوزيدي سارة، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة

غرداية، سنة 2016/2017، ص17

- التمكين النفسي: هو مصطلح إداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من أجل الاعتناء بالموارد البشري فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة. ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في إبداء آراءها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها، وهذه الحالة تؤدي إلى الضغط التنظيمي وانخفاض الإنتاجية، الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة.¹

- التمكين الهيكلي: ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، ويتعلق بمجموعة من النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، وذلك بالتخلي على الهرمية والتوجه نحو الأفقية، والقيادة التحويلية والتشاركية والشفافية والعمل الفرقي والسلوك التعاوني، وإدماج الموظفين وإشراكهم في المنظمة.²

الفرع الرابع: أهداف تمكين العاملين ومراحله

أولاً: أهداف تمكين العاملين

وتتمثل أهداف التمكين في النقاط التالية:³

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين.
 - خفض تكلفة الغياب ودوران العمل.
 - زيادة تحسين أداء العاملين وجودتهم.
 - التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
 - يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
 - يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.
- ومن أهدافه أيضاً:⁴

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

¹ احسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013م-1434هـ، ص37

² مزروق سارة وبوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد4، العدد3، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، ديسمبر2017، ص172.

³ شراف عقون، ليلي بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد7، جوان2017، ص351.

⁴ كريمة توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة2008/2007، ص77.

- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

جدول رقم (02): منافع (أهداف) التمكين للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
زيادة مستوى الرضا عن العمل	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
زيادة السيطرة على المهام اليومية	تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
الشعور بالملكية في العمل	تحسين الجودة، والربحية والإنتاجية
زيادة الثقة بالنفس	زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
خلق فرص العمل	تعزيز الولاء والالتزام
الحصول على معارف ومهارات جديدة	تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)
	زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، سنة 2008، ص 237

ثانياً: مراحل تمكين العاملين

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين، تنصح المنظمات إلى انتهاج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين عبر ثلاثة مراحل وهي:¹

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات أهمها:

- 1- **صياغة وتطوير رؤية المنظمة:** يرى (Block, 1987) أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.
- 2- **الانفتاح وغرق العمل:** يرى (Quinn and Spreitzer, 1997)، أن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، كما يرى (Trust) أن الإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، ويتفق معه (Taborda, 1999) في دعوته إلى أن التمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة.
- 3- **النظام والتوجيه:** أفاد الأفراد المكونون أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم.
- 4- **الدعم والشعور بالأمان:** في سبيل أن يشعر الأفراد العاملين بأن المنظمة توفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاجوا أن يشعروا بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل والمشرفين، فجهودهم لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفر في حالة ارتكاب أخطاء.
- 5- **القيادة الإدارية:** للعاملين الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها في صفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة

¹ عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، سنة 2016/2015، ص42،43،44،45،46.

التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور العاملين (المرؤوسين) فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

والتي تكون كما يلي:

- 1- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:** أي لماذا يتم تبني التمكين من طرف المنظمة؟ هل من أجل تحسين خدمة العملاء؟ هل من أجل رفع مستوى الجودة؟ هل لزيادة الإنتاجية؟ هل لتنمية القدرات والمهارات؟ هل لتخفيف عبء العمل عن المدير؟ مع شرح هذا للمرؤوسين حتى يتعرفوا على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.
- 2- **التغيير في سلوك المديرين:** وهو أحد التغيرات الأساسية من جراء تبني برنامج التمكين، فالمديرون بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين من أجل زيادة قدراتهم في إدارتهم لأدائهم، وبالتالي تحسين أداء العمل.
- 3- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** هنا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، لأن المديرون عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها من وراء منصبهم.
- 4- **تكوين فرق عمل:** لأنها جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، لأن الأفراد بشكل جماعي يجعل لديهم أفكار قرارات أفضل من عمل الفرد لوحده.
- 5- **المشاركة في المعلومات:** أي يجب أن تتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
- 6- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختبار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، مع تحديد معايير الاختيار بشكل واضح ومحدد من طرف المنظمة.
- 7- **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- 8- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** أي يجب شرح وتوضيح خطة عمل الإدارة وأداء العاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل فترة من خلال الاتصال المستمر.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال التمكين، لأنه أحد العناصر الأساسية للاعتراف بسلوك العاملين التمكيني، وتقدير مهاراتهم وتحفيزهم على المشاركة.

10- عدم استعجال النتائج: يجب أن تأخذ الإدارة والعاملين كامل وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، لأن التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً، وتضمن جهود جميع الأطراف في المنظمة، فتغيير بيئة العمل لا يمكن أن يكون بين يوم وليلة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تنصب الجهود على التأكيد من إيجاد بيئة وثقافة مناسبة لتحقيق التمكين المناسب لتنفيذ الأعمال وتأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتسيير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، ومتابعة مدى تطبيق هذه القضايا بما يحقق الفائدة من تمكين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الخامس: متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين ومعوقاته

أولاً: متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين

للتطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين لابد من توفر المتطلبات التالية:¹

1- **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل.

2- **الدعم الاجتماعي:** لابد من شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة، ومرار الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بما أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

¹ بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، سنة 2015/2016، ص 24، 23.

- 4- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على تشكيل فرق العمل ومشاركتها صنع القرارات، واحترام أفكارها من قبل الإدارة العليا وأخذها بمجدية، كونها أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد.
- 5- **الاتصال الفعال:** الإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
- 6- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه يجب أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- 7- **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه، تصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.
- الجدول التالي يوضح متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

الجدول رقم (03) متطلبات تمكين العاملين وميزاته

الامتيازات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات		الهدف والرؤية
جودة الخدمة		المستقبلية
زيادة القدرة التنافسية		فرق العمل
ارتفاع الإنتاجية		الاتصال الفعال
تحقيق مكانة متميزة		التدريب المستمر
		مكافأة الموظفين

المصدر: خن فارس، أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، سنة 2016/2015، ص 29.

ثانياً: معوقات عملية تمكين العاملين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات أو المشاكل التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، نذكر منها ما يلي:¹

1. المشاكل المرتبطة بالمراقبة ودور المدير إذ أن إلغاء دور المدير بالرقابة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تقييم دور المدراء في مراقبة الأداء وهذه من المشاكل التي تواجه ذلك.
2. الرقابة والتوسيع في العمليات: أن مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة يتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صواباً، إذ أن منح التمكين للعاملين يعتبر مهماً وفعالاً حتى لو كانت القرارات المتخذة من قبلهم تسير في نفس إطار توجيه المدراء وليس هناك أخطاء يمكن أن تحصل في تضارب أو تصارع الآراء المتعلقة بالإنتاج وبالعكس فإنها تصبح عائقاً في تحقيق إنجاز العمل.
3. المسؤولية: أن الأفراد غالباً ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائماً بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصاً عند حصول الأخطاء ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه العاملين.
4. البيروقراطية: يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث يصبح تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف وليس في إطار السبل البيروقراطية المغرقة في التفاصيل.

وفي حين أجملت (عباس، 2009:51) معوقات التمكين بالتالي:²

1. تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها العاملين في المستويات الإدارية الأدنى (أي فتح المجال لغيرهم) لفقدان سيطرتهم وظهور قادة بدائل عنهم في مختلف المستويات.
2. إن بعض المنظمات لا زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي التقليدي.
3. عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإعمال المناطة بهم.

¹ خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008، ص260، 259.

² عادل هادي البغدادي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013م-1434هـ، ص161.

أما (Procter) فقد تطرق إلى المعوقات وهي:¹

1. ضعف الثقة بالنفس.
2. قلة التدريب والتأهيل.
3. ضعف الدافعية اتجاه العمل.
4. عدم تطابق التمكين مع القيم الشخصية.

ومن معوقات تمكين العاملين أيضا:²

1. الهيكل التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المبادأة والابتكار.
4. السرية في تبادل المعلومات.
5. ضعف نظام التحفيز.
6. عدم ملائمة نظام المكافآت.
7. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق العاملين مع ما هم مشغولون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية، تأخذ جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.

¹فالي عبد الغني، أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016/2015، ص16.

²فريد حجيرة، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013/2012، ص 38

المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية

1- مفهوم إطار الحياة :

وهو المحيط العلمي الذي يختلف من شخص لآخر (حسب كل فرد)، ويشتمل على عناصر الوسط الذي يؤثر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم.¹

2- مفهوم جودة الحياة:

لم يحظ جودة الحياة بالتبني الواسع سواء على المستوى الاستخدام العلمي أو الاستخدام العام في حياتنا اليومية، كما أن مستخدمي هذا المفهوم لم يتفقوا بعد على معنى محدد لهذا المصطلح، ويمكن أن يرجع ذلك إلى ما يلي:²

- حداثة المفهوم على مستوى التناول العلمي الدقيق.
- تطرق هذا المفهوم للاستخدام في العديد من العلوم، حيث يستخدم أحيانا للتعبير عن الرقي في مستوى الخدمات المادية والاجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع، كما يستخدم للتعبير عن إدراك الأفراد لمدى قدرة هذه الخدمات على إشباع حاجاتهم المختلفة.
- عدم ارتباط هذا المفهوم بمجال محدد من مجالات الحياة، أو بفرع معين من فروع العلم، وإنما هو مفهوم موزع بين الباحثين والعلماء على اختلاف تخصصاتهم.

3- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

هناك من يعتقد أن جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تظهر في الممارسات التي تبادر بها الإدارة، من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. وهناك من يرى بأن جودة الحياة الوظيفية هي التي تساعد على تمكين العاملين والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل. وفي الأدبيات العربية للسلوك الإنساني، هناك من يرى أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن أنظمة الموارد البشرية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تحقيق التوافق بين الفرد وبين وظيفته بحيث يمكن إشباع احتياجاته وأهدافه ورفع كفاءة المنظمة.³

¹فؤاد بن غضبان، جودة الحياة بالتجمعات الحضرية تشخيص مؤشرات التقييم، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015م-1436هـ، ص44.

²فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 45.

³عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، سنة 2013، ص12.

تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح جودة الحياة الوظيفية، واختلفت الآراء حوله باختلاف الباحثين، حيث عرفها Sherman ,Bohlander &Snell (1996) على أنها "التغيرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسين نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها، وهذه التغيرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة وبما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغوط لدى الأفراد". فهي بالنسبة لهم كل التغيرات التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحسين ظروف العمل مما يؤدي إلى خلق راحة واطمئنان لدى الفرد العامل. كما عرفها Gibson, Ivncevich & Donnely (1997) كذلك على أنها " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة الموظفين وتقدم التغيرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور". هنا يعبر هؤلاء الباحثين عن جودة الحياة الوظيفية بوصفها فلسفة إدارية تهدف إلى حفظ كرامة الموظفين والتعديل في ثقافة المنظمة، والاهتمام بصحة وسلامة العامل من خلال تحقيق النمو والتقدم الوظيفي.¹

الفرع الثاني: أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية

أولاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

- تختلف أهداف جودة الحياة الوظيفية من منظمة إلى أخرى وهذه أبرز الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة:²
- تعد جودة حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء العاملين.
 - إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عالي وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.
 - تحسين إدارة بيئة العمل في إطارها المادي، النفسي والاجتماعي.
 - إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق على المنافسين.
 - جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
 - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث إلى أدنى مستوى ممكن.
 - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم.
 - زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.

¹أحلام خان، وسيلة جفيلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، سنة 2020، ص 425

²سرور لعمارة، تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2016/2017، ص 17، 18

- زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج.
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل.
- زيادة مرونة والتكيف من قبل قوة العمل.
- اختيار عمالة أفضل.

إن تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية سيحقق مجموعة من الأهداف العامة المتعلقة بتحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، وتحقيق مستويات عالية من رضاء العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة، وكذلك تحقيق مستويات عالية من رضاء أصحاب رأس المال، أي أن فعالية برامج جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فعالية المنظمة ككل والعكس صحيح.¹

ثانيا : أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:²

- أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للعاملين.
- أنها أحد المتغيرات الهامة المعيقة أو الداعمة لكفاءة الأداء.
- أنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم.
- أنها تعكس اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين.
- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتوفير بيئة مساعدة على حل المشكلات.
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
- تحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها.
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.

¹الربابعة، فاطمة علي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد24، عدد2، سنة 2012، ص278.

²سلطان أميمة، أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019، ص 7،8.

ايضا تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية بالاتي:¹

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

الفرع الثالث: أبعاد وأساليب قياس جودة الحياة الوظيفية

أولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

ومن أبعاد جودة الحياة الوظيفية نذكر ما يلي:²

1- الأمن والصحة المهنية

كان الأمن والصحة المهنية سابقا يعني الوقاية التقنية والحماية الصحية، ولكن ومع تطور المجتمعات ووسائل الإنتاج أصبحت الأمن والصحة المهنية أكثر شمولية في مفهومها، حيث تعدت مفهومها السابق ليشمل جميع الاحتياطات والإجراءات الوقائية الفنية والطبية التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل آمنة خالية من جميع أنواع المخاطر والأمراض التي تهدد حياة وصحة الأفراد في العمل.

وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في التالي:

- **تقليل تكاليف العمل:** إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المؤسسة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة للتعويضات المدفوعة للعاملين أو لعائلاتهم من بعدهم. وكذلك تكلفة تعطل العمل.
- **توفير بيئة عمل صحية وقليلة مخاطر:** إن إدارة المؤسسة مسؤولة عن توفير المكان المناسب للحد من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم. وأن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي زمن ثم فإن الإدارة تعمل

¹ سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2018، ص 13،14.

² بن عزوز ياسين، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مذكرة Master، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019، ص 17،18،19،20،21،22.

على التقليل من الآثار النفسية الناجمة من الحوادث والأمراض المهنية وأن الحوادث لا تقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تنتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المؤسسة وكذلك الزائرين إليها.

- **توفير نظام العمل المناسب:** يتم توفير نظام العمل من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.

- **تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين:** تخلق الإدارة الجيدة للأمن والصحة المهنية السمعة الجيدة للمؤسسة اتجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الفرد الكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

عملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث وجيرلينغ بأنها: " ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها". ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:

- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها:
- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث.
- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية.
- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للترقي في المناصب القيادية مستقبلا.
- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية

3- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز:

تلعب الأجور أو بالأحرى معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور التي تتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

فالأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. وهناك ثلاثة أنواع من عدالة الأجور يمكن التمييز بينها:

- أ. **العدالة الخارجية:** وتتحقق من خلال قيام الشركة بدفع أجور للعاملين فيه بحيث تتماثل مع ما تدفعه شركات مماثلة للعاملين لديها ويمارسون نفس الأعمال. وتتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها.
- ب. **العدالة الداخلية:** وتتحقق من خلال دفع أجور للأفراد العاملين في الشركة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم، بحيث تتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال.
- ت. **العدالة الفردية:** وتتحقق عندما تقوم الشركة بدفع أجور مختلفة لأفراد يؤديون نفس العمل، وهذا يعكس مميزات خاصة بالفرد، وخاصة فيما يتعلق بإنجازته، وتتحقق العدالة عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل، وربط ذلك بأجورهم وزيادتها.

4- التكوين والتدريب:

- التكوين:¹

يعرف (عبد الباقي، 2010) التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء أفراد في عملهم. كما عرفه كمال بربر بأنه تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم للنقل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.

- التدريب:

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من (اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

¹قصوري شمس الأصيل، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2019/2020، ص10.

ثانياً: أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية وان كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى وهنا سوف نذكر بعض الدراسات التي تناولت هاته الأساليب:¹

حيث اعتبرت إحدى الدراسات أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحاديات العاملين.

بينما ترى دراسة أخرى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.

بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- معدلات حوادث المرور.
- معدلات الشكاوى.
- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
- معدلات الغياب والتغيب.
- معدلات دوران العمل.

¹جعفر نورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2021/2020، ص11،12.

الفرع الرابع: معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

بالرغم من الآثار الايجابية لجودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك عوائق تقف في طريق المؤسسات التي تسعى لتحقيقها حيث تتمثل هذه العوائق في: ¹

1- موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية ولا حاجة لإجراءات تحسينها، نظرا لفشلهم في قياس أثر جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أنهم يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

2- موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون رفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين.

ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.

3- التكلفة المالية:

خشية الإدارة من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج، مما يدعو بالتفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، لذا يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقة للوصول للنتائج المرجوة.²

¹ حديجة ناصر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019، ص36،35.

² فرواش افتخار، أثر جودة الحياة الوظيفية في التقليل من حوادث العمل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019، ص26.

المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

تستمد المنظمة الممكنة تميزها، وقدرتها على النمو، والابتكار، والتفوق من خلال قدرتهم على استثمار رأسمالها البشري استثماراً فعالاً. فالأفراد هم قلب المنظمة النابض وبدونهم لن يتحقق لها أي إنجاز، لذا كان الأفراد أحد الأنظمة الأساسية التي تهتم بها المنظمة الممكنة باعتبارهم وسيلتها في تحقيق الأهداف. والمشاركة في اتخاذ القرارات، ورفع من مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالمنظمة، الثقة بالمشرف، الثقة بين الزملاء)، وتحسين أوضاعهم المادية، والشخصية من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

فجودة الحياة الوظيفية تعتبر أحد مقومات الأساسية لتحقيق تمكين العاملين، لأن جودة الحياة الوظيفية تهدف لإيجاد بيئة عمل آمنة، وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عملية الإدارة، واتخاذ القرار جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية، والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين العامل في العمل، ومتطلباته العائلية، وذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال، والأفعال، والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وشعورهم بالثقة، والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية. فتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات تعتبر الأثرية الخصبة، التي تساهم في تحقيق التمكين. كما توصلت آمري وآخرون (2015)، وكاسيلفي وجاي كومار (2012)، وزماني (2016)، وسالمي، وسايدين (2015)، إلى أهمية العلاقة التي تجمع بين جودة الحياة الوظيفية، وتمكين العاملين حيث خلصت دراستهم إلى أن تمكين العاملين، يتبلور عندما تتحقق شروط جودة الحياة الوظيفية في المنظمة. ولذلك تتضح العلاقة بين مفهوم التمكين وجودة الحياة الوظيفية من كونهم يولون مع الاهتمام بالموارد البشرية، ويعملون على توفير بيئة عمل تشجع على الأداء الجيد والابتكار، والإبداع والمساهمة في اتخاذ القرار، ما يرفع من رضاهم على منظماتهم ومسئولهم.¹ إن نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية كونها جميعاً تتوقف على مشاركة العاملين الفعلية والحقيقية في الإدارة، لأن تمكين العاملين هو أحد المحاور الرئيسية والأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يسهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، كما أن تمكين العاملين يحتاج إلى بيانات ومعلومات، لأنه يمثل سلماً يرتقي إليه الفرد والمنظمة معاً حتى تصل إلى أعلى درجات التمكين، وهذا يتطلب العمل معها بحذر وتدرج حتى نصل إلى التمكين المناسب.²

¹ ساخي بوكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، سنة 2015/2016، ص 118، 119، 120، 121.

² أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، عدد 01، جامعة دمشق، سنة 2014، ص 210.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا بالاطلاع والإلمام بالأبحاث والدراسات السابقة التي عالجت وتناولت نفس الموضوع أو على الأقل أحد جوانبه والتي لها ارتباط بالموضوع قيد الدراسة ، وفيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية الأقرب من موضوعنا:¹

المطلب الأول: الدراسات العربية

- دراسة الأسمر والهدلي (2014) تحت عنوان "مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تمكين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من (31) فقرة موزعة على محورين الأول البيانات الأولية، والثاني مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية بوجه عام، كما جاء عاليا في بعدي المكانة والاستقلالية في الأداء، ومتوسطا في بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعد المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاستقلالية في الأداء لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وفي بعدي المشاركة في صنع القرار والنمو المهني لصالح أفراد عينة البحث الذكور.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة، والاستقلالية في الأداء لصالح أعلى رتبة (أستاذ).

- دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) تحت عنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (567) أكاديميا، من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، ومن نتائج هذه الدراسة أن

¹منار حسن مصطفى حسنين، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، سنة 2015، ص34،33،32،30،29،27،26.

عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

- دراسة مسعود (2012) تحت عنوان " درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعمال استبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة تتكون من (270) مدير ومديرة. وقد جاءت الدراسة بالنتائج التالية:

1- درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جدا.

2- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

- دراسة الربضي (2008) تحت عنوان " تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المتكونة من (340) موظف يعملون في (12) مؤسسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتمتع المؤسسات العامة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي بكافة عناصره.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- دراسة هنج (2005) عنوانها " دراسة ارتباطية بين تمكين معلمي المرحلة الأساسية ورضاهم الوظيفي". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين معلمي المدارس الابتدائية في تايوان على رضاهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (450) معلما في المدارس الحكومية الابتدائية من نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المعلمين ورضاهم الوظيفي.
- دراسة أونين (2004) عنوانها " الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي". لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وزعت على عينة تتكون من (91) معلما من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا ، من نتائج هذه الدراسة أن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى أجنبية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في ثانوية حرني صالح بالقرارة ولاية غرداية.
- من حيث هدف الدراسة: اختلفت الأهداف من دراسة إلى أخرى، حيث اشتركت في هدف واحد وهو بيان العلاقة بين تمكين العاملين والأداء.
- من حيث المنهج: اشتركت الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المنهج وذلك باستعمال المنهج الوصفي التحليلي وايضا باعتمادها على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتقديم وتوضيح تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وذلك عن طريق مبحثين المبحث الأول يضم ثلاثة مطالب في المطلب الأول تناولنا متغير تمكين العاملين حيث جاء فيه كل من التطور التاريخي لتمكين العاملين ثم مفهومه وخصائه يليه أهمية تمكين العاملين وأنواعه وكذلك تطرقنا إلى أهدافه وأهم مراحله وفي الأخير متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين ومعوقاته، أما بالنسبة للمطلب الثاني خصصناه إلى المتغير الثاني من الدراسة وهو جودة الحياة الوظيفية حيث تناولنا فيه التعريف بجودة الحياة الوظيفية ومعرفة أهدافها وأهميتها وكذلك الأبعاد وأساليب قياس جودة الحياة الوظيفية وفي الأخير تطرقنا إلى معيقات تطبيقها وبالنسبة للمطلب الثالث تناولنا فيه العلاقة التي تكمن بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، أما بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة من عربية وأجنبية التي تطرقت إلى عناصر مشابهة لموضوعنا حيث قمنا بعمل أجوه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

الفصل الثاني

دراسة حالة لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بثانوية

خرفي صالح بالقرارة

تمهيد :

بعد الانتهاء من الجانب النظري لكل من تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، وفي هذا الفصل سنتناول الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك من خلال إجراء الدراسة على عينة من موظفي ثانوية خرفي صالح بالقرارة وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين.

المبحث الأول: لمحة حول ثانوية خرفي صالح بالقرارة وطرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: : لمحة حول ثانوية خرفي صالح بالقرارة وطرق وأدوات الدراسة

المطلب الأول: لمحة حول ثانوية خرفي صالح

الفرع الأول: تعريف بالثانوية

سنتناول التعريف في الجدول أدناه:

جدول رقم (04) : تعريف بالمؤسسة

رقم التعريف		النمط		تاريخ الإنشاء		الدائرة		البلدية		المؤسسة	
47063002		1300		1999		القرارة		القرارة		متقن المجاهد	
بعدها	المساحة	المساحة	الفاكس	الهاتف	البريد الإلكتروني	نظام	الدكتور خرفي صالح				
عن مقرر	الإجمالية	المبينة				الدراسة					
الولاية											
144 كم	35000.00	8449.00	029226045	029226045	47lyc2gu@gmail.com	نصف	داخلي				

المصدر: عن ثانوية خرفي صالح بالقرارة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لثانوية خرفي صالح بالقرارة

يبين الجدولين التاليين المرافق والوسائل الموجودة في الثانوية¹

جدول رقم (05): الهيكل التنظيمي لثانوية خرفي صالح بالقرارة

عدد حجرات الدراسة	عدد المخابر العلمية	عدد الورشات	التجهيز العلمي (متوفر - ناقص - منعدم)	عدد مخابر الإعلام الآلي	وحدة الكشف والمتابعة (نعم - لا)	عدد المطاعم	عدد السكنات الإلزامية	عدد السكنات المشغولة
26	06	03	متوفر	02	لا	02	01+06	05
المشغولة من ذوي الحق فيها	المشغولة من غيرهم	المشغولة من خارج قطاع التربية	المشغولة من متقاعدي التربية	عدد المراقدين	طاقاتها الإجمالية	عدد المراقدين المشغولة	عدد المطاعم الإجمالية	مخزن عام
نعم	لا	لا	لا	02	200	01	02	02

عدد المكاتب الإدارية	قاعة الاجتماعات	قاعة العلاج	عدد مخازن التعليم التقني	نوع وسيلة النقل وحالتها	المكتبة
08	01	00	02	2*4 Toyota جيدة	01

¹ عن ثانوية خرفي صالح بالقرارة

قاعة	عدد	مساحتها	عدد	مساحتها	قاعة	ملعب نوع	مضمار
المطاعم	الفناءات	الإجمالية	المساحات	الإجمالية	الرياضة	ماتيكو	سباق
(نعم-لا)			الخضراء		(نعم-لا)	(نعم-لا)	السرعة
							(نعم-لا)
نعم	02	700	02	250	نعم	نعم	لا
ميدان سباق العدو	مضمار رمي	مضمار الوثب	المدرج (العدد)	قاعة الأساتذة (العدد)			
2/1 الطويل (نعم-لا)	الجلة (نعم-لا)	الطويل (نعم-لا)					
لا	نعم	نعم	01	01			

المطلب الثاني: طرق الدراسة

سنتناول في هذا المطلب توضيح لمنهج الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية حيث تمت الدراسة في ثانوية خرفي صالح بالقرارة ، للوصول لهدف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الاستبيان، تم توزيع الاستبانة بغرض جمع معطيات تفيد في حل اشكالية البحث ، حيث تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSالنسخة رقم 20 .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 30 موظف من أستاذ وإداري في ثانوية خرفي صالح بالقرارة

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
تمكين العاملين	المتغير المستقل
جودة الحياة الوظيفية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدت الطالبة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS] النسخة رقم (20) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- 2- اختبار T.test للكشف عن الفروق بين المتوسطات لعينتين: تم استخدامه لحساب الصدق (المقارنة الطرفية)، وحساب الفرضيات.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach: تم استخدامه لحساب الثبات.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات المتغير تنازلياً.
- 5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) : لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر، تم استخدامه لحساب الفرضيات.

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معا لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (08) : يوضح مقياس التحليل

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى

عدد المستويات

$$3 = \frac{4 - 1}{3} = 1.33$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات تتراوح بين 1 إلى 2.33 فإنه يكون مستوى منخفض أما إذا كانت تتراوح بين 2.34 إلى 3.67 فإنه يكون المستوى متوسطا أما إذا تراوح المتوسط الحسابي بين 3.68 إلى 5 فإنه يكون مرتفعا.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان:

تم الاعتماد في دراستنا هذه على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها، كذلك الوثائق الرسمية .

الجدول رقم (09): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	التكرار	البيان
100%	30	عدد الاستثمارات الموزعة
00%	00	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
00%	00	عدد الاستثمارات الملغاة
100%	30	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يعتبر الاستبيان الاداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها حيث تم تصميمه بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة لتحكيمه وتعديله وبعد ذلك تم توزيع 30 استمارة واسترجاعها بالكامل أي بنسبة 100% دون وجود استمارة ملغاة وتم تحليلها جميعا.

وقد خضع إعداد الاستبيان إلى مجموعة من الخطوات:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف .
- تعديل الاستبيان وفق ملاحظات المشرف.
- عرض الاستبيان على محكمين وذلك لتقديم النصح والإرشاد.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

وقد قسم الاستبيان على النحو التالي:

الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية والوظيفية وتتكون من 5 فقرات تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويتضمن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية حيث قسم كل منهما إلى ثلاث أقسام وهي كتابي:

أولاً: تمكين العاملين قسمت إلى ثلاث أقسام تمثلت في:

القسم الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات تمثلت في 5 عبارات.

القسم الثاني: تحديد المهام تمثلت في 4 عبارات.

القسم الثالث: التدريب والتعليم تمثلت في 5 عبارات.

ثانيا: جودة الحياة الوظيفية وقسمت بدورها إلى 3 أقسام وهي:

القسم الأول: ظروف العمل المادية تمثلت في 4 عبارات.

القسم الثاني: التوازن بين الحياة والعمل تمثلت في 4 عبارات.

القسم الثالث: التحفيز والتشجيع تمثلت في 4 عبارات.

2- الوثائق:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بثانوية خرفي صالح بالقرارة من هيكل وتعريف بالمؤسسة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1- الصدق:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (02) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تم تعديله وفق ملاحظاتهم.

ب- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب الباحثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 28 بالمائة من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم (10) يبين الفروق في استبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	8	66.13	11.692	-8.873	14	0.000
الأعلى	8	105.00	4.106			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبارات دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة t بـ -8.873 عند درجة حرية قدرها 14 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للاستبيان.

2- الثبات:

جدول رقم (11) يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
26	0.923

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (11) قيم معاملات ألفا لكرونباخ لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ بالنسبة لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية تمثلت في (0.923)، مما يشير إلى تمتع استبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بدلالة ثبات عالية.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها عن طريق برنامج SPSS.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	15	50.0
		الإناث	15	50.0
		المجموع الكلي	30	100

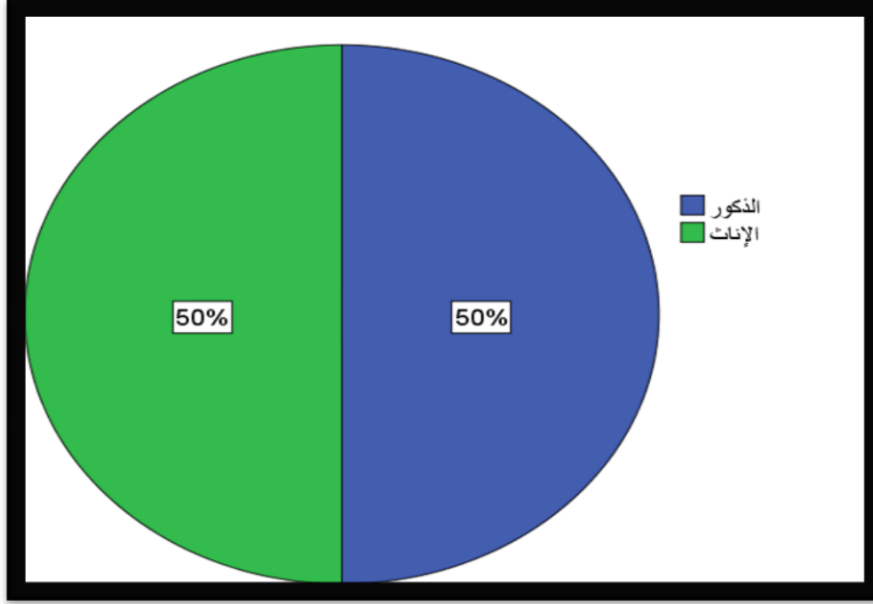
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة كانوا متساويين حيث بلغت نسبة الإناث 50% وبلغت نسبة الذكور 50% من

مجموع أفراد العينة

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم(02): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر كما يلي:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر

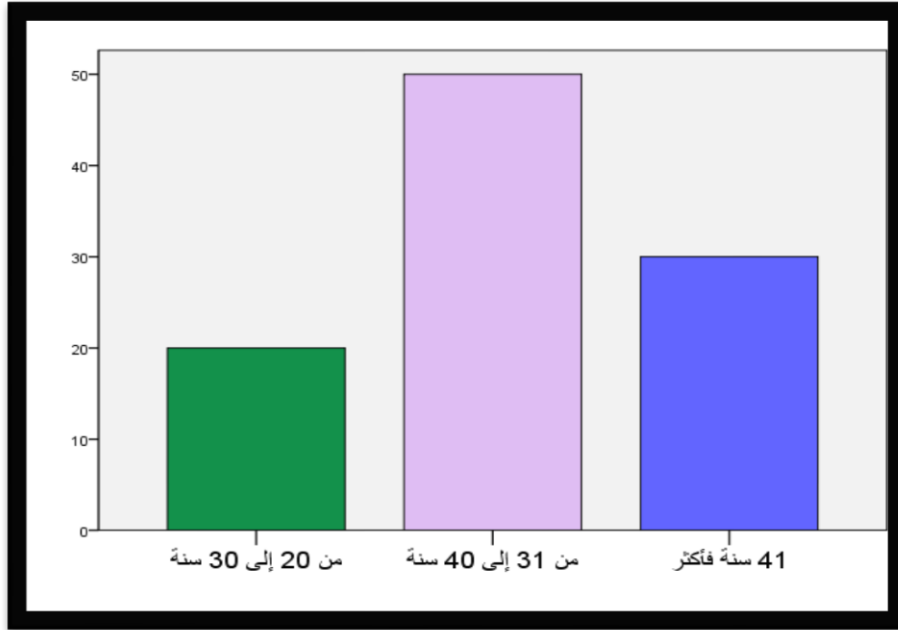
النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
20.0	6	من 20 إلى 30 سنة	العمر	2
50.0	15	من 31 إلى 40 سنة		
30.0	9	41 سنة فأكثر		
100	30	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر، حيث يتبين أن 6 أفراد بنسبة 20% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهي أقل نسبة، في حين أن 15 فرداً بنسبة 50% تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، بينما هناك 9 أفراد من الذين أعمارهم 41 سنة فأكثر من 50 تمثل نسبتهم 30%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (03): الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي كما يلي

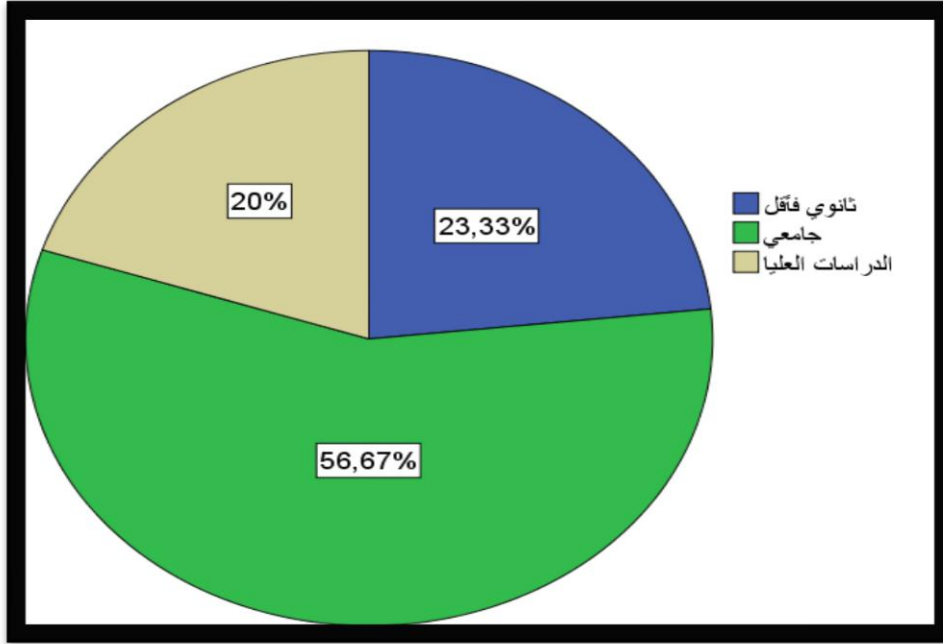
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	7	23.3
		جامعي	17	56.7
		دراسا عليا	6	20.0
		المجموع الكلي	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي، حيث يتبين أن هناك 7 أفراد بنسبة 23.3% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي فأقل، و 17 فرداً بنسبة 56.7% مستواهم التعليمي جامعي، بينما 6 أفراد بنسبة 20% فمستواهم التعليمي دراسات عليا. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة كما يلي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

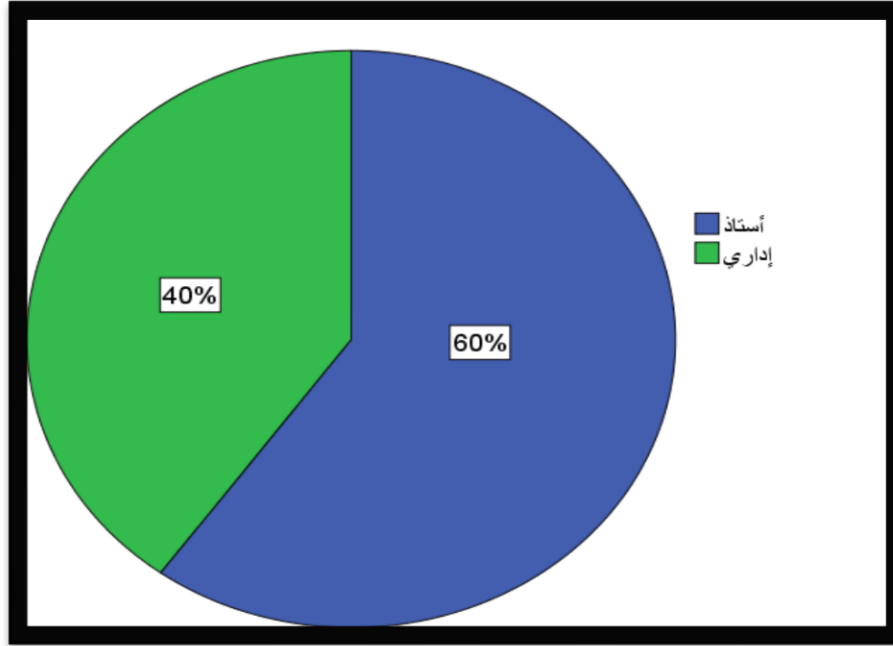
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الوظيفة	أستاذ	18	60.0
		إداري	12	40.0
		المجموع الكلي	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة، حيث يتبين أن هناك 18 فرداً بنسبة 60% من عينة الدراسة وظيفتهم أستاذ، بينما 12 فرداً بنسبة 40% فوظيفتهم إداري.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- توزع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم(16): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

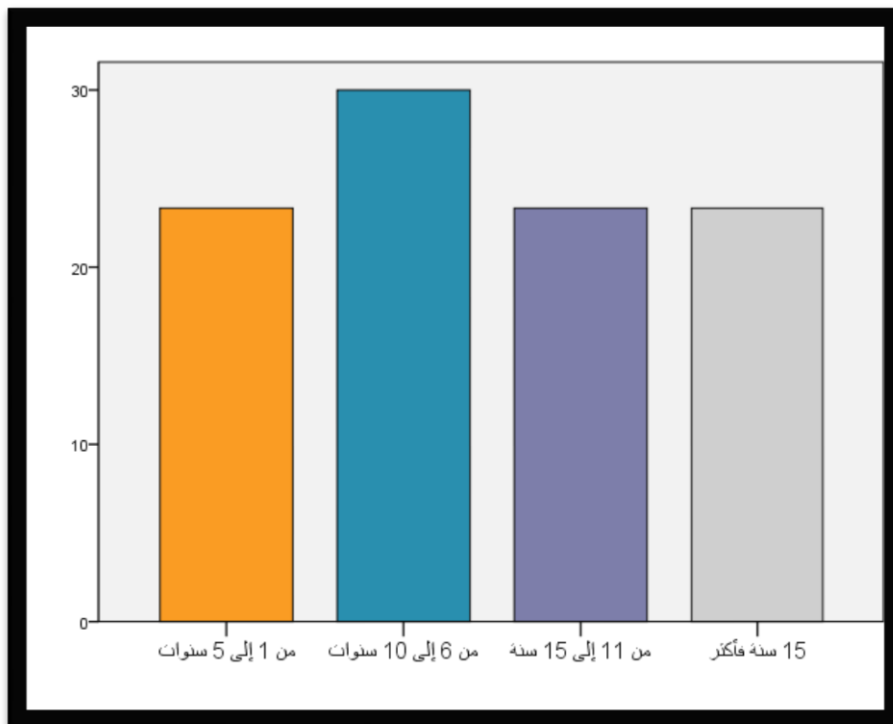
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 سنوات	7	23.3
		من 6 إلى 10 سنوات	9	30.0
		من 11 إلى 15 سنة	7	23.3
		15 سنة فأكثر	7	23.3
		المجموع الكلي	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية، حيث يتبين أن 7 أفراد بنسبة 23.3% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 1 إلى 5 سنوات، في حين أن 9 أفراد بنسبة 30% تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنوات، و7 أفراد بنسبة 23.3% تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة، كما أن هناك 7 أفراد بنسبة 23.3% للذين خبرتهم المهنية 15 سنة فأكثر.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (06): الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

1- مغير تمكين العاملين

جدول رقم (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير تمكين العاملين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأسئلة
متوسط	0.968	3.40	8	العبارة 1
منخفض	1.135	2.77	1	العبارة 2
متوسط	1.006	3.43	9	العبارة 3
متوسط	1.098	3.37	7	العبارة 4
متوسط	0.944	3.27	5	العبارة 5
مرتفع	1.106	3.87	11	العبارة 6
مرتفع	0.718	4.37	14	العبارة 7
متوسط	1.167	3.47	10	العبارة 8
متوسط	1.017	3.00	2	العبارة 9
متوسط	1.117	3.17	3	العبارة 10
متوسط	1.208	3.30	6	العبارة 11
مرتفع	0.640	4.07	12	العبارة 12

متوسط	1.135	3.23	4	العبارة 13
مرتفع	0.592	4.17	13	العبارة 14
مرتفع	7.851	48.87	تمكين العاملين	
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 14		قيمة ت = -10.465

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ -10.465 عند درجة حرية قدرها 14 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أصغر من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين العاملين داخل المؤسسة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 48.87 وانحراف معياري قدره 7.851 ويثبت هذا أنه هناك مستوى تحقق لممارسات تمكين العاملين في ثانوية خرفي صالح بالقرارة بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

2- متغير جودة الحياة الوظيفية

جدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأسئلة
متوسط	1.192	3.60	10	العبارة 1
متوسط	1.008	3.53	8	العبارة 2
متوسط	1.048	3.27	7	العبارة 3
مرتفع	1.119	3.70	11	العبارة 4
متوسط	1.083	3.00	6	العبارة 5

متوسط	1.192	2.40	1	العبارة 6
متوسط	1.070	2.40	2	العبارة 7
متوسط	1.230	2.93	4	العبارة 8
متوسط	1.106	3.53	9	العبارة 9
متوسط	1.172	2.73	3	العبارة 10
متوسط	1.189	2.97	5	العبارة 11
مرتفع	0.847	3.80	12	العبارة 12
مرتفع	9.175	37.87		جودة الحياة الوظيفية
	الدلالة الإحصائية = 0.000	درجة الحرية = 14		قيمة ت = -4.657

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ -4.657 عند درجة حرية قدرها 14 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أصغر من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 37.87 وانحراف معياري قدره 9.175 ويثبت هذا أنه هناك مستوى لتحقيق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

المطلب الثالث: الإجابة الإحصائية عن الفرضيات

أولاً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة.

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم(19): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.361	-0.928		6.902	-6.407	الثابت (Constante)
0.000	6.494	0.775	0.140	0.906	المتغير المستقل تمكين العاملين

a. المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي -6.407 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.361) وهي غير مقبولة لأنها أكبر من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي: $Y=a+bX$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = -6.407 + 0.906 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل تمكين العاملين و Y يمثل المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن نقص تمكين العاملين ولو بقيمة 1 ستزيد جودة الحياة الوظيفية بقيمة 0.906. وهذا ما يرفض فرضية الدراسة ويؤكد فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وجود الحياة الوظيفية يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجود الحياة الوظيفية

الجدول رقم(20): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات **Coefficients^a**

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.084	1.79		6.113	10.957	الثابت (Constante)
0.000	4.505	0.648	0.368	1.658	المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات

a. المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 10.957 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.084) وهي غير مقبولة لأنها أكبر من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=10.957+0.084 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات و Y يمثل المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات ولو بقيمة 1 ستزيد جودة الحياة الوظيفية بقيمة 0.084

وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحديد المهام وجودة الحياة الوظيفية
يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين تحديد المهام وجودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم(21): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.065	1.923		8.606	16.547	الثابت (Constante)
0.018	2.518	0.430	0.576	1.450	المتغير المستقل تحديد المهام

a. المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 16.547 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.065) وهي غير مقبولة لأنها أكبر من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي: $Y=a+bX$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = 16.547 + 0.065 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل تحديد المهام و Y يمثل المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية
نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة تحديد المهام ولو بقيمة 1 ستزيد جودة الحياة الوظيفية بقيمة 0.065.

وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تحديد المهام وجود الحياة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد التدريب والتعليم وجود الحياة الوظيفية

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التدريب والتعليم وجود الحياة الوظيفية

الجدول رقم(22): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.836	0.208		6.030	1.257	الثابت (Constante)
0.000	6.177	0.759	0.331	2.041	المتغير المستقل التدريب والتعليم

a. المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.257 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.836) وهي غير مقبولة لأنها أكبر من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = 1.257 + 0.836 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التدريب والتعليم و Y يمثل المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التدريب والتعليم ولو بقيمة 1 ستزيد جودة الحياة الوظيفية بقيمة 0.836.

وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتعليم وجودة الحياة الوظيفية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة الخاصة بالفروق:

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (23): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	T.TEST	0.756	غير دال
العمر	ANOVA	0.248	غير دال
المستوى التعليمي	ANOVA	0.590	غير دال
الوظيفة	T.TEST	0.878	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.242	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم (11) نتيجة الفروق بين إجابات العمال حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.756 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى العمال تبعا للجنس.

2. بالنسبة لخاصية العمر: يوضح الملحق رقم (12) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.248 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى العمال تبعا للعمر.

3. بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الملحق رقم (13) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لخاصية المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.590 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى العمال تبعا للمستوى التعليمي.

4. بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الملحق رقم (14) نتيجة الفروق بين إجابات العمال حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.878 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى العمال تبعا للوظيفة.

5. بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم (15) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.242 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى العمال تبعا للخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من تعريف وعرض لهيكلها، كما تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية ، وتم اختبار فرضيات الدراسة بتحليل جداول الانحدار المتعدد، واعتمادا على هذه النتائج تم إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها.

الخاتمة

إن تمكين العاملين من المواضيع المهمة التي وجب أن تتوفر في كل مؤسسة وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لذلك بحيث أنه يساهم في الوصول إلى حياة وظيفية ذات جودة . ومن خلال الدراسة الميدانية بثانوية خرفي صالح بالقرارة حاولنا التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية عن طريق تصميم استبيان موجه للمؤسسة ومنه توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية

النتائج:

- أظهرت نتائج التحليل أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ متوسط الحسابي لتمكين العاملين (48.87) وانحراف معياري قدره (7.851) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- يتضح من نتائج تحليل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية (37.87) وانحراف معياري قدره (9.175) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية في ثانوية خرفي صالح بالقرارة.
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

التوصيات:

- تحفيز العاملين على التعلم وتوفير لهم البرامج التدريبية.
- إعطاء الفرصة للعاملين باتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة.
- توفير الوسائل اللازمة للعاملين التي تساعدهم في أداء مهامهم اليومية.
- إعطاء الأهمية للظروف الشخصية للعاملين.

أفاق الدراسة:

- دور تمكين العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.
- التدريب وأثره على تمكين العاملين.
- دور التحفيز في جودة الحياة الوظيفية.
- جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. يحيى ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، سنة 2009.
2. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2011.
3. صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، سنة 1999.
4. زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2009.
5. احسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013م-1434هـ.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
7. خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
8. عادل هادي البغدادي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013م-1434هـ.
9. فؤاد بن غضبان، جودة الحياة بالتجمعات الحضرية تشخيص مؤشرات التقييم، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015م-1436هـ.
10. عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، سنة 2013.

ثانياً: المجلات

11. باديس بوخلوة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، سنة 2015.
12. فرج شعبان وآخرون، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 01، جامعة المدية، سنة جوان 2015.
13. مرزوق سارة وبوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ديسمبر 2017.
14. شراف عقون، ليلي بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2017.

15. أحلام خان، وسيلة جغبلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، سنة 2020.
16. الرابعة، فاطمة علي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 24، عدد 2، سنة 2012.
17. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، عدد 01، جامعة دمشق، سنة 2014.
- ثالثا: الرسائل والأطروحات
18. نيف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، سنة 2016/2015.
19. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، مذكرة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018/2017.
20. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010/2009.
21. بالسايي زكي، وآخرون، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، سنة 2019/2018.
22. فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، سنة 2015/2014.
23. حولة مراد، العقد النفسي ودوره في تمكين العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019/2018.
24. صباح بن سهلة، دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2011/2010.
25. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1، سنة 2013/2012.

26. عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة الزاوية، سنة 2020/2019.
27. بوزيدي سارة، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، سنة 2017/2016.
28. كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2007.
29. عميور فريد، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، سنة 2016/2015.
30. بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، سنة 2016/2015.
31. حن فارس، أثر التفكير الاستراتيجي للقادة في تمكين العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة غرداية، سنة 2016/2015.
32. قالي عبد الغني، أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016/2015.
33. فريد حجيرة، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013/2012.
34. سرور لعمارة، تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2017/2016.
35. سلطان أميمة، أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019.
36. سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2018.

37. بن عزوز ياسين، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019.
38. قصوري شمس الأصيل، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019.
39. جعفر نورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2021/2020.
40. خديجة ناصر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019.
41. قرواش افتخار، أثر جودة الحياة الوظيفية في التقليل من حوادث العمل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020/2019.
42. ساخي بوكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، سنة 2016/2015.
43. منار حسن مصطفى حسنين، درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، سنة 2015.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة أعمال

إستمارة الاستبيان

أخي الفاضلأختي الفاضلةالسلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالإطلاع وتعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب وجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة في ثانوية خرفي صالح بالقرارة " وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية .

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة .وإنني على ثقة تامة لأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

كما أنني أؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة : وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

وشكرا على حسن تعاونكم

إشراف الاستاذة: قلبازة أمال

الطالبة : عبد الوهاب عائشة

الجزء الاول : المتغيرات الشخصية والوظيفية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-العمر : 20الى 30 سنة 31الى 40سنة 41 فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي الدراسات العليا
أخرى أذكرها

4-الوظيفة: أستاذ إداري

5-الخبرة المهنية :

1الى 5 سنوات 6 الى 10 سنوات

11الى 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

أولا : تمكين العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور 1: المشاركة في اتخاذ القرارات						
1	تعطي مؤسستك الفرصة في صنع القرار					
2	يمكنك تنفيذ قرارك دون الرجوع الى مؤسستك					
3	تم استشارتك في قضايا التي تتعلق بالعمل					
4	يتم منحي عدة فرص لأعبر عن آرائي					
5	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأفكار التي أقدمها					
المحور 2: تحديد المهام						
6	أشعر بالرضا عند قيامي بعمل أكبر من قدراتي					
7	لدي إحساس بالأمان والاستقرار عند معرفتي لمهامي					
8	توصف المهام في مؤسستك للجماعات وليس للأفراد					
9	يتجول رئيسك في قاعات العمل مما يعطيك قدر كبير من فهم لمهامك					
المحور 3: التدريب والتعليم						
10	تسعى المؤسسة لتدريب موظفيها					
11	توفر الادارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب و التعليم					
12	أشارك خبرتي في العمل مع زملائي بشكل مستمر					
13	أشارك في دورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة					
14	أحرص دوما على زيادة مهارتي في العمل مما توفره المؤسسة					

ثانيا : جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: ظروف العمل المادية						
1	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث الأثاث والإضاءة والنظافة والتهوية					
2	توفر المؤسسة التجهيزات المكتبية اللازمة لإتمام العمل					
3	تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم من وسائل تكنولوجية ووسائل اتصالات					
4	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل					
المحور الثاني: التوازن بين الحياة والعمل						
5	أجد الوقت الكافي بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية					
6	تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال زيارات ورحلات ترفيهية					
7	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لمساعدة ودعم وتطوير العاملين					
8	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عن تقييم أدائهم					
المحور الثالث: التحفيز والتشجيع						
9	تنمي المؤسسة على جهودي في العمل					
10	يتناسب الأجر مع الجهود المبذولة في العمل					
11	توجد عدالة في نظام الترقيات في المؤسسة					
12	أتلقي مساعدة ونصائح من طرف الزملاء لحل مشاكل العمل					

الملحق رقم (2):

الدكتورة: أمال قلبازة	الأساتذة المحكمين للاستبيان
الدكتور: دوار إبراهيم	

ملحق رقم (03): يبين نتائج الصدق التمييزي لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية

Statistiques de groupe

	M	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tq -		8	66,13	11,692	4,134
tq +		8	105,00	4,106	1,452

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	9,433	,008	8,83	14	,000	-38,875	4,381	-48,272	-29,478

<i>Hypothèse de variances inégales</i>			-					
			8,873	8,701	,000	-38,875	4,38	48,838
								-28,912

ملحق رقم (04): يبين نتائج ألفا كرونباخ لاستبيان أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	37

ملحق رقم (05): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير أثر تمكين العاملين.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
a1	3,40	,968	30
a2	2,77	1,135	30
a3	3,43	1,006	30
a4	3,37	1,098	30
a5	3,27	,944	30
b1	3,87	1,106	30
b2	4,37	,718	30
b3	3,47	1,167	30
b4	3,00	1,017	30
c1	3,17	1,117	30
c2	3,30	1,208	30

c3	4,07	,640	30
c4	3,23	1,135	30
c5	4,17	,592	30
d111	48,87	7,851	30

ملحق رقم (06): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الحياة الوظيفية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
d1	3,60	1,192	30
d2	3,53	1,008	30
d3	3,27	1,048	30
d4	3,70	1,119	30
e1	3,00	1,083	30
e2	2,40	1,192	30
e3	2,40	1,070	30
e4	2,93	1,230	30
f1	3,53	1,106	30
f2	2,73	1,172	30
f3	2,97	1,189	30
f4	3,80	,847	30
d222	37,87	9,175	30

ملحق رقم (07): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante) d111	-6,407	6,902		-,928	,361
	,906	,140	,775	6,494	,000

a. Variable dépendante : d222

ملحق رقم (08): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante) A0	10,957	6,113		1,792	,084
	1,658	,368	,648	4,505	,000

a. Variable dépendante : d222

ملحق رقم (09): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16,547	8,606		1,923	,065
B0	1,450	,576	,430	2,518	,018

a. Variable dépendante : d222

ملحق رقم (10): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,257	6,030		,208	,836
C0	2,041	,331	,759	6,177	,000

a. Variable dépendante : d222

ملحق رقم (11): يبين نتائج الفروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	BB1	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Sig
Tq	???	15	85,80	19,677	5,080	.756
	????	15	87,67	12,016	3,102	

ملحق رقم (12): يبين نتائج الفروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير العمر

ANOVA à 1 facteur

Tq

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	732,044	2	366,022	1,467	,248
Intra-groupes	6735,822	27	249,475		
Total	7467,867	29			

ملحق رقم (13): يبين نتائج الفروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

Tq

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	286,468	2	143,234	,539	,590

Intra- groupes	7181,399	27	265,978		
Total	7467,867	29			

ملحق رقم (14): يبين نتائج الفروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الوظيفة

Statistiques de groupe

	BB4	N	Moyen ne	Ecart- type	Erreur standard moyenne	Sig
tq	?????	18	87,11	17,546	4,136	.878
	?????	12	86,17	14,231	4,108	

ملحق رقم (15): يبين نتائج الفروق حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

tq

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	1091,581	3	363,860	1,484	,242
Intra- groupes	6376,286	26	245,242		
Total	7467,867	29			

الفهرس

-	الإهداء
-	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
(أ-ج)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية
03	المطلب الأول: تمكين العاملين
03	الفرع الأول: التطور التاريخي لتمكين
06	الفرع الثاني: مفهوم تمكين العاملين وخصائصه
12	الفرع الثالث: أهمية تمكين العاملين وأنواعه
15	الفرع الرابع: أهداف تمكين العاملين ومراحلها
19	الفرع الخامس: متطلبات نجاح عملية تمكين العاملين ومعوقاته
23	المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية
23	الفرع الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية
24	الفرع الثاني: أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية
26	الفرع الثالث: أبعاد وأساليب جودة الحياة الوظيفية
30	الفرع الرابع: معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
31	المطلب الثالث: العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة
35	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة لتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بثانوية خرفي صالح بالقرارة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: لمحة حول ثانوية خرفي صالح بالقرارة وطرق وأدوات الدراسة
38	المطلب الأول: لمحة حول ثانوية خرفي صالح
38	الفرع الأول: تعريف بالثانوية
39	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لثانوية خرفي صالح
40	المطلب الثاني: طرق الدراسة
40	الفرع الأول: منهجية الدراسة
40	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
41	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
41	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
41	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
43	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
44	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
46	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة
46	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة
52	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
54	المطلب الثالث: الإجابة الإحصائية عن الفرضيات
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق
	الفهرس