



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:.....

رقم التسلسل:.....

عنوان المذكرة

التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

-د/ بوعطي جلال الدين

إعداد الطالبتين:

بوعظم نسرين.

زروق أماني.

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
سفيان بوعطي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
جلال الدين بوعطي	أستاذ محاضر صنف أ	مشرفا و مقرا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عبد الوهاب ميروح	أستاذ محاضر صنف أ	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2021-2022

الصفحة	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
/	التشكر
أب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	أولا : الإشكالية
07	ثانيا : فرضيات الدراسة
09	ثالثا : التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
09	رابعا : دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهميته
12	خامسا : أهداف الدراسة
12	سادسا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
26	تمهيد
27	أولا : مفهوم التمكين الإداري
29	ثانيا: نشأة التمكين الإداري
30	ثالثا: أهمية التمكين الإداري
31	رابعا: أهداف التمكين الإداري
33	خامسا: مبادئ التمكين الإداري

35	سادسا: مراحل التمكين الإداري
39	سابعا: أبعاد التمكين الإداري
45	ثامنا: النظريات المفسرة للتمكين الإداري
47	تاسعا: معوقات التمكين الإداري
50	خلاصة
الفصل الثالث: جودة حياة العمل	
51	تمهيد
52	أولا: مفهوم جودة حياة العمل
54	ثانيا: الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل
57	ثالثا: أهمية جودة حياة العمل
58	رابعا: أهداف جودة حياة العمل
60	خامسا: ابعاد جودة حياة العمل
68	سادسا: المراحل الأساسية لجودة حياة العمل
71	سابعا: النظريات المفسرة لجودة حياة العمل
72	ثامنا: عوائق تطبيق جودة حياة العمل
75	تاسعا: برامج تحسين جودة حياة العمل
79	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
80	تمهيد
81	أولا: الدراسة الاستطلاعية
90	ثانيا: الإطار المكاني و الزماني للدراسة و حدودها الموضوعية

97	ثالثا: المنهج المستخدم
97	رابعا: مجتمع الدراسة و عينته
98	خامسا: أساليب جمع البيانات
110	سادسا: أساليب معالجة البيانات
112	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج	
113	تمهيد
114	أولا: عرض نتائج الدراسة
147	ثانيا: دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل
154	تحليل و مناقشة النتائج
159	خاتمة
/	الاقتراحات و التوصيات
/	ملخص الدراسة
/	قائمة المصادر و المراجع
/	قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
40	الفرق بين التمكين و التفويض	.1
43	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	.2
65	أبعاد جودة حياة العمل	.3
82	استجابة العينة حول بعد تفويض الصلاحيات	.4
82	استجابة العينة حول بعد العمل الجماعي	.5
83	استجابة العينة حول بعد التدريب	.6
83	استجابة العينة حول بعد التحفيز	.7
84	استجابة العينة حول بعد المشاركة في المعلومات	.8
85	استجابة العينة حول بعد السلامة و الصحة المهنية	.9
86	استجابة العينة حول بعد الاستقرار الوظيفي	.10
86	استجابة العينة حول بعد العلاقات الاجتماعية	.11
87	استجابة العينة حول بعد العلاقات الاجتماعية	.12
87	استجابة العينة حول بعد أسلوب الإشراف	.13
88	استجابة العينة حول بعد المشاركة في الأجور و المكافآت	.14
88	استجابة العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	.15
89	استجابة العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	.16
99	توزيع الاستمارة على محاورها	.17

100	استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة	18.
101	صدق الاستمارة حسب معادلة لوشي	19.
105	درجة قوة معامل الارتباط	20.
105	معاملات الارتباط بيرسون بين كل من أبعاد محور التمكين الإداري	21.
106	معاملات الارتباط بيرسون بين كل من أبعاد محور جودة حياة العمل	22.
107	معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة	23.
108	معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ	24.
110	فئات الإجابة و الدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني و الثالث من الاستبيان	25.
114	استجابات الأفراد حول بعد تفويض السلطة	26.
116	استجابات الأفراد حول بعد العمل الجماعي	27.
119	استجابات الأفراد حول بعد التدريب	28.
122	استجابات الأفراد حول بعد التحفيز	29.
124	استجابات الأفراد حول بعد المشاركة في المعلومات	30.
127	وصف الأبعاد الخاصة بمحور التمكين الإداري	31.
128	استجابات الأفراد حول بعد السلامة و الصحة المهنية	32.
131	استجابات الأفراد حول بعد الاستقرار الوظيفي	33.
134	استجابات الأفراد حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	34.
136	استجابات الأفراد حول بعد العلاقات الاجتماعية	35.

139	استجابات الأفراد حول بعد أسلوب الإشراف	.36
142	استجابات الأفراد حول بعد الأجور و المكافآت	.37
145	وصف الأبعاد الخاصة بمحور جودة حياة العمل	.38
146	وصف المحاور الخاصة بالاستبيان	.39
148	اختبار العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل	.40
149	اختبار العلاقة بين تفويض السلطة جودة حياة العمل	.41
150	اختبار العلاقة بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل	.42
151	اختبار العلاقة بين التدريب و جودة حياة العمل	.43
152	اختبار العلاقة بين التحفيز و جودة حياة العمل	.44
153	اختبار العلاقة بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل	.45

الصفحة	العنوان	الرقم
08	نموذج الدراسة	.1
39	مراحل التمكين الإداري	.2
68	يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	.3
95	الشبكة الوطنية للألياف البصرية	.4

الرقم	عنوان الملحق
.1	أسئلة المقابلة
.2	الاستمارة في صيغتها الأولى
.3	قائمة المحكمين
.4	الاستمارة في صيغتها النهائية
.5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

التشكر

الحمد لله و الشكر له كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته على أن من علينا بإنجاز هذه الدراسة، و الصلاة و السلام على أفضل الخلق نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أما بعد ما أشرقت في الكون أي حضارة إلا و كانت من ضياء معلم، لذلك نتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى أستاذنا المشرف صاحب الأخلاق السامية الدكتور "بوعطي جلال الدين" و الذي كان نعم المشرف حيث وجهنا أحسن توجيه و كان لنا كالسراج المنير.

الشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل بتخصص علم النفس العمل و التنظيم كل باسمه.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر و كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

إلى الذي وهبني و لا يزال يهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله،
إلى الإنسان الذي كان دائما يدفعني قدما نحو الأمام للوصول إلى
الدرجات العليا، إلى قدوتي و مدرستي الأولى في الحياة "أبي الغالي"
أطال الله في عمره و وهبه الصحة و العافية.

إلى جنة الله في الأرض، إلى الإنسانية الصبورة التي وهبتني حياتها و
ماضيها و مستقبلها، إلى الإنسانية التي تبعتني دعواتها خطوة بخطوة
في إنجاز هذا العمل، إلى قدوتي و سبب وجودي في الحياة "أمي
العزيزة" حفظها الله و أطال في عمرها و ألبسها ثوب العافية.

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله، إلى من ساندوني و آثروني
على أنفسهم و أظهروا لي معنى الحب و التضحية "إخوتي"
إلى من دعمني و كان لي سندا و معينا، إلى من رفع معنوياتي حتى
أتممت هذا العمل.

أخيرا و ليس آخرا إلى جميع أساتذة علم النفس العمل و التنظيم كل
باسمه، أخص بالذكر مرة أخرى أستاذي الفاضل الدكتور "بوعطي
جلال الدين" صاحب الخلق السامي.



مقدمة :

نتيجة للثورة التقنية و التغيرات الحاصلة خصوصا في ميدان الأعمال أضحت نجاح المؤسسات و بقائها يعتمد بشكل كبير على سرعة استجاباتها للظروف البيئية و التكيف مع المتغيرات المتعلقة بأساليب العمل و أداء المورد البشري، حيث يعد هذا الأخير الركيزة الأساسية لأي منظمة كما أن نجاحها مرتبط بكفاءة هذا المورد. فأصبحت المنظمات الباحثة عن الميزة التنافسية تركز جل اهتمامها على العنصر البشري من خلال عمليات مترابطة في سيرورتها ، حيث ركزت الإدارة الحديثة على ابتكار أساليب جديدة هدفها الأسمى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية. و هنا برز مفهوم التمكين الإداري باعتباره أداة تهدف إلى كسر الجمود التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العمال، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و منحهم الثقة في منظماتهم و في المسؤولين عليهم مما يدفعهم إلى العمل بجد و إتقان ، فالتمكن يهيئ للعاملين جو من الإستقلالية و حرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من جهة، و حفزهم و تدريبهم لصقل مهاراتهم و قدراتهم من خلال تفويضهم الصلاحيات اللازمة و مشاركتهم في اتخاذ القرارات من جهة أخرى، و هذا ما يساهم في تحسين العلاقة بين العامل و مؤسسته و زيادة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و بالتالي تحسين جودة حياة العمل.

و عليه يعتبر التمكين الإداري من أكثر الأساليب الإدارية الحديثة تأثيرا في جودة حياة العمل ، و التي تعتبر من بين الاستراتيجيات التي تدعو إلى إيجاد بيئة عمل آمنة ذات نظام أجور يكفل للعاملين كرامتهم من جهة، و أسلوب إشراف مرن و كذا مكافآت و حوافز و غيرها من العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف العاملين و المؤسسة على حد سواء.

فلتحسين جودة حياة العمل لابد من وجود عمال ممكنين تتيح لهم الإدارة العليا الفرص لتقديم المقترحات و البدائل من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعين هذه العملية بتحفيز مادي أو معنوي الأمر الذي يخلق مناخ بيئة تسودها العدالة و التأزر و العمل الجماعي و الاستقرار المهني.

من هنا جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل في الأبعاد التالية (تقويض السلطة، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، المشاركة في المعلومات) و جودة حياة العمل المتمثلة في الأبعاد التالية (السلامة و الصحة المهنية، الأمان و الإستقرار الوظيفي، المشاركة في القرارات، العلاقات الإجتماعية، أسلوب الإشراف، الأجور و الرواتب) في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً - الإشكالية

ثانياً - فرضيات الدراسة

ثالثاً - التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

رابعاً - أسباب اختيار موضوع الدراسة و أهميته

خامساً - أهداف الدراسة

سادساً - الدراسات السابقة

أولاً-الإشكالية :

في ظل التغيرات و التحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي و العشرين من تشعب للأفكار و انتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية و التي انعكست على المجتمعات بصفة عامة و المنظمات بصفة خاصة ، و ما هو معروف فإن كل شخص في المجتمع يسعى إلى البقاء و الاستمرار و هذا ما يضمن بقاء المجتمع ، و بما أن المنظمة جزء من أجزاءه فهي أيضا لديها الرغبة في الاستمرار و البقاء. انطلاقا من هذا المبدأ زاد اهتمام المنظمات بالموارد البشري نظرا لأهميته باعتباره الجوهر الرئيسي و القلب النابض للمؤسسة و العنصر المسؤول عن استمراريتها و نجاحها ، هذا الاهتمام أدى إلى ظهور مفاهيم و استراتيجيات حديثة و التي تهدف إلى وصف الأهمية الإستراتيجية المتنامية للموارد البشرية و المحافظة عليها بغية تحقيق أهدافها المسطرة ، و من بين هذه الإستراتيجيات نجد التمكين الإداري .

حيث يعد التمكين الإداري من أنجع الأساليب الإدارية العصرية التي تضمن الحصول على أكبر استفادة من الكفاءات من خلال منح العمال قدرا اكبر من الصلاحيات و مشاركتهم في صنع القرار مع الحرص على تزويدهم بكافة المعلومات المرتبطة بعملهم، و منحهم الثقة و الاستقلالية في العمل مما يولد لديهم الشعور بأهمية العمل و المسؤولية الممنوحة لهم. حيث يلعب هذا الأخير دورا فعالا باعتباره خط وصل بين المصالح الفردية للعمال و بين مصالح المنظمة.

و ربما تكون مؤسساتنا الوطنية أكثر احتياج للتمكين الإداري نظرا لمعاناتها الشديدة من السلبيات المترتبة عن أساليب الإدارة التقليدية كمرکزية القرارات، تعقد عمليات الاتصال الداخلي، هرمية المستويات الإدارية و حجب المعلومات عن العمال، لذا قد تكون عملية التمكين الإداري الحل الأمثل لكسر الجمود داخل المؤسسة، فيرى (عباس، 2021) أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري للعاملين أصبح يشكل مطلبا أساسيا و حساسا للمنظمات خصوصا في ظل الإتجاه نحو تبني و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ،

حيث أن أغلب المنظمات تفضل الإعتماد على مهاراتها الذاتية فوجب تطويرها و تحفيزها و دعمها لتحرير طاقاتها و هذا لا يكون إلا من خلال التمكين الإداري (عباس، 2021، ص 06). ويرى كذلك (صالح و المبيضين، 2011) أنه لا يمكن استخراج أقصى طاقات و إبداعات الموارد البشرية إلا من خلال المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين و تعزيز ولائهم التنظيمي (الموسوي، عبد العلي، 2020، ص 182) ، فالتمكين الإداري يلعب دورا فعالا في زيادة دافعية العمال و تحفيزهم ، كما يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد المعنوية كزيادة حس المسؤولية و تحقيق الرضا الوظيفي و إثبات الذات و تحسين جودة حياة العمل، وهي أقصى درجة يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية، المعنوية و المادية و التي تنعكس ايجابيا على الموظف. انطلاقا من هنا جاء الإهتمام بجودة حياة العمل باعتبارها الدعامة الأساسية للبناء المؤسسي لما لها من دور في تحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجابيا على أداء العمال من جهة، و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة من جهة أخرى. حيث يرى (Robin,1981) أن جودة حياة العمل أصبحت من المفاهيم المتداولة في السنوات الأخيرة و التي تهدف إلى الإجابة على إشكالية العلاقة أو التوافق بين الأهداف التنظيمية و التي تتمثل في الإنتاجية و الأهداف الفردية و التي تتمثل في الرضا عن العمل. (Viateur,Johanne,1983, p568) في حين أكد (Walton,1973) على الأجور المناسبة، العدالة، ظروف العمل الآمنة و الصحية باعتبارها الدافع الأساسي لتحقيق رضا العمال(بن خالد، 2017، ص 06) ، حيث أنه كلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين في وظائفهم مما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل حسب دراسة (مراد، سلام، 2019، ص47). فنظرا لأهمية الحياة الوظيفية للعاملين، طرحت العديد من المداخل و المفاهيم المرتبطة بتحسين بيئة العمل ضمن مفهوم جودة الحياة الوظيفية. فقررنا تسليط الضوء على هذا الموضوع محاولة منا للبحث عن طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل، انطلاقا من كون التمكين الإداري عملية إستراتيجية و حساسة إن شابها خلل أو قصور

في تطبيق أحد من أبعادها قد يؤثر على ضعف مستوى جودة حياة العمل لدى العمال كما أكدت دراسة كل من: مراد، سلام (2019) ، بن عامر، بن غربي (2021).

انطلاقا من ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

-هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال؟

ومن خلال هذا السؤال يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما هو مستوى التمكين الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ✓ ما هو مستوى جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ✓ هل توجد علاقة بين التمكين الإداري و أبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، المشاركة في المعلومات) و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

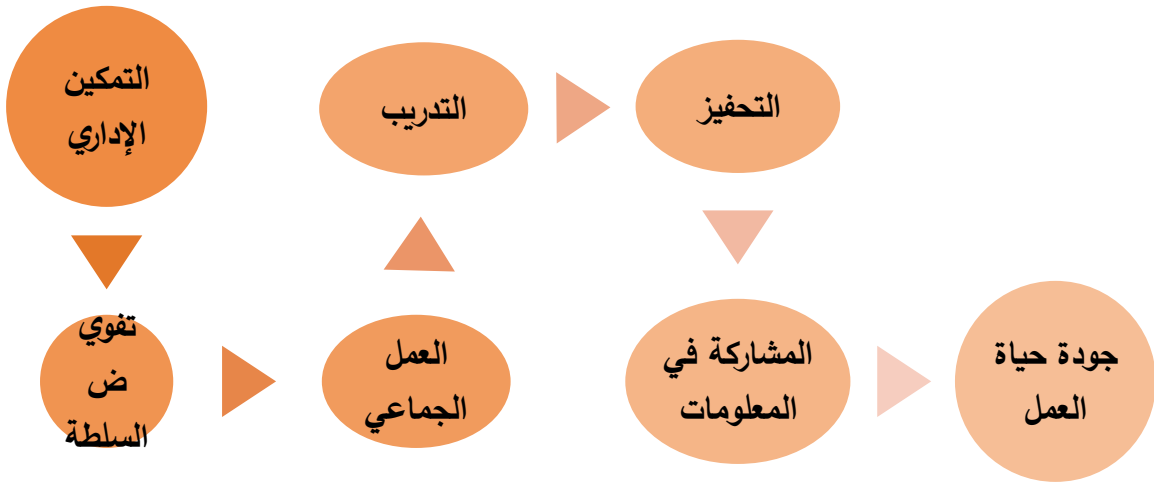
✓ الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين التدريب و جودة حياة العمل بمؤسسة لدى العمال اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين التحفيز و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الباحثتان

شكل رقم (01) يمثل نموذج الدراسة

ثالثا- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

التمكين الإداري: هو تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد مما يولد لديهم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به، و بالتالي فتح المجال لهم للإبداع و الإقتان في العمل الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

تفويض السلطة: هو قيام الرئيس بتحديد واجبات و مسؤوليات المرؤوس و منحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات ،أي بمعنى نقل الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى.

العمل الجماعي: هو اجتماع مجموعة من الأفراد مع بعضهم في جماعة أو فريق و احتكاك أفكارهم و تقابل نزعاتهم ما يؤدي إلى إنجاز العمل بطريقة تعاونية غرضها تحقيق الأهداف المسطرة.

التدريب: هو عملية إكساب العاملين معارف و مهارات جديدة قائمة على أسس علمية و عملية تهدف إلى تحسين أداءهم و رفع كفاءة و فاعلية نشاطهم.

التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد و تحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين لتحقيق هدف معين.

المشاركة في المعلومات: هي عملية توزيع و توفير سبل الوصول إلى المعلومات و تبادلها مع العاملين.

جودة حياة العمل: هي مجموعة الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تحسين مختلف جوانب الحياة الوظيفية للأفراد كالسلامة المهنية و الاستقرار الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، المشاركة في القرارات، أسلوب الإشراف و نظام الأجور.....

رابعا- أسباب اختيار الموضوع و أهميته:

❖ هناك العديد من الأسباب الهامة التي دفعتنا لدراسة موضوع علاقة التمكين الإداري بجودة حياة

العمل نذكر منها ما يلي :

أ - أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على مستوى التمكين الإداري و جودة حياة العمل في المؤسسة محل البحث .
- الميل الشخصي لدراسة و معالجة مواضيع و مفاهيم حديثة في الفكر الإداري.
- رغبة الباحثين في اكتشاف علاقة التمكين الإداري بجودة حياة العمل بدافع استكشاف أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة محل البحث و تحد من فعالية أهدافها.

ب - أسباب موضوعية:

- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات.
- كون الموضوع خصب وقابل للإبداع .
- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين و المسؤولين خاصة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على جودة حياة العمل.

- الفضول العلمي لمعرفة أبعاد التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل داخل المنظمة.

❖ بالنسبة للأهمية فإن تمكين العاملين أحد أهم العمليات المؤثرة في جودة حياة العمل ، وهو ما يجعله

من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكانياتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها ،وعليه فإنه يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في جانبين:

أ- الأهمية العلمية:

تحدد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع الحديثة و المعاصرة ، و هو استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

- إن مفهوم التمكين الإداري مجال حي للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا من خلال الدراسات السابقة التي لم تتطرق (على حد علم الباحثين) لدراسة علاقة التمكين الإداري بجودة حياة العمل.

- توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت علاقة التمكين الإداري بجودة حياة العمل.

- إثراء المكتبة الجامعية نظرا لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، و قد يكون طرح هذا الموضوع بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية:

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

- أهمية الدراسة في الكشف عن علاقة أبعاد التمكين الإداري في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة الخدمية والأفراد العاملين فيها.

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة ذلك أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل منظمات الأعمال بدءاً من تمكين العاملين وصولاً إلى جودة حياة العمل معتمدةً في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري .

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية قد تستطيع مؤسسة البحث التعرف على جوانب القصور في تطبيقها لعملية التمكين الإداري و التي تؤثر على جودة حياة العمل.

خامسا- أهداف الدراسة:

إن أي دراسة علمية مهما كان نوعها و مجالها لا يمكن أن تنطلق من فراغ، أي أننا في محاولة قيامنا ببحث علمي لا بد أن يكون هنالك هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة التي تكون لنا دافعا و نرغب في الوصول إليها من خلال خطوات البحث العلمي ابتداء من طرح الإشكالية وصولا إلى مرحلة النتائج الموضوعية لهذه المشكلة ، و تتجلى الأهداف الأساسية و العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهومي التمكين الإداري و جودة حياة العمل و العلاقة التي تربط بينهما.
- الكشف عن مستوى التمكين في المؤسسة محل البحث.
- الكشف عن مستوى جودة حياة العمل داخل مؤسسة البحث.
- التعرف على علاقة أبعاد التمكين الإداري في تحسين برامج جودة حياة العمل داخل مؤسسة البحث.
- إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة محل البحث.

سادسا- الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الإمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية والإمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصل إلى النتيجة المرغوبة ويمكن من تحقيق الأهداف المرسومة. ورغم ندرة الدراسات التي تناولت نفس موضوع بحثنا وقع اختيار الباحثان على ستة دراسات سابقة تناولت نفس متغيرات دراستنا ، و قد رتبت كرونولوجيا كما يلي :

الدراسة الأولى: دراسة أيمن حسن ديوب (2014): بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين بجودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات.

تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، و قد بدأ الباحث دراسته انطلاقاً من التساؤلات التالية:

1. ما أثر تفويض السلطة في جودة الحياة الوظيفية؟

2. ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية؟

3. ما أثر مشاركة العاملين في الملكية في جودة الحياة الوظيفية؟

4. ما أثر تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم (تقدير الإنجاز) في جودة الحياة الوظيفية؟

للتحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض تم تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد الباحث في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، من أجل إتمام الدراسة الميدانية. طبق هذا البحث على شركات قطاع الاتصالات جميعها في الجمهورية العربية السورية، إذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 30 استمارة في كل شركة على العاملين والإداريين في هذه المنظمات، استرجع منها 80 استمارة منها بواقع نسبة إجابة بلغت 89% خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

❖ من خلال هذه الخطوات توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و هي:

-توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية .

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية.
- تهتم الإدارات في الشركات محل الدراسة بآراء العمال واقتراحاتهم وتعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كما تعمل على تأمين الحوارات واللقاءات معهم.
- لا تتيح المنظمات للعاملين الفرص المناسبة للتقدم والتطوير والنمو الوظيفي .
- يشارك العاملون في الشركات محل الدراسة في إعداد الخطط والاستراتيجيات، كما أن القرارات تتخذ في أقل المستويات حيث المعلومات متوفرة للجميع بعدها الأدنى من أجل اتخاذ القرارات.
- هناك إستراتيجية متبعة لتفويض السلطة لدى معظم الشركات، إذ يتمتع العاملون في الشركات الثلاث بصلاحيات واسعة وهناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات من دون الرجوع للمستويات العليا. (ديوب، 2014).
- الدراسة الثانية: دراسة ساخي أبو بكر (2016):** بعنوان: تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى حجم العلاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية و معرفة مستوى كل من متغير التمكين و الحياة الوظيفية و الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

فصلت إشكالية الدراسة من خلال طرح العديد من التساؤلات الفرعية نذكر منها ما يلي:

- ما مستويات أبعاد التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

- ما مستويات أبعاد الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

- ما مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

- هل تختلف العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي و المنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها.

تمثل مجتمع الدراسة في أفراد الحماية المدنية لولاية وهران و بلغ عددهم 1475 عامل. وتم تطبيق الدراسة

الميدانية على عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران . وقد

قام الباحث بزيارة 12 وحدة للحماية المدنية موزعة عبر تراب ولاية وهران. وتم من خلالها توزيع 739

استبانة، وتم استرجاع 686 استبانة. استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(Spss v.20) . والذي يحتوي أيضا على برنامج (AMOS , V20) ، المستعمل في اختبار

النماذج في تفرغ و تحليل الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً ، وذلك

من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل ، حرية التصرف ، الفاعلية الذاتية ، التأثير) بمتوسط

حسابي عام يساوي 2.15 من 5 .

-إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً، من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.40 من 5 .

-إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً ، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي ، التكوين والتعليم ، التصميم الوظيفي ، فرق العمل ، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية ، التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.59 من 5 .

-أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين ، والثقة التنظيمية ، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية ، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. (أبو بكر، 2016).

الدراسة الثالثة: دراسة سامي مراد و شرين سلام (2019): بعنوان: اثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة -2030 -

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة . و قد قام الباحثان بتحديد مشكلة الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بما يتواءم مع رؤية 2030؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

-ما أثر تمكين العاملين بتقدير إنجازاتهم في جودة الحياة الوظيفية؟

-ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية؟

- ما أثر إتاحة الفرص المناسبة للتقدم والتطوير والنمو الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية؟

- ما أثر توفير مناخ تنظيمي و إداري مناسب وفعال للعاملين في جودة الحياة الوظيفية؟

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل إتمام الدراسة الميدانية. و في ضوء متغيرات الدراسة وفروضها، و لاختبار مدى تأثير تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، تم بناء استبيان تم توجيهه لعينة عشوائية من مجتمع البحث لمعرفة آراء واتجاهات العاملين في مدارس التربية الخاصة الإبتدائية في ذلك ، ولقد تم صياغة اختبارات الإجابة عنه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وكانت الاختبارات الخمس أوزانها كما يلي:

-تؤثر بدرجة كبيرة جداً (5) .

-تؤثر بدرجة كبيرة (4) .

-لا أدري (3) .

-لا تؤثر بدرجة منخفضة (2) .

- تؤثر بدرجة منخفضة جداً (1) .

وقد استخدم الباحثان أسلوب النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ونموذج الانحدار لقياس العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة لدى العينة وذلك عند مستوى معنوية 5 %، تحليل التباين ANOVA،تحليل TUKEY و. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير الإنجاز وتفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير مناخ تنظيمي و إداري فعال وجودة الحياة الوظيفية.
- ❖ هناك سياسية واضحة متبعة لتفويض السلطة لدى معظم المدارس، إذ يتمتع العاملون في المدارس الثلاث بصلاحيات واسعة و ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات من دون الرجوع للمستويات العليا. (مراد، سلام، 2019).

الدراسة الرابعة: دراسة سلطان أميمة (2020): بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

انطلقت الباحثة في دراستها للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- ؟

وتتدرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

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

-ما أثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-
بسكرة؟

-ما أثر الترقية والتقدم الوظيفي على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-؟
من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي كما استخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات، و التي وزعت على عينة عشوائية بلغت 50 موظف من مجتمع الدراسة و المقدر ب 100 موظف، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 46 استبيان صالح لعملية التحليل. اعتمدت الباحثة على اختبار التوزيع الطبيعي كأداة لاختبار الفرضيات. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS.V23 لتحليل البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى أن بعد الأجور والحوافز ليس لها أثر معنوي (لم يظهر له تأثير في وجود الترقية و التقدم الوظيفي و ظروف العمل المادية والأمان و الاستقرار الوظيفي) في التمكين الإداري.

-أظهرت نتائج الدراسة أن بعد السلامة و الصحة المهنية ليس له أثر كبير (لم يكن له تأثير في وجود الترقية والتقدم الوظيفي و ظروف العمل المادية والأمان والاستقرار الوظيفي) في التمكين الإداري.

-أكدت نتائج الدراسة أن بعد الترقية والتقدم الوظيفي له أثر معنوي في التمكين الإداري، حيث أن المؤسسة عندما تقوم بوضع نظام واضح وملائم للترقيات، أيضا منحها للموظفين فرص مستقبلية للترقي لوظائف أعلى ، وقيامها بتنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظف للتقدم في مساره الوظيفي، وبالتالي هذا الأمر يؤدي إلى وجود تمكين إداري بالشركة. كما أكدت أن الأمان والاستقرار الوظيفي له أثر معنوي في التمكين الإداري، بمعنى أن رغم ضعف امتلاك المؤسسة لإمكانيات مادية ومعنوية والتي من شأنها توفير بيئة عمل مناسبة للموظف، أيضا قلة شعور الموظفين لاطمئنان من حية الاستغناء عن خدماتهم مستقبلا

، أيضا قلة توفر مناخ عمل تسوده الثقة بين جميع الأطراف، إلا أن هذا يؤثر نوعا ما على وجود التمكين الإداري بالشركة لكن بدرجة قليلة. (أميمة، 2020).

الدراسة الخامسة: دراسة فاطمة بن عامر، امحمد بن عربي (2021): بعنوان: التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى و نوع العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها و التمكين المهني بمختلف أبعاده كذلك، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، طبيعة المنصب).

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ماهي مستويات كل من التمكين المهني وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إمامة - تلمسان-؟

-هل هناك علاقة ارتباطيه بين التمكين المهني وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز امامة - تلمسان-؟

- هل هناك فروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات (الجنس،طبيعة المنصب) في ظل مستوى تمكين مهني مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إمامة - تلمسان-؟

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة الدراسة، وفي جمع البيانات اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان، وذلك بعد عرض الأدوات على المحكمين والتأكد من خصائصها السيكومترية باستخدام كل الصدق التمييزي والاتساق الداخلي للتأكد من الصدق، والتجزئة النصفية (تصحيح سبيرمان براون) ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات.

تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي المقدر بـ 200 موظفا بشركة سونلغاز بتلمسان، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من 114 فردا من الإطارات العليا، الإطارات، المنفذين، تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v20 وذلك من خلال استعمال الأساليب التالية:

التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط برسون Rp، معامل الفروق T.TEST، تحليل التباين الأحادي .Anova Way One.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والتمكين المهني لدى عينة الدراسة مرتفع، وأنه توجد علاقة بين متغير جودة الحياة في العمل ومتغير التمكين المهني لدى عينة الدراسة. (بن عامر، بن غربي، 2021).

الدراسة السادسة: دراسة طلباني سعيدة و عبادو عبد الله (2021): بعنوان أثر التمكين الإداري للموارد البشرية في خلق جودة حياة العمل.

تجلت أهداف الدراسة في توضيح العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل في مؤسسة سونلغاز و توعية المسؤولين و صناع القرار لمؤسسة سونلغاز بأهمية الدراسة.

حدد الباحثان مشكلة الدراسة انطلاقا من التساؤل الرئيس التالي: ما مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في خلق جودة حياة العمل؟

و من خلال هذا التساؤل قام الباحثان بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور التمكين في تحسين أداء المؤسسة؟

- ما المقصود بحياة العمل؟

-كيف يمكن أن يساهم التمكين الإداري للموارد البشرية في خلق جودة حياة العمل لدى مؤسسة سونلغاز؟
للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مستعملاً الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز، و قد تم توزيع 40 استبيان على قسم الموارد البشرية و بعض الأقسام الأخرى ، و نظراً لمحدودية الدراسة تم توزيع الاستمارات بشكل شخصي و كانت الاستبيانات المسترجعة مقدرة ب 34 استبيان.اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي للمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-للمتمكين الإداري دور فعال و حيوي في تطوير مجموعة العمل و الحفاظ عليها داخل المؤسسة باعتباره يساعد العاملين في تعزيز قدراتهم و مهاراتهم و القدرة على تحمل المسؤولية.

-تعتبر حياة العمل أقصى مدى يستطيع الموظف الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل كون الموظفين جزء لا يتجزأ من المؤسسة.-تمكين العاملين يساهم في تقديم العديد من الميزات و الخبرات سواء للعاملين أو للمنظمة مما يمكنهم من خلق جودة حياة العمل داخل المؤسسة.(سعيدة، عبد الله، 2021).

الدراسة السابعة:دراسة سمير عباسي(2021) :بعنوان التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل بمؤسسة فرتيال عنابة، بعد التعرف على اتجاهات و مستوى ممارسة التمكين الإداري و اتجاهات و مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر هيئة الإطارات الوسطى، و السعي إلى البحث عن الفروق الممكنة في مستوى ممارسة التمكين الإداري بين أفراد العينة .

انطلق الباحث في دراسته للإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير التمكين الإداري؟
- هل اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير جودة حياة العمل؟
- ما هو مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟
- ما هو مستوى جودة حياة العمل لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري و جودة حياة العمل حسب استجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة تعزى لاختلاف بعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية المتمثلة في (السن، المصلحة الادارية في العمل، سنوات الأقدمية، المهنة) بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟
- لاختبار صحة الفروض قام الباحث بتبني المنهج الوصفي الارتباطي و تمثل مجتمع الدراسة في هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" البالغ عددهم 138 إطارا ، و تكونت عينة الدراسة من 72 فردا تم اختيارهن باعتماد طريقة المسح الشامل . اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
- اعتمد الباحث على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات و هي كالتالي: (الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية SPSS22، اختبار T-test، ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان، معامل جيثمان، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، اختبار التباين ANOVA).
- و قد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير التمكين الإداري.

- اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير جودة حياة العمل.
 - مستوى ممارسة التمكين الإداري منخفض حسب استجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - مستوى جودة حياة العمل منخفض حسب استجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين أبعاد التمكين الإداري (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة) و جودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة
 - في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية (السن، المصلحة الإدارية في العمل، سنوات الأقدمية، المهنة). (عباسي، 2021).
- *التعقيب على الدراسات السابقة:**

استعرضت الباحثتان سبعة دراسات سابقة عرضت وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث. و تعتبر دراستنا هذه مكملة للدراسات السابقة من خلال التشابه معها في عدة جوانب، حيث تناولت هذه الدراسات كلا متغيرا الدراسة (التمكين الإداري، جودة حياة العمل) سواء من خلال العلاقة أو التأثير، بالإضافة إلى استخدام كافة هذه الدراسات للمنهج الوصفي في الدراسة و التحليل، و كذا استخدام جميع هذه الدراسات للاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات نفس الأمر المعتمد في دراستنا هذه .

كما تشابهت دراستنا مع دراسة كل من حسن ديوب(2014) ، سلطان اميمة (2020) ، بن عامر و بن غربي(2021) ، طلباني و عبادو(2021)، سمير عباسي(2022) في مجتمع البحث المتمثل في المؤسسات الاقتصادية .

كما استخدمت جميع هذه الدراسات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

بالإضافة إلى وجود تشابه مع دراسة سلطان اميمة (2020) في أبعاد كل من التمكين الإداري و جودة حياة العمل.

أما جوانب الاختلاف فكانت عديدة حيث التمسنا اختلاف في الأبعاد التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة في جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة سلطان اميمة (2020) كما ذكرنا سابقا.

بالإضافة إلى الاختلاف مع دراسة كل من: ساخي ابو بكر (2016) الذي تناول متغير ثالث و هو متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة سامي مراد و شرين سلام (2019) اللذان تناولوا نفس متغيرات دراستنا إضافة إلى متغير ثالث و هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

كما لاحظنا وجود اختلاف في عينة الدراسة ، حيث أن اغلب الدراسات السابقة استخدمت العينة العشوائية ، ما عدا دراسة بن عامر و بن غربي (2021) التي اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية و هي العينة المعتمدة في دراستنا .

و عموما فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات بشكل كبير في:

- إثراء الجانب النظري للدراسة .
- صياغة أسئلة و فرضيات الدراسة.
- اختيار منهج و أدوات البحث الملائمين.
- بناء استمارة الدراسة.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد

أولاً: تعريف التمكين الإداري

ثانياً: نشأة التمكين الإداري

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

رابعاً: أهداف التمكين الإداري

خامساً: مبادئ التمكين الإداري

سادساً: مراحل التمكين الإداري

سابعاً: أبعاد التمكين الإداري

ثامناً: النظريات المفسرة للتمكين الإداري

تاسعاً: معوقات التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد:

في ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات و ما ظهر عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، زاد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري باعتباره القلب النابض للمنظمة ، حيث جيء بمفهوم حديث و هو التمكين الإداري كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، و الذي تبلور في أدبيات الإدارة، و في ممارسة بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكن والتعلم التي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، من خلال تعزيز قدرات العاملين و منحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الإدارية الحديثة في علم الإدارة والذي حظي باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، و قد ظهر هذا المفهوم في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمة. و لم يكن ظهور مصطلح التمكين وليد الصدفة و إنما ظهر نتيجة تراكمية و تطويرية عبر من ما يزيد عن 100 عام من التطور في الفكر الإداري. (كرسنة، فروم، 2018، ص 21).

وقد لاقى هذا المصطلح جدلاً كبيراً حول تحديد مفهومه مما أدى إلى وجود عدة تعريفات له، و يمكن تعريف هذا الأخير من جانبين:

1- التمكين لغة:

مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.

▪ تقول العرب إن بني فلان لذنو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه. وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكم فيه.

▪ و يرى "التوحيدي" أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

▪ قد ورد التمكين في القرآن الكريم في ستة عشر آية، جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبثمانية ألفاظ

هي: (مكناهم، مكناكم، أمكن منهم، مكين، مكنى، يمكن، تمكن). (بن شعبان، 2018، ص 19).

2- التمكين اصطلاحاً: يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، وباعتباره مفهوم

متشعب وذو أبعاد متعددة، سنحاول الوصول إلى مفهوم موحد من خلال التعريف الآتية:

- **التمكين** هو: أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة، بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (الطعناني، السويدي، 2013، ص308).
- **عرفه شكتر Shackleter بأنه:** فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. (شكتر، 1995).
- **كما يعرفه عبد الوهاب في كونه:** منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل". (الطعاني، السويدي، 2013، ص 308).
- **و يعرفه ملحم بأنه:** تحرير الفرد من القيود و تشجيعه و تحفيزه و مكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع. (بن شعبان، 2018، ص 21).
- **ويعرف التمكين بأنه** عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات و الاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي. (حريم ، 2004، ص 311).
- **يعرفه الزناتي بأنه:** عملية صنع القرار و التي تم الدفع بها إلى المستويات التشغيلية ، و هذا يعطي للعمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج. (زناتي ، 2013، ص 284).
- **عرف " الضلاعين التمكين الإداري أنه:** الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة

وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة ،و الذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات. (الضلاعين، 2010، ص64).

▪ يتضمن تمكين الموظفين حسب (Choy and Heuan, 2015) على أنه " مجموعة من الأنظمة و الأساليب و الإجراءات المطبقة من خلال القدرات و الكفاءة الفردية من أجل تعزيز إنتاجية و نمو المنظمة و الموارد البشرية بناء على الأهداف التنظيمية". (عباس،2021، ص 31).

▪ أما جيليتال GILLETAL عرفه على أنه إبداء المرونة والمزيد من السيطرة والصلاحيات للموظفين لأداء واجباتهم. (Gilletal, 2010, p03)

▪ كما يعرف بأنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم و مهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و مناخ ملائم، و تأهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم، و قياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (أندرواس، معاينة، 2008، ص 54).

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو: منح الموظف السلطة والحرية الأكبر في إدارة عمله، وتحريره من القيود لزيادة قدراته ومهاراته وشعوره بالثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من إمكانيات تساعده على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحل المشكلات لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: نشأة التمكين الإداري:

قد ظهر مفهوم " Empowerment " من كلمة القوة "Power" ، واشتقت كلمة التمكين في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من برز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينش ورافين" & Raven

French اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإيجار، وقوة المكافأة. (حسين، 2011، ص 90).

فالقوة تتفاعل اجتماعي بين الأفراد جذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل. (حسين، 2011، ص 90).

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات. (بن شعبان، 2017، الصفحات 21-22).

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين الرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري:

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت بإهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات. كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل ، ضف إلى ذلك

فالتمكن يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه. (المعاني و العريقات، 2011، ص186).

▪ كما يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين و هي كالتالي:

أ- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

ب- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.

ت- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية ، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

ث- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.

ج- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .

ح- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر في انجاز عملهم.

خ- حاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات. (أفندي، 2003، ص25).

▪ و يمكن أيضا تحديد أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية:

➤ تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت فضلا عن تعزيز القابليات الإبداعية والابتكار.

➤ تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتخفيف العبء عن المديرين في المستويات الإدارية العليا.

➤ إشباع رغبات العاملين وتخفيف ضغط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

➤ تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي من خلال تفهمهم ظروف المنظمة

وإمكانياتها و إستراتيجيتها. (الموسوي ،عبد العلي، 2014، ص182).

➤ خفض معدلات الغياب والتكاسل والتواكل في العمل.

➤ زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.

➤ رفع مستوى جودة العمليات الإدارية و المعلوماتية. (أبو المجد، 2008، ص93).

ومن خلال النقاط السابقة نستنتج بأن التمكين الإداري عملية إستراتيجية شاملة تخدم مصالح جميع أطراف المنظمة بداية بالإدارة الدنيا وصولاً إلى الإدارة العليا من خلال تنمية حس المسؤولية و تقدير الذات عند الفرد و الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المسطرة .

رابعاً: أهداف التمكين الإداري:

بما أن التمكين الإداري عملية إدارية تتبناها الإدارة المعاصرة، فإن له مجموعة من الأهداف لا بد من الوصول إليها ، و هي كالتالي:

➤ إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

➤ الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.

➤ زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

➤ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

➤ يعد التمكين إستراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة. (الدوري

،صالح، 2008 ، الصفحات93-94).

- و قد حدد الباحثان " الكبيسي و الخفاجي" عددا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من

خلال عملية التمكين الإداري و هي:

➤ زيادة فرص الإبداع والابتكار والتميز بين العاملين وإطلاق قدراتهم كافة .

➤ الإسهام الجدي في التحسين المستمر في جميع مراحل العمل .

➤ زيادة مستوى الولاء للمؤسسة والارتباط الدائم بها و الحرص على تطويرها.

➤ رفع إنتاجية العمل والشعور العالي بالمسؤولية وتخفيض معدلات الإهدار في الوقت والجهد والمال، بما ينعكس إيجابيا على المؤسسة وعلى العاملين بها .

➤ إتاحة الفرصة للإدارات العليا للتفرغ لتطوير الخطط والبرامج المستقبلية.

➤ رفع قدرة المنظمة على الفوز بالمنافسة. (الكبيسي، احمد، الخفاجي، 2017، ص5).

انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن التمكين الإداري يهدف لجعل المنظمة أكثر قدرة على

الاستجابة لبيئة المتغيرات ، كما يهدف إلى نشر الديمقراطية داخل المنظمة من خلال خلق الاندماج الوظيفي عن طريق للتخلي عن الطرق التقليدية للتسيير و إعطاء الفرصة للمرؤوسين لاتخاذ القرار و تبني أفكار مبتكرة .

خامسا: مبادئ التمكين الإداري:

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها "ستير" **Stir** في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** و هي : (لطيفة، 2015، ص32-33).

-التعليم Education.

-الدافعية Motivation.

-وضوح الهدف Repose.

-الملكية Ownership.

- الرغبة في التغيير Willingness to change.

- نكران الذات Ego elimination.

- الاحترام Respect.

1-التعليم Education إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها .ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف ،وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين .

2-الدافعية Motivation :حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه ،وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال .

3-وضوح الهدف Repose: إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة .

4-الملكية Ownership: إن التمكين هو اخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة ،ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة ،من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم و بملكيتهم نحو المؤسسة.و قد اقترح "ستير stirr" أدلة الملكية في التمكين الإداري و هي كما يلي :

السلطة + المسائلة= الإنجاز

Authority+Accountability= Achievement

فالإنجاز يتحقق وفقا لهذه المعادلة إذا ما تقبل العاملون خضوع أفعالهم وقراراتهم للمساءلة وتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم .

5- الرغبة في التغيير willingness to change: إن اعتماد التمكين لا تأتي إلا من خلال قبول التغيير و انتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء و غيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسن المستمر في الأداء و الإنجاز . (عجرو، قيطوني، 2019، ص 12).

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

7. الاحترام Respect: وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان ،والاعتقاد الدائم أن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه. (القحطاني، 2015، ص 30).

سادسا: مراحل التمكين الإداري:

يتوجب على كل منظمة تفكر في تبني عملية التمكين أن تعلم بأن هذه الخطوة ليس من السهل تحقيقها، فتمكين العاملين عملية تدريجية تتبع كل مرحلة من مراحلها عمليات تقييم متواصلة لمدى استيعاب العاملين ومدى استطاعتهم على تبني التمكين من جهة ومدى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة لصالح العمال .

ويمكن تطبيق التمكين الإداري بإتباع المراحل التالية:

1-المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتمكين:

حيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين وأن يتضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين وأيا كانت هذه الأسباب فإن توضيح وشرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.(القشامي، 2009، ص21).

كما يجب على المديرين أيضا شرح البيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين عما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي يسعد بها الموظفين من خلال التمكين. (أبو المجد، 2008، ص93-94).

2-المرحلة الثانية: تهيئة المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل على بعض السلطات للمرؤوسين ،وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. (عفانة، 2013، ص17).

3-المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء لصالح المرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدراء و العمال على حد سواء للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، لذلك يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ، بالإضافة إلى الالتزام بتقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي. (الأصقه، 2010، ص22).

4-المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل :

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

5-المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ،فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين جميع المعلومات والبيانات التي تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم ،والمشاركة في فرق العمل ،مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة و غاياتها. (العتيبي ، 2004،ص 61).

6-المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي مثل : المهارات القيادية، توفر الميزة التنافسية في الأفراد الممكنين ، مهارات التفاوض و الاتصال....،هذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المقدمين للعمل.(معاينة، 2008، ص 163).

7-المرحلة السابعة: توفير التدريب:

باعتبار التدريب أحد العناصر الأساسية في عملية دعم جهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج تدريبية مثال: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعمال. (بوسالم، 2013، ص31).

8-المرحلة الثامنة: الاتصال الفعال و توضيح التوقعات:

و تتم هذه المرحلة من خلال شرح و توضيح المقصود بعملية التمكين خصوصا فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم. (كريمة، 2008، ص 105).

ويمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المدراء ومن سوف يتم تمكينهم من الموظفين، ويحدد فيها رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية والنتائج المراد تحقيقها ومعايير الأداء والوسائل التي يمكن استخدامها والتي من ضمنها التمكين لتحقيق تلك النتائج. (أبو المجد، 2008، ص 96).

9-المرحلة التاسعة: وضع برنامج المكافآت و التقدير:

تعد عملية التقدير و المكافأة من أحد عناصر الدعم الأساسية لنجاح أي عملية إدارية فلكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقديرات التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، و ذلك عن طريق تصميم نظام المكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة. (العتيبي، 2005، ص 38).

10-المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، و بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا و تتضمن جميع أطراف المنظمة. (العتيبي ، 2005 ، الصفحات 38-39).

و يمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان

شكل رقم (02) يوضح مراحل عملية التمكين الإداري

سابعاً: أبعاد التمكين الإداري:

- يتضمن التمكين الإداري مجموعة من الأبعاد التي يستند عليها في تحقيق أهدافه ، و هي:

1- تفويض السلطة: يقصد به منح الغير (المفوض له) حق التصرف و اتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة ، كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه و بقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة.(بلخضر، بوخضير، 2016، ص21).

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.(بلخضر،بوخضير،2016، ص 21).

كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.(دراعو،2016،ص62).

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين التمكين و التفويض:

التفويض:	التمكين:
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس .	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر .
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.

تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته.
في التفويض يقاد الموظف.	تتاح للعامل قيادة ذاته.
المعلومات تتاح على قدر جزئي التفويض.	المعلومات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.
إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	ممكّن أن يتحرى عن السبب ويعالجه.
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

(الربيعي، 2016، ص 34).

2- العمل الجماعي (فريق العمل): فرق العمل: وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد، يشكلون كيانات مترابطة يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً، يعملون من أجله بخلق الحماس لدى الأفراد لتحسين الإنتاجية عن طريق العمل الجماعي. ويعتبر إحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطوير والتحسين الإداري، يدعم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وينسق فيما بينها لحل الخلافات. (ياقبيص، 2018).

3- التأثير:

المقصود بالتأثير هو إلى أي مدى يمكن للموظف إبداء رأيه والتأثير في الخطط والبرامج والسياسات التي يتم إتباعها في العمل، كذلك يرتبط بالتأثير شعور الآخرين بأهمية إسهامات و مشاركات الموظف في إدراك الفرق بين حضوره أو غيابه عنه بغض النظر عن مستواه الإداري. (أبو المجد، 2008، ص 71-72).

4- التحفيز:

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة ، أو هو «أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد". فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتشجيع الأفراد العاملين على تحسين أداءهم. (عبلة، 2018، ص 72).

- يرى "سبيكتور Spector" بأن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1- البعد المهاري: ويشمل تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي دون إغفال التنسيق و إدارة الأولويات وهذه المهارات هي: التوافق وحل النزاعات، والقيادة وبناء الثقة. (أفندي، 2003، ص 36).

2- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. (كريمة، 2008 ، ص 65).

*وحسب "مينون Menon" فإن مفهوم التمكين يمكن أن يحدد من خلال 3 أبعاد و هي:

1- التمكين كتصرف Act: هو منح القوة للشخص الممكن.

2- التمكين كعملية proCess: العملية التي تؤدي إلى استعمال القوة.

3- التمكين كحالة نفسية: psychological state: هي إدراك التصرف. (Menon, 2001, p 157)

- الجدول الموالي يوضح أهم الأبعاد المختلفة التي تناولتها الدراسات و الباحثين حول موضوع التمكين الإداري:

جدول رقم (02) : يوضح أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين:

<u>الأبعاد</u>	<u>الباحث</u>	<u>السنة</u>
القوة ، الموارد ، الحرية	Eccles	1993
الثقافة التنظيمية	Malk, Larry & Harold	1996
الجودة ، الموارد، التفويض.	Brown.	1996
المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء.	Cook et Al.	1997
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	Ivancevich.	1997
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة.	Rafik & Ahmed	1998
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.	Appelbaum et Al	1999

2001	Daft.	مات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2006	Chelladurai.	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت .
2007	الياسري و محمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
2007	عبدو و عباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، تدعيم الذات.
2008	Mazadarani.	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة و التكنولوجيا.
2009	Kanzkoc &yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية

تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب،		
الاتصال الفعال، التحفيز.	راضي.	2010

(جلب، السهراني، 2013، ص 62).

ثامنا: النظريات المفسرة للتمكين الإداري:

ارتكز مفهوم التمكين على العديد من النظريات الوظيفية ومن أبرز النظريات التي ساهمت في تبلور مفهوم التمكين ما يلي:

1-نظرية الفلسفة الإدارية X وY يفترض "دوغلاس ماك جريجور Douglas McGregor" في

نظريته أن (x) المدراء الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتتمثل

المدراء الذين يمنحون مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع

والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف

والتمكن والتمكين. (كرسنة، فروم، 2018، ص 43).

2-نظرية الحاجات لماسلو Maslow:

التي رأت أن متابعة دوافع و حاجات العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة تتعلق بمشاركة العاملين و

تحمل المسؤولية ، تدوير العمل، Job Rotation تقويض الصلاحيات و توسيع العمل Job

Enlargement ، إثراء العمل Job Xoamdoy Enrichement و غيرها من الأمور التي بدأت

تظهر في أدبيات الإدارة الحديثة. (عبله، 2018، ص 25).

3-الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس Chris Argyris:

وجه كريس آر جريس انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية و الإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إشراف ومساعدة، حيث يرى بأن للفرد حق المشاركة وتحمل المسؤولية حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل. (عيساوي، 2016، ص53).

4- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

رائدها "ادوارد ديمينغ Edward DEMING" ولخصها بأن الهدف الدائم للمنظمة هو تحسين الإنتاج والخدمات، يجب أداء العمل بطريقة صحيحة، و الدعوة إلى مشاركة جميع الأفراد العاملين في العمل و السعي لتطوير طرق حديثة لتحسين جودة إنتاج الخدمات في المنظمة. و ضرورة وجود قيادة فعالة لإزالة الحواجز بين الإدارات. (عبد الجبار، القحطاني، 2017).

أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي. (وهيبة، 2018، ص 24).

5- نظرية هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل. (عمر، 2017، ص 14).

6- نظرية الأنماط القيادية عند ليكرت Likert:

وصف "ليكرت" أربعة أنماط للقيادة وهي: (تلخوخ، 2014، ص 16).

أ- النمط الأول: ويتصف بعدم ثقة الرئيس -السلطوي- بالمرؤوس، وبالتالي عدم اتصال هذا الأخير به.

ب- النمط الثاني: ويتسم بتمركز معظم السلطة والرقابة في قمة المؤسسة مع محاولة إشراك العاملين في

صنع القرارات في المستويات الأدنى، أما التفاعل بين الرئيس والمرؤوس فيفوق النمط الأول، إذ يمكن أن يكون الاتصال من الأسفل إلى الأعلى و لكن حسب ما يرغب الرئيس .

ج- النمط الثالث: تتوفر فيه ثقة غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس، حيث تتخذ القرارات الرئيسية في

القمة وغير الرئيسية من خلال المؤسسة ، أما عن الاتصال فيستمع الرؤساء إلى آراء المرؤوسين.

د- النمط الرابع: يتفق هذا النمط مع نظرية (Y) "لماك جريجور" فالرؤساء على ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم

الذين يشاركون في اتخاذ القرارات حتى الرئيسية منيا ويكون مناخ الاتصال تفاعليا إذ يتم بحرية في جميع الاتجاهات حيث يتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لحل المشاكل.

تاسعا : معوقات عملية التمكين الإداري:

رغم الأهمية الكبيرة التي تعطيها المنظمة لعملية التمكين إلا أنها لا تخلو من المشاكل و الصعوبات التي سنحاول معرفتها، فالتمكين الإداري ليس اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير و نجاحه يتطلب تضافر جهود جميع أفراد المنظمة لتخطي مختلف العقبات و التي نذكر منها:

- غياب تفويض السلطة.
- الرقابة الشديدة عن قرب للعاملين.
- الاهتمام الضعيف من جانب الإدارة بالمكافآت الإضافية والأمان الوظيفي للعمال.
- نظرة الإدارة لعملية التمكين على أنها مجرد جزء من برامج التدريب والتطوير. (الفخامي،2009، ص

- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
 - عدم ملائمة نظام المكافآت.
 - عدم الثقة الإدارية.(بن شعبان، 2018، ص 33).
 - حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية .
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
 - رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية .
 - المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
 - مقاومة التغيير. (الملعاني، 2012، ص 149-150).
- إلا أن هناك من أشار أيضا إلى معوقات التمكين الإداري وقسمها إلى:(الحيالي، 2019، ص 40).

1-المعوقات التنظيمية والإدارية :

هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية ،وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين ،وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة ،و بالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .

2-المعوقات البشرية :

ترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية ،إما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيله أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل ،ومنها مقاومة التغيير من قبل

المدرء العاملین؁ وءوف العاملین من ءحمل المسؤولة وءوف المدرء على مراكزهم الوظيفية؁ كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلى عدم التطوير؁ أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد للتطوير؁ كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين؁ إضافة إلى أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق التمكين.

خلاصة الفصل:

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من الرضا و تقدير الذات من خلال إعطاءه الحرية و منحه اكبر شعور من التأثير و الاستقلالية ما يزيد من ولاء الفرد لمنظّمته. حيث إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة، وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويلا المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في سياسات والاستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج و عدم استعجال نتائجه.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل

تمهيد

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

ثانياً: الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل

رابعاً: أهداف جودة حياة العمل

خامساً: أبعاد جودة حياة العمل

سادساً: المراحل الأساسية لجودة حياة العمل

سابعاً: النظريات المفسرة لجودة حياة العمل

ثامناً: عوائق تطبيق جودة حياة العمل

تاسعاً: برامج تحسين جودة حياة العمل

خلاصة

تمهيد:

نظرا للتغيرات البيئية المتسارعة التي شهدتها المنظمات في السنوات الماضية وبتزايد المنافسة العالمية ازداد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري للاستجابة و التكيف مع هذه التغيرات باعتباره المحور الأساسي في نجاح المؤسسات و استدامتها و خلق القيمة المضافة. حيث تجسد ذلك في التخلي عن الممارسات التقليدية و الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم جودة حياة العمل، و الذي اكتسب اهتماما متزايدا من قبل العديد من المنظمات باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة و الضرورية لنجاح المنظمات، فهذه الأخيرة تعتمد كوسيلة لإشباع احتياجات الفرد و هذا من أجل رفع أدائه و توجيهه لتحقيق أهدافها، فتعمل العديد من المنظمات على إيجاد و توفير بيئة عمل آمنة يسودها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و منحهم فرص من أجل تطوير إمكانياتهم الوظيفية باعتبارهم أعلى ما تمتلكه المنظمة من أصول، لذا يجب عليها تهيئة الجو المناسب للعاملين و يتحقق ذلك من خلال تبني المؤسسات لعملية جودة حياة العمل.

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين. و قبل التطرق إلى تعريف جودة حياة العمل ينبغي التطرق إلى المفاهيم المكونة لهذا المصطلح، و التي يمكن تحديدها فيما يلي:

1- الجودة : يلاحظ أن كل تعريفات مصطلح الجودة تهتم بجودة المنتجات أو العمليات في المنظمة. و الجودة تعني القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو خدمة تحتوي مجموعة صفات تلبية حاجات و رغبات و توقعات المستفيدين الظاهرة و الضمنية عن طريق منتجات و عمليات خالية من العيوب أو بأقل قدر ممكن منها. (السعودي، 2010، ص26).

2-الحياة الوظيفية: عرفت على أنها سلسلة متعاقبة من التجارب و التغيرات الوظيفية التي يعيشها الفرد من خلال عمره الوظيفي. (الهيبي، 2004، ص 34).

3-تعريف جودة حياة العمل: تعددت تعاريف جودة حياة العمل QWL نتيجة لتتوع أبعاد هذا المفهوم ، نذكر منها ما يلي:

▪ تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها : "توقعات الموظفين اتجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور و التعويضات ووجود بيئة آمنة و صحية وتنمية القدرات البشرية ووجود الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية و العمل." (ابو معمر، 2008، ص 11).

▪ عرفها "سواني Swany و آخرون" بأنها: مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية

من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة." (الشنطي، 2016، ص 17).

- عرفها "ساتل Suttle" بأنها : أقصى درجة يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليها في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال تجاربهم و خبرتهم في العمل.(سالم، 2017، ص 19).
- كما عرفها "Lewis, fanict & Goodman" بأنها : مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بهدف تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابيا على إنتاجية وكفاءة وعمل المنظمة.(زاهر ، 2016، ص109).
- وعرفها "ماضي" بأنها: "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين و تطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة".(ماضي، 2014، ص63).
- ويرى "البليسي" أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا مجموعة السياسات و الإجراءات و التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير و تحسين الحياة الوظيفية ،و الشخصية للعاملين فيها، و الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة و الأفراد إيجابيا و بذلك تحقق المنظمة أهدافها و تطلعاتها ، وفي نفس الوقت تلبي و تشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة و حصانتها ضد الكثير من الأزمات.(ماضي، 2014، ص61).
- يقول "جاد الرب" بأن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى «مجموعة من العمليات الكاملة المخططة و المستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين فيها.(جاد، 2008، ص 09).

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

ثانيا: الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل:

تطورت نظرة المؤسسات للعنصر البشري كمورد من أعلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديما مصطلح المستخدمين، ثم أصبح يطلق عليه العمال، فالقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في المعادلة الإدارية لأي مؤسسة، فكلما أحسنت استثمار مواردها البشرية، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد. ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية للاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة ويمكننا تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها المفهوم إلى ثلاث مراحل زمنية كالتالي:

1-المرحلة الأولى: ما قبل 1960 -بؤادر الاهتمام بالموارد البشري:-

في هذه الفترة لم يظهر المصطلح بصفه رسمية، ولكن كانت هناك بؤادر الاهتمام بالموارد البشري حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية الموظفين من حوادث العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات ما بين 1930 و 1940 ركزت على الأمن الوظيفي للموظفين، كما شهدت فترة ما بين 1950 و 1960 تطور نظريات العلاقات الإنسانية من قبل علماء النفس التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية و تحقيق الإثراء الوظيفي.

(Lokanadha,Milan,2010, p828)

2- المرحلة الثانية: ما بين (1960 - 1980) - (ظهور المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية):

كان التركيز الأساسي على مفهوم جودة الحياة الوظيفية (**Quality of Working Life**) و اختصارا **QWL** خلال هذه الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على صحة الموظف والتعرف على الطرق التي تجود من أدائه، ويضيف (**Anderson**) أن ظهور هذا المفهوم كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من الموظفين تجاه المشرفين. (جاد، 2008، ص 14-15).

حيث قامت جامعة **Michigan** في سنة 1969 بعمل مسح لاتجاهات الموظفين ولفت الانتباه لما يسمى بجودة التوظيف، وفي سنة 1972 عقد المؤتمر الدولي في نيويورك، والذي تم فيه مناقشة علاقات العمل بشكل موسع، وقد خرج المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية والذي يهتم بتسهيل الأبحاث في مجالات جودة الحياة الوظيفية. (الشنطي، 2016، ص16).

حيث يعتبر **Louis Davis** وزملاؤه أول من أدخل مصطلح جودة الحياة الوظيفية في أدبيات الإدارة في أواخر الستينيات، وتم تحديد أبعاده لأول مرة من قبل **Walton** سنة 1975. (Rai,2013,p380) و في سنة 1982 انعقد مؤتمر ثاني وحضره تقريبا ما يقارب أكثر من 150 متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات لبرامج **QWL** لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير و تحسين الإنتاجية ، و كذلك تم تحسين مجالات العمل و ذلك من خلال جعل ظروف العمل أكثر إنسانية و خلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى الموظفين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم. (عنصري، صالح، 2009، ص41).

و كانت أولى بدايات تطبيقها في أحد مصانع مؤسسة **General Motors** في مدينة **James Town** غرب مدينة نيويورك، و كذلك مؤسسة **Xerox** عانت بعض المشاكل مثل انخفاض حماس الموظفين،

صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل، انخفاض الإنتاج، مما أدى إلى تطبيق برامج QWL، و قد تمثل ذلك في إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة الموظفين تتفق مع مهاراتهم و قيمهم، إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية، معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم و إجراءات للأجور تتفق و ظروف الموظفين .(جاد، 2008، ص16-17).

و في أواخر السبعينات انخفض الاهتمام، و كان ذلك راجعا لعدة أسباب منها:زيادة معدلات التضخم، زيادة أزمة للطاقة، الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية و تنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة إلى حدة المنافسة الخارجية للمؤسسات الأمريكية، إذ زاد حجم الاندماج بين المؤسسات خلال هذه الفترة، و بالتالي انخفض الاهتمام برضا الموظفين و وظائفهم و حاجاتهم الوظيفية، و لكن لم تتوقف نهائيا بل استمر احد فروع مؤسسة Motors General في تطبيق هذه البرامج، و النتيجة أنه بعدما كان الأسوأ من بين المصانع أصبح يحتل المرتبة الأولى.(جاد،2008، ص17).

3-المرحلة الثالثة: من منتصف الثمانينات حتى يومنا هذا:

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية بسبب:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
- التأكد من أن ولاء و التزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم .
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا .
- اتخاذ المدراء في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية .و ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في بداية هذه الفترة ، سواء على مستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، على العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية و إنتاجية العاملين.

- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي. (بوحفص، 2015، ص 120).

بحلول تسعينات القرن العشرين ، قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول عدة، بتطبيق برامج جودة

الحياة الوظيفية ، و يرجع الاهتمام المتزايد بجودة الحياة الوظيفية خلال هذه الفترة بالأساس إلى:

- زيادة الاتجاه في المنظمات الأمريكية نحو الاستغناء عن العمالة .
- التطورات الإستراتيجية في مجال إدارة المنظمات و التركيز على الزبون الخارجي والداخلي معا .
- انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع، فقد أصبح يشمل العامل، العميل، المستثمر .
- زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية و إكسابها مهارات متنوعة و ، اعتبارها أحد الاستراتيجيات التنافسية .(جاد، 2008، الصفحات19-22).

من خلال ما سبق نستخلص أن حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهوم QWL حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات علم النفس الصناعي، النقابات، جماعات العمل، الروح المعنوية، العلاقات الإنسانية في العمل...الخ، كما أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، بعدما كان التركيز فقط على الجوانب المادية (الحوافز والمكافآت المادية) لزيادة إنتاجية الأفراد، أما الظهور الحقيقي للمصطلح كان من خلال المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك عام 1972 .

ثالثا: أهمية جودة حياة العمل:

يرجع اهتمام المنظمات بتطبيق جودة حياة العمل إلى عدد كبير من الأسباب منها:

➤ تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم

وبيئة مناخ عمل جيد يساعد في حل المشكلات.

- زيادة الطمأنينة و الانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها
- خفض معدل الغياب للعاملين في المنظمة.
- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة.(ابو حميد،2017، ص13).
- استثمار أفضل و أمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- فرصة الحصول و الاحتفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- زيادة الولاء التنظيمي عند العمال.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب،الاستقطاب... (بدوي،2015، الصفحات 744-745).

تستنتج الباحثتان أن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة نختصرها في النقاط التالية:

- تطوير القدرات البشرية.
- تساعد العمال على تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية للعمل و الحياة الخاصة.
- تحفيز العمال من خلال تهيئة بيئة تنظيمية تشجعهم على العطاء و الإبداع.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الفعالية.
- تعتبر مصدر مؤثر على الصحة النفسية و الجسمية للفرد.
- التخفيض من دوران العمل.

رابعاً: أهداف جودة حياة العمل:

يمكن القول أن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل

للأداء، وسيتم عرض أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية والتي تعددت حسب وجهة نظر الباحثين، و تنقسم هاته الأهداف إلى قسمين: (مؤيد، 2009، ص 351).

1. أهداف خاصة بالمنظمة:

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتمائهم إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
- المساهمة في تعزيز الجودة، التعلم و الإبداع.
- زيادة ثقة العاملين والمشاركة في حل المشكلات .
- زيادة الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية، والإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة .

2. أهداف خاصة بالموظفين:

- تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية و تنمية خبراتهم و قدراتهم.
- الاستفادة من فرص الترقية والتقدم الوظيفي مما يحقق الذات.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات .
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية و الاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات .

و يرى "هيان Hian" أن فوائد جودة حياة العمل تظهر على كل من الموظفين وأرباب العمل كما يلي:

- الشعور بالأمان الوظيفي .
- إمكانية الترقية و التقدم.
- أجور و تعويضات عادلة وكافية.

➤ توفير ظروف عمل صحية وآمنة.

➤ التكامل الاجتماعي، و الالتزام الدستوري. (البريري، 2016، ص 29).

و يرى كل من "هوسليد و دالاناي Huselid & Dalaney" أن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من مزايا تبنيها لبرامج جودة حياة العمل و هي كالتالي :

➤ تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية .

➤ توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء و دافعية .

➤ توفير ظروف عمل محسنة و مطورة من وجهة نظر الموظفين .

➤ جودة حياة العمل لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة. (البليسي، 2012، ص 13).

انطلاقا مما سبق نستنتج أن لجودة حياة العمل العديد من الأهداف و هي:

➤ تحسين بيئة العمل و جعلها مصدر جذب لمختلف الكفاءات .

➤ زيادة حس الولاء التنظيمي عند العمال .

➤ تحقيق التكامل و التكافؤ بين أهداف المنظمة من جهة و بين أهداف العمال الشخصية.

➤ التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

خامسا: أبعاد جودة حياة العمل:

إن لجودة حياة العمل أبعاد تتنوع و تنتشعب ، لتساهم في تحسين جودة حياة من خلال الاهتمام بالعاملين وخلق سبل التعاون بين المنظمة وبين العاملين وبين البيئة المحيطة بهم بهدف تحقيق مستوى تنظيمي جيد ومقبول، ويمكن تقسيم أبعاد جودة حياة العمل عمى النحو التالي:

1-الأمن والصحة المهنية :

على حد قول "السالم" يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسئولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء .(البريري، 2016،الصفحات20-21).

و على حد قول "الهابل" و عايش "يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات الآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة، ولا تعمل لم إذا يتوافر العقل البشري الذي يحركها، و يوظفها، ويصونها. وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل . و تكمن أهمية الأمن و الصحة المهنية في النقاط التالية:(الهابل، 2012، ص90).

- تقليل تكاليف العمل .
- توفير بيئة عمل صحية و قليلة المخاطر .
- توفير نظام العمل المناسب .
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين .

2-العلاقات الاجتماعية :

إن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديد مستويات هذه العلاقة بالآتي:

- العلاقة بين المرؤوسين .
- العلاقة بين الرؤساء .

➤ العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، و قد أكد **worrall** أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبعضهم بعضت سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ستؤدي في النهاية إلى مستوى أفضل لإنتاجية المنظمة. (**worrall**, 2012, p 43).

وعرفت العلاقات الاجتماعية بأنها "ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، فلشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية."

فالعلاقات الاجتماعية تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية للعمل وسط علاقات تتمثل للتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى إنجازاتهم. (الحسني، 2016، الصفحات 18-19).

إن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عند انجاز هذه الأعمال، كما توفر مكان مناسب للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، ومن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضوا في جماعات عمل مستمرة بعلاقات متبادلة، كما أن احترام الفرد لذاته واستغلال المواهب، والوصول إلى أعلى مراكز من خلال أفكاره وجهوده، يقود إلى توفير بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح إشباع حاجيات الفرد. (الدحوج، 2014، ص 16).

و يمكن إيجاز أهم الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية على النحو التالي:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار.
- تمتع العاملين بالصحة النفسية.
- رفع مستوى الأداء في العمل.
- انتشار الاتجاهات الموجبة بين العاملين.

وفي ضوء ما قدم نستنتج أن العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة، واستمتاع بالعمل، وإنجازه بالشكل المطلوب. أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب، أو التأخر عن العمل، وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة، وبالتالي نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملا مهما في توفير جو عمل مناسب وداعم للإنتاجية والإبداع.

3- الأجور والرواتب :

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد إزاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما : (أديب ، 2004 ، ص09).

➤ **مصطلح الأجور Wages**: عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج

المباشر، و يطلق عليهم اسم العمال.

➤ **مصطلح الرواتب Salaries**: فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال

المكتبية، ويطلق عليهم اسم الموظفين.

نلاحظ أن الاختلاف في المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فكل المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها.

وتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين و العاملين و توجيه هذا الأداء و بالتالي توجيه دافعية العاملين في اتجاه محدد. حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة. (وجدي ، 2004، ص 58).

4- أسلوب الإشراف:

ويقصد بهذا اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية و الإشرافية لدى القيادات، بما ينعكس على معاملة رؤوسهم وتحفيزهم ومشاركتهم، وغير ذلك من أبعاد القيادة والإشراف الفعال. (عبد الرحمن، 2013، ص 13).

5- المشاركة في القرارات:

ويشير هذا البعد إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير، و التعاون في صنع واتخاذ القرارات حيث تتاح الفرصة للعاملين للتأثير في القرارات التي تمس وظيفتهم. (عبد الرحمن، 2013، الصفحات 13-14).

6- الأمان و الاستقرار الوظيفي:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة. وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المنظمة. فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى

الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره ، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة .(أبو حميد،2017،ص16).

لذا فإن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي ، كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمان من الإجراءات الإدارية التعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.(ابراهيم،2007،ص 163).

➤ فيما يلي استعراض لآراء الباحثين حول أبعاد جودة حياة العمل:

جدول رقم 03: يوضح أبعاد جودة حياة العمل:

الأبعاد	المؤلف
أجور كافية وعادلة ، ظروف عمل آمنة و صحية، النمو المستمر و الأمان، التمسك بمبادئ المنظمة استغلال و تنمية القدرات البشرية، التكامل الاجتماعي في المنظمة.	Kasrai et Al 2014
1-ظروف العمل المادية وغير المادية (الأجور والمكافآت، بيئة العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي). 2 -تحقيق الذات (المشاركة في اتخاذ القرار، إتاحة الفرصة للتقدمي	نصار، 2013

<p>والتقدم المهني).</p> <p>3-علاقات العمل .(القيادة و الإشراف، فرق العمل).</p> <p>4-التوازن بين الحياة والعمل.</p> <p>5-التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية.</p> <p>6 -التقليل من الضغوط المهنية.</p>	
<p>ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور و المكافآت ،جماعة العمل ،أسلوب الرئيس في الإشراف ،المشاركة في القرارات.</p>	<p>عبد الرحمن،2013</p>
<p>ظروف بيئة العمل المعنوية ،خصائص الوظيفة ، الأجور المكافآت، جماعة العمل ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، المشاركة في القرارات.</p>	<p>العجمي،2012</p>
<p>1-ظروف العمل المادية</p> <p>2 -بيئة عمل صحية وآمنة</p> <p>3 -عوامل وظيفية "التصميم و الأمان الوظيفي وفرص الترقية وجداول عمل مرنة".</p> <p>4 -عوامل مالية "عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة"</p> <p>5-مشاركة العاملين في الإدارة</p> <p>6 -رفاهية العاملين</p> <p>7 -إجراءات تقويم المظالم</p>	<p>البليسي،2012</p>

<p>8-التوازن في الحياة</p>	
<p>1-ظروف بيئة العمل المعنوية</p> <p>2 -خصائص الوظيفة</p> <p>3-الأجور والمكافآت</p> <p>4-جماعة العمل</p> <p>5 -أسلوب الرئيس في الإشراف</p> <p>6-المشاركة في القرارات.</p>	<p>عارف،2012</p>
<p>1-النمو والتنمية.</p> <p>2-المشاركة.</p> <p>3 -البيئة المادية،</p> <p>4 -الإشراف</p> <p>5 -الأجور والمكافآت</p> <p>6 -الأهمية الاجتماعية.</p> <p>7 - الاندماج في العمل.</p>	<p>Normala, Daud,2010</p>
<p>1-بيئة عمل صحية و آمنة. 2 -المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات. 3-العدالة الاجتماعية 4 - الاستقرار و الأمان الوظيفي.</p> <p>5-تصميم و إثراء الوظائف 6 -العدالة في نظام الأجور و المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية 7 -فرص التقدم والرفي الوظيفي 8 -التوازن و الانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين 9 -مشاركة النقابات الإدارة في تحسين ظروف</p>	<p>جاد الرب، 2008</p>

العاملين.	
1-مشاركة تطوعية من قبل الموظفين 2 -موافقة النقابة على المشاركة 3 -تدريب العاملين على حل المشاكل 4 -استخدام حلقات الجودة 5 -مشاركة فريق العمل في التنبؤ وتخطيط العمل.	عزمي، 2005

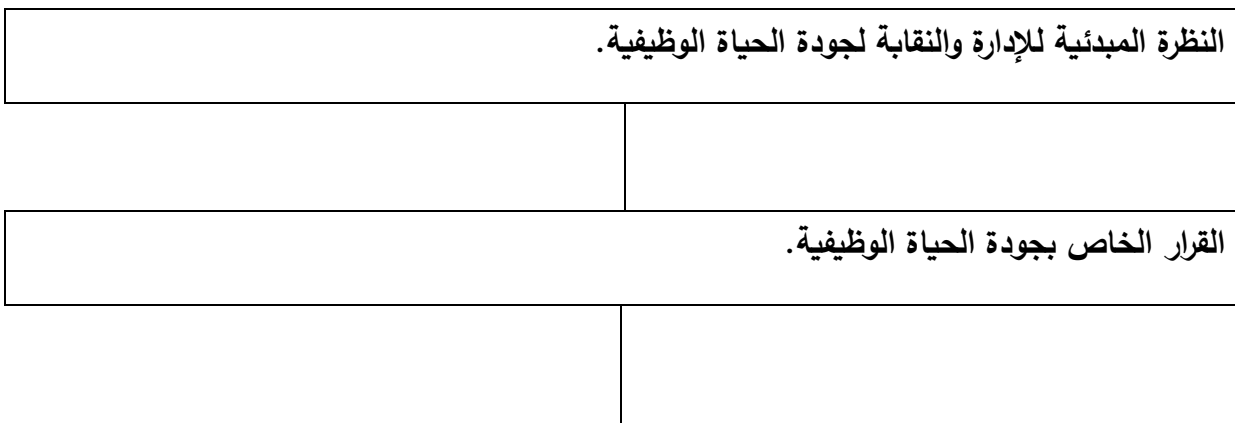
(المنان، 2018، ص 10-11).

سادسا: المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية :

إن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هو عملية متكاملة تتطلب تضافر و تعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد ابتداء من أصغر موظف وحتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق الغاية من غاياتها ، كما أنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة في المنظمة و العاملين و الوقوف على درجة التقدم ثم اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء نتائج التقييم.

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

الشكل(03):يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية:



عمل برنامج جودة الحياة الوظيفية.

-لجنة مشتركة.

-المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.

-التشخيص (الوضع الحالي الوضع المرغوب فيه).

-التصميم (النطاق-الهيكل-المكان)

-التدريب.

تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للعمال.

التعرف على ردة الفعل.

نقل برامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق

الاتصال-التدريب-الاتفاق الجماعي.

سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.

التطوير الجاري للاستمرارية

التدريب المستمر-الرقابة-التقييم- التغذية المرتدة والتصحيح-تقليل التوتر-تحديد المكافآت-الالتزام-

ضمان الاستمرارية.

النتائج ويمكن قياسها عن طريق الإنتاجية-الاتصالات.

العمل المؤسسي في الأجل الطويل (كمفهوم قائم بذاته).

(جاد، 2008، ص 28).

و يمكننا اختصار هذه المراحل في النقاط التالية: (محروق، بوبلي، 2019، ص 34).

➤ تتمثل المرحلة الأولى في إعطاء النظرة المبدئية للإدارة و النقابة، تقوم فيها الإدارة بتحديد رؤيتها فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، مع مراعاة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، إضافة إلى إشراك النقابة، و إعداد البرنامج المناسب بعد أن يتم تشكيل لجنة بخصوص ذلك و تشخيص الوضع، ثم تصميم البرنامج و تدريب الأفراد المعنيين .

➤ تليها بعد ذلك مرحلة التنفيذ الفعلي من خلال تقديم برنامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين، للتعرف على ردود أفعالهم اتجاهه، و من ثم تعميمه إلى كل المستويات في المنظمة باستخدام الاتصال و التدريب و الاتفاق الجماعي لاستيعاب مضامينه .

➤ ثم تأتي مرحلة تقييم التطور الجاري و اكتشاف النقائص و الانحرافات، ثم تصحيحها و ضمان استمرارية البرنامج و تطويره من خلال التدريب و تقليل التوتر و تعزيز الالتزام، و التغذية المرتدة من أجل قياس النتائج المحققة من تطبيق البرنامج من خلال مؤشرات كالإنتاجية و الاتصال، وتضمن استمرارية العمل في البرنامج تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الموظفين، على المدى الطويل.

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

سابعاً: النظريات المفسرة لجودة حياة العمل:

إن نظريات جودة حياة العمل تعكس صورة الفرد لذاته من خلال إخلاصه في عمله ما ينعكس على نفسيته في تحقيق الرفاهية والسيطرة على الحواجز والمعوقات الناتجة عن ضغوط العمل، والتأكيد على أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه من خلال العلاقات التي يبنها مع الأفراد باعتبارهم السند الاجتماعي في بيئة العمل لمواجهة المشكلات التي تواجهه لتحقيق جودة عالية في تكاتف الجهود بين الأفراد. و من بين هذه النظريات نجد:

1-نظرية التحليل النفسي:

صاحب مدرسة التحليل النفسي هو " فرويد" **Freud** : يرى "فرويد" أن جودة حياة العمل في الشعور بالسرور و السعادة، وتخفيف الآلام وهو هدف أساسي لسلوك البشري داخل بيئة العمل، وأيضاً تعني إشباع الغرائز إذ أن مبدأ اللذة هو المبدأ المسيطر على عملية الجهاز النفسي، كما يعتقد أن الحياة الوظيفية المليئة بالضغوطات و التوترات النفسية نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته مما يتولد عنها الصراعات والتوترات النفسية المتعددة.(صفوت،1989،ص 25).

2-المدرسة الإنسانية (نظرية الحاجات):

صاحب هذه النظرية هو "إبراهيم ماسلو" Abraham Maslow 1908-1970، "ماسلو" زعيم المدرسة الإنسانية والمنظر الرئيس فيها. إذ تزعم هذا الاتجاه الجديد في علم النفس أطلق عليها "ماسلو" القوة الثالثة بين التحليل النفسي والسلوكي وهو يؤكد على القيمة الذاتية لحياة العامل الوظيفية. (سعد، 1985، ص 115).

وأن جودة حياة العمل تتوقف على مستوى إشباع الحاجات العليا للفرد كتحقيق الأمن والثقة بالذات فيؤدي ذلك به إلى الشعور بالسعادة الوظيفية العميقة وسمو في العقل وإثراء حياة الفرد الداخلية. وأكد " فروم" على الجانب الاجتماعي للعامل إذ أنه أساس جودة حياة العمل وسعادتها، إذ يرى أن الإنسان اجتماعي بطبعه وأن غالبية مشكلاته ناتجة عن انفصاله وتفردته في مجتمعه و الشخصية السوية هي التي تكون اجتماعية ومنتجة وكذلك توفر المتعة للنفس. (السوداني، 1990، ص 85).

ثامنا: عوائق تطبيق جودة حياة العمل:

باعتبار أن جودة الحياة الوظيفية وبرامجها هي عملية مخططة و مستمرة ومتكاملة وتعتمد على إجراءات تستهدف إشباع المتطلبات الوظيفية من جهة و تطوير نوعية الحياة الوظيفية من جهة أخرى من خلال تعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، إلا أنها مازالت تعاني من معوقات تقاوم الخطط والإجراءات التي من شأنها تحسين الحياة الوظيفية، وتتحدد هذه المعوقات في النقاط الرئيسية التالية:

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 العاملين ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم و المشاركة بفاعلية في أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم بمثابة التهديد لوجودهم والتخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح عمالهم ، كما أن

الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية نظرا لفشلهم في قياس جودة حياة العمل على نفسية العمال، على الرغم من أنهم يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي. (الدحوح، 2015، ص30).

2-موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة حياة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج لبرامج جودة حياة العمل يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج. (ساخي، 2015، ص 113).

3-التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لجودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المؤسسة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو من سماع القرار التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، ولتبيد المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقة للوصول إلى النتائج المرجوة. (بوجمعة، 2019، ص27).

➤ وأشار كل من: "كاردال و حسين" أن أهم معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل

في نقص الموارد، سواء على المستوى البيئية المحيطة، أو على مستوى المنظمة. فعلى مستوى البيئية

المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء الاقتصاد، وعدم توفر البنية

الأساسية في المجتمع، يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة، أو من جهة الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية، أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. (بوبر، 2016، ص114).

و قد ذكر بعض الباحثين مجموعة من معايير جودة حياة العمل ، نذكر منها ما يلي:

- بيئات العمل السيئة.
- عبء العمل.
- عدم القدرة على تقديم الرعاية.
- عدم التوازن بين العمل والأسرة.
- العمل بنظام الورديات.
- وعدم المشاركة في صنع القرار.
- والعزلة المهنية.
- الافتقار إلى الاعتراف بالنفس.
- العلاقات السيئة مع المشرف والزملاء.
- صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة. (عبد الرحمن، 2016، ص 27).

مما سبق يمكننا استنتاج مجموعة من معايير جودة حياة العمل و هي كالتالي:

- الافتقار إلى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة.
- الاتجاهات الغير ايجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف.
- الافتقار إلى وجود إستراتيجية واضحة لجودة حياة العمل.
- نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أم على مستوى المنظمة.

تاسعا: برامج تحسين جودة حياة العمل:

على الرغم من التقدم التقني والتكنولوجي الذي تشهده منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، إلا أنه ثبتت حقيقة الدور الفعال الذي يقوم به العنصر البشري في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بوضع أهداف من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية، خاصة في ظل المنافسة التي تتمحور حول الحصول على أهم الموارد لتحقيق جودتها، وهو المورد البشري، وعليه فالهدف الأساسي من تطبيق برامج تحسين نوعية الحياة الوظيفية تتمثل في إعداد عمالة راضية وماندفة وذات ولاء عالي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

1- تعريف برامج تحسين جودة حياة العمل:

تعتبر برامج تحسين جودة حياة العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وإن جودة حياة العمل جهودها تفترض أن العامل وسيلة نجاح للمنظمة في حال أنهم أحسوا أن إسهاماتهم ذات معنى و لها أهمية.

- يعرفها أندرسون **Anderson**: على أنها تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمال و التغييرات الثقافية الواسعة، و هي البرامج التي تشمل الوظائف و نظام الأجور و جداول العمل. (جاد، 2008، ص 6).

- يعرفها **Dignity, Human, Hunt** على أنها: المبادرة الإدارية و المتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية و زيادة الرضا الوظيفي للعمال. و يرى أن الرفع و النهوض لتحسين جودة الحياة الوظيفية يستلزم:

➤ على المنظمة إشراك العمال وأرباب العمل، الشركاء و الاجتماعيين، وكل الفئات ومن جميع المستويات.

- كيفية التصرف من اجل عملية التغيير .
- تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تطوير الكفاءات و الارتقاء المهني و الرفاهية في العمل .
- حسن التصرف حيث يصبح العمل وسيلة للراحة النفسية والبدنية والفكرية للأفراد .
- تفعيل مبدأ أن العمل هو فضاء للاندماج والعدالة الاجتماعية .
- مبدأ أن يجد كل فرد مكانة ضمن الوسط المهني. (Achte, Al,2010, p 37)

- تنقسم برامج تحسين جودة حياة العمل إلى قسمين و هما:

1-البرامج التقليدية:

يقصد بالبرامج التقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها ،و التي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة ،كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو اغلبها بهذه البرامج ،التي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين، وبما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، و تشمل هذه البرامج الآتي:(آل ياسين، أمين، 2019،ص29).

أ-برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه :تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل وظروفه له تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين .

ب-برنامج الصيانة البشرية : ويقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المعنوية والنفسية وخدمات التأمين وخدمات التقاعد.

ج-برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة :تعرف على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة .

د- برنامج الرفاهية الاجتماعية: إذ بدأت المنظمات تعنى برفاهية العاملين في العمل لكونها احد المداخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطوير المنظمي .

هـ- الرعاية الصحية: تعرف على أنها تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث .

و- برنامج الأمن والسلامة المهنية:الهدف منه منع الحوادث والإصابات والحد منها، و التي يتعرض لها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية .

ي- برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل :وهي مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعلمية ،الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المنظمة راضيين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويسهمون في تحقيق أهدافها .

2-البرامج الحديثة (العصرية):

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المنظمات وبما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها و خصائص الأفراد العاملين فيها ،وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها . فالمتبع للإرث الإداري يجد بأن مرحلة السبعينيات والثمانينات والتسعينيات من هذا القرن شهدت الكثير من التغيرات وبالتالي ألزمت المنظمات إعادة النظر ببرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية ،ودفع المنظمات إلى الولوج والتفكير ببرامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظماتهم، لذا أصبحت برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تأطر هدف استراتيجي يواجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء.(أبو غنيم، عجيل،2018، الصفحات21-22).

- لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو البرامج الآتية:

- الإثراء الوظيفي: يقصد بها عملية إسهام في انجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها .
 - الإدارة بالمشاركة: ويقصد بها ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بمصالح العاملين .
 - فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعات صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي .
 - جداول العمل البديلة: هي نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل
 - حلقات الجودة: وهي تشكيل أو تنظيم أو فريق عمل أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا ويجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لغرض حل مشكلات العمل .(أبو غنيم،عجيل،2018، الصفحات21-
- (22).

خلاصة الفصل:

تمثل جودة حياة العمل البذرة الأساسية لنجاح أي منظمة لاعتبارها عملية متكاملة ومتسلسلة تبنى عن طريق مناقشات بين المستويات التنظيمية تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، حيث أصبحت المنظمات تتسابق لتبني مسؤولية هذه العملية و الاهتمام بها، نظرا لأن مستوى كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو و الازدهار و التكيف مع المتطلبات البيئية ، ف نجاح المنظمة بتهيئة جودة حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها تحقيقا لأهدافها المسطرة .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

ثانياً- الإطار المكاني و الزماني للدراسة و حدودها الموضوعية

ثالثاً- المنهج المستخدم

رابعاً- مجتمع الدراسة و عينته

خامساً- أساليب جمع البيانات

سادساً- أساليب معالجة البيانات

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح أي بحث علمي متوقف بدرجة كبيرة على الإجراءات العلمية و المنهجية التي يتم إتباعها من أجل جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و فروضه، حيث سنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية و المنهج المستخدم، بالإضافة إلى كيفية اختيار عينة الدراسة و أهم خصائص أفرادها، كما سنتطرق إلى أهم الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع المعلومات و أساليب تحليل البيانات.

أولاً-الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية نقطة البداية في البحث العلمي بشقيه النظري و التطبيقي، كما تعد من أهم مراحل البحث كونها تساعد الباحث في تحديد بعض الجوانب المهمة لإتمام البحث بطريقة صحيحة و التي نذكر منها ما يلي:

- معرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوع البحث.
- بلورة إشكالية البحث و صياغة تساؤلات و فرضيات البحث صياغة دقيقة.
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ضبط نوع العينة و طريقة اختيارها .
- تحديد المنهج المناسب للدراسة و وسائل جمع المعلومات. (كرسنة، فروم، 2018، ص 75).

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة بتاريخ 03 أفريل 2022م ، و كان ذلك بهدف التعرف على المؤسسة عن كثب و جمع معلومات مبدئية عنها من خلال الاحتكاك المباشر بالعمال، و قد تم فيه إجراء دراسة أولية على عينة من العمال قدرت ب (10) عمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ، حيث تم استخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات اللازمة، و قد صممت المقابلة لتشمل محورين ، الأول يقيس التمكين الإداري من خلال أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، المشاركة في المعلومات) ، أما المحور الثاني فقد خصص لقياس متغير جودة حياة العمل من خلال أبعاده الستة (السلامة و الصحة المهنية، الأمان و الاستقرار الوظيفي، المشاركة في القرارات ، العلاقات الاجتماعية، أسلوب الإشراف، الأجور و الرواتب)، و تم تصميم أسئلة نصف موجهة و كانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

01- نتائج الكشف عن التمكين الإداري في مؤسسة البحث:

جدول رقم 04: يوضح استجابة العينة حول بعد تفويض الصلاحيات:

أحيانا		لا		نعم		هل تفوض لك إدارتك صلاحيات كافية لإنجاز مهامك؟
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
30%	3	30%	3	40%	4	

▪ حيث أن :

ت = التكرار.

ن.م = النسبة المئوية للتكرار.

نلاحظ أن 40% من العينة تأكد على تفويض الإدارة لهم صلاحيات كافية لإنجاز المهام ، في حين نجد أن 30 % من العينة أكدوا على عدم تفويض الإدارة صلاحيات كافية لإنجاز المهام، كما نجد أن 30 % من العينة يرون أن تفويض الصلاحيات من طرف الإدارة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به كل فرد .

جدول 05: يوضح استجابة العينة حول بعد العمل الجماعي:

أحيانا		لا		نعم	
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت

هل تتوفر أجواء المساعدة و التعاون بين العمال؟	10	%100	0	0	%0
--	----	------	---	---	----

نلاحظ أن جميع أفراد العينة يؤكدون على توفر أجواء المساعدة و التعاون بين العمال .

جدول رقم 06: يوضح استجابات العمال لبعث التدريب:

غير كافية		كافية		
ن.م	ت	ن.م	ت	
0	%0	10	%100	هل ترى بأن الميزانية التي توليها مؤسستك لعملية التدريب كافية أم لا؟

نلاحظ أن جميع أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تولي ميزانية كبيرة و كافية لعملية التدريب .

جدول رقم 07: يوضح استجابات العينة حول بعث التحفيز:

أحيانا		لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
2	%20	5	%50	3	%30	هل تقدر الإدارة جهودك

						في العمل؟
--	--	--	--	--	--	-----------

نلاحظ أن 30% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقدر جهودهم في العمل ، في حين أن 50% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم، كما يرى 20% من أفراد العينة بأن الإدارة تقدر جهودهم من حين إلى آخر .

كما قمنا بطرح سؤال ثاني حول بعد التحفيز و هو: كيف تقوم مؤسستك بتحفيز عمالها؟

كانت الإجابات متباينة حيث تم ذكر العديد من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تحفيز عمالها كالعلاوات ، الترقيةات ، العطل ، الإتفاقيات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف المؤسسات لحصول العمال على تخفيضات كتخفيضات في أسعار المبيت في الفنادق....

جدول رقم 08: يوضح استجابات العمال حول بعد المشاركة في المعلومات:

أحيانا		لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
20%	2	0%	0	80%	8	هل توفر لك مؤسستك المعلومات اللازمة عن وظيفتك بصفة منتظمة؟

نلاحظ أن 80% من عينة المقابلة أكدوا على توفير المعلومات اللازمة عن وظائفهم من طرف المؤسسة، في حين أن 20% يرون أن المؤسسة تقوم بإمدادهم بالمعلومات اللازمة عن وظائفهم من حين إلى آخر و ليس بصفة منتظمة.

كما قمنا بطرح سؤال ثاني حول بعد المشاركة في المعلومات و هو كالتالي: ما هي الطرق التي تستخدمها مؤسستك في إمدادك بالمعلومات؟

كانت إجابات العينة متشابهة ، حيث قاموا بذكر عدة طرق مستخدمة من طرف الإدارة و هي: الإيميل ، الأنترانات INTRANET، اللوائح و المنشورات.

02- نتائج الكشف عن جودة حياة العمل في مؤسسة البحث:

جدول رقم 09 : يوضح استجابات العينة حول بعد السلامة و الصحة المهنية:

أحيانا		لا		نعم		هل تقوم مؤسستك بالمتابعة الدورية لصحة العمال؟
ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	
1	10%	9	90%	0	0%	

نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانت استجاباتهم سلبية حيث أن 90% من عينة الدراسة أكدوا على عدم قيام المؤسسة بالمتابعة الدورية لصحة عمالها، فيما نجد أن 10% من العينة يرى أن المؤسسة تقوم بالمتابعة الدورية لصحة عمالها أحيانا في فترات متباعدة .

جدول رقم 10: يوضح استجابات العينة حول بعد الاستقرار الوظيفي:

أحيانا		لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
40%	4	10%	1	50%	5	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من عينة الدراسة لديهم هاجس تخلي المؤسسة عن خدماتهم، كما نرى أن 40% من عينة الدراسة يراودهم هذا الهاجس أحيانا خصوصا أثناء حصول مشاكل داخل بيئة العمل ، كما أكد 10% من العينة أي فرد واحد من العينة أنه لا يعاني من هذا الهاجس و هذا دليل على إحساسه العالي بالاستقرار الوظيفي.

جدولان رقم 11 و 12: يوضحان استجابات العمال حول بعد العلاقات الإجتماعية:

جدول رقم 11:

أحيانا		لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
0%	0	0%	0	100%	10	

من خلال هذا الجدول نلاحظ اتفاق عينة الدراسة على حرص المؤسسة على تحسين الاتصال الداخلي، حيث نرى أن 100% من عينة الدراسة أكدوا اهتمام المؤسسة بتحسين الاتصال بين العمال من خلال عدة طرق.

جدول رقم 12:

الاجتماعات و المؤتمرات.		الاتصال المرئي كالتشات الرقمية و الفيديوهات.....		تعزيز الشفافية عن طريق الحوار المفتوح .		كيف يتم ذلك؟
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
60 %	6	0 %	0	40 %	4	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 60% من عينة الدراسة تأكد على أن الاجتماعات و المؤتمرات هي الطريقة الشائعة التي تستخدمها المؤسسة لتحسين الإتصال الداخلي، في حين أن 40% من العينة يرون أن المؤسسة تستخدم الحوار المفتوح كوسيلة لتحسين الإتصال الداخلي.

جدول 13: يوضح استجابات العينة حول بعد أسلوب الإشراف:

أسلوب بيروقراطي معقد		أسلوب ديمقراطي مرن		ما هو الأسلوب الذي يتبعه مشرفك داخل بيئة العمل؟
ن.م	ت	ن.م	ت	
0 %	0	100 %	10	

نلاحظ أن عينة الدراسة تتفق أن أسلوب الإشراف المستخدم داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي المرن .

جدول رقم 14: يوضح استجابات العمال حول بعد الأجور و المكافآت:

لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	
0%	0	100%	10	هل توفر مؤسستك فرص ترقية متساوية لجميع أفراد المؤسسة؟

من خلال هذا الجدول نلاحظ تأكيد جميع أفراد بأن المؤسسة توفر فرص ترقية متساوية لجميع المستويات الوظيفية دون استثناء .

جدولان رقم 15 و 16: يوضحان استجابات العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم 15:

أحيانا		لا		نعم		
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
30%	3	20%	2	50%	5	هل تسمح لك إدارتك بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من عينة الدراسة تأكد على إشراك الإدارة لهم في اتخاذ القرارات، بينما 20% من العينة كانت إجابتهم سلبية حيث أكدوا على عدم سماح الإدارة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أن 30% من العينة كانت إجابتهم أن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات من حين إلى آخر حيث يرجع الأمر لطبيعة القرارات و نوع المنصب و الفترة الزمنية للقرار.

جدول رقم 16:

قرارات متكررة الحدوث		قرارات إستراتيجية		ما نوع القرارات التي تسمح لك الإدارة باتخاذها؟
ن.م	ت	ن.م	ت	
80%	8	20%	2	

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن 80% من عينة الدراسة تأكد أن القرارات المسموح لها المشاركة في اتخاذها هي القرارات الروتينية المتكررة، في حين أن 20% من عينة الدراسة تأكد أن الإدارة تسمح لهم باتخاذ قرارات إستراتيجية، و ذلك قد يرجع إلى نوع المنصب أي تباين المستويات الوظيفية لعينة الدراسة.

▪ **نتائج الدراسة الاستكشافية:**

من خلال تحليل كافة المعطيات التي تحصلنا عليها بعد إجراء المقابلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج المبدئية يمكن تحديدها في النقاط التالية :

- توفر مستوى مقبول لكافة أبعاد التمكين الإداري التي تشمل (تفويض السلطة، التدريب، العمل الجماعي، التحفيز، المشاركة في المعلومات) في مؤسسة البحث.

- أغلب استجابات الأفراد في محور جودة حياة العمل كانت مقبولة ماعدا بعدي السلامة المهنية و الاستقرار الوظيفي مما يدل على أن جودة حياة العمل في مؤسسة البحث تعاني من نقائص.

ثانيا- الإطار المكاني و الزماني للدراسة:

1-الإطار المكاني للدراسة:

باعتبار أن الميدان هو الحلقة الرابطة بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي للبحث، فإنه على الباحث أن يختار الميدان النموذجي الأكثر انسجاما مع موضوع الدراسة، انطلاقا من هذا الأساس وقع اختيارنا على مؤسسة إتصالات الجزائر فرع سكيكدة ، و فيما يلي نعرض لمحة تاريخية موجزة عن هذه الشركة.



تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد

والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001

الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، المقدر ب 50.000.000.000، تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في الهاتف النقال.

* إتصالات الجزائر الفضائية: «RevSat» ATS مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب 1000.000.000 دينار، مختصة في شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و البث الإذاعي و التلفزيوني.

* إتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة.

نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالأنشطة البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمرو تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبرم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- أهداف شركة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة تتمثل في: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- نشاطات شركة اتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات.
- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم - التاريخ و الإنجازات:

أ-التذكير بتحديات ما قبل سنة 2002 :

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 % مقابل 8 % في باقي دول المغرب العربي و 40 % في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات .كانت شبكات إعلام

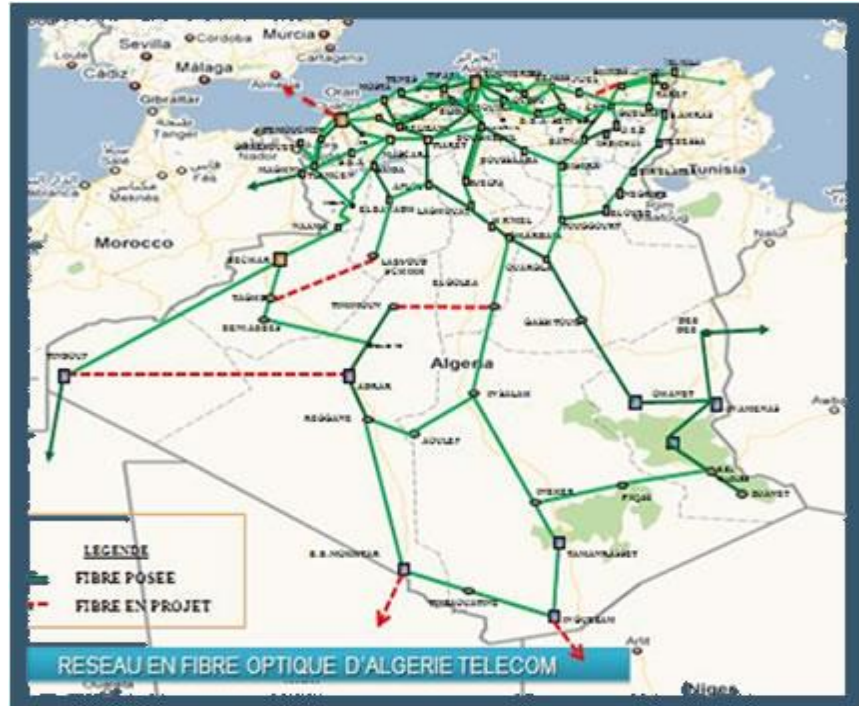
المؤسسات منعدمة تقريبا، كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد و آلاف مقاهي الانترنت.

كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت . كانت بنية الشبكة القوية و المتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك و قد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

ب-حصيلة الإنجازات 2003-2013:

-الشبكة الوطنية:الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم(04) : يوضح الشبكة الوطنية للألياف البصرية:



(المصدر: مؤسسة البحث).

- الشبكة الدولية

- شبكة النفاذ

- الانترنت

- شبكات الشركات

-الشبكة التجارية

-الموارد البشرية

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة :-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة- إحدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر و تتكون من 05 وكالات تجارية على مستوى ولاية سكيكدة و هي : الوكالة التجارية بعزابة، الوكالة التجارية بالقل، الوكالة التجارية في الحروش، الوكالة التجارية زيغود يوسف، الوكالة التجارية 20 أوت 1955، حيث باشرت هذه الأخيرة عملها في نوفمبر 2006 و التي كانت قبل ذلك عبارة عن نقطة بيع و الكائنة بحي الممرات سكيكدة.

أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة :-

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات الفعالة و توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي و اللاسلكي و تغطية كل أقطار الولاية.
- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

- العمل على توزيع نطاق خدمات المؤسسة.

مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة :-

- تنويع عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين خاصة بالمناطق الريفية.
- المحافظة على مردودية هيكلها القاعدية.

- العمل على وضع استغلال و تسيير شبكات الاتصال العامة و الخاصة.
- تطوير و تشغيل جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات.

2-الإطار الزمني للدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة من 03 أبريل 2022 إلى غاية 07 أبريل من نفس العام.

3-الحدود الموضوعية للدراسة:

تم تناول التمكين الإداري و أبعاده الخمسة و المتمثلة في (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، المشاركة في المعلومات)، و جودة حياة العمل بأبعادها الستة و المتمثلة في (السلامة و الصحة المهنية، الأمان و الاستقرار الوظيفي، المشاركة في القرارات، العلاقات الاجتماعية، أسلوب الإشراف ، الأجور و الرواتب).

ثالثا-المنهج المستخدم:

المنهج هو مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة و تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف المواضيع و الظواهر المدروسة، و ما يصلح منها لدراسة موضوع معين قد لا يصلح لدراسة موضوع آخر ، و نظرا لاختلاف الظواهر و المشكلات المدروسة في خصائصها و موضوعاتها .

و يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها لأنه يقوم بدراسة الظاهرة كم توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها تعبيرا كينيا أو كميًا.(بن جامع، جوال، 2020، ص 101).

و تماشياً مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي، بحكم أن هذا النوع من الدراسات يندرج ضمن الدراسات الوصفية التي تدرس العلاقة بين متغيرين أو أكثر، و دراستنا هذه تبحث في طبيعة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (عباسي، 2021، ص 167).

رابعاً-مجتمع الدراسة و عينته:

قد يستحيل في كثير من الأحيان أن يتم دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لذلك نضطر إلى اختيار جزء من هذا المجتمع الأصلي و المسمى بالعينة ، و التي تعرف بأنها "نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات و مفردات المجتمع الأصلي". (بعلول،عشيش،2015،ص 08).

و قد طبقت دراستنا على عمال مؤسسة إتصالات الجزائر حيث تم اختيار عينة تتكون من 51 فرداً أي ما يعادل 51% من المجتمع الأصلي للبحث المقدر ب 100 عامل، قمنا بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث و تم استرداد 49 استمارة ، لذلك فإن عينة دراستنا قدرت ب 49 فرد أي ما يعادل 49 % من مجتمع البحث، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة و التي تعرف بأنها "ذلك الإجراء الذي يكون فيه جميع الأفراد في مجتمع الدراسة نفس الاحتمال في أن يتم اختيارهم في عينة الدراسة بشكل مستقل". (البطش، أبو زينة، 2007، ص 99).

خامساً-أساليب جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء الدراسات العلمية ، و لكي يجمع الباحث البيانات اللازمة لبحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه لتتناسب إشكالية بحثه و هدفه و ذلك ليتمكن من إثبات فروضه و من ثم تفسير نتائجه. (موهوب،2017، ص 67).

تماشياً مع موضوعنا المتعلق "بالتمكن الإداري و علاقته بجودة حياة العمل " ، اعتمدنا على الأدوات التالية:

- المقابلة: تم الإستعانة بهذه الأداة عند قيامنا بالدراسة الإستكشافية ، و على أساسها تم ضبط موضوع الدراسة و تحديد فرضيات البحث بالإضافة إلى وضع بنود الإستمارة و إختيار المنهج المناسب و الكشف عن خصائص المجتمع و ضبط نوع العينة و طريقة اختيارها ، و لقد تم تناول كافة تفاصيلها في عنصر الدراسة الاستكشافية.

- الإستبيان: و هي الأداة الرئيسية في دراستنا حيث أن من شروط استخدامها كبر حجم العينة و عدم القدرة على إجراء مقابلة مع كافة أفراد العينة ، بالإضافة إلى محدودية الوقت و طبيعة الموضوع المراد دراسته، و قد عرفت هذه الأداة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".(موسيات، 2017، ص 51).

و إنطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تقسيم الإستبان إلى محورين تضمن كل محور مجموعة من الأبعاد:

المحور الأول: تناول متغير التمكين الإداري: ضم 25 بنداً ، قسمت على 05 أبعاد و هي كالتالي:

- البعد الأول: تفويض السلطة: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

- البعد الثاني: العمل الجماعي : اشتمل على 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

- البعد الثالث: التدريب: اشتمل على 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

- البعد الرابع: التحفيز: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

- البعد الخامس: المشاركة في المعلومات: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

المحور الثاني: تناول متغير جودة حياة العمل ، و تم من خلاله دراسة 06 أبعاد و هي كالتالي:

- البعد الأول: السلامة و الصحة المهنية: اشتمل على 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

-البعد الثاني: الأمان و الإستقرار المهني: اشتمل على 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

-البعد الثالث: المشاركة في القرارات: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

-البعد الرابع: العلاقات الاجتماعية: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

-البعد الخامس: أسلوب الإشراف : تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

-البعد السادس: الأجور و الرواتب: تضمن 05 بنود ذات طبيعة إيجابية.

و الجدول التالي يوضح توزيع عبارات الإستمارة على محاورها:

جدول رقم 17 : يوضح توزيع الإستمارة على محاورها:

عدد العبارات	المحاور
25	المحور الأول: التمكين الإداري
30	المحور الثاني: جودة حياة العمل
55	عدد العبارات الإجمالي

و قد صممت إستمارة البحث تبعا للمقياس الذي وضعه العالم "ليكرت" سنة 1932م، و المسمى "بمقياس

ليكرت" LIKERT SCALE ، و في هذه الدراسة تم إعتماد المقياس الخماسي الذي يتضمن عبارات

متدرجة بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. و لقد أعطيت لكل منها درجات

كالتالي 1،2،3،4،5 على الترتيب في حالة ما كانت البنود ذات طبيعة إيجابية، أما في حالة ما تكون

البنود ذات طبيعة سلبية نعطي للعبارات غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، غير موافق بشدة

الدرجات التالية: 1،2،3،4،5 على الترتيب كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 18: يمثل أوزان استجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبانة:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة في حالة البنود الإيجابية	5	4	3	2	1

-صدق الإستبيان:

أ- صدق المحكمين:

يقصد بصدق الإستمارة " الدرجة التي يقيس بها الإختبار السمة التي وضع لقياسها". (ساكر، 2017، ص 119).

و للتحقق من صدقها تم عرض الإستمارة في صورتها الأولية على 5 أساتذة محكمين من ذوي الخبرة بقسم علم النفس بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تخصص علم النفس العمل و التنظيم (أنظر الملحق رقم 02)، و ذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات دراستنا، و قد تم أخذ ملاحظات الأساتذة بعين الإعتبار و إستخدامها في إجراء التعديلات المناسبة على بعض البنود(أنظر الملحق رقم 02) ، إلى أن تم التوصل إلى صياغة الأداة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 04).

و قد استعنا بمعادلة "لوشي" لحساب صدق الإستمارة و هي كالتالي:

$$\text{م. ص. م} = \frac{\text{ع و} - \text{ع} / 2}{\text{ع} / 2}$$

المصدر: (ليندة، 2013، ص 64).

ع و: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس السلوك المراد قياسه.

ع: عدد المحكمين الإجمالي.

فمثلا في البند الأول : م.ص.م = $\frac{5-5}{2/5} = 1$ ، و نكرر نفس الطريقة على كافة البنود، ثم نقوم بجمع القيم

المتحصل عليها في البنود و نقسمها على عدد هذه الأخيرة (البنود)، و الناتج المتحصل عليه هو قيمة

صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان ، و الجدول التالي سيوضح ذلك:

جدول رقم 19: يوضح صدق الإستمارة حسب معادلة لوشي:

الصدق	التحكيم		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	5	1
1	0	5	2
1	0	5	3
0,20	2	3	4
1	0	5	5
1	0	5	6
1	0	5	7
1	0	5	8
1	0	5	9
1	0	5	10
1	0	5	11

1	0	5	12
1	0	5	13
1	0	5	14
1	0	5	15
1	0	5	16
1	0	5	17
1	0	5	18
1	0	5	19
1	0	5	20
1	0	5	21
1	0	5	22
1	0	5	23
1	0	5	24
1	0	5	25
1	0	5	26
1	0	5	27
1	0	5	28
1	0	5	29
1	0	5	30

1	0	5	31
1	0	5	32
1	0	5	33
1	0	5	34
1	0	5	35
1	0	5	36
1	0	5	37
0.60	1	4	38
1	0	5	39
1	0	5	40
1	0	5	41
1	0	5	42
1	0	5	43
1	0	5	44
1	0	5	45
1	0	5	46
1	0	5	47
1	0	5	48
1	0	5	49
1	0	5	50

1	0	5	51
1	0	5	52
1	0	5	53
0.60	1	4	54
1	0	5	55
53.40	المجموع		

$$\text{الصدق} = 55/53,40 = 0,97$$

و بعد القيام بالعملية الحسابية قدر صدق الاستمارة ب 0,97 و هي درجة عالية ، مما يدل على أن الاستمارة تقيس فعلا ما أعدت لأجله.

ب- الصدق الذاتي:

يطلق عليه أحيانا دليل أو مؤشر الثبات، و يقصد به مدى تطابق أو إقتراب الدرجات الفعلية التي حصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها لو كان الإختبار نموذجيا. (كرسنة، فروم، 2018، ص 93).

و قد قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستمارة و الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث وجدنا أن قيمته تساوي 0,97 و الذي يؤكد ارتفاع درجة الصدق الذاتي لأداة الدراسة.

ج- صدق الاتساق الداخلي:

تم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه كمرحلة أولى وبين محاورها كمرحلة ثانية وبين أجزائها كمرحلة ثالثة.

وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن قيمة sig تعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في منطقة الدرجة ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (0.00) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نقبل الفرضية ($H_1: p \neq 0$). ويمكن توضيح درجة قوة معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح درجة قوة معامل الارتباط

ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
0.3 إلى أقل من 0.5	0.5 إلى أقل من 0.7	0.7 إلى أقل من 0.9	0.9 إلى 1

(الصادق، 2019، ص 127).

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات و أبعاد المحور الأول (التمكين الإداري)

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور التمكين الإداري

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	**0.48	0.00
2	العمل الجماعي	**0.86	0.000
3	التدريب	**0.84	0.00

0.00	**0.80	التحفيز	4
0.00	** 0.72	المشاركة في المعلومات	5

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

*دال عند مستوى الدلالة 0.05 (1-tailed)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه: أن قيم معامل ارتباط بيرسون لأبعاد التمكين الإداري جاءت كالتالي: لوحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ 0.48 عند مستوى الدلالة (0.00) وعند درجة معنوية 0.01، أما بعد العمل الجماعي والتدريب والتحفيز و المشاركة في المعلومات فقد جاءت معاملات ارتباطها كما يلي على التوالي 0.86، 0.84، 0.80، 0.72 عند مستوى الدلالة (0.00) وهي مرتفعة وقوية عند مستوى الدلالة 0.01. حيث لوحظ أن أغلب معاملات الارتباط مرتفعة المعنوية مما يدل على إتساقها بدرجة كبيرة مع محورها.

-قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور جودة حياة العمل-

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور جودة حياة العمل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	السلامة والصحة المهنية	**0.72	0.00
2	الاستقرار الوظيفي	**0.87	0.00

0.00	**0.81	المشاركة في اتخاذ القرارات	3
0.00	**0.87	العلاقات الجماعية	4
0.00	**0.87	أسلوب الإشراف	5
0.00	**0.75	الأجور والمكافئات	6

*دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

*دال عند مستوى الدلالة 0.05 (1-tailed)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه: أن قيم معامل ارتباط بيرسون لأبعاد جودة الحياة المهنية جاءت كالتالي بعد السلامة والصحة المهنية و الاستقرار الوظيفي و المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الاجتماعية و أسلوب الإشراف و الأجور والمكافئات فقد جاءت معاملات ارتباطها كما يلي على التوالي 0.72، 0.87، 0.87، 0.81، 0.87، 0.75 ، عند مستوى الدلالة (0.00) وهي مرتفعة وقوية عند مستوى الدلالة 0.01. حيث لوحظ أن كل معاملات الارتباط مرتفعة المعنوية مما يدل أن هذه متسقة بدرجة كبيرة مع محورها.

جدول رقم (23): يوضح معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	**0.92	0.00
جودة حياة العمل	**0.96	0.00

دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه: أن معامل الارتباط لمحور التمكين الإداري قدر ب: 0.92 عند مستوى الدلالة (0.00) وهو مرتفع وقوي عند درجة معنوية 0.01، كذلك فإن معامل الارتباط لمحور جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة وقوية حيث قدر ب: 0.96 عند مستوى المعنوية 0.01، مما يدل على درجة صدق والاتساق محاور الاستمارة.

-ثبات الاستمارة:

يعد معامل ألفا كرونباخ من المعاملات الأكثر استخداماً لحساب ثبات استبانة الدراسة، و نستطيع حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{k=1}^2 \sigma_k^2}{\sigma^2} \right)$$

حيث أن:

ن = عدد الفقرات

ع₂ = تباين الأداء على الفقرات

ع_ك = تباين الدرجات الكلية للاختبار. (عبد الرحمان، 1998، ص 171).

و قد كانت النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق هذا المعامل كما يلي:

جدول رقم (24): يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	العبارات	قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
--------	----------	----------------------------------

0.91	25	التمكن الإداري
0.95	30	جودة الحياة المهنية
0,96	55	معامل ثبات الاستبانة ككل

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (24) : يتبين أن معامل ثبات "ألفا كرونباخ " بلغت قيمته (0.96) وهي قيمة مرتفعة ، وكذلك كانت قيمة محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " (0.91) بالنسبة لعبارات محور التمكن الإداري و هو ثبات مرتفع ، وفي المقابل بلغت قيمة معامل الثبات (0.95) بالنسبة لمحور جودة حياة العمل وهو ثبات مرتفع، و تشير هذه القيم إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جدا من ثبات البيانات المتحصل عليها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها مرة أخرى في ظروف مماثلة .

سادسا - أساليب معالجة البيانات:

لتحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها من استمارة الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**statistical Package for Social Sciences**) الإصدار (20) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، حيث استعملت الأساليب التالية:

▪ معادلة لوشي: لحساب صدق المحكمين

▪ التكرارات والنسب المئوية: لحساب درجة مستوى التمكين الإداري و جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر.

▪ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان، وكذلك بالنسبة للأبعاد، والمحاور ككل.

تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المحصل عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام وطول الفئة حيث:

▪ **المدى العام = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لها.** وبالتالي المدى العام = $5 - 1 = 4$

بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة. أي طول الفئة = $5/4 = 0.8$.

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني والثالث من الاستبيان.

الجدول رقم (25): يوضح فئات الإجابة والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني والثالث من

الاستبيان

درجة الموافقة	الدرجات المقابلة	الفئات
ضعيفة جدا	غير موافق إطلاقا] 1.80 - 1.00]
ضعيفة	غير موافق]2.60 - 1.80]
متوسطة	محايد]3.40 - 2.60]

مرتفعة	موافق	14.20 - 3.40]
مرتفعة جدا	موافق جدا] 5.00 - 4.20]

المصدر: من إعداد الباحثان

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة، يحسب هذا المعامل بين فقرات كل بعد، ثم بين الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحورين.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في هذه الدراسة و المتمثلة في تحديد المنهج المستخدم ، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية الكمية و الوصفية المستخدمة من أجل الحصول على نتائج دقيقة و موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض النتائج

ثانياً: دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل

تحليل عام

خاتمة

الاقتراحات و التوصيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الممثلة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الإستمارة المحللة من خلال الأساليب الإحصائية و تحليل النتائج و مناقشتها على ضوء الفرضيات، و ذلك للتعرف على علاقة التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة، و من ثم تقديم الاقتراحات و التوصيات .

أولاً: عرض نتائج الدراسة :

1- عرض استجابات أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري:

1-1 عرض استجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة:

جدول رقم (26): يوضح استجابات الأفراد حول بعد تفويض السلطة

الإتجاه	درجة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة		البدائل	العبارات
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	5	0.96	3.67	5	33	3	6	2	1-تمنحك الإدارة السلطة الكافية لانجاز المهام				
						%10.2	%67.3	%6.1	%12.1	%4.1				
مرتفع	موافق	3	0.59	4.06	8	38	1	2	/	2- تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك				
						%16	%77.6	%2	%4.1	/				
مرتفع	موافق	2	0.63	4.18	14	31	3	1	/	3-تقوم بحل المشكلات المتعلقة بعملك في حدود صلاحياتك				
						%28.6	%63.3	6.1%	%2	/				
مرتفع	موافق	1	0.76	4.20	18	25	4	2	/	4- تشعر بأنك عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة				
						%36.7	%51	%8.2	%4.1	/				
مرتفع	موافق	4	0.87	3.83	9	29	5	6	/	5-يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات لإنجاز عملك				
						%18.4	%59.2	%10.2	12.2%	/				

الاجمالي			0.52	3.99		مرتفع
----------	--	--	------	------	--	-------

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري، وهو بعد تفويض السلطة والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.99) وانحراف معياري (0.52)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2 -3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود تفويض السلطة في المؤسسة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.67 و 4.20) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا بأن المؤسسة ثققتها قوية بقدرات وإمكانيات العاملين بها وبالتالي تمنح لهم السلطة والصلاحيات الكافية لانجاز مهامهم ، وأيضا تهتم بمشاركتهم بدرجة كبيرة في حل المشكلات .

- وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص: "تشعر بأنك عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدر بـ: (0.76) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحس دأئها بعمالها بأنهم فعالين سواء عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات أو وضع حلول لمشاكل وهذه بادرة جيدة من خلالها تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارات صائبة في العمل من خلال الاعتماد على مجموعة من خبرات أطراف العمل .

- وجاءت العبارة رقم (3) والتي تنص : "تقوم بحل المشكلات المتعلقة بعملك في حدود صلاحياتك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري قدر بـ: (0.63) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين يرون بأن المؤسسة التي يعملون بها تشجع على تحمل المسؤولية من خلال

فتح المجال أمامهم لإيجاد حلول للمشاكل التي تتعلق بطبيعة عملهم ولكن في حدود صلاحية كل موظف.

- وجاءت العبارة رقم (2) والتي تنص : "تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدر ب: (0.59) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين يرون بأن الإدارة و رؤسائهم يثقون في قدراتهم وإمكانياتهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم في نطاق السلطة المخولة لهم.

- في حين جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص : "يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات لإنجاز أعمالك" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري قدر ب: (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، حيث أقر أفراد عينة الدراسة بأن رؤسائهم يمنحون لهم بعض الصلاحيات للقيام بالمهام وهذا يدل على الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.

- أما الفقرة رقم (1) والتي تنص: "تمنحك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام" والتي قدر وسطها الحسابي ب(3.67) وانحراف معياري قدر ب: (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة في المرتبة الأخيرة وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تفوض السلطة الكافية لموظفيها من أجل القيام بمهامهم بكل أريحية .

2-1: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد العمل الجماعي:

الجدول رقم (27) : يوضح استجابات أفراد العينة حول فقرات العمل الجماعي

الإتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة	البدائل

						ت		ت		ت		ت		العبارات	
مرتفع	موافق	1	0.93	3.85	11	26	7	4	1	6-تشجع الإدارة العمل الجماعي					
					%22.4	%53.1	%14.3	%8.2	%2						
مرتفع	موافق	3	0.87	3.65	5	28	12	2	2	7-تلجأ إدارة المؤسسة للعمل الجماعي كطريقة لحل المشكلات					
					%10.2	%57.1	%24.5	%4.1	%4.1						
مرتفع	موافق	5	1.08	3.42	5	25	8	8	3	8-يوجد تناسق بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة					
					10.2%	%51	%16.3	%16.3	%6.1						
مرتفع	موافق	4	1.08	3.51	6	24	9	9	1	9- يعمل الأفراد العاملون بروح الفريق الواحد					
					%12.2	%49	18.4%	%18.4	%2						
مرتفع	موافق	2	1.05	3.73	10	25	8	3	3	10-تسود أجواء التعاون والمساعدة بينك وبين الزملاء					
					%20.4	%51	%16.3	6.1%	%6.1						
مرتفع	موافق	/	0.80	3.63											الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري، وهو بعد العمل الجماعي

والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5)بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.63) وانحراف

معياري (0.80)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2 -3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود عمل جماعي في المؤسسة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.42 و 3.85) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). حيث أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وتلجأ أيضا كثيرا للروح الجماعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما يتضح أنه تسود أجواء التعاون بين العاملين داخل المؤسسة .

- وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص: "تشجع الإدارة العمل الجماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدر ب: (0.93) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تشجع عاملها على العمل الجماعي وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

- وجاءت العبارة رقم (10) والتي تنص : "تسود أجواء التعاون والمساعدة بينك وبين الزملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قدر ب: (1.05) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على وجود جو تعاوني بينهم وبين زملائهم في العمل.

- وجاءت العبارة رقم (7) والتي تنص : "تلجأ إدارة المؤسسة للعمل الجماعي كطريقة لحل المشكلات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدر ب: (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين يرون بأن الإدارة تحبذ العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي لأنه يساعد أكثر في حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والأفكار بين الموظفين.

- في حين جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص : "يعمل الأفراد العاملون بروح الفريق الواحد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري قدر ب: (1.00) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث

نلاحظ موافقة أغلب أفراد العينة على العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

- أما الفقرة رقم (8) والتي تنص: "يوجد تناسق بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة" والتي قدر وسطها الحسابي ب(3.42) وانحراف معياري قدر ب: (1.08) وبدرجة تطبيق مرتفعة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب المبحوثين على وجود تناسق واضح بين المهارات الفردية والجماعية كما نستطيع القول بأن أغلب العمال بالمؤسسة يفضلون العمل الجماعي.

1-3: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد التدريب:

الجدول رقم (28): يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات التدريب

الإتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		البدائل
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
مرتفع	موافق	2	0.82	3.75	8		25		12		4		11-تسعى المنظمة للوصول إلى جودة التدريب
						%16.3		%51		%24.5		%8.2	
مرتفع	موافق	3	0.90	3.65	6		28		7		8		12-التدريب وفقا للأنظمة المعمول بها داخل المنظمة
						%12.2		%51.1		%14.3		%16.3	
مرتفع	موافق	4	0.99	3.61	8		23		10		7		13-أساليب التدريب تبني على فهم واقعي ودقيق للاحتياجات
						%16.3		46.9%		%20.4		%14.3	

التدريبية										
مرتفع	موافق	1	0.79	3.83	8	29	8	4	/	14-تلمي الدورات التدريبية حاجات المتكويين لمستقبلية
					%16.3	%59.2	%16.3	%8.2	/	
متوسط	محايد	5	1.21	3.10	5	17	11	10	6	15- توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين
					%16.2	%34.7	%22.4	%20.4	%12.2	
مرتفع	موافق	/	0.78	3.59						الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري، وهو بعد التدريب والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5)بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وانحراف معياري (0.78)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2 -3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود عمل جماعي في المؤسسة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.10 و 3.83) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تدريبية كثيرة من أجل تطوير وتنمية قدرات العاملين، أيضا اهتمامها بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة، أيضا توفر فرص التدريب لجميع الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

- وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص: "تلبي الدورات التدريبية حاجات المتكويين لمستقبلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري قدر بـ:(0.79) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث يرجع ذلك إلى اهتمام الرؤساء بتحفيز مرؤوسيهي على المشاركة في الدورات التدريبية التي توفرها الإدارة .
- وجاءت العبارة رقم (11) والتي تنص : "تسعى المنظمة للوصول إلى جودة التدريب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدر بـ:(0.82) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن الإدارة تدعم محاولات العمال لتطوير مهاراتهم في العمل من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.
- وجاءت العبارة رقم (12) والتي تنص : "يتم التدريب وفقا للأنظمة المعمول بها داخل المنظمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدر بـ:(0.90) وبدرجة تطبيق مرتفعة، يرجع تفسير ذلك إلى موضوعية نظام التدريب المعتمد في المؤسسة حيث أنه يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- في حين جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص: "أساليب التدريب تبنى على فهم واقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدر بـ:(0.99) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث نلاحظ أن أساليب التدريب مبنية على النقائص الموجودة لدى كل موظف .
- أما الفقرة رقم (15) والتي تنص: "توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين" والتي قدر وسطها الحسابي بـ(3.10) وانحراف معياري قدر بـ: (1.21) وبدرجة تطبيق مرتفعة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين محايدين لهذا البند حيث أكدوا عدم تكافئ الفرص التدريبية للعاملين و أن الإدارة لا تبذل مجهود كبير لرفع كفاءة موظفيها.

4-1: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز:

الجدول رقم (29): يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز

الاتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة	البدائل	العبارات
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
متوسط	محايد	1	1.03	3.18	2	4.1%	21	42.9%	14	28.6%	8	16.3%	4	8.2%	16-تقدر الإدارة جهودك في العمل
متوسط	محايد	5	1.30	2.71	6	12.2%	8	16.3%	11	22.4%	14	28.6%	10	20.4%	17-تتلقى مكافآت عندما تقوم بأعمال إبداعية
متوسط	محايد	4	1.11	2.87	1	2%	18	36.7%	10	20.4%	14	28.4%	6	12.2%	18-تتلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة
متوسط	محايد	2	1.17	3.16	4	8.2%	21	42.9%	8	16.3%	11	22.4%	5	10.2%	19-ظروف العمل تحفزك على تحسين مستوى أدائك في العمل
متوسط	محايد	3	1.08	3.14	3	6.1%	19	38.8%	13	26.5%	10	20.4%	4	8.2%	20-يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر
متوسط	محايد	/	0.90	3.01											الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التمكين الإداري، وهو بعد التحفيز والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.01) وانحراف معياري (0.90)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.6-3.4] وهي الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن آراء العاملين اتجهت نحو المحايدة ، أي أنهم محايدون إلى حد كبير على وجود تحفيز في المؤسسة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.71 و 3.18) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارتين رقم (17) و (18) فهما أقل من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا بأن المؤسسة لا تقوم بتشجيع العاملين عند قيامهم بأعمال إبداعية وذلك بعدم منحهم مكافئات مادية ومعنوية ، ولا تقدر جهود العاملين في عملهم ، وأيضا عدم توفر نظام مكافئات يشجع ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم في العمل وبالتالي يتضح لنا أن بعد التحفيز غير موجود في المؤسسة لأن أغلب أفراد العينة فضلوا أن يكونوا محايدين لبنود هذا البعد .

- جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص: "تقدر الإدارة جهودك في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري قدر ب: (1.03) وبدرجة تطبيق متوسطة، نلاحظ من خلال هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدر جهود موظفيها بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص : "ظروف العمل تحفزك على تحسين مستوى أدائك في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري قدر ب: (1.17) وبدرجة تطبيق متوسطة، ونفسر ذلك بعدم الرضا الكلي عن ظروف العمل مما ينعكس ذلك على مستوى أداء العمال ويقلل من مردوديتهم .

- وجاءت العبارة رقم (20) والتي تنص : "يقوم رؤسائك بتحفيذك على تحمل مسؤوليات أكبر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري قدر بـ:(1.08) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث أن أغلبية المستجوبين يرون بأن رؤسائهم لا يقومون بتحفيظهم كثيرا على تحمل المسؤولية .

- في حين جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص : "تتلقى تشجيع ودعم من طرف الإدارة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري قدر بـ:(1.11) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا على عدم تلقيهم تشجيع ودعم كافي من طرف الإدارة ، وإن تلقوا هذا الدعم فهم غير راضين عنه تماما.

- أما الفقرة رقم (17) والتي تنص:"تتلقى مكافئات عندما تقوم بأعمال إبداعية" والتي قدر وسطها الحسابي بـ(2.71) وانحراف معياري قدر بـ: (1.30) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، أكد أغلب أفراد العينة عن تلقيهم مكافئات عندما يقومون بأعمال إبداعية ولكن لا ترضيهم ولا تحفزهم بالقدر المطلوب.

1-5: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في المعلومات:

الجدول رقم (30): يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات المشاركة في المعلومات

الإتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة	البدائل
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	3	0.81	3.61	5		25		14		5		/	21-يشارك العمال بعضهم البعض المعلومات والمهارات
						%10.2		%51		%28.6		%10.2	/	

المتعلقة بالعمل										
مرتفع	موافق	1	0.70	3.85	7	30	10	2	/	22- لديك صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
					%14.3	%61.2	20.4%	%4.1	/	
متوسط	محايد	5	0.86	3.38	2	25	12	10	/	23- تتم مشاركة العمال بنشاطات المؤسسة بصفة دورية
					%4.1	%51	%24.5	20.4%	/	
مرتفع	موافق	4	0.91	3.59	5	26	13	3	2	24- تتصف بيئة عملك بتوفر المعلومات بمختلف أنواعها
					%10.2	%53.1	26.5%	%6.1	%4.1	
مرتفع	موافق	2	0.91	3.69	9	22	12	6	/	25- تتسم مؤسسة بينية تكنولوجية عالية
					%18.4	%44.9	%24.5	%12.2	/	
مرتفع	موافق	/	0.51	3.62						الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد التمكين الإداري، وهو بعد المشاركة في المعلومات والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.62) وانحراف معياري (0.51)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2- 3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على توفر المعلومات اللازمة في المؤسسة ، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.387 و 3.857) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). و نفس هذا

بوضوح و كبر اهتمام المؤسسة بعملية المشاركة في المعلومات من خلال إتباعها لوسائل اتصال فعالة ومتطورة ومتنوعة وأيضا إتباعها لأنظمة معلومات متطورة لتمكن عمالها من الوصول إلى قواعد البيانات في منتهى السهولة.

- جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص: "لديك صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدر ب: (0.70) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على معرفة كافة الموظفين بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا .

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تنص : "تتسم مؤسسة ببنية تكنولوجية عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدر ب: (0.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة، أي أن أغلب الأفراد هنا يرون بأن الإدارة تبذل مجهود كبير من خلال توفير وسائل تكنولوجية عالية الجودة تسهل عملية تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

- وجاءت العبارة رقم (21) والتي تنص : "يشارك العمال بعضهم البعض المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدر ب: (0.81) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين أكدوا على تشاركهم المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل مهما كان نوع المستوى الإداري الذي يشغلونه.

- في حين جاءت العبارة رقم (24) والتي تنص : "تتصف بيئة عملك بتوفر المعلومات بمختلف أنواعها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري قدر ب: (0.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب أفراد العينة على فحوى هذا البند يعني أن غالبية أفراد العينة لا يواجهون صعوبة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للعمل.

- أما الفقرة رقم (23) والتي تنص: "يتم مشاركة العمال بنشاطات المؤسسة بصفة دورية" والتي قدر وسطها الحسابي ب(3.38) وانحراف معياري قدر ب:(0.86) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين محايدون ويفضلون عدم مشاركتهم بصفة دورية في نشاطات المؤسسة .

1-6: نتائج تحليل أبعاد المحور الأول التمكين الإداري :

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بأبعاد هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): يوضح وصف الأبعاد الخاصة بمحور التمكين الإداري

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	التقييم
1	تفويض السلطة	3.99	0.52	1	موافق	مرتفع
2	العمل الجماعي	3.63	0.80	2	موافق	مرتفع
3	التدريب	3.59	0.78	4	موافق	مرتفع
4	التحفيز	3.01	0.90	5	محايد	متوسط
5	المشاركة في المعلومات	3.62	0.51	3	موافق	مرتفع
المجموع	محور التمكين الإداري	3.57	0.53	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل محور التمكين الإداري ، والذي كان عدد الأبعاد التي تقيسه (5)

أبعاد، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (3.57) وانحراف معياري (0.53)، ويتضح أن الوسط

الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.4-4.2] وجاء بدرجة تطبيق مرتفعة .

- كما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور (3,99)، (3,63)، (3,59)، (3,01)، (3,62)، أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (0,52)، (0,80)، (0,78)، (0,90)، (0,51) على التوالي ، حيث جاء الوسط الحسابي للأبعاد أكبر من الوسط الفرضي (03).

جاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.52) ودرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على أن رؤساء هذه المؤسسة يفوضون جزء من صلاحيتهم إلى مرؤوسيهـم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم..

- أما بعد التحفيز والذي قدر وسطه الحسابي ب:(3.01) وانحراف معياري(0.90) ودرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر حوافز للعمال وهم راضون عنها نسبيا إلا أنهم يطمحون إلى تغيير وضعهم الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل منه من خلال توفير حوافز أخرى.

2- عرض استجابات أفراد العينة حول أبعاد محور جودة حياة العمل:

2-1: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد السلامة والصحة المهنية:

الجدول رقم (32): يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد السلامة والصحة المهنية

الإتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة		البدائل	العبارات
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	1	0.89	3.69	5		31		8		3		2		26- تهتم مؤسستك بسلامة و أمن العاملين	
						%4.1		%6.1		%16.3		%63.3		%10.2		
مرتفع	موافق	2	0.87	3.65	5		29		9		5		1		27- توفر مؤسستك بيئة	

					10.2%	59.2%	18.4%	10.2%	2%	عمل أمانة
مرتفع	موافق	4	0.98	3.44	4	25	11	7	2	28-تقوم مؤسستك بإعداد برنامج تدريب على الأمن والسلامة المهنية للعاملين
					8.2%	51%	22.4%	14.3%	4.1%	
مرتفع	موافق	5	1.02	3.42	4	25	11	6	3	29- تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين
					8.4%	51%	22.4%	12.2%	6.1%	
مرتفع	موافق	3	0.93	3.48	3	28	10	6	2	30- تلزم المؤسسة العاملين على وقاية أنفسهم أثناء العمل
					6.1%	57.1%	20.4%	12.2%	4.1%	
مرتفع	موافق	/	0.66	3.54	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد جودة حياة العمل، وهو بعد السلامة والصحة المهنية والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) وانحراف معياري (0.66)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2- 3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود السلامة والصحة المهنية في المؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.428 و 3.693) وكلها أكبر من الوسط الفرضي

- (3). ونفسر هذا أن المؤسسة تطبق نوعا ما إجراءات السلامة المهنية ، وذلك من خلال اهتمامها بسلامة العاملين وأيضا توفير بيئة آمنة وصحية لهم وإعداد برامج تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية.
- جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص: "تهتم مؤسستك بسلامة و أمن العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدر ب: (0.89) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها .
- جاءت العبارة رقم (27) والتي تنص : "توفر مؤسستك بيئة عمل آمنة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدر ب: (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وافق المستجوبون على فحوى هذا البند حيث أكدوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكيكدة- توفر كامل الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان سلامة موظفيها وهذا يساعدهم على العمل بكل أريحية.
- جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص: "تلتزم المؤسسة العاملين على وقاية أنفسهم أثناء العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري قدر ب: (0.93) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين أكدوا على أن المؤسسة تلزمهم بضرورة وقاية أنفسهم أثناء العمل حيث توفر لهم كل وسائل الوقاية كل حسب منصب عمله وما يتطلبه من مستلزمات وقائية.
- في حين جاءت العبارة رقم (28) والتي تنص : "تقوم مؤسستك بإعداد برنامج تدريب على الأمن والسلامة المهنية للعاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري قدر ب: (0.98) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب أفراد العينة على فحوى هذا البند حيث أكدوا على أن المؤسسة سطرت برامج تدريبية تتمحور حول الأمن والسلامة المهنية تلزم العمال بها لضمان بيئة عمل آمنة.

- أما الفقرة رقم (29) والتي تنص: "تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين " والتي قدر وسطها الحسابي ب (3.42) وانحراف معياري قدر ب: (1.02) وبدرجة تطبيق مرتفعة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب المبحوثين على هذه الفقرة، حيث أكد أغلب الموظفين على سهر الإدارة على المتابعة الدورية لصحة العاملين، حيث أنهم من فترة إلى أخرى يقومون ببعض التحاليل خاصة بعد ظهور فيروس كوفيد 19 الذي أدى إلى تشديد الرقابة الصحية على الموظفين داخل المؤسسة.

2-2: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد الاستقرار الوظيفي:

الجدول رقم (33): يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد الاستقرار الوظيفي

الإتجاه	درجة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة		البدائل	العبارات
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	2	0.98	3.53	4	29	7	7	2	31	7	7	31-تعتقد بأن مؤسستك مؤهلة لتوفير بيئة عمل مناسبة	
مرتفع	موافق	4	0.99	3.40	2	29	8	7	3	31	7	7	32-تشعر بالثبات في منصبك	
مرتفع	موافق	3	1.00	3.44	2	31	6	7	3	31	7	7	33-تشعر بالاطمئنان في عملك	
متوسط	محايد	5	1.07	3.38	5	23	10	8	3	23	8	8	34-تعمل في مناخ مناسب	

					10.2%	46.9%	20.4%	16.3%	6.1%	يتسم بالثقة المتبادلة من جميع الأطراف
مرتفع	موافق	1	1.05	3.61	8	24	10	4	3	35-ترغب بالبقاء في المؤسسة نظرا لشعورك بالأمان في وظيفتك
					16.3%	49%	20.4%	8.2%	6.1%	
مرتفع	موافق	/	0.84	3.47	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد جودة حياة العمل ، وهو بعد الاستقرار الوظيفي والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5)بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.47) وانحراف معياري (0.84)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [4.2 -3.4] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.38 و 3.61) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3) ونفسر هذا بأن المؤسسة توفر تحرص على توفير الطرق و الأساليب التي تشعر العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي بصفة كبيرة، ويتجلى ذلك في توفر الإمكانيات المادية والمعنوية التي تسخرها المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة ويظهر ذلك بوضوح في البند رقم (35) في قوة رغبة موظفيها في البقاء بالمؤسسة وعدم البحث عن فرص بديلة للعمل.

- وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص: "ترغب بالبقاء في المؤسسة نظرا لشعورك بالأمان في وظيفتك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدر ب:(1.05) ودرجة تطبيق

مرتفعة، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند وهذا يدل على مدى الاستقرار الوظيفي الذي يشعر به عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب - سكيكدة- حيث أنهم لديهم ولاء لمؤسستهم ولا يبحثون على فرص عمل بديلة .

- وجاءت العبارة رقم (31) والتي تنص : "تعتقد بأن مؤسستك مؤهلة لتوفير بيئة عمل مناسبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدر ب:(0.98) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وافق المستجوبون على فحوى هذا البند حيث أكدوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة- تتوفر على بيئة جيدة للعمل .

- وجاءت العبارة رقم (33) والتي تنص : "تشعر بالاطمئنان في عملك" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري قدر ب:(1.00) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين أكدوا على أنهم يشعرون بالإطمئنان في عملهم وهم راضون على بيئة عملهم.

- في حين جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص : "تشعر بالثبات في منصبك" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدر ب:(0.99) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب أفراد العينة على فحوى هذا البند حيث أكدوا على أنهم يشعرون بالثبات في مناصبهم و لا يشعرون بأي تهديد قد يؤثر على استقرارهم الوظيفي.

- أما الفقرة رقم (34) والتي تنص: "تعمل في مناخ مناسب يتسم بالثقة المتبادلة من جميع الأطراف " والتي قدر وسطها الحسابي ب(3.38) وانحراف معياري قدر ب: (1.07) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ موافقة أغلب المبحوثين لهذه الفقرة بنسبة 46,9 %، من خلال تأكيدهم بأن مناخ عملهم مناسب و يتسم بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بين كل المستويات الإدارية.

3-2: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (34): يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الإتجاه	درجة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة	البدائل
					ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	2	0.91	3.71	7	27	11	2	2	2	36- لديك القدرة على التأثير على القرارات التي تمس عملك	
					%14.3	%55.1	%22.4	%4.1	%4.1			
مرتفع	موافق	1	0.74	3.89	9	28	10	2	/	/	37- تستطيع أن تشارك برأيك في حل مشكلات العمل	
					%18.4	%57.1	%20.4	4.1%	/			
مرتفع	موافق	3	0.95	3.59	5	28	9	5	2	2	38- لديك مجال مناسب من الحرية في أداء عملك	
					%10.2	%57.1	%18.4	%10.2	4.1%			
متوسط	محايد	5	1.08	2.85	1	16	13	13	6	6	39- توجد شفافية في صنع القرار في مختلف المستويات الإدارية	
					%2	%32.7	26.5%	26.5%	%12.2			
متوسط	محايد	4	1.12	2.93	2	16	15	9	7	7	40- يشارك العاملين في صناعة القرار في المؤسسة	
					%4.1	%32.7	%30.6	%18.4	14.3%			
مرتفع	موافق	/	0.66	3.40							الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد جودة حياة العمل، وهو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.40) وانحراف معياري (0.66)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.4- 4.2] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود مشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.857 و 3.898) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ما عدا الوسط الحسابي للبندين (40) و (39) فهما أقل من الوسط الفرضي (3) ونفسر هذا أن المؤسسة تطبق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال فتح المجال أمام الموظفين لتقديم آرائهم حول المشاكل التي تواجههم، أي أن الرؤساء يمنحون لمرؤوسيهـم فرص لتقديم آرائهم ثم يختارون الأفضل منها.

وجاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص: "تستطيع أن تشارك برأيك في حل مشكلات العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري قدر ب: (0.74) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند وهذا يدل على مدى الاستقرار الوظيفي الذي يشعر به عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب - سكيكدة- حيث أنهم لديهم ولاء لمؤسستهم ولا يبحثون على فرص عمل بديلة.

وجاءت العبارة رقم (36) والتي تنص: "لديك القدرة على التأثير على القرارات التي تمس عملك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري قدر ب: (0.74) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وافق المستجوبون على فحوى هذا البند حيث أكدوا أنهم لديهم القدرة على التأثير في القرارات التي تمس عملهم بالدرجة الأولى.

وجاءت العبارة رقم (38) والتي تنص : "لديك مجال مناسب من الحرية في أداء عملك" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري قدر ب:(0.95) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية المستجوبين أكدوا على أنهم يملكون مجال حرية مناسب يخولهم أداء مهامهم بكل راحة.

في حين جاءت العبارة رقم (40) والتي تنص : "يشارك العاملون في صناعة القرار في المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري قدر ب:(1.12) و بدرجة تطبيق متوسطة ، حيث نلاحظ أغلب أفراد العينة كانوا محايدون على فحوى هذا البند حيث أكدوا على أنهم يشاركون في صناعة بعض القرارات وليس كلها.

أما الفقرة رقم (39) والتي تنص: "توجد شفافية في صنع القرار في مختلف المستويات الإدارية" والتي قدر وسطها الحسابي ب(2.85) وانحراف معياري قدر ب: (1.08) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ عدم موافقة أغلب المبحوثين على هذه الفقرة، حيث أكدوا على عدم وجود شفافية في صنع القرارات بين مختلف المستويات الإدارية حيث نجد أن المستويات العليا في الإدارة هي المسؤولة عن صنع جل القرارات نظرا لتركز السلطة لديهم .

4-2: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد العلاقات الجماعية:

الجدول رقم (35): يوضح استجابات أفراد العينة حول بعد العلاقات الجماعية

الإتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		البدائل	
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مرتفع	موافق	4	1.04	3,46	6		22		13		5		3	41- يسود التعاون بين الأبعاد

					12.2%	44.9%	26.5%	10.2%	6.1%	العاملين
مرتفع	موافق	1	1.06	3.57	9	20	12	6	2	42- يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل
					18.4%	40.8%	24.5%	12.2%	4.1%	
مرتفع	موافق	3	1.02	3.48	7	20	14	6	2	43- تتيح الإدارة فرصة الاتصال التفاعلي بين العمال في كافة المستويات الإدارية
					14.3%	40.8%	28.6%	12.2%	4.1%	
متوسط	محايد	5	1.07	3.36	6	20	11	10	2	44- تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء بين العاملين
					12.2%	40.8%	22.4%	20.4%	4.1%	
موافق	موافق	2	1.04	3.53	8	20	13	6	2	45- يتبادل العمال الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات خارج العمل
					16.3%	40.8%	26.5%	12.2%	4.1%	
مرتفع	موافق		0.86	3.48	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد جودة حياة العمل ، وهو بعد العلاقات الجماعية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.48) وانحراف معياري (0.86)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.4- 4.2] وهي الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم موافقون إلى حد كبير على وجود العلاقات الجماعية في المؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا

البعد ، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.36 و 3.57) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا أن المؤسسة تسعى إلى تحسين العلاقات الجماعية، وذلك من خلال تشجيع العمل كفرق داخل أقسام المؤسسة حيث يساعد ذلك على تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف العمال و تساعد أيضا العلاقات الجماعية على تبادل الأفكار والآراء عند حدود مشاكل ، كما تخلق جو تنافسي بين الموظفين.

- وجاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص: "يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري قدر بـ: (1.04) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند وهذا يدل على وجود احترام متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه وهذا النوع من الاحترام يخلق جو عمل ملائم وجيد.

- وجاءت العبارة رقم (45) والتي تنص : "يتبادل العمال الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات خارج العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدر بـ: (1.04) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وافق المستجوبون على فحوى هذا البند حيث أكدوا أنهم يقومون بزيارات لزملائهم خارج ساعات العمل في المناسبات مما يدل على وجود علاقات غير رسمية خارج أسوار المؤسسة.

- وجاءت العبارة رقم (43) والتي تنص : "تتيح الإدارة فرصة الاتصال التفاعلي بين العمال في كافة المستويات الإدارية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري قدر بـ: (1.02) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن أغلبية إجابات أفراد العينة أكدوا على أن إدارة المؤسسة تفسح المجال أمام موظفيها للاتصال فيما بينهم.

- في حين جاءت العبارة رقم (41) والتي تنص : "يسود التعاون بين العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري قدر بـ: (1.04) وبدرجة تطبيق مرتفعة ، حيث نلاحظ أغلب

أفراد العينة كانوا موافقين على فحوى هذا البند حيث أكدوا سواد جو تعاوني يظهر من خلال العلاقات الغير رسمية بين العاملين عن طريق تبادل معلومات داخل مجال العمل أو خارجه.

أما الفقرة رقم (44) والتي تنص: "تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء بين العمال" والتي قدر وسطها الحسابي ب(3.36) وانحراف معياري قدر ب: (1.07) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ أن 20 % من أفراد العينة أكدوا على أن الإدارة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء بين العمال.

2-5: عرض استجابات أفراد العينة حول بعد أسلوب الإشراف :

الجدول رقم (36): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد أسلوب الإشراف

الإتجاه	درجة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		محايد		غير موافق		غ موافق بشدة		البدائل	العبارات	
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
متوسط	محايد	5	1.28	3.26	6	12.2%	22	44.9%	8	16.3%	5	10.2%	8	16.3%	46- يعاملك رئيسك بعدالة
مرتفع	موافق	1	1.15	3.53	7	14.3%	26	53.1%	7	14.3%	4	8.2%	5	10.2%	47- يوضح لك رئيسك المهام المطلوبة منك
متوسط	محايد	4	1.12	3.30	6	12.2%	19	38.8%	11	22.4%	10	20.4%	3	6.1%	48- لدى رئيسك قدرة عالية تشجيع رؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن
متوسط	محايد	3	0.85	3.34	/		28		11		9		1		49- يفوض رئيسك المباشر

					/	%57.1	%22.4	%18.5	%2	جزءا من صلاحياته لمؤوسيه
مرتفع	موافق	2	1.00	3.53	5	26	11	4	3	50-يمتلك رئيسك المباشر
					10.2%	%53.1	22.4%	8.2%	%6.1	قدرة عالية على التخطيط المسبق للعمل
مرتفع	موافق	/	0.92	3.39	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد جودة حياة العمل ، وهو بعد أسلوب الإشراف والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود ، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.39) وانحراف معياري (0.92)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.6-3.4] وهي الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ولكن بدرجة تطبيق متوسطة ، أي أنهم موافقون إلى حد متوسط على وجود أسلوب الإشراف مناسب في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد لكن بدرجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.26 و 3.53) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا أن المؤسسة تتمتع بأسلوب الإشراف من ولكن بدرجة تطبيق متوسطة ، وذلك راجع إلى مقدار السلطة الذي يتمتع به كل موظف حيث يظهر في هذا البعد أن الرؤساء هم المسؤولين على التخطيط وصنع القرارات ثم يرسلونها إلى مؤوسيهم على شكل مهام.

- وجاءت الفقرة رقم (47) والتي تنص: "يوضح لك رئيسك المهام المطلوبة منك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدر ب: (1.15) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث أن معظم أفراد

العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند وهذا يدل على أن مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر ب -سكيكدة - يسعون دائما إلى توضيح المهام والمسؤوليات لمؤوسيهم لضمان تطبيقها بشكل جيد وفعال وفي الوقت المحدد .

- وجاءت العبارة رقم (50) والتي تنص : "يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية على التخطيط المسبق للعمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدر بـ: (1.00) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وافق المستجوبون على فحوى هذا البند حيث أكدوا على القدرة الكبيرة التي يتمتع بها رؤسائهم في التخطيط الاستراتيجي للعمل.

- وجاءت العبارة رقم (49) والتي تنص : "يفوض رئيسك المباشر جزءا من صلاحياته لمؤوسيه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري قدر بـ:(1.00) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث أن أغلبية إجابات أفراد العينة أكدوا على أن رئيسهم يفوض لهم جزء من صلاحياته عند أداء مهام معينة عندما يستدعي الأمر ذلك.

- في حين جاءت العبارة رقم (48) والتي تنص : "لدى رئيسك قدرة عالية تشجيع مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري قدر بـ:(1.12) وبدرجة تطبيق متوسطة ، حيث نلاحظ أغلب أفراد العينة كانوا موافقين بدرجة متوسطة على فحوى هذا البند حيث أكدوا على أن الرئيس يشجع مؤوسيه لبذل مجهود ولكن ليس بالمستوى الذي يطمح إليه الموظفين.

- أما الفقرة رقم (46) والتي تنص: "يعاملك رئيسك بعدالة"والتي قدر وسطها الحسابي ب (3.26) وانحراف معياري قدر بـ: (1.28) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، حيث أكدوا على وجود نوع من التحيز في المعاملة بين الموظفين.

6-2 : عرض استجابات أفراد العينة حول بعد الأجور والمكافآت:

الجدول رقم (37): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول بعد الأجور والمكافآت

الاتجاه	درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		البدائل
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
متوسط	محايد	4	1.20	2.91	4	15	9	15	6	51-يعتمد أجرك على مقدار انجازك في العمل			
					%8.2	%30.6	%18.4	%30.6	%12.2				
متوسط	محايد	3	1.15	3.08	3	20	9	12	5	52- أجرك عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائك			
					%6.1	%40.8	%18.4	24.5%	10.2%				
متوسط	محايد	1	1.06	3.32	25	25	10	7	4	53- نظام الأجور في مؤسستك يتسم بالوضوح			
					%6.1	%51	%20.4	14.3%	8.2%				
متوسط	محايد	5	1.26	2.75	3	14	11	10	11	54-أداءك الفردي يحدد مقدار أجرك			
					%6.1	28.6%	%22.4	20.4%	%22.4				
متوسط	محايد	2	1.24	3.22	6	19	11	6	7	55- أنت راض بما يحصل عليه من أجر في عملك			
					%12.2	%38.8	%22.4	12.2%	%14.3				
متوسط	محايد	/	0.90	3.06	الإجمالي								

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل البعد السادس من أبعاد جودة حياة العمل، وهو بعد الأجور ومكافآت والذي كانت عدد البنود التي تقيسه هي (5) بنود، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.06) وانحراف معياري (0.90)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.6-3.4] وهي الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة ولكن بدرجة تطبيق متوسطة، أي أنهم موافقون إلى حد متوسط على وجود مستوى مقبول لنظام الأجور والمكافآت في المؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل العبارات في هذا البعد لكن بدرجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.75 و 3.32) وكلها أكبر من الوسط الفرضي (3). ونفسر هذا بأن المؤسسة تقوم بتطبيق نظام للأجور والمكافآت قائم على العدالة أي أنها تمنح المكافآت وفقا لأداء العمل لكن بدرجة ضعيفة و أيضا تتناسب الراتب مع المهام الموكلة لكن بصفة قليلة نوعا ما، كما يتضح ضعف اهتمام المؤسسة بتقديم الهدايا و المكافآت للعاملين في المناسبات، أيضا يتضح لنا أن تتناسب الأجر مع الخبرات والمؤهلات العلمية لكن بصفة قليلة.

- وجاءت الفقرة رقم (53) والتي تنص: "نظام الأجور في مؤسستك يتسم بالوضوح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري قدر ب: (1.06) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على موافقتهم لهذا البند لكن بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن نظام الأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر ب -سكيكدة - يتسم بقدر بسيط من وضوح.

- وجاءت العبارة رقم (55) والتي تنص: "أنت راض بما يحصل عليه من أجر في عملك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدر ب: (1.24) وبدرجة تطبيق متوسطة، نستنتج

من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الأجور تكفي لسد احتياجات الموظفين وطلباتهم.

- وجاءت العبارة رقم (52) والتي تنص : "أجرك عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائك " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري قدر ب:(1.15) وبدرجة تطبيق متوسطة ، وذلك راجع إلى الفرق في درجات السلم الإداري وكذلك الفرق في المؤهلات العلمية للموظفين.

- في حين جاءت العبارة رقم (51) والتي تنص : "يعتمد أجرك على مقدار انجازك في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2.91) وانحراف معياري قدر ب(1.20) وبدرجة تطبيق متوسطة ، حيث نلاحظ أغلب أفراد العينة كانوا موافقين بدرجة متوسطة على فحوى هذا البند حيث أكدوا على أن أجرهم لا يتماشى مع مقدار انجازهم للعمل فمثلا المدراء لديهم أجر مرتفع رغم أنهم لا يقومون بأعمال كثيرة مقارنة بالموظف العادي فالأجر دائما يتدرج حسب السلم الإداري في المؤسسة .

- أما الفقرة رقم (54) والتي تنص : "أداءك الفردي يحدد مقدار أجرك" والتي قدر وسطها الحسابي ب(2.75)، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب: (1.26) وبدرجة تطبيق متوسطة و في المرتبة الأخيرة ، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، حيث أكدوا على أن أدائهم الفردي يحدد مقدار أجرهم .

7-2: نتائج تحليل أبعاد المحور الثاني جودة حياة العمل:

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بأبعاد هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم(38): يوضح وصف الأبعاد الخاصة بمحور جودة حياة العمل

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	التقييم
1	السلامة والصحة المهنية	3.54	0.66	1	موافق	مرتفع
2	الاستقرار الوظيفي	3.47	0.84	3	موافق	مرتفع
3	اتخاذ القرارات	3.40	0.66	4	موافق	مرتفع
4	العلاقات الجماعية	3.48	0.86	2	موافق	مرتفع
5	أسلوب الإشراف	3.39	0.92	5	محايد	متوسط
6	الأجور و المكافآت	3.06	0.90	6	محايد	متوسط
المجموع	جودة حياة العمل	3.39	0.66	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل محور جودة حياة العمل، والذي كان عدد الأبعاد التي تقيسه (6) أبعاد، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (3.39)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.66)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.6-3.4] وجاء بدرجة تطبيق متوسطة .

كما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور (3.54)، (3.47)، (3.40)، (3.48)، (3.39)، (3.06)، و بانحرافات معيارية قدرت ب (0.66)، (0.84)، (0.66)، (0.86)، (0.92)، (0.90) على التوالي، حيث جاء الوسط الحسابي للأبعاد أكبر من الوسط الفرضي المقدر ب (03).

- جاء بعد السلامة والصحة المهنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) و بانحراف معياري (0.66) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر ب - سكيكدة - بسلامة وصحة موظفيها من خلال قيامها بإعداد برامج تدريبية على السلامة والصحة المهنية وتوسعي لتوفير كامل مستلزمات الوقاية من المخاطر.

- أما بعد الأجور و المكافآت والذي قدر وسطه الحسابي ب:(3.01) و انحراف معياري (0.90) ودرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الأخيرة، فالأجر الكافي هو مكون أساسي في جودة حياة العمل، وعليه ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر - سكيكدة- توفير سياسة أجور عادلة ومنصفة وتتفق مع مستوى معيشي مرغوب فيه لغرض تلبية احتياجات الأفراد.

1. النتائج المتعلقة بتصورات الباحثين لمحاور الاستبيان :

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): وصف المحاور الخاصة بالاستبيان

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه	التقييم
التمكين الإداري	3.57	0.53	1	موافق	مرتفع
جودة حياة العمل	3.39	0.66	2	محايد	متوسط
الإجمالي	3.47	0.57	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: نتائج تحليل محاور استبيان الدراسة، والذي كانت عدد المحاور التي تقيسها هي (02) حيث بلغ الوسط الحسابي للاستبيان (3.47) وانحراف معياري (0.57) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03). ويقع ضمن الفئة [2.6-3.4] مما يعني أنه جاء بدرجة تطبيق مرتفعة.

كما بلغت المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان (3.57)، (3.39) و بانحرافات معيارية بلغت (0.53)، (0.66) على التوالي، وكلها أكبر من الوسط الفرضي (03).

جاء محور التمكين الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) و بانحراف معياري قدر ب (0.45) و بدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتمكين الإداري.

أما محور جودة حياة العمل و الذي قدر وسطه الحسابي ب (3.39) و بانحراف معياري بلغ قدره (0.66) و بدرجة تطبيق متوسطة في المرتبة الأخيرة ، و هذا ما يدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر ب- سكيكدة- تهتم بجودة حياة العمل بنسبة متوسطة.

ثانيا: دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة و التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز ، العمل الجماعي ، المشاركة في المعلومات) و جودة حياة العمل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

1- الفرضية العامة:

➤ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين التمكين الإداري وجودة الحياة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر ب - سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون" لقياس العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع جودة الحياة المهنية . حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي :

جدول رقم (40) : يوضح اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التمكين الإداري	0.80	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع جودة حياة العمل قد بلغت ($R= 0.80$) وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.01 ، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية جدا وهذا عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة .

2- الفرضيات الفرعية:

1-2: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين تفويض السلطة وجودة الحياة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر ب-سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بعد تفويض السلطة والمتغير التابع جودة حياة العمل، حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي :

جدول رقم (41) : يوضح اختبار العلاقة بين تفويض السلطة وجودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
تفويض السلطة	0.32	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تفويض السلطة وجودة حياة العمل قد بلغت ($R= 0.32$) وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.01، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية ضعيفة وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) = α) بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة..

و تعزوا الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة المؤسسة بتوفير السلطات والصلاحيات لعمالها لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر لإدارة ، مما يدعم قدرتهم على العمل بأريحية و بثقة.

2-2: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين العمل الجماعي وجودة حياة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر ب -سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بعد العمل الجماعي والمتغير التابع جودة الحياة المهنية . حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (42) : يوضح اختبار العلاقة بين العمل الجماعي وجودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
العمل الجماعي	0.68	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري العمل الجماعي وجودة حياة العمل قد بلغت ($R=0.68$) وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.01 ، وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة. أي أن المؤسسة تشجع على العمل كفريق واحد لأن ذلك يساعدها على اتخاذ القرارات بشكل أفضل.

2-3: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين التدريب وجودة حياة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر ب -سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بعد التدريب والمتغير التابع جودة حياة العمل . حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي :

جدول رقم (43) : يوضح اختبار العلاقة بين التدريب وجودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التدريب	0.55	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري التدريب وجودة حياة العمل قد بلغت ($R=0.55$) وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية متوسطة وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التدريب و جودة الحياة المهنية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة. أي أنه كلما ارتفع مستوى العملية التدريبية للموظفين ارتفع مستوى جودة حياة العمل.

باعتبار أن التدريب أحد مقومات بيئة العمل لما يتضمنه من إكساب العاملين للمعرفة و المهارة اللازمتين لأداء المهام على أكمل وجه، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي التدريب أهمية كبيرة نظرا لدوره الكبير في تحسين جودة حياة العمل.

4-2: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين التحفيز وجودة حياة العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر ب سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بعد التحفيز و المتغير التابع جودة حياة العمل . حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي :

جدول رقم (44) : يوضح اختبار العلاقة بين التحفيز وجودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التحفيز	0.78	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري التحفيز وجودة حياة العمل قد بلغت ($R=0.78$) وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائياً أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التحفيز و جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة.

يمكن تفسير هذه العلاقة بوجود تأثير إيجابي لنظام الحوافر في مؤسسة حيث انه يحفز العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة عن طريق التنافس والسعي للتميز فيما بينهم.

2-5: تحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) بين المشاركة في المعلومات وجودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر ب -سكيكدة- .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بعد المشاركة في المعلومات والمتغير التابع جودة حياة العمل، حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي :

جدول رقم (45) : يوضح اختبار العلاقة بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
المشاركة في المعلومات	0.60	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري المشاركة في المعلومات وجودة حياة العمل قد بلغت ($R=0.60$) وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية صحيحة ودالة إحصائيا أي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ب سكيكدة. يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما زادت تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين كلما زادت جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة .

تحليل و مناقشة النتائج:

بعد الكشف عن مستوى التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إحصاء كل من التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية عند أوزان الموافقة الخمس، و باستقراء الجداول و تحليلها و ترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

➤ فيما يخص الكشف عن مستوى التمكين الإداري لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر

وجدنا أن استجابات الأفراد تدل على وجود مستوى مرتفع للتمكين بمتوسط حسابي قدر ب 3.57 ، من خلال أبعاده (العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، المشاركة في المعلومات) ذلك راجع إلى سياسة الشركة التي تعزز مبادئ التمكين الإداري عن طريق تبني عدة أساليب كتشجيع العمل الجماعي من خلال إنشاء مجموعات العمل المستقلة، المعرفة الجيدة للاحتياجات التدريبية للعاملين و بناء برامج تدريبية انطلاقا منها، مبدأ حرية الإطلاع على المعلومة و الذي ينص على إتاحة جميع المعلومات اللازمة لكافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، العمل على تحفيز العمال بمختلف المكافآت مادية كانت أم معنوية. مع تسجيل مستوى ضعيف لبعده تفويض السلطة ذلك يرجع إلى طبيعة الإدارة الجزائرية المعروفة ببيروقراطية التسيير و حب السلطة و خوف أصحاب المراكز الإدارية العليا من ظهور من ينافسهم على مناصبهم.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة فاطنة بن عامر، أمحمد بن غربي، مارييف (2021) التي سجلت وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتلمسان ، حيث قدر المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري ب 69.61 و هي قيمة تفوق المتوسط الفرضي الذي يقدر ب 57 درجة.

➤ أما فيما يخص الكشف عن مستوى جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر وجدنا

أن استجابات الأفراد تدل على وجود مستوى إيجابي متوسط لجودة حياة العمل فيما يتعلق ببعدي (أسلوب الإشراف، الأجور و المكافآت)، حيث قدر المتوسط العام لجودة حياة العمل ب 3.39، يرجع ذلك إلى طبيعة أسلوب الإشراف المنتهج من طرف الإدارة و الذي يتميز بالمرونة و العدالة لكن ليس بالقدر المطلوب الذي يتطلع له العاملين بمؤسسة الدراسة. أما فيما يخص استجابات العمال حول نظام الأجور و المكافآت فكانت تتميز بدرجة موافقة متوسطة، حيث نلاحظ تضارب آراء العاملين فيما يخص سياسة المؤسسة المنتهجة في تحديد نظام الأجور و التي يتسم بنسبة متوسطة من الوضوح لكن لا يقوم على أسس موضوعية، بل يتدرج حسب السلم الإداري فكلما كان المنصب أعلى كلما زاد الأجر و هذه السياسة منتهجة في أغلب المؤسسات الوطنية .

فيما نلاحظ درجة تطبيق مرتفعة فيما يتعلق بأبعاد (السلامة و الصحة المهنية، الاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الاجتماعية) لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، ذلك يرجع إلى اهتمام المؤسسة بسلامة المورد البشري جسديا و فكريا، حيث نلاحظ اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالحفاظ على أمن و سلامة العاملين من خلال توفير آمنة من جهة ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي عن طريق كسر الهاجس المراد للعاملين فيما يتعلق بالتخلي عن خدماتهم من جهة أخرى. و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلطان أميمة (2020) التي أكدت على وجود أثر لبعدها الاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة (a=0.05) داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز و الكهرباء - بسكرة-.

أما بالنسبة للفرضية العامة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل، فقد سجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية و دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (a=0.05)، حيث قدرت قيمة الارتباط ب (R=0.80) و هذا ما يعكس التأثير الإيجابي لمختلف أبعاد التمكين الإداري على تحسين جودة حياة العمل لدى العمال. تتفق هذه النتيجة مع دراسة بن عامر فاطنة، بن غربي أمحمد، مارييف (2021) التي توصلت إلى أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند (a=0.01) بين درجات

متغير التمكين المهني و درجات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - إمامة تلمسان -.

فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاولت الباحثان من خلالها اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري و جودة حياة العمل، فقد استنتجت الباحثان وجود علاقة ارتباطية متفاوتة الدرجات بين كل من أبعاد التمكين الإداري و جودة حياة العمل، و هي كالتالي:

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل، و قدرت قيمة الارتباط ب ($r=0.32$) عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، و يمكن تفسير هذه النتيجة محدودية ممارسة الإدارة لتفويض السلطة يمكن إرجاع هذا الأمر لارتباط عملية التفويض بعنصر المخاطرة، لكن رغم ضعف العلاقة بين هاذين الأخيرين إلا أن هذا لا يمنع من وجود مساحة من الحرية تعمل على تحسين جودة حياة العمل داخل المؤسسة.

و تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة أيمن حسن ديوب (2014) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات قدرت ب ($r=0.45$).

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية قوية بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل، و قدرت قيمة الارتباط ($r=0.68$) عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، و تفسر الباحثان نتيجة هذه الفرضية بحرص مؤسسة الدراسة على تشجيع العمل الجماعي نظرا لما له من أثر مادي و معنوي على العمال، حيث يساعدها في اختصار المسافات و توفير الوقت و تذليل العوائق، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة سلطان أميمة (2020) و التي توجهت استجابة العاملين بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز إلى الموافقة حول

بعد العمل الجماعي لكن بدرجة متوسطة، فسرت الباحثة هذه النتيجة بقلة تشجيع مؤسسة دراستها للعمل الجماعي من ناحية، و ضعف أجواء التعاون بين العمال من ناحية أخرى.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين التدريب و جودة حياة العمل، و قدرت قيمة الارتباط ($r=0.55$) عند مستوى دلالة ($a=0.05$)، و تفسر الباحثتان هذه النتيجة في حرص الشركة على سد الاحتياجات التدريبية إلى حد ما، عن طريق توفير برامج تدريبية، لكنها لا تحرص على التنوع في أساليب التدريب.

توافقت نتيجة مع دراسة سلطان أميمة (2020) و التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للتدريب في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة، حيث قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العمال حول بند التدريب ب 2.95 و فسرت الباحثة ذلك بعدم حرص المؤسسة على التنوع في البرامج التدريبية من جهة، وقلة توفر فرص التدريب لجميع العمال من جهة أخرى.

بالنسبة للفرضية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها وجود علاقة ارتباطية قوية قدرت ب ($r=0.78$) عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين التحفيز و جودة حياة العمل، حيث اتفقت نتيجة دراستنا مع دراسة سامي مراد، شرين سلام (2019) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير الإنجازو جودة حياة العمل في المؤسسات التعليمية بالسعودية.

بالنسبة للفرضية الخامسة و الأخيرة، أكدت نتيجة اختبارها وجود علاقة ارتباطية قوية قدرت ب ($r=0.60$) عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل، نفسر ذلك بإهتمام المؤسسة بإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين من خلال تطوير وسائل و أساليب تسهل عملية المشاركة في المعلومات داخل المؤسسة.

و على ضوء النتائج و التحليلات و التفسيرات يمكننا التأكيد على وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - سكيكدة- يتضح ذلك من خلال أبعاده المذكورة ، في نفس الوقت توفر مستوى متوسط لجودة حياة العمل.

خاتمة:

نظرا لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية و كآلية من آليات الاستمرارية أصبحت المؤسسات تسعى إلى التميز من خلال تبني مناهج و أساليب و ممارسات إدارية تقوم على تثمين الموارد البشرية للمنظمة، و ذلك من خلال رفع مستويات الاستقلالية و تشجيع مبدأ إتاحة الفرصة للعاملين و تفويض الصلاحيات اللازمة لهم للقيام بمهامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحرير الطاقات الكامنة من جهة، و تحسين جودة الحياة المهنية للعمال من جهة أخرى. انطلاقا من هنا وقع اختيارنا على دراسة موضوع يعد من أهم المواضيع المتعلقة بالإدارة الحديثة ألا و هو التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال في شركة اتصالات الجزائر ولاية سكيكدة، و ذلك من خلال تصميم استمارة تقيس متغيرات الدراسة مقسمة إلى محورين أساسيين: محور تناول المتغير المستقل التمكين الإداري من خلال الأبعاد التالية (تفويض السلطة، التدريب، العمل الجماعي، التحفيز، المشاركة في المعلومات)، أما المحور الثاني فقد خصص لقياس المتغير التابع جودة حياة العمل من خلال الأبعاد التالية (السلامة و الصحة المهنية، الاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الاجتماعية، أسلوب الإشراف، الأجور و المكافآت).

و بعد إتباع جميع الخطوات المنهجية و الإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار صحة فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.
- وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية جدا و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التدريب و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

الاقتراحات و التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، وقفنا عند بعض التوصيات التي من شأنها تدعيم مفهوم التمكين الإداري و تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و في مؤسسة البحث بصفة خاصة و هي كما يلي:

- العمل على بناء إستراتيجية واضحة و طويلة المدى تقوم على الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة، و تفعيل الاتصال بين العمال من جهة أخرى.
- تعزيز مبدأ إتاحة الفرصة للعمال في المستويات الدنيا لتفجير طاقاتهم و أفكارهم الكامنة.
- تشجيع العمل الجماعي و الحرص على نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون و الاحترام المتبادل.
- الفهم المنطقي و الواقعي و الدقيق للاحتياجات التدريبية، و إرساء برامج تدريبية تعمل على سد هذه الاحتياجات.
- التركيز على الاحتياجات المادية و المعنوية للعاملين و العمل على سد هذه الاحتياجات من خلال تبني نظام حوافز عادل و موضوعي.
- العمل على تبني مناهج و أساليب هدفها الأسمى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- وضع أمن و سلامة العالمين في قائمة الأولويات، فحماية المورد البشري يعني حماية المؤسسة.
- العمل على تحسيس العاملين بدورهم الفعال في المؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات من جهة، و وضع نظام أجور موضوعي يتماشى مع مجهوداتهم المبذولة من جهة أخرى.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة، بعد التعرف على اتجاهات و مستوى ممارسة التمكين الإداري و اتجاهات و مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر العمال، و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بوضع أسئلة و فرضيات تم اختبارها عن طريق تصميم إستبيان وزع على عينة من العمال قدرت ب 51 فردا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثتان باسترداد 49 استبيان لذلك كانت العينة النهائية للدراسة هي 49 فردا من مجتمع بحث مكون من 100 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة. و تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة، اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 20)، حيث اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة لوشي: لحساب صدق المحكمين
- التكرارات والنسب المئوية: لحساب درجة مستوى التمكين الإداري و جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان، وكذلك بالنسبة للأبعاد، والمحاور ككل.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لإختبار صدق محتوى أداة الدراسة، يحسب هذا المعامل بين فقرات كل بعد، ثم بين الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحورين.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

- وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بلغت ($r=0.80$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري

و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بلغت ($r=0.32$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض

السلطة و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بلغت ($r=0.68$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العمل الجماعي

و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بلغت عند ($r=0.55$) مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التدريب و

جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بلغت ($r=0.78$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز و جودة

حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بلغت ($r=0.60$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في

المعلومات و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة

Abstract:

The current study aims to reveal the relationship between administrative empowerment and the quality of working life of Algeria's telecommunications institution in Skikda After identifying the trends and level of practice of administrative empowerment and trends and the level of quality of working life from the workers' point of view, To achieve the study's objectives, the researchers developed questions and hypotheses that were tested by designing a questionnaire distributed to a sample of workers estimated at 51 individuals selected in a simple random sample method. The final sample of the study was 49 members of a 100-worker research community of the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda. In line with the nature of the study's topic, the two researchers relied on the descriptive curriculum, and data analysis relied on statistical packages of social sciences (SPSS 20), where we relied on the following statistical methods:

- **Luchi Equation** : to calculate arbitrators' honesty
- **Iterations and percentages** : to calculate the level of administrative empowerment and quality of working life at the Algiers Telecommunications Corporation.
- **Computational Circles and standard deviations** : to analyse and describe the dimensions of the study's themes, i.e. the computational medium and the standard deviation of each phrase in the questionnaire, as well as for the dimensions, and the axes as a whole.

- **Pearson Correlation coefficient** : To test the authenticity of the content of the study tool, this coefficient calculates between the vertebrae of each dimension, between the constituent dimensions of each axis, and between the two axes.
- **Cronbach's Coefficient Alpha** : To test the stability of the study tool by measuring the degree of internal consistency of the dimensions and axes of the questionnaire.

The study found a set of results :

- A high level of administrative empowerment of workers at Algiers' telecommunications institution in Skikda.
- The existence of an average standard of working life for workers at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda.

There is a strong positive correlation that reached ($r=0.80$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between Administrative Empowerment and the Quality Of Workers' working life at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda.

- The existence of a weak positive correlation that reached ($r=0.32$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between the Delegation of authority and the quality of working life of workers at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda.
- The existence of a strong positive correlation that reached ($r=0.68$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between Teamwork and the quality of workers' working life at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda.

- The existence of an intermediate positive correlation that reached ($r=0.55$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between Training and the quality of working life of workers at Algiers Telecommunications Corporation
- The existence of a strong positive correlation that reached ($r=0.78$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between Motivation and the quality of working life of workers at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda
- The existence of a strong positive correlation that reached ($r=0.60$) at the indicative level ($\alpha = 0.05$) between Information sharing and workers' quality of working life at the Algiers Telecommunications Corporation in Skikda

- قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبو المجد محمد (2008): التمكين الإداري و دوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.

- أبو بكر بوسالم (2013): سياسة التمكين في تحقيق الولاء الوظيفي-دراسة حالة شركة سوناطراك البترولية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.

- إحسان دهب جلاب، كاظم ظاهر السهراني (2013): إدارة التمكين و الاندماج، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان.

- أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات(2011): قضايا إدارية معاصرة، د ط، دار وائل للنشر، الأردن.

- أحمد بوجمعة (2019): أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل- دراسة حالة مؤسسة مطاحن صوفيا الوادي-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009): ممارسة التمكين الإداري و علاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى-، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول اقتصاديات البيئة و العولمة، جامعة الزيتونة.

- أحمد محمد الدمراش (2018): جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، ط1، الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- أزهار نعمة عبد الزهرة أبو غنيم، سامية هاني عجيل (2018): برامج جودة حياة العمل و أثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد، مجلد 10، العدد 37، العراق.
- أسامة زياد يوسف البليسي (2012): جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أمحمد بن غربي، فاطنة بن عامر (2021): التمكين المهني و علاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مجلة الروافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 05، تلمسان، الجزائر.
- أمير علي خليل الموسوي، نغم دايع عبد العلي (2014): بور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ط1، العراق.
- أمينة كرسنة، صفية فروم (2018): التمكين الإداري و علاقته بالإبداع الإداري لدى الإطارات الوسطى-دراسة ميدانية بشركة الصيانة الصناعية SOMIK - سوناطراك-سكيكدة، مذكرة ماستر، قسم علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- أندرواس رامي، معاينة عادل (2008): الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن.

- إيمان علي أحمد الحياي (2019): التمكين الإداري و تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 122، العراق.
- أيمن حسن ديوب (2014) : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة التنظيمية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق، سوريا.
- أيمن عودة المعاني (2012): الإدارة العامة الحديثة، دط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- برني لطيفة (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بلخضر مسعودة، بوخضير مريم (2016): واقع تمكين العاملين و أثره على الإبداع -دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد الثاني، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر.
- بن إبراهيم محمد الأصقه (2010): التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بن جامع مليكة، جوال شهرزاد (2021): التمكين الإداري و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الاجتماعية- مؤسسة سوناپراك سكيكدة-، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشري، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

- بن سهل ليندة (2013): الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- توفيق كرمية (2008): تمكين العاملين- دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان-، علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- تيسير زاهر (2016): أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات، العدد1، جامعة دمشق، سوريا.
- جلال سعد(1985): القياس النفسي و الاختبارات النفسية، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- جمعة الكبيسي، مي فيصل أحمد، سلام عبد الجليل الخفاجي(2017): درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، المجلد 28، العدد 1، مجلة كلية التربية للبنات، بغداد، العراق.
- جواد محسن راضي(2010): التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية إدارة الإقتصاد، المجلد 12، العدد01، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق.
- حريم حسين (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، د ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- حسن الطعاني، عمر سلطان السويدي (2013): التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، السعودية.
- حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في الإدارة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حسني الدحدوح (2014): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة و علاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية-إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسني الدحدوح (2015): جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة و علاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية-إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حيدر علي المسعودي (2010): إدارة تكاليف الجودة استراتيجيات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- خالد عبد الرحمان الهيدي (2004): إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- خليل إسماعيل ماضي (2014): جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

- راوية حسين (2011): إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
- زكية محمود أحمد عريقات (2016): أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، ط1، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية(رماح)، الأردن.
- ساخي بوبكر (2016): تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، قسم علو النفس و الأروطونيا، جامعة وهران، الجزائر.
- سامي مراد، شرين سلام (2019): أثر تمكين العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 - دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، السعودية.
- سجي نذير حميد الصراف (2018): تشخيص أبعاد جودة حياة العمل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 108، جامعة الموصل، العراق.
- سعد عبد الرحمان (1998): القياس النفسي، ط3، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر.
- سعيدة تلخوخ (2014): التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- سعيدة طلباني، عبد الله عبادو (2021): أثر التمكين الإداري للموارد البشرية في خلق جودة حياة العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية أدرار، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

- سلطان أميمة (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سمر محروق، حليلة بوبلي (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية في الإستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين- دراسة ميدانية في كلية العلوم السمر محروق، حليلة بوبلي (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية في الإستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- سمير عباسي (2021): التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل- دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال عناية، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر.
- سيد محمد جاد الرب(2008): جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دط، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
- سيد محمد جاد الرب(2009): استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية)، دط، دد، مصر.
- شانع بن مبارك القحطاني(2015): التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، دط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- شرين شريف بدوي(2015): أثر التزامات الإدارة و التزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، مجلد55، العدد 4، المملكة العربية السعودية.
- شعبان وهيبة (2018): التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني- دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- صالح آل ياسين، داعر أمين(2019).واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، مجلة جامعة كركوك، العراق.
- صبحي جبر العتيبي (2005): تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للطباعة و النشر،الأردن.
- صقر عبلة (2018): أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس ورقلة-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي و إداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك آل شري القحطاني (2007) : علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2001): تمكين العاملين في المصالح الحكومية و منظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة، المجلة العلمية التجارة و التمويل، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد1.

- عبد الكريم بن خالد (2017): جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد، وهران2، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2015): فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 20، الجزائر.
- عطية حسين أفندي (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- علي الضلاعين (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن.
- فاطمة دراغو (2016): علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعي، جامعة وهران2 ، الجزائر.
- فرج صفوت (1989): الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر.
- لطفى طلعت ابراهيم (2007): علم الاجتماع التنظيم، دط، دار الغريب للطباعة، مصر.
- ماجدة محسن عبد الرحمان (2013): جودة حياة العمل و تأثيرها في الأسقيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد112، المجلد 35، جامعة الموصل، العراق.
- محمد ربيع الزناتي (2013): السلوك التنظيم: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، السعودية.

- محمد مقداد الربيعي(2016): التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية و علاقتها بالنتفاع الاجتماعي، دط، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة(2007): مناهج البحث العلمي تصميم البحث و التحليل الإحصائي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- محيسن أحمد وجدي (2004): مدى رضا موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مروان حسن البربري(2016): بور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، رسالة ماجستير في برنامج القيادة و الإدارة ، جامعة غزة، فلسطين.
- مصعب بن عبد الهادي القثامي (2009): التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
- مطلق زكريا الدوري، أحمد علي صالح (2008): إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن.
- معراجي سالم (2017): جودة حياة العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجزائر، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

- ناصر سومر أديب (2004): أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا- دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- نورة بعلول، أمال عشيح (2015): دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة ماستر في الإتصال و العلاقات العامة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد (2017): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- هدى بنت عمر بن عبد الله ياقبض (2018): آلية التمكين الإداري، دط، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة.
- هدى ساكر (2017): إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو أساليب الرقابة الإدارية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة 20 أوت سكيكدة-، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر.
- هويدا علي محمد عطا المنان (2018): جودة حياة العمل و أثرها على الإستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
- وسام محمد الحسني (2016): أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- وسيم إسماعيل الهابيل، علاء محمد حسن عايش (2012): تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة و الصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، غزة، فلسطين.

- يحيي محمود سلطان السوداني (1990): قياس التوافق الاجتماعي و النفسي لأبناء الشهداء في المرحلة المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.

- المراجع باللغة الأجنبية:

- Achte I, Delaflore J-L, Fabre C, France M, Christel S (2010) : **Comment Concilier La Performance et Le Bien-Etre Au Travail!** ,Organisation Management And Discision Science, Dauphin Universite De Paris.
- Afsar, S.T. (2014) ; **Impact of the Quality pf Worm Life on Organizational Commiment ; Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey.** International Journal of Social Sciences, 3(4), 124-152.
- Davis, Louis and CHerns, Albert B (1975) : **The Quality of Working Life,** Vol 1 and 11, The Free Press, New York, USA.
- Delaney, J.T. and Huselid M.A (1996) : **The Impact Of Human resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,** Academy of Management Journal, vol 39, No 4.
- Menon S (2001) : **Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach,** Applied Psychology, Vol 50, issue 01.
- Viateur L, Johanne T, (1983) : **La Qualite de vie Au Travail Et Horaire Variable,** Relation Industriel, Vol 38 No 03 .

الملاحق

❖ ملحق رقم (01): أسئلة المقابلة

1- أسئلة خاصة بمحور التمكين الإداري:

1-1- أسئلة خاصة ببعد تفويض السلطة:

هل تفوض لك إدارتك صلاحيات كافية لإنجاز مهامك؟

1-2- أسئلة خاصة ببعد العمل الجماعي:

هل تتوفر أجواء المساعدة و التعاون بين العمال؟

1-3- أسئلة خاصة ببعد التدريب:

هل ترى بأن ميزانية التي توليها مؤسستك لعملية التدريب كافية أم لا؟

1-4- أسئلة خاصة ببعد التحفيز:

هل تقدر الإدارة جهودك في العمل؟

كيف تقوم مؤسستك بتحفيز عمالها؟

1-5- أسئلة خاصة ببعد المشاركة في المعلومات:

هل توفر لك مؤسستك المعلومات اللازمة عن وظيفتك بصفة منتظمة؟

ما هي الطرق التي تستخدمها مؤسستك في إمدادك بالمعلومات؟

2- أسئلة خاصة بمحور جودة حياة العمل:

2-1- أسئلة خاصة ببعد السلامة و الصحة المهنية:

هل تقوم مؤسستك بالمتابعة الدورية لصحة العمال؟

2-2- أسئلة خاصة ببعء الاستقرار الوظيفي:

هل تعاني من هاجس تخلي المؤسسة عن خدماتك مستقبلا؟

2-3- أسئلة خاصة ببعء العلاقات الاجتماعية:

هل تحرص مؤسستك على تحسين الاتصال بين العمال؟

كيف يتم ذلك؟

2-4- أسئلة خاصة ببعء أسلوب الإشراف:

ما هو الأسلوب الذي يتبعه مشرفك داخل بيئة العمل؟

2-5- أسئلة خاصة ببعء الأجور و المكافآت:

هل توفر مؤسستك فرص ترقية عادلة لجميع المستويات الإدارية؟

2-6- أسئلة خاصة ببعء المشاركة في اتخاذ القرارات:

هل تسمح لك إدارتك بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

ما نوع القرارات التي تسمح لك الإدارة باتخاذها؟

ملحق رقم (02) : الإستمارة في صيغتها الأولية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

استمارة البحث بعنوان :

التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمعنونة بـ" التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل في المؤسسة "، ونظرا لأهمية رأيكم نرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (x) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم، لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.تقبلوا منا فائق و الاحترام التقدير.

*إعداد الطالبتين:

-بو عظم نسرين.

-زروق أماني.

*إشراف الأستاذ:

-د/ بو عطيظ جلال الدين

المحور الأول:

تهدف العبارات الواردة في هذا المحور لمعرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري بمختلف أبعاده في مؤسستكم، لذلك نرجوا منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات قياس أبعاد التمكين الإداري	
					تفويض السلطة	
					1 تمنحك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام.	
					2 تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.	
					3 تشارك في حل المشاكل دون الرجوع للإدارة.	
					4 تشعر بأنك عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.	
					5 لا يمارس رؤسائك الصلاحيات المفوضة إليك خلال فترة التفويض.	
					العمل الجماعي	
					6 تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.	
					7 تلجأ المؤسسة للعمل الجماعي كطريقة لحل المشكلات.	
					8 يوجد تكامل بين مهارات الفرد و مهارات الجماعة داخل المؤسسة.	
					9 يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد.	
					10 تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين الزملاء.	

					التأثير	
					اقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الادارية.	11
					أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.	12
					استطيع أن اقنع رئيسي المباشر بأي افكار ايجابية.	13
					لدي دور فعال في مكان عملي.	14
					تتلقى المبادرات التي تقدمها الثناء من رؤسائي.	15
					التدريب	
					تسعى المنظمة إلى تدريب العمال.	16
					يتم التدريب وفقا للأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المنظمة.	17
					أساليب التدريب تبنى على فهم واقعي و دقيق للاحتياجات التكوينية.	18
					تلبى الدورات التدريبية حاجات المتكولين المستقبلية.	19
					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب.	20
					التحفيز	

					تقدر الإدارة جهودك في العمل.	21
					تتلقى مكافأة مادية أو معنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية.	22
					تتلقى تشجيع و دعم من طرف الادارة.	23
					ظروف العمل تشجعك على تحسين مستوى أداءك في العمل.	24
					يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر.	25
					المشاركة في المعلومات	
					يساعد العمال بعضهم في اكتساب معارف ومهارات العمل.	26
					لديك صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.	27
					يتم اعلام العمال بمعلومات عن نشاط المؤسسة، الاجتماعات، التقارير الشهرية و السنوية...	28
					تتصف بيئة عملكم بتوفر و تدفق المعلومات و تنوعها.	29
					توجد لدى مؤسستكم بنية تكنولوجية عالية (برامج مساعدة، شبكات اتصال..) تمكن الموظفين من الاطلاع على المعلومات اللازمة لعملهم.	30

المحور الثاني:

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

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات قياس أبعاد جودة حياة العمل	
					السلامة و الصحة المهنية	
					31 تهتم مؤسستك بسلامة و أمن العاملين	
					32 توفر مؤسستك بيئة عمل آمنة و واضحة.	
					33 تقوم مؤسستك بإعداد برنامج تدريب على الأمن و السلامة المهنية للعاملين.	
					34 تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين.	
					35 تلزم المؤسسة العاملين على وقاية أنفسهم أثناء العمل.	
					الأمان والاستقرار الوظيفي	
					36 تمتلك مؤسستك الامكانيات المادية و المعنوية اللازمة لتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال.	

					37	لا ترغب في البحث عن فرص بديلة للعمل و ذلك لشعورك بالثبات في منصبك.
					38	تشعر بالاطمئنان في عملك و لا تعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتك مستقبلا.
					39	تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الامان المتبادل من جميع الأطراف.
					40	ترغب بالبقاء في المؤسسة نظرا لشعورك بالأمان في وظيفتك.
						المشاركة في القرارات
					41	لديك القدرة على التأثير على القرارات التي تمس عملي.
					42	تستطيع أن تشارك برأيك في حل مشكلات العمل.
					43	لديك قدر مناسب من الحرية في أداء عملك.
					44	توجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات الإدارية المختلفة.
					45	يشارك العاملون في صناعة القرار في المؤسسة.
						العلاقات الاجتماعية
					46	يسود التعاون و روح الفريق الواحد بين العاملين.

					يسود التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل.	47
					تتيح الإدارة فرصة التفاعل و الاتصال مع العمال في كافة المستويات الإدارية.	48
					تعمل الادارة على تعزيز مبادئ الإخاء و التعاون بين العاملين.	49
					يتبادل العمال الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.	50
					أسلوب الإشراف	
					يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة و إنصاف .	51
					يوضح لك رئيسك أهداف العمل و المهام المطلوبة منك	52
					يتمتع رئيسك بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	53
					يفوض رئيسك المباشر جزءا من صلاحياته المرؤوسين.	54
					يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية على التخطيط المسبق للعمل.	55

					الأجور و الرواتب	
					يعتمد أجرك على مقدار انجازك في العمل.	56
					أجرك عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائك.	57
					نظام الأجور في مؤسستك يتسم بالوضوح.	58
					أداءك الفردي يحدد مقدار أجرك.	59
					انت سعيد بما تحصل عليه من أجر في عملك.	60

شكرا على تعاونكم

❖ ملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص العلمي	الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة
20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	بوعطيط سفيان
20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ التعليم العالي	فنطازي العمري
20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر صنف أ	مطاطلة موسى
20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر صنف أ	ميروح عبد الوهاب
20 أوت 1955 سكيكدة	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذة محاضرة صنف أ	بوراس آسيا

الملحق رقم (04): الإستمارة في صيغتها النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان :

التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية والمعنونة بـ "التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال"، و نظراً لأهمية رأيكم نرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (x) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم، لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا فائق و الاحترام و التقدير.

*إشراف الأستاذ:

-د/ بو عطيظ جلال الدين

*إعداد الطالبين:

-بو عظم نسرين.

-زرورق أماني.

السنة الجامعية 2022/2021

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل	
					البنود	
					1	تمنحك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام.
					2	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.
					3	تقوم بحل المشكلات المتعلقة بعملك في حدود صلاحياتك.
					4	تشعر بأنك عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.
					5	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات لإنجاز أعمالك.
					6	تشجع الإدارة العمل الجماعي.
					7	تلتجأ إدارة المؤسسة للعمل الجماعي كطريقة لحل المشكلات.
					8	يوجد تناسق بين مهارات الفرد و مهارات الجماعة داخل المؤسسة.
					9	يعمل الأفراد العاملون بروح الفريق الواحد.

					تسود أجواء التعاون و المساعدة بينك وبين زملائك.	10
					تسعى المنظمة للوصول إلى جودة التدريب.	11
					يتم التدريب وفقا للأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.	12
					أساليب التدريب تبني على فهم واقعي و دقيق للاحتياجات التدريبية.	13
					تلبى الدورات التدريبية حاجات المتكويين المستقبلية.	14
					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب.	15
					تقدر الإدارة جهودك في العمل.	16
					تتلقى مكافآت عندما تقوم بأعمال إبداعية.	17
					تتلقى تشجيع و دعم من طرف الإدارة.	18
					ظروف العمل تحفزك على تحسين مستوى أداءك في العمل.	19

					يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر .	20
					يشارك العمال بعضهم البعض المعلومات و المهارات المتعلقة بالعمل .	21
					لديك صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .	22
					يتم مشاركة العمال بنشاطات المؤسسة بصفة دورية .	23
					تتصف بيئة عملك بتوفر المعلومات بمختلف أنواعها .	24
					تتسم مؤسستك ببنية تكنولوجية عالية .	25
					تهتم مؤسستك بسلامة و أمن العاملين .	26
					توفر مؤسستك بيئة عمل آمنة .	27
					تقوم مؤسستك بإعداد برنامج تدريب على الأمن و السلامة المهنية للعاملين ..	28
					تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين .	29
					تلتزم المؤسسة العاملين على وقاية أنفسهم أثناء العمل .	30

					تعتقد بأن مؤسستك مؤهلة لتوفير بيئة عمل مناسبة.	31
					تشعر بالثبات في منصبك.	32
					تشعر بالاطمئنان في عملك .	33
					تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة من جميع الأطراف.	34
					ترغب بالبقاء في المؤسسة نظرا لشعورك بالأمان في وظيفتك.	35
					لديك القدرة على التأثير على القرارات التي تمس عملك.	36
					تستطيع أن تشارك برأيك في حل مشكلات العمل.	37
					لديك مجال مناسب من الحرية في أداء عملك.	38
					توجد شفافية في صنع القرار في مختلف المستويات الإدارية.	39
					يشارك العاملون في صناعة القرار في المؤسسة.	40

					يسود التعاون بين العاملين.	41
					يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل.	42
					تتيح الإدارة فرصة الاتصال التفاعلي بين العمال في كافة المستويات الإدارية.	43
					تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء بين العاملين.	44
					يتبادل العمال الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات خارج العمل.	45
					يعاملك رئيسك بعدالة	46
					يوضح لك رئيسك المهام المطلوبة منك.	47
					لدى رئيسك قدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	48
					يفوض رئيسك المباشر جزءا من صلاحياته لمرؤوسيه.	49
					يمتلك رئيسك المباشر قدرة عالية على التخطيط المسبق	50

					للعمل.	
					يعتمد أجرك على مقدار انجازك في العمل.	51
					أجرك عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائك.	52
					نظام الأجور في مؤسستك يتسم بالوضوح.	53
					أداءك الفردي يحدد مقدار أجرك.	54
					أنت راض بما تحصل عليه من أجر في عملك.	55

شكرا على تعاونكم .

الملحق رقم (06) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

DIRECTEUR OPERATIONEL TELECOMMUNICATION			
CELLULE INSPECTION	CELLULE GESTION QUALITE TABLEAU	CELLULE COMMUNICATION	SERVICE SURETE
DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE	DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES	SERVICE JURIDIQUE	SUPPORT SI
SOUS DIRECTION FONCTIONS SUPPORT	SOUS DIRECTIONS TECHNIQUE		SOUS DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE JURIDIQUE	1-DEPARTEMENT RESEAU D'ACCES	CENTRE CMRA	DEPARTEMENT VENTE GRAND PUBLIC
2-DEPARTEMENT PATRIMOINE ET MOYENS	CHARGE RESEAU RADIO	CELLULE EXPLOITATION RESEAU D'ACCES	SERVICE RESEAU COMMERCIAL RELATION CLIENT
SERVICE PATRIMOINE ET ASSURANCES	CHARGE RESEU URBAIN	CMP SKIKDA	SERVICE VENTE ET GESTION DU STOCK
Chargé du Patrimoine	CHARGE EQUIPEMENTS D'ACCES	CMP SKIKDA2	DEPARTEMENT SUPPORT COMMERCIAL
Chargé des Assurances	2-DEPARTEMENT RESEAU TRANSPORT	CMP AZZABA	SUPPORT FONCTIONNEL COMMERCIAL

Chargé des Immobiliers	CHARGE RESEAU RADIO FH	CMP EL HAROUCHE	CHARGE SUIVI FACTURATION PAIMENT ET PERFORMANCES
SERVICE MOYENS GENERAUX	CHARGE RESEAU CABLE FO	CENTRE ENERGIE ET ENVIRONNEMENT	DEPARTEMENT CORPORATE
CHARGE DU BATIMENT	CHARGE EQUIPEMENTS TRANSPORT		CHARGE AFFAIRES
CHARGE TRANSPORT	CENTRE DE TRANSMISSION		CENTRE CTE
3-DEPARTEMENT ACHAT ET LOGISTIQUE	CENTRE CMSO		ACTEL 20 AOUT SKIKDA
SERVICE ACHAT	3-DEPARTEMENT PALNIFICATION ET SUIVI		ACTEL ZIGHOUD
SERVICE LOGISTIQUE	CHARGE PLANIFICATION		ACTEL COLLO
GESTIONNAIRE DES STOCKS	CHARGE ETUDE ET INGENIERIE		ACTEL AZZABA
	CELLULE INGENIERIE DES LIGNES		ACTEL EL HARROUCHE