جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

(دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :
هريش منال

تحت إشراف الأستاذة:
د.قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر –ب–	مقررا ومشرفا
د. قندوز أمينة	أستاذ مساعد –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

(دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة :
هريش منال

تحت إشراف الأستاذة:
د.قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر –ب–	مقررا ومشرفا
د. قندوز أمينة	أستاذ مساعد –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد

نشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا

بإتمام هذه الدراسة ونرجو من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها .

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير و الاحترام إلى الأستاذة الفاضلة

"قدندل هبة" التي وجهتني من الخطأ وشجعتني عند الصواب بتوجيهاتها القيمة

ومساندتها ودعمها الكامل كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة وكل من

ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمت بقبول تقييم هذه المذكرة

إهداء

إلى من كان رضاهما أغلى ما أملك ... أبي وأمي

إلى المشاعل التي أنارت دروب حياتي ... إخوتي وأخواتي

إل الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين ... أصدقائي وزملائي

إلى كل من علمني حرفا...

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع ....

لهم جميعا أهدي هذا العمل

مستخلص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين التمكين الإداري والحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس " التمكين الإداري" كمتغير مستقل بأبعاده التالية: الكفاءة، المشاركة ، الاستقلالية، و تفويض السلطة، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع " جودة الحياة الوظيفية" لتشمل كل من الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، المشاركة في الإدارة، الأمن الوظيفي، و الترقية .

يتكون مجتمع البحث من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (54) أستاذ ، وزعت عليهم الاستبيانات الالكترونية عن طريق الإيميل الخاص بكل أستاذ، وتم استرداد (31) إستبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الحياة الوظيفية متوافرة وهذا بصورة فردية وكلية"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة؛ المشاركة؛ تفويض السلطة؛ الاستقلالية) على جودة الحياة الوظيفية ب كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 80.1%

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

Abstract in English

This research aims to determine the extent of the link between administrative empowerment and career from the point of view of a sample of professors from the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea , according to a descriptive analytical approach, where "administrative empowerment" was measured as an independent variable with its following dimensions: Efficiency, participation, independence, and delegation of authority, and the dimensions of the dependent variable "quality of job life" were defined to include both security and occupational health, social relations, wages and salaries, participation in management, job security, and promotion.

The research community consists of all professors of the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea, where a random sample was selected from that community estimated at (54) professors, and electronic questionnaires were distributed to them via the e-mail of each professor, and (31) were retrieved. A questionnaire suitable for analysis, and the research included a set of null hypotheses, and reached a set of results, the most important of which are:

- That there is agreement on the part of the study sample that there is an adoption of the concept of empowerment in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in Medea from the point of view of the study sample, and this is both individually and entirely. " The findings, and referred to in the third chapter of this research.

-That there is agreement on the part of the study sample that the quality of job life is available and this is individually and totally" .

- That there is a statistically significant relationship at a significant level for the dimensions of administrative empowerment (efficiency; participation; delegation of authority; independence) on the quality of job life in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Yahya Fares University in the region from the point of view of the study sample. The hypothesis, where we obtained a positive correlation of 80.1%.

-There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) in the administrative empowerment variable due to personal and job data (gender, age, academic degree, job title, seniority) within Yahya Faris University in Medea.

- There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) in the quality of job variable due to personal and job data (gender, age, academic degree, job title, seniority) within Yahya Faris University in Medea.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(**1–1**)	يمثل نموذج العوامل المؤثرة conger kumung	**40**
(**2–1**)	يمثل نموذج thomas velhouse	**41**
(**3–1**)	يمثل نموذج voget & murell	**42**
(**4–1**)	تمثل نموذج بون لولر	**44**
(**5–1**)	يمثل نموذج spreitzer	**46**
(**6–1**)	يمثل نموذج harbune & Ferrell	**47**
(**1–3**)	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	**85**
(**2–3**)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	**99**
(**3–3**)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	**100**
(**4–3**)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الرتبة العلمية	**102**
(**5–3**)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي	**103**
(**6–3**)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية	**104**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(3–1)	الهياكل المتوفرة في الكلية	82
(3–2)	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	82
(3–3)	الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	83
(3–4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	89
(3–5)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	89
(3–6)	اختبار كلمجروف–سميرنوف ($K-S$) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	91
(3–7)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	92
(3–8)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	94
(3–9)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	96
(3–10)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	97
(3–11)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	99
(3–12)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	100
(3–13)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية	101
(3–14)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي	102
(3–15)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية	103
(3–16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين الإداري	105
(3–17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الكفاءة	105
(3–18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الكفاءة	106
(3–19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تفويض السلطة.	107

(3–20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد استقلالية العمل	109
(3–21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الحياة الوظيفية	110
(3–22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن والصحة المهنية	110
(3–23)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العلاقات الاجتماعية	111
(3–24)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأجور والرواتب	113
(3–25)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة في الإدارة	114
(3–26)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن الوظيفي	115
(3–27)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الترقية	116
(3–28)	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة، المشاركة، تفويض السلطة، استقلالية العمل) على جودة الحياة الوظيفية	117
(3–29)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	119
(3–30)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	120

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	**133**
02	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	**136**
03	ثبات الاستبيان	**137**
04	معامل الارتباط سبيرمان	**139**
05	معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات وأبعادها والدرجة الكلية للاستبيان	**149**
06	البيانات الشخصية والوظيفية	**152**
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري:	**153**
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية	**154**
09	تحليل الانحدار	**155**
10	اختبار التجانس	**156**
11	جدول تحليل التباين لمتغير التمكين الإداري	**157**
12	جدول تحليل التباين لمتغير جودة الحياة الوظيفية	**157**

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
– إهداء **– كلمة شكر** **– مستخلص الدراسة (عربي ـ انجليزي)** **– قائمة الجداول** **– قائمة الأشكال** **– قائمة الملاحق** **– قائمة المحتويات**	
مقدمة	**أ - خ**
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	
تمهيد الفصل الأول	**24**
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	**25**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري	**25**
المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري	**29**
المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الإداري	**13**
المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري	**33**
المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري	**33**
المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري	**35**
المطلب الثالث: أشكال ومستويات التمكين الإداري	**36**
المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري	**37**
المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري	**37**
المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري	**38**
المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري	**47**
خلاصة الفصل الأول	**53**

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية	
تمهيد الفصل الثاني	**55**
المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية	**55**
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية	**55**
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية	**55**
المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية	**58**
المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية	**60**
المطلب الأول: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية	**60**
المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية	**61**
المطلب الثالث: عوائق تطبيق دورة الحياة الوظيفية وعوامل نجاحها	**62**
المبحث الثالث: علاقات متغيرات الدراسة ببعض المفاهيم الإدارية	**64**
المطلب الأول: علاقة التمكين وجودة الحياة الوظيفية بالأداء الإداري	**64**
المطلب الثاني: علاقة التمكين وجودة الحياة الوظيفية بالإبداع	**68**
المطلب الثالث: علاقة التمكين وجودة الحياة الوظيفية بالقيادة	**71**
خلاصة الفصل الثاني	
الفصل الثالث: دراسة حالة بجامعة يحي فارس بالمدية	
تمهيد الفصل الثالث	**75**
المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية	**76**
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	**76**
المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية	**77**
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحي فارس بالمدية	**80**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**87**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**87**
المطلب الثاني: صدق الاستبيان	**90**
المطلب الثالث:ثبات الاستبيان	**97**

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	**98**
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**98**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	**104**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**117**
خلاصة الفصل الثالث	
الخاتمة	**124**
قائمة المراجع	**129**
الملاحق	**133**

مقدمـــــــة

في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال الحالية والتي تتصف فيها بالتغير المستمر والسريع، فإنه أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تبحث عن سبل جديدة وموارد تستطيع بها مواجهة هذه التحديات أو حتى التأثير فيها إن أمكن ذلك .

حيث أن موارد المنظمات في تناقص مثل المورد المالي الطبيعي وفق البشري، لكن المورد الوحيد الذي يبقى في تزايد ونمو هو المورد المعرفي الذي يضم المورد التكنولوجي ورأس المال الفكري اللذان يجتمعان معا لإنتاج وإبداع تكنولوجيات قادرة على جعل تلك المنظمات أقوى وأكثر قدرة على مواجهة البيئة أو أكثر على التحكم بها وبقواعد التنافسية بها.

ولهذا فالمورد المعرفي الموجود أصلا لدى المورد البشري أصبح امتلاكه والحصول عليه صعب لكنه ضروري للمنظمات التي تبحث عن التميز والريادة، لهذا فهي دوما تواكب كل ما يحدث في الأساليب والأنماط الإدارية التي تساعد على الحصول على مثل هذه المعارف والكفاءات وحتى الحفاظ عليها والاستثمار فيها.

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

كل هذا سيجعل من المناخ التنظيمي مناخا محفزا أو مشجعا على استخدام كل السلوكيات الايجابية في العمل، وهذا حتما يحسن من جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

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

مما سبق وبالربط بين التمكين الإداري كإستراتيجية تنظيمية وبين الحياة الوظيفية كنتيجة مرغوب فيها يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر تبني أسلوب التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

1- ما طبيعة التمكين الإداري وما أبعاده التنظيمية ؟

2- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية وكيف يمكن تحقيقها للمنظمة ؟

3- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية وكيف يمكن تحقيقها بالمنظمة ؟

4- ما مدى توافر سلوك التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة ؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

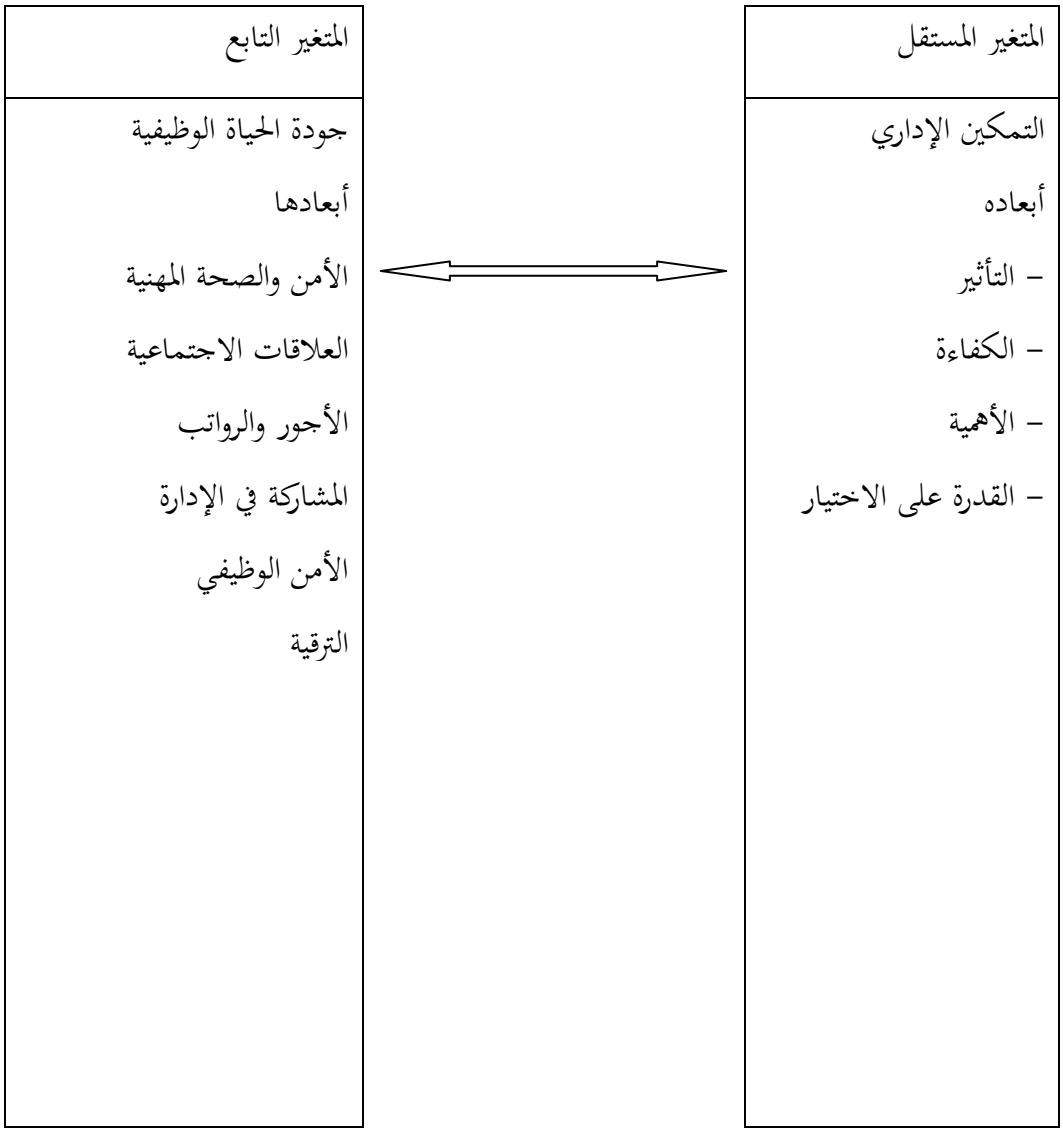
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري وأبعاده، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرق عينة الدراسة على توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وهذا بصورة فردية أو كلية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة الدراسة .

نموذج الدراسة النظري:

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

- **المتغير المستقل**: التمكين الإداري وأبعاده (التأثير، الكفاءة، الأهمية، القدرة على الاختيار)
- **المتغير التابع** : جودة الحياة الوظيفية وأبعادها (الأمن والصحة المهنية،العلاقات الاجتماعية،الأجور والرواتب، المشاركة في الإدارة، الأمن الوظيفي، الترقية)

وفيما يلي نموذج الدراسة النظري:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

أهمية الدراسة:

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

- يعتبر موضوع تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات المسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتمرد.

– موضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية وتفوقها وقدرتها التنافسية.

– دراسة كيفية تقديم طرق واستراتيجيات لتطوير جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية، بهدف الارتقاء بالأداء والإنتاجية في الجامعة.

أهداف الدراسة:

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

– التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة

– كشف أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في جامعة يحى فارس

– تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الجزائرية مستقبلا من أجل الاهتمام بموردها البشري الذي يعتبر من مقومات الهامة في المنظمات

– تحديد أفضل أشكال التمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار موضوع الدراسة إلى شقين، شق ذاتي وشق موضوعي فيما يلي:

– أسباب ذاتية:

– رغبة الطالبة الشخصية في التعمق أكثر في جانب إدارة الموارد البشرية في منظمات وسلوك العاملين بها من خلال المواضيع المرتبطة بهذا المجال الحيوي الذي أضحت كل المنظمات تهتم به كباقي الجوانب الأخرى فيها سواء الجانب المالي، الإنتاجي أو حتى التسويق منها أو حتى التسويقي منها.

– أسباب موضوعية:

– ميل الطالبة إلى استكمال البحث في مثل هذه المواضيع التي لها علاقة ببحث الليسانس والماستر اللذان ارتبطا كلاهما بالجانب البشري ودوره في الرقي بأداء العامل والمنظمة معا .

– حاجة المنظومة التعليمية ومنها التعليم العالي إلى إصلاحات وإدخال مفاهيم إدارية حديثة من شأنها تحسين الوضع الحالي والانتقال به إلى وضع أفضل .

– قلة المواضيع المطروحة محليا والمرتبطة بمتغيرات الدراسة المذكورة، خاصة فيما يخص التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية.

صعوبات الدراسة:

تتجلى صعوبات الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع فيما يخص متغير جودة الحياة الوظيفية، وكذلك الدراسة السابقة بالمتغيرين الدراسة محل الدراسة.
- صعوبة الحصول على المراجع من مكتبة الجامعة في ظل جائحة كوفيد.
- صعوبة التوزيع وجمع الاستبيانات بطريقة مباشرة على عينة الدراسة بسبب جائحة كوفيد 19.
- عدم تمكن عدد من عينة الدراسة الرد على الاستبيان الالكتروني .
- وأكثر صعوبة تعرضنا إليها أثناء الدراسة هي تزامن إعداد المذكرة مع جائحة كوفيد 19.

منهج الدراسة:

الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها، ستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجزء النظري لوصف متغيرات الدراسة أما في الجزء التطبيقي فسنقوم بدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير من وجهة نظر عينة من الأساتذة، من أجل إيجاد وتحليل العلاقة من جانب إحصائي.

حدود الدراسة:

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

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

الحدود المكانية: سيتم إجراء دراسة حالة خلال السنة لجامعية 2020/2019.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

1- ساخي بوبكر تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في التنمية البشرية وفعالية الإذاعات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد 2015-2016 حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التمكين هو أسلوب تعامل الفرد بين الممكن الذي يملك القوة والسلطة ومعلومة والنفوذ والممكن الذي بحاجة إلى تلك – القوة

والسلطة والمعلومة والنفوذ، والغرض منه التحفيز بالدرجة الأولى لدفع الفرد لاستغلال واستثمار قدراته ومهاراته في مواجهة صعوبات الحياة اليومية والعمل على إدراك النقائص بالتكوين والتطوير والتعلم، هذا بصفة عامة أما في مجال المنظمات فالتمكين هو أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات يسمح للفرد بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم في حل مشكلات التي تواجههم في العمل وتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم وتعزيز ودعم تلك السلوكيات الايجابية والتطوير المستمرين.

2- بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية – المسيلة- مذكرة مقدمة لنل شهادة الماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2017-2018 حيث قامت بطرح الإشكالية الآتية:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة ؟

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

ثانيا: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

1- فروج أحمد، شعشوعة ياسين، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة باتيمتال – عين الدفلى- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة 2018-2019 حيث قامت بطرح الإشكالية الأتية: ما مدى تاثير الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيمتال- عين الدفلى ؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة

2- بوديسة محمد – جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون، دراسة حالة المركز الجامعي بوشعيب بلحاج عين تموشنت ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج- عين تموشنت- 2014-2015، حيث قام بطرح الإشكالية الذاتية، ما هي حقيقة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا المهني لدى الأستاذة الجامعيين في ظل تطبيق معيار والتون بالمركز الجامعي بعين تموشنت؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها جودة الحياة الوظيفية هي مجموع

البرامج والأساليب والأنظمة التي تسعى إلى تحسين الارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالمورد البشري والتي تؤثر في الحياة الوظيفية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصعبة بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف منظمة الفرد داخليا وخارجيا

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري لإلى فصلين نبرر فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة

فيما يخص الفصل الأول " بعنوان التمكين الإداري " يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم التمكين الإداري مع الإشارة إلى نشأة التمكين وأهميته وأهدافه وكذلك المفاهيم المرتبطة به، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أساسيات في التمكين الإداري من أبعاد وأنواع التمكين مع أشكال ومستويات التمكين الإداري، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه التطبيق العملي للتمكين يشمل خطوات تطبيق التمكين الإداري ونماذج ومزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري مع الإشارة إلى متطلبات نجاح التمكين

أما الفصل الثاني بعنوان "جودة الحياة الوظيفية"فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول نشير فيه إلى ماهية جودة الحياة الوظيفية نبذة عن جودة الحياة الوظيفية إضافة إل مفهوم وأهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية عناصر وأبعادها، قياسها وعوائق تطبيقها وعوامل نجاحها، وفي المبحث الثالث سنتطرق على علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية ببعض المفاهيم الإدارية، علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالقيادة.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية واشتمل ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول الكلية أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد الفصل الأول :

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطبق ضمن أساسيات الموارد البشرية الإستراتيجية التي بدورها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات من الأداء الفردي، وهذا بتبني أساليب وصياغة استراتيجيات ضمن تسييرها للمسار الوظيفي للعمال منذ دخوله للمنظمة وحتى خروجها منه.

حيث وللوصول إلى أكثر ما هو مطلوب من الأداء وأن لابد وأن يصل هذا العامل إلى شعوره بالولاء للمنظمة الذي ينعكس كسلوك ايجابي في أداءه، والاستثمار في مثل هذه السلوكيات وسيتم الوصول إلى التمكين الإداري كآلية للتحسين المستمر في أداء الأفراد الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل. ولهذا سوف نحاول في هذا الفصل، الإلمام بجوانب متعددة لمفهوم التمكين الإداري، كما هو موضح في المباحث القادمة.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعتبر مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، لما له من أثر واضح على سلوكيات العامل و كذا نتائجه، إضافة لتأثيره المباشر و الايجابي على المناخ التنظيمي ،كما يعتبر في حد ذاته حافز ذو شق مادي و معنوي للعاملين بالمنظمة .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التمكين الإداري

أولا: نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين empowerment من كلمة القوة Power ، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان " فرينس و رافين " " French & Raven " اللذان قاما بتصنيف القوة في خمس أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجبار، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والإجتماع، وحاول " جون ديوي " في هذا الإطار في كتابه " الديمقراطية والتربية " أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو وهي قوة ايجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.[1]

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال.

ولهذا جاءت كلمة القوة " Power " من كلمة " Potter " باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً " Robe Able " أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To have tha ability to do .

واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء إمكانات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

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

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

ويمكن التطرق إلى أهم النظريات التي ساهمت في تطور مفهوم التمكين الإداري إلى يومنا هذا هي كالتالي: [1]

النظريات المفسرة للتمكين:

1 1 – **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

1 2 – **نظرية الحاجات لماسلو:** حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة تحديداً تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

1 3 – **نظرية x و y الدوجلاس ماكيجور:** حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشرة وبالتالي يخلق الموظفين السلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتمييز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

1 4 – **الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس:** حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

1 5 – **نظرية النظم:** حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل والمؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

1 6 – **النظرية الظرفية:** التي تقوم على مبدأ التكييف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

1 7 – **الجودة الشاملة:** التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

[1]– بن شعبان وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

1 – مفهوم التمكين الإداري:

هناك العديد من التعاريف للتمكين الإداري نذكر منها ما يلي:

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

- هناك عدة آراء مختلفة حول التمكين الإداري، إلا أنها تتفق أغلبيتها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحيات حرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي فيما يخص وظيفته أو المنظمة ككل. [1]
- ومن هنا تبرز فكرة التمكين وهو منح السلطة الكاذبة العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة لهم بكل حرية ودون تدخل الإدارة. [2]
- يعرف التمكن بأنه زيادة الاهتمام من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات. [3]
- يعرف على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار. [4]
- يعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات ومسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. [5]
- يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدي بها عملهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى. [6]

---

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

[2]– فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة ، ص 58.

[3]– الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، السكندرية، 2000، ص 136.

[4]– فد مانع الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[5]– عبد الوهاب علي محمد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة، 1997، ص 35.

[6]– عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص 10.

- كما عرفه " Johnes Gareth " بأنه العملية التي يتم بموجبها منح العاملون للسلطة اتخاذ القرارات المهمة، وان يكونوا مسئولين عن نتائجها، ويتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الاستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن انجاز مهامهم وفي نفس الوقت يمكنهم القادة في المستوى الإداري من إتمام هذه المهام على المستوى الجزئي. [1]
- عرفه " Potter Field " بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكية الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف خلال ممارسة مهام، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم. [2]
- كما يعرف على أنه حالة داخلية للفرد يحتاج إلى التبني لكي يتولد لدى العامل الثقة بالنفس التي تمكنه من اتخاذ القرارات العامة. [3]
- حاول باحثون تعريف التمكين بشكل واضح، وبوسعنا هنا نشير إلى وجود مسارين مخلفين تماما للخروج بتعريف واضح:

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

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

– **يعرف ماروف (Moer off / 1988b)** التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفة لتحقيق الذات مهنياً. [4]

---

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

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

[3]– سليم يحي ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، مصر، ص 20.

[4]– رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008، ص 47-48.

- **يعرف التمكين** على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل. [1]
- (**Eccles , 1993**) ، التمكين يعني مدح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل، لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.
- التمكين هو العملية التي بموجبها إعطاء أومنح العاملين السلطة والمهارات، الحرية ... للقيام بمهامهم.
- هو تقاسم السلطة بدرجات متفاوتة مع الموظفين في المستويات الدنيا لتقديم خدمة أفضل للعميل. [2]
- التمكين يشير إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين من المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة، والمسؤولية الموكَلة في الإدارة العليا لغرض نجاح عملية تفاوض وتفاهم بين المدربين والعاملين، حيث يكاد يساوي الطرفان من حيث القوة. [3]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

1 –أهمية التمكين الإداري: تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي: [4]

- زيادة الدافع لتقليل الأخطار وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر الأعمال التي يوجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تخفيف العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الاستراتيجي وخطط العمل.
- تقليص عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

---

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

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

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

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

- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات.

للتمكين الإداري أهمية تنظيمية وأهمية فردية:

- أهمية التمكين على مستوى المنظمة:
- رفع مستوى الإنتاجية.
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- انخفاض مستوى نسب الغياب ودوران العمل
- انخفاض تكاليف بسبب مبادرات العاملين وإبداعهم
- تحسين جودة السلع والخدمات.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات السوق.

أهمية التمكين بالنسبة للعاملين:

- زيادة الولاء الفرد للمنظمة.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال
- خلق فرص العمل
- الحصول على المعارف والمهارات الجديدة.
- زيادة الدافعية للعاملين. [1]

2 –أهداف التمكين الإداري:

للتمكين الإداري أهمية كبيرة لما يحققه من أهداف فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي: [2]

- يعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليل المستويات الإدارية غير ضرورية (بطالة مقنعة).
- إ عطاء العاملين مسؤولية أكبر تمكنهم من الإحساس بالانتماء والولاء أكثر لعملهم.
- السرعة في اتخاذ القرارات .
- تفرغ الإدارة العليا للأمور والمشاكل الكبيرة ذات بعد استراتيجي.

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

[2]– عطية حسين أفندي متطلبات التمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- إطلاق العناق للعاملين لإخراج قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.
- التقليل من معدل دوران العامل.
- يهدف إلى جعل العامل يؤدي عمله بكل أريحية.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم

– كما يمكن إضافة أهداف أخرى للتمكين وهي:

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
- زيادة الدافع لتحليل الأخطاء، وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه، واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات الرقابة العاملين والإنتاجية. [1]

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالتمكن الإداري

1 –التمكين وتفويض السلطة:

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

2 –التمكين والمشاركة:

[1]– طالبي لبنى، متطلبات التمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص37.

هناك خلط لدى البعض بين مفهوم التمكين والمشاركة، فعملية المشاركة تعد هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. [1]

3 –التمكين والاندماج:

الاندماج هو دعوة العاملين في مجموعات الاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية، وبالتالي فهو يركز على ثلاثة عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرارات، التفاعل، التشارك في المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات و جهود التعيين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقاً وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين و وسيلة تحفيزية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة تساعد على تحديدها بشكل دقيق كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر، بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكة النفسية.

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع مدرائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى الوضع وتفعيل الأنظمة الاقتراحات وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام، وأن تسمح بوجهات نظرهم وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والعاملين بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية، وهنا يبدأ تمكين العاملين الذي يعني باتخاذ القرار. ليس الإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين. [2]

[1]– محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، ص 308.

[2]– نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي ـ الجزائر ، 2016، ص 08.

المبحث الثاني: أساسيات في التمكين الإداري

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

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

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

- **التأثير**: هذا العنصر يشير إلى درجة عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة العمل الوظيفية الخاصة بالفرد.
- **الكفاءة**: هذا العنصر يشير إلى الدرجة عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية للمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.
- **الأهمية**: يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهنة ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية:

- نوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
- إكمال العمل.
- أهمية الوظيفة.

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

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

تعددت أبعاد التمكين حسب الباحثون ولكل رأيه: فحسب (**Spikore**) حدد بعدين اثنين للتمكين وهما:

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

– **البعد الإداري**: أي إعطاء حريات للأفراد في اتخاذ القرارات

[1]– عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أما " دافيت " فأعطى أربعة (04) أبعاد للتمكين كالتالي: [1]

- **المعلومات:**

أي توفير المعلومات الكافية حول بيئة المؤسسة وتقديمها للعمال:

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

- **القوة:** أي قوة التأثير والإقناع من أجل اتخاذ القرارات.

– المكافأة: أي مكافأة العاملين على أدائهم في المؤسسة.

وهناك من يصنف أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي:

- تفويض السلطة والمسؤولية:

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

– الاتصال الفعال : يعتبر الاتصال الفعال أحد الأبعاد الأساسية للتمكين أي حرية الوصول للمعلومة وحسن استخدامها ونقلها للآخرين، حيث يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات في المؤسسة، حيث يتضمن نقل وتبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد ليتمكن المسؤول من فهم سلوكهم وعليه يمكن توجيههم عن طريق إصدار قرارات وأوامر، فالاتصال يساعد في اتخاذ القرار، ويزيد في الثقة بين الأفراد والمسؤولين

- **فرق العمل:** إن العمال يجب أن يعملوا معاً بشكل جماعي والاستفادة من بعضهم البعض لحل مشكلات العمال خاصة ومنظمتهم عامة، وهذا يحتاج إلى قائد كفء، يشجع، يحفز ويوجه للحفاظ على انسجام روح الفريق.

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

– التدريب: يهدف تزويد العمل بالمعلومات التي تزيد وتساهم في تحسين أدائهم فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى تدريب عمالها وجعلهم أكثر وعياً ودراية، ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتجسيدها وتقاسمها، تمكين العاملين يستدعي مرافقة للتدريب وتكوين مستمرين ومتابعة دائمة من اكتساب مهارات جديدة. [2]

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 61.

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

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

- حسب مينون (Menon, 2001, p 157) فإن مفهوم التمكين يمكن أن يحدد من خلال ثلاثة أبعاد:
  - التمكين كمتصرف (Act) وهو منح القوة للشخص المراد تمكينه.
  - التمكين كعملية (Process): العملية التي تؤدي إلى استعمال القوة.
  - التمكين كحالة نفسية (Psychological state) وهي إدراك التصرف.

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

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

2 -**النمو المهني**: (**Professional Growle**) وهو مدى إدراك العاملين لفرص النمو والتطوير المهني، والاستمرارية في التعلم التي توفرها المؤسسة لهم

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

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

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

6 -**التأثير**: (Impact) يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرون على التأثير في حياة المؤسسة. [1]

المطلب الثاني: أنواع التمكين الإداري

قسم (Sweminal) التمكين إلى ثلاث أنواع:

- **التمكين الظاهري**: أي قدرة الفرد إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار هي المكون الرئيسي للتمكين الظاهري حسبه .

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

– **التمكين السلوكي:** أي قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة (تجسيد روح الفريق) من أجل حل المشكلات، وكذلك تجميع البيانات والمعلومات عن مشكلات العمل، وتقيم مقترحات، ومن ثم يكون الفرد قد اكتسب مهارات تساعده في أداء عمله.

– **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة. [1]

المطلب الثالث: مستويات و أشكال التمكين الإداري

1ـ مستويات التمكين الإداري:

تتمثل مستويات التمكين الإداري فيما يلي:

– **المستوى الأدنى:** في هذا السوق يطلب من العاملين وبشكل فدي تقديم رأيه حول بعض القرارات وهو لا يقدم حلول للمشكلات لأنه لا يعمل ولا يدري ألا بحيثيات وتفاصيل المشكلة المطروحة.

– **المستوى المتوسط:** ويتم في هذا المستوى استثماره للعاملين بشكل أوسع مما هو في المستوى الأدنى وتكون في هذه الاستشمارات بشكل فردي أو جماعي، ويتم تقديم تفاصيل حول المشكلة المطروحة وتفاصيلها ولكن دون أن يساهم العامل في اتخاذ القرار.

– **المستوى الأعلى:** خلال هذا المستوى، يمنح للعاملين صلاحيات أوسع من اتخاذ القرارات ويسعون لإيجاد حلول للمشكلات واقتراح حلول لها. [2]

2– أشكال التمكين الإداري:

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

2–1 مشاركة المعلومات: بما أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أصبح مهما في المنظمة الحديثة، صارت المعلومة مورد مهم لها، لأنه من خلالها يجعل العاملين ينافسون ويبدون أرائهم بحرية من خلال الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

2–2 حل المشاكل من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العمال هم الأعلم بمشكلات التنظيم كحاجات العملاء أو غيرها من المشكلات الأخرى أو غيرها من المشكلات الأخرى، يجب عليهم أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

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

[2]– رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مرجع سبق ذكره، ص 136.

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

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

2-5 الإدارة الذاتية: أي القيام بتوزيع العمل بين الإدارة والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار أي السلطة والتنفيذ يكون من قبل الأكثرية لا الأقلية. [1]

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

المبحث الثالث: التطبيق العملي للتمكين الإداري

المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري

تمر عملية التمكين بالخطوات التالية:

- **الحاجة إلى التغيير:** يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المنظمة التبني برنامج تمكين العاملين ومهما كانت الأسباب فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد، ويبدأ الموظفين بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.
- **التغيير في سلوك المديرين:** وهو تحدي كبير بالنسبة للمديرين يجب التغلب عليه وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فان التغيير في سلوكياتهم للتخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين، خطوة أساسية لتنفيذ التمكين.
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها العمال:** إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين الذي يجب على الإدارة تحديد طبيعة القرار الذي سوف يشارك فيه المرؤوسين في صياغتها بشكل تدريجي، كما يجب أن يتم تقييم نوعية القرارات التي يكن أن يشارك فيها المرؤوسين بطريقة مباشرة. [1]
- **تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساس يضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى معل من عملية تمكين العاملين بشكل جماعي تكوين أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون الى مات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات الذي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة

[1]- مجموعة خبراء التمكين وأثره على منظمات العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

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

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

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

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

عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة أن تأخذ وقتا في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج لأنه عملية شاملة لجميع من المنظمة وتأخذ وقت [1].

المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري

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

1- نموذج كانجو و كونجر 1988 conger kunuga

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

- الزاوية الأولى:

ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (اداري) يحوي ضمنيا على تفويض الصلاحيات

- الزاوية الثانية:

ينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي أو عضوي يعبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة والقوة والنفوذ

➢ يحدد هذا النموذج خمس مراحل أو خطوات التمكين العاملين وهي :

[1]- طلبي لبنى، متطلبات التمكين للعاملين لادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص46

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

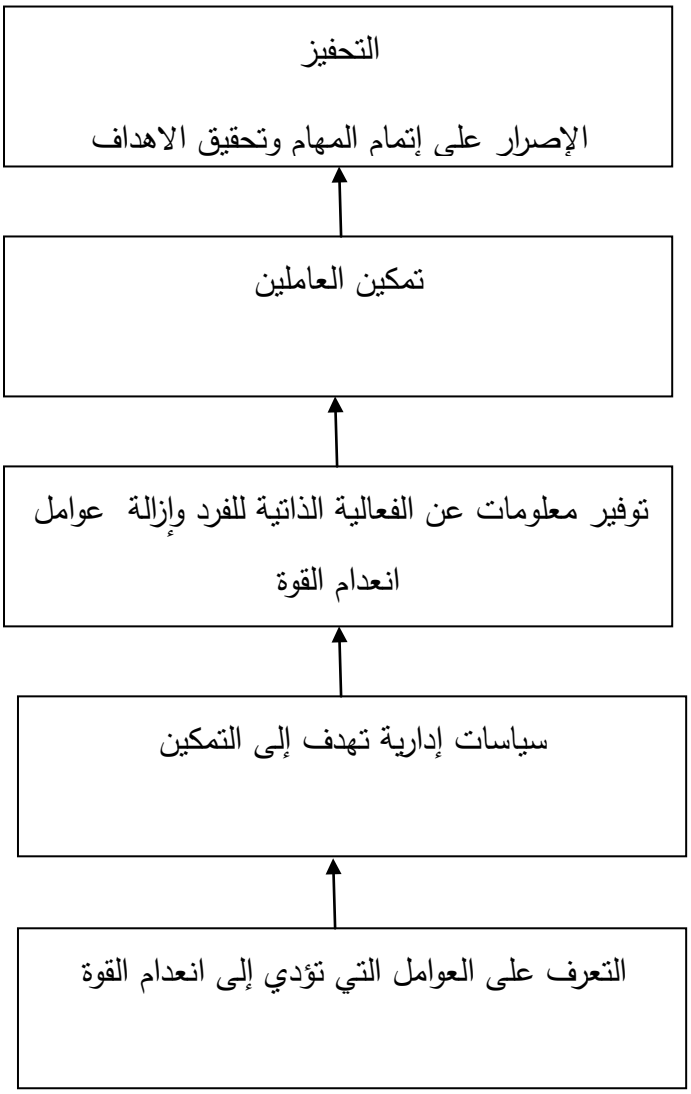
2- **الخطوة الثانية** : السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة والإطراء الوظيفي التي تهدف إلى تمكين وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفعالية للعاملين

3- **الخطوة الثالثة**: وفيما يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين.

4- **الخطوة الرابعة**: هذه المعلومات المقدمة عن الفعالية الذاتية للعاملين تساهم في رفع معنويات العاملين، ما ينتج عنه بذل مجهود أكثر.

5- **الخطوة الخامسة**: التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادءة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المنظمة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير، والتعلم المستمر لرفع كفاءة وقرارات العاملين.

الشكل(1-1): يمثل نموذج العوامل المؤثرة conger kumung



المصدر: محمد عبد الفتاح زهرى ،مرجع سبق ذكره، ص45.

2- نموذج توماس فيلتهاوس (tomas velthouse 1990)

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

1- **الخطوة الأولى** : مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة، ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف كإجراء أولي

2- **الخطوة الثانية**: توفير المعلومات التي تساعد افرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام

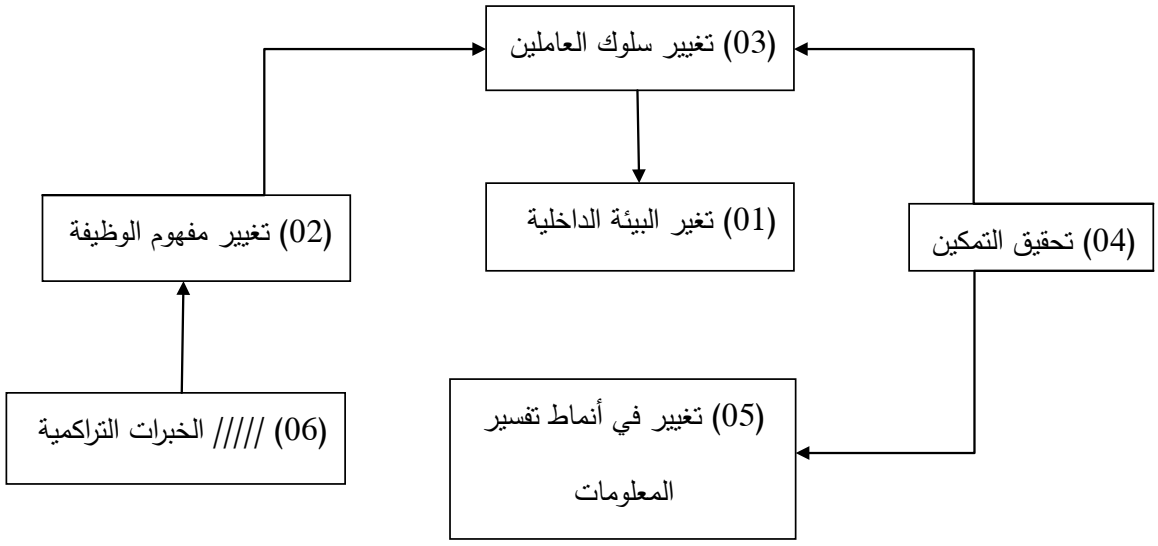
3- **الخطوة الثالثة**: يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية

4- **الخطوة الرابعة**: تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة وانجاز المهام الحالية التي يقوم بها، وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد، ومدى استفادته في المهام الحالية

5- **الخطوة الخامسة**: أساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وتفسيره لها التي تؤثر في أسلوب تحليل المهمة، ويعد عنصر مهما في تكوين أو دعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.

6- **الخطوة السادسة**: تعتبر المؤثرات الخارجية، وأساليب تفسر سلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين

الشكل (1-2): يمثل نموذج thomas velhouse



المصدر : محمد عبد الفتاح زهرى ، مرجع سبق ذكره، ص 47.

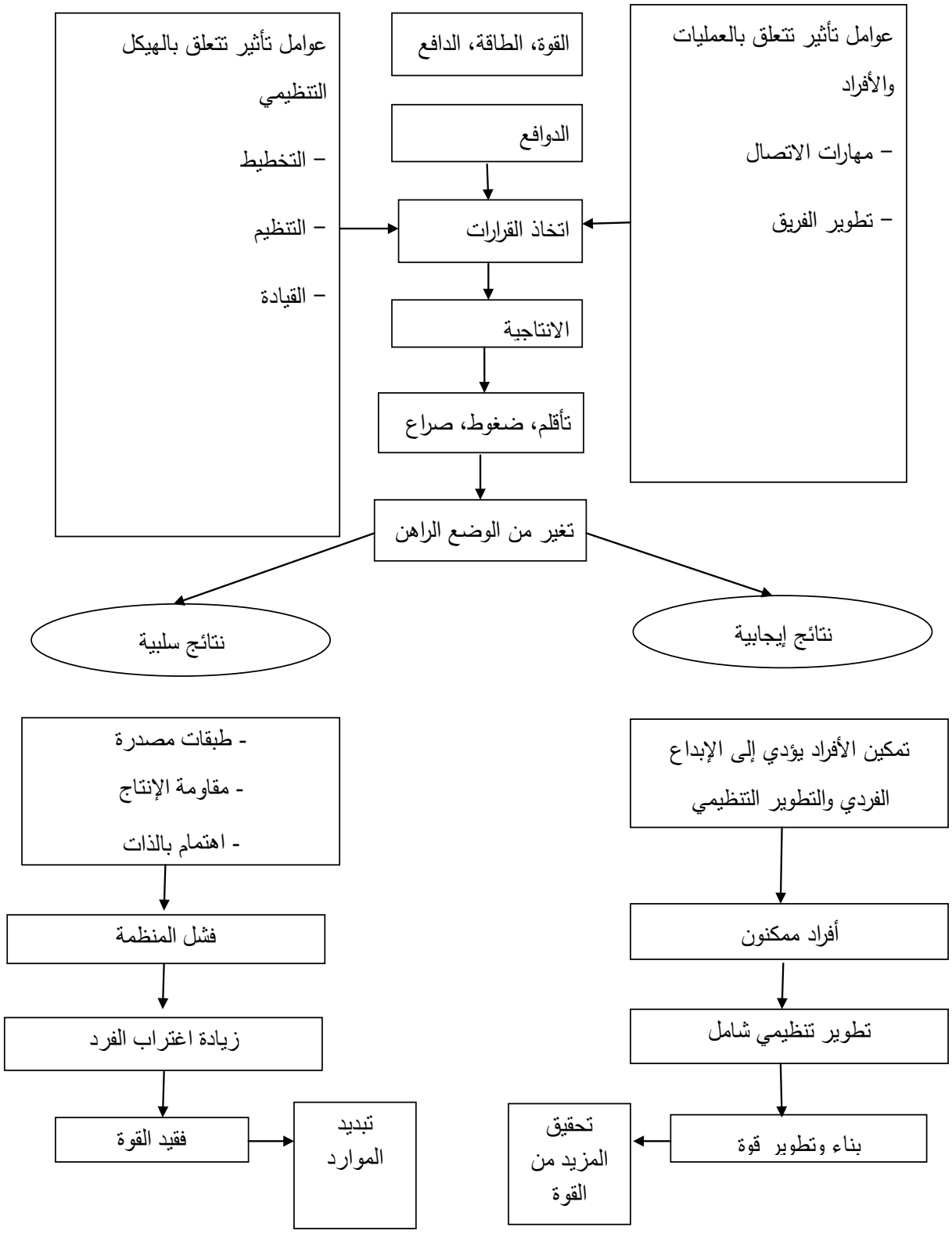
3- نموذج فوجات وميرال (voget murell 1990)

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

أ- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية: وفي مقدمتها التخطي ط، التنظيم،التوجيه، الرقابة

ب- عوامل متعلقة بالافراد ونوعية الاتصالات، والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي، والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الافراد عند استشارة ودافيتهم نحو العمل، ويكون اما إيجابيا من خلال التمكين، او سلبيا من خلال اهدار طاقتهم نحو العمل ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل(1-3) يمثل نموذج voget & murell



المصدر: نياف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 49.

4- نموذج سيبيكتور (spetor 1996)

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

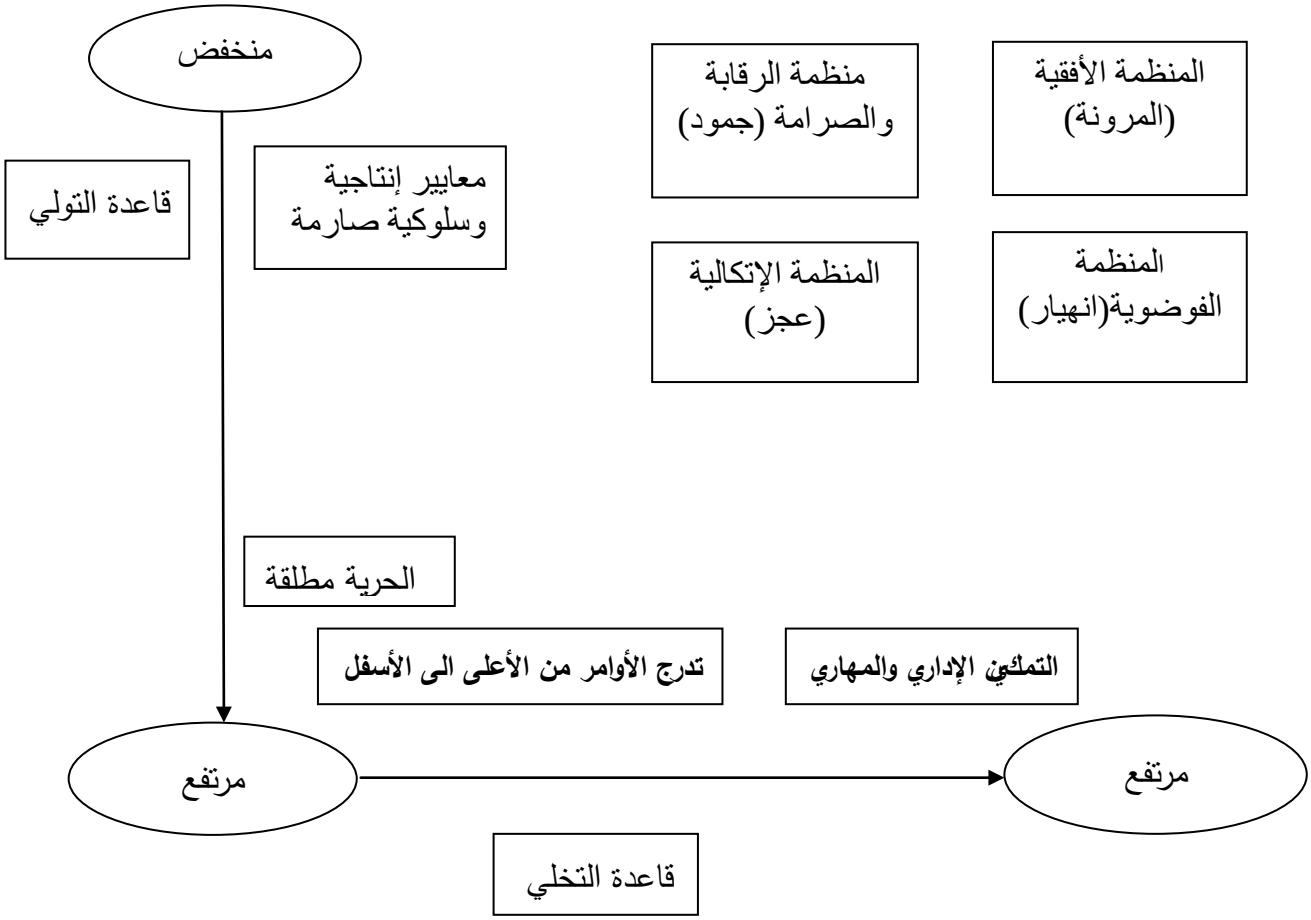
بحيث تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات وصناعتها وذلك بتزويدهم بالمهارات وتوفير لهم الموارد الأزمة في إطار الثقة والاعتماد على الذات .

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

- **المؤسسات الأفقية**: التي تقل فيها المستويات الإدارية، مما يوفر قدرة من المرونة في العمل ويحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب
- **المؤسسات الرقابية** : التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبا على طريقة العمل ولا يحقق التمكين ما يرجى منه من خلالها
- **المؤسسات الفوضوية** : وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل لما يؤدي إلى الانهيار الكامل.
- **المؤسسات الاتكالية** : والمقصود بالاتكالية(الخضوع) وهو أن يقوم العمل بعمله دون التفكير في العواقب، ويعتبر هذا الجزء كبير في الثقافة داخل المنظمة[1].

[1]- مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستر في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر، ص47.

الشكل(1-4) تمثل نموذج بون لولر



المصدر: مي خميس ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

5- نموذج بون ولولر (bowzn & louiler 1995)

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

1- توفير معلومات الدقيقة أو الصحيحة عن أداء الأفراد داخل المنظمة

2- توفير النظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة، أي تقييم فردي لكل عامل ما يقدمه من خلال عمله.

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

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

وفي هذا النموذج استند للإدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الإدارية الأساسية اتي من شأنها خلق حالة من التمكين بما يلي:

يمثل هذا الشكل نموذج بون لولر

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

6- نموذج سبرايتزر (spereitzer1995)

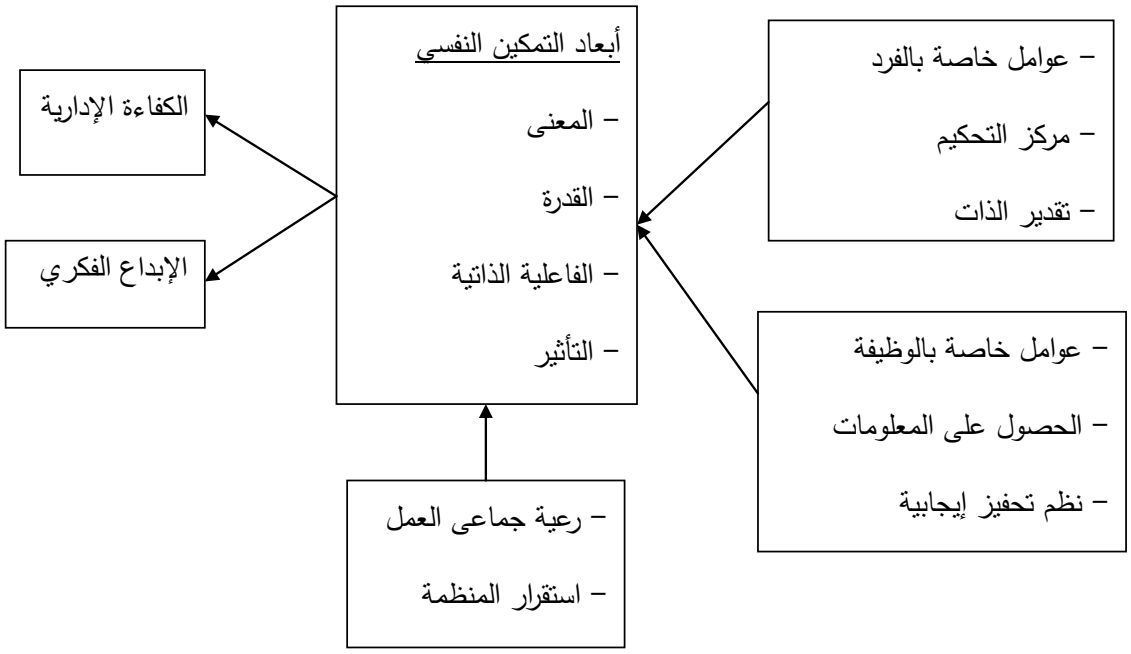
يعتمد نموذج سبرايتزر، او نموذج التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين المضمون الاختصاص حرية الاختيار التأثير التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين وترى الباحثة سبرايتزر أنه حتى يتحقق التمكين لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين: هما التمكين النفسي ثم التمكين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

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

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

الشكل التالي يوضح نموذج سبرايتزر spereitzer

نموذج التمكين النفسي spreizer



الشكل(1-5) يمثل نموذج spreitzer(الحاجة 2006 ص116)

7- نموذج هاربلين وفرال (harbune & ferrell 1996)

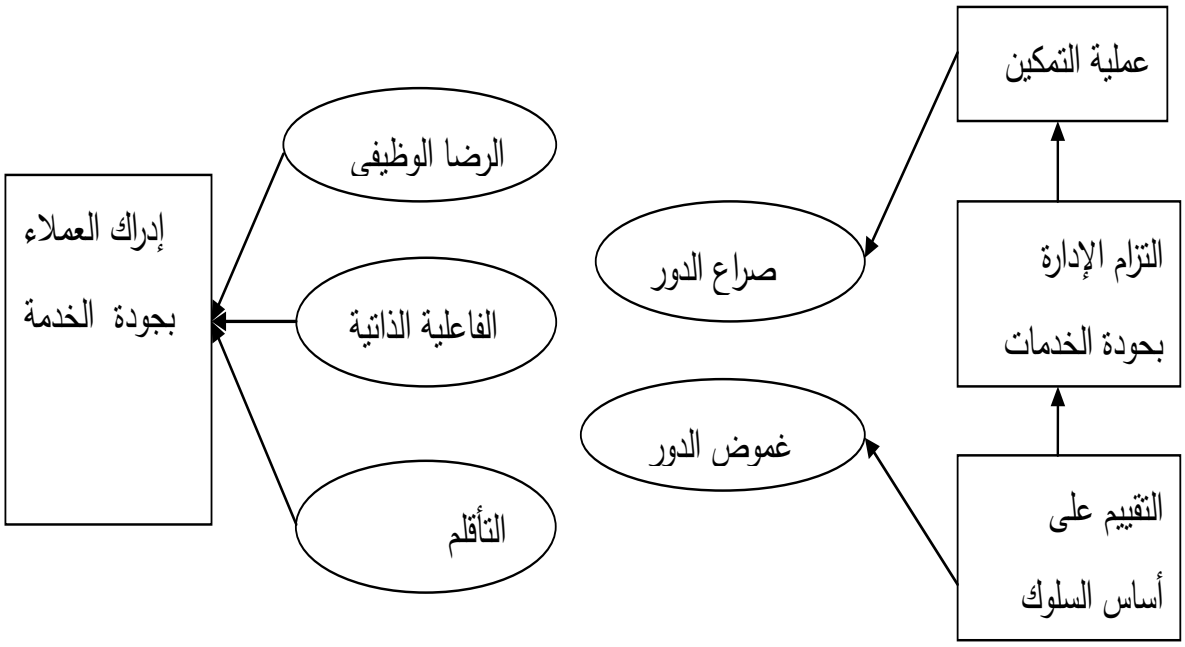
يهدف نموذج هاربلين وفرال أة نموذج الالتزام بجودة الخدمة الى وضع هدف عام للمنظمة وهو النهوض بجودة خدمة العملاء، أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقويم الأداء وهذا يؤثر على العمل داخل المنظمة أي المناخ التنظيمي لها عن طريق :

1- إن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد، بحيث يقل الغموض لديه عند القيام بمهام، المحيطة به، فلا يكون هناك صراع على الأدوار ومن جهة أخرى يكون العامل مسؤول عن شيء يحاسب عليه

2- يؤثر تمكين العاملين على الفعالية الذاتية للفرد، بحيث لا يمكن إلا إذا كان جاهزا قادرا على تحمل المسؤلية ويملك المهارات والقدرات التي يحتاجها إلى أداء عمله، وتتم عملية تقسيم الأداء عل أساس أنه يقوم بعمله بأكمل وجه، والذي بموجبه يحصل على المكافأة وفي المقابل يحاسب اذا أخطأ ما يضمن نجاعة التقييم ما يؤثر ذلك إيجابي على العامل فيشعر بالرضا الوظيفي والتكييف داخل المنظمة فيتحقق الهدف من عملية التمكين العاملين وهو جودة خدمة الزبائن

هذا الشكل يمثل نموذج الالتزام بجودة الخدمات[1]

[1]- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 115-117-116



الشكل (1-6) يمثل نموذج harbune & ferrell ، الحاجة، 2006، ص115

الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين للعاملين:

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

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

أولا: مزايا التمكين الإداري:

حتى عام 1992 DROWUN and LAWLS وغيره مزايا عديدة للتمكين تلخص فيما يلي: [1]

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء.
- شعور العاملين برضا اكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل اقل مع العملاء .
- الخدمة الحسنة ولاد العميل وسمع الأعمال .

كما يمكن إضافة مزايا أخرى للتمكين الإداري و هي : [2]

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات .
- استخدام فرق العاملين المدارة ذاتيا.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل .
- تشجيع العمل المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

ويضيف أخرون أن للتمكين العاملين عدة مزايا منها:

- يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق والحاجات لعمل.
- تخفيض عدة مستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية اتصال .
- تخفيف تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي .
- توفير تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

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

- زيادة الإقبال على التدريب وتعليم الأفراد.
- توثيق علاقات الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .

[1]– عطية حسين فندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين وتطوير ، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2]– سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص36

- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

ثانيا: معوقات التمكين الاداري:

عند تبني مفهوم التمكين الإداري في المؤسسة بعض الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تحول دون التطبيق الجيد للتمكين – الحد من فعاليته، ومن بين المعوقات مايلي: [1]

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

كما يمكن إضافة مايلي: [2]

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

[1]– سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير ، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-2004/04/12، ص40

[2]– مجمعة ، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2014، ص11

كما يمكن إضافة بعض المعوقات على النحو التالي: [1]

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

ثالثاً: متطلبات نجاح تمكين العاملين:

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: [2]

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

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

ج –**الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

[1] سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2]– طالبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ص 49.

الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

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

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

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

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

خلاصة الفصل الأول:

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

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

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد الفصل الثاني:

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

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

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

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية

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

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

وتهتم جودة الحياة الوظيفية بتوفير حياة أفضل للموظفين من خلال دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمة من جانب ومن جانب آخر تحقيق إشباع رغبات واحتياجات الموظفين[1].

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية

أولا: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

* تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها تصورات الموظفين بشأن بيئة العمل هل هي آمنة، وهل تحقق الرضا لديهم، وهل تحقق التوازن بين حياتهم الشخصية، والوظيفية، وهل تحقق لهم فرص للتعلم، والنمو، والتطور، والاعتراف، وتقدير الذات .[2]

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

[2] نفس المرجع السابق، ص 19.

– جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تهتم بصحة وسلامة العامل النفسية والجسدية، ومن خلال توفير المنظمة العوامل المادية، والاجتماعية والتنظيمية اللازمة، والصالحة للعمل فيها.[1]

* ويشير البعض أن جودة الحياة الوظيفية هي " التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم بكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية [2].

* هي اقصى من يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل[3].

* جودة الحياة الوظيفية هي من المفاهيم المتعددة لأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة .

* وجاء في تعريف آخر بأنها: بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.[4]

* تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من اجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة[5].

* جودة الحياة الوظيفية هي مجموع البرامج والأساليب والأنظمة التي تسعى إلى تحسين والارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالمورد البشري والتي تؤثر في الحياة الوظيفية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصحية بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والفرد داخليا وخارجيا[6].

---

[1]– سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص88

[2]– سمي سعيد البيارمي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص11

[3]– صالحي زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص16

[4]– هاشم عيسى عبد الرحمن أبو أحمد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة، ص8

[5]– نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته باخلاقيات العمل ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في إدارة الدولة والحكم الراشد الأقصى، بغزة، 2014، ص18

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

ثانيا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيها لبرنامج أهمية جودة الحياة الوظيفية وهي على النحو التالي: [1]

* جودة الحياة الوظيفية لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، لكنما تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية.

* تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء، ودافعية.

* توفير ظروف عمل محسة، ومطورة من وجهة نظر المنظمة.

* التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين

كما يمكن إضافة أهمية أخرى لجودة الحياة الوظيفية وتتمثل فيما يلي: [2]

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

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية بالأتي: [3]

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.

[1]– ساجي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص99.

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

[3]– سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص13,

- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين بزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، زيادة ولاؤهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية

الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال جودة الحياة الوظيفية هي كالتالي: [1]

- تحسين الرضا الوظيفي.
- تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين ما ينمي المشاعر الإيجابية بينهم.
- تحسين إنتاجية العاملين.
- تعزيز التعلم في بيئة العمل.
- تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم.

ويمكن إضافة ان الأهداف المستحصلة من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كالتالي:

- قلة الغيابات، والإصابات وحوادث أقل
- الرضا الوظيفي لدى العاملين عن العمل.
- قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين.
- تحسين وزيادة الأداء، وهذا سيؤدي إلى التفوق النوعي على المنافسين في السوق .

تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية إلى: [2]

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة في حل المشاكل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل.

[1]– سمير سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي/ مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2]– صالحي زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24

- تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية قدرات المؤسسة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.
- توفير ظروف عمل محسة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية أبعادا ومعاني مختلفة، طبقا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين، حيث تتفاوت أهمية وأولوية كل عنصر من هذه العناصر طبقا لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وما هي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة، طبقا لذلك نجد تعدد المفاهيم والعناصر الحياة الوظيفية، وستتناول الباحثة بعضا من هذه الأفراد والتعريفات التي كتبت حول عناصر الحياة الوظيفية كالتالي: [1]

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

ثانيا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

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

- فرق العمل المدار ذاتها
- تصميم العمل والإثراء الوظيفي
- الإدارة بالمشاركة
- القيادة الفعالة والسلك الإشرافي
- ساعات العمل المرنة

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

-أجور ومكافآت

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

-إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية

-مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين

-توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي

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

-إتاحة فرص الترقي، والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم، والتعلم، والتدريب[1]

المطلب الثاني قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتمت مجموعة من الدراسات و البحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، و إن كانت قد اختلفت كل دراسة عن أخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال

اعتبرت دراسة(islam,M.Z & siengtha) انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيزبرج الصحية و المتمثلة بالمقاييس التالية :

-معدلات الأداء الوظيفي

-درجة الرضا الوظيفي للعاملين

-سياسة الأجور

-سياسة الشركة

-مدى نجاح النقابات و اتحاد العاملين

بينما ترى دراسة(Garg.C.P..et al 2012) انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب و مقاييس وصفية من جانب أخر، و كانت هذه المقاييس على النحو التالي:

-معدل دوران العمل

-معدل الغياب الطويل

-إنتاجية العاملين

-درجة رضا العاملين

[1]- سامي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص90

بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها و يعظم المعايير فيها و اشتملت هذه المعايير لقياس جود الحياة الوظيفية على ما يلي

معدلات حوادث العمل:

- معدلات الشكاوي
- معدلات الإضراب و التجمهر و الامتناع عن العمل
- معدلات الغياب و التغيب
- معدلات دوران العمل [1]

المطلب الثالث: عوائق تطبيق دورة الحياة الوظيفية وعوامل نجاحها

أولاً: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

من العوائق الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي: [2]

بيئات العمل السيئة، عبئ العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام الدوريات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، الافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة.

وعدد البلبيسي ثلاثة من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

– موقف الإدارة السلبي في إضعاف المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.

– موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال.

– خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.

يمكن إضافة عوائق أخرى لتطبيق جودة الحياة الوظيفية:

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

- **موقف الإدارة:**

يتطلب تطبيق برامج الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير على آرائهم والمشاركة بفاعلية، إلا أن

[1]– صالحي زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص24

[2]– نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ذلك التنفيذ صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم ومشاركتها مع الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم، لذلك يبدون معارضة شديدة في هذا الإطار.

- **موقف النقابات:**

قد يتولد عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية شعور بأن تطبيقها يعود بالفائدة على المنظمة من خلال تسريع وتيرة العمل والرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية والنتائج المرجوة منها والعوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد سوية.

- **التكلفة المالية:**

ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة ومكلفة تفوق قدراتها، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كونها تعتمد على الأجور السخية وبيئات العمل الجيدة ...، ولذلك كان لزاما تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.[1]

ثانياً: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

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

1 –نظام الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (Stéohane .11.2012) بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللارسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

2 –نظم المقترحات:

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرنامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار تظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين إن معظم

[1] بوديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون ، مرجع سبق ذكره، ص 18

نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات بدلا من ذلك، يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ووسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمن ////// لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفي النهاية، يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3 –مجهودات المنظمة:

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

المبحث الثالث :علاقة متغيرات الدراسة ببعض المفاهيم الإدارية

المطلب الأول : علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالأداء الإداري

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

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

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

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

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

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

[1] صالحي زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

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

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

– يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها لاسيما و أن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب المزيد من الإبداع و الابتكار الذي يتصل بقدرتها على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها

– إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالانجاز و الأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المؤسسة فيبدون أكثر ن شاطا و حماسا

– جودة و سرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين فالتمكين يكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع بفضل مشاركتهم في صنعه

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

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

- المشاركة في اتخاذ القرار
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات
- النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة
- توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات وامكانياتهم
- سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم
- الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز
- التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء
- توفير فرص الترقية

– زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة ، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين و خلق الشعور بالسيادة في العمل و هذا يعطي الدور الأكبر لتحسين مستويات الأداء لتمتع فرق العمل بموارد أكثر ومهارات متنوعة كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق ب مساهمة كل منهم في القرار الجماعي

– تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، و ذلك بحثهم نحو المزيد من التطوير الذي أصبح ملحا في ظل تخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء الوظيفي

– رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة من خلا ل إشراكهم في مجار ب تدريبية شاملة ومتطورة مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادأة و الابتكار وجهد و أداء مرتفع

– شعور العاملين بالأمان و التغلب على الخوف و القلق بفضل المساندة التي يتلقونها و التي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل

– تجنب الاغتراب الوظيفي و عدم الكفاءة الذاتية للعاملين وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل القدرة العالية على مواجهة المشكلات وانخفاض مسببات ضغوط العمل و الحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد

– السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، فتوفير الاستقلالية للعاملين فيما يخص الجوانب الفنية للعمل[1] والحرية من قيوده و في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله و كيف يؤدى العمل يعزز طاقاتهم الإبداعية ويجعلهم أكثر إصرا ر على مواجهة التحديات و العقبات.

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

ثانيا: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء

إن هنالك جوانب إذا تم تحسينها والإرتقاء بها، كان لذلك عظيم الأثر في النهوض بالمؤسسة،

[1]- فوزية برسولي أثر التمكين على الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة اطروحة مقدمة لنيل ؤشهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر .بسكرة السنة 2018/2017

ومن ثم الإرتقاء بمستوى الحياة الوظيفية، حيث إن بعضها يندرج تحت محور (التحسين في أداء الموظف)، والثاني يقع ضمن ما يمكن (تحسينه في مهام الموظف)، وأما الأخير فيتمثل في (المناخ الذي يعمل فيه الموظف)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

– تحسين أداء الموظف

إن هذا المدخل من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لإرتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع حاجاته الإنسانية المرجوة من وراء العمل. لهذا تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل بالتبعية، فكفاءة الموظف تتطلب منه من نشاطات ومهام تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه، بما تشتمل عليه من أداء مالي ومعارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء(كما تعتمد كفاءة الأداء البشري على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعالا وعليه، فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتبط بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحداهما مقارنة بالأخرى من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل إنجاز أداء الموظف هو الأمل المنشود لكل مؤسسة تسعى لتحسين الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، والإرتقاء بمستوى نظر إليه نظرة شمولية، تشمل جميع مناحي حياة تلك الخدمة المقدمة منها من أجل ذلك، فإن هذا الجانب الأن بيد الموظف. ومن أجل ذلك، كانت النظرة الثاقبة لتحسين مهام الوظيفة، وهو ما سيتضح فيما يلي:

– تحسين مهام الوظيفة[1]

يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الفنية تتمثل أساس في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج الأن توفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية

فالمواد الأولية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كم جيدة، من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطلات المفاجئة في الإنتاج الأن أي خلل في المواد الأولية يؤثر في كفاءة الإدارة في تسيير المخزونات، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف كما أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية، وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما

[1]- د. عبدالوهاب بن شباب بن شميالن المملكة العربية السعودية الصفحة 221- 222

يقدمه من فرص العمل المتع، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج، ومن جهة أخرى فلأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية

مما سبق يتضح أهمية تحسين مهام الوظيفة حيث إن ذلك محور متشعب الجوانب، فمن المستبعد تحقيقه إذا كان هناك وعي استراتيجي بكل الجوانب المؤدية إلى هذا التحسين من خلال توفير التحسن في مهام الوظيفة و منه التأثير مباشرة على فعالية و كفاءة الأداء[1]

المطلب الثاني: علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالإبداع

أولا: الربط بين التمكين وإبداع العاملين :

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

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

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

وأشارت (, Spreitzer 1449-1995)الى وجود علاقة بين التمكين والمرونة التي يتمتع بها العاملون والتي تسهم في السلوك الإبداعي. ويرى (جواد وحسين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. وأكدت (Spreitzer ., etal 1999) بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار

[1]- المجلة العربية للإدارة، مج 39 ،ع2 - يونيو (حزيران) 2019،215، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين د. عبد الوهاب بن شباب بن شميالن المملكة العربية السعودية الصفحة 221- 222

الجديدة، وأشار (Spreitzer ,etal 1999)إلى أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وان امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. وبين (Kirkman .etal 2004)إلى أن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لانجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. وأشار) (1997 Spreitzer &Quinn) بأن العاملين الممكنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية .

استناداً إلى ما تقدم فان التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين[1].

ثانيا: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإبداع

تحقق على النقاط التالية :

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

بينما يشير آخرون إلى أن ممارسة عمليات المشاركة والتمكين للعاملين في المنظمات :

- يساعد في تنمية الإبداع الإداري والتنظيمي من خلال ما يلي:

– تشجيع العاملين عل طرا الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
– إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.
– تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
– تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

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

دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والإهتمام بها وتطبيق المفيد منها

- نظم الترقية والتقدم الوظيفي وعلاقتها بالإبداع الإداري.

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

الإستقرار والأمان الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري

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

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

المطلب الثالث: علاقة التمكين و جودة الحياة الوظيفية بالقيادة

أولا: علاقة التمكين بالقيادة

يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة

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

لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلة عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلة بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية

ويرى(Bennis and Nanus 1985 Dvir et. Al., 2002) القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكأفات. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلة تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

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

المجموعة الأولى: بعض الأسئلة الصعبة

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية احد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي ؟
- إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان الدعم والآمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية: بعض الأسئلة الصعبة

- إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

•إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

•إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

•إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنة قبل أن نبدأ بالعمل على أيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولا بتمكين أنفسنا. حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثالاً يحتذي به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية. وهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابيا يقتدي به العاملين كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة، وأن يكون مثالاً يحتذى به.

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

•في ظل عدم ثقتها بقدراتها.

•في ظل عدم وجود رؤية واضحة.

•في ظل غياب القدوة الإدارية.

• في ظل غياب القدرة على الاختيار.[1]

ثانيا : علاقة جودة الحياة الوظيفية بالقيادة

إن الأنماط القيادية الحديثة تتمثل أساسا في نمطين هما: القيادة التبادلية التي تعتمد على تبادل شيء له قيمة للقادة والمرؤوسين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات، والقيادة التحويلية التي تعبر عن التغير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استثارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة، كما توصلنا إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في: جودة نظام الأجور والمكافآت، التصميم الجيد للوظائف، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم، وتوصلنا كذلك إلى أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تدريبية، ترقيات .....) وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي معهم، وتنعكس إيجابا على مخرجات الأفراد (الرضا، الولاء، الأداء سلوك

[1]- الموقع الالكتروني ،https://almohasben.org/القيادة-والتمكين html.، تاريخ التحميل 2020/9/1

المواطنة التنظيمية، الثقة،...)، ومن ثمَّ على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف)، و هذا كله يؤثر على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحى فارس بالمدية

تمهيد الفصل الثالث:

شاءت الاقدار ان يتصادف التربص الذي قمنا به في الجامعة مع ظهور جائحة كورونا كوفيد 19 في الجزائر والذي كان له دور كبير في اثراء محتوى التربص التطبيقي الذي قمنا به ،خاصة بعد غلق الجامعة لأبوابها منذ شهر مارس الفارط، مما جعلنا نستعين بالاستبيان الالكتروني في التوزيع على عينة الدراسة .

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاد كل منهما من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

-**المبحث الأول**: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي بولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية[1]:

- ✓ جذع مشترك تكنولوجيا؛
- ✓ تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009؛ فيما حددت كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

- ✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق؛
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

ثم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- ✓ كلية الآداب واللغات؛

[1].جامعة يحي فارس بالمدية، **نبذة تاريخية**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/historique، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ كلية العلوم التكنولوجيا؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ✓ كلية العلوم.

المطلب الثاني: إدارات جامعة يحيى فارس بالمدية

تضم جامعة المدية الإدارات والأقسام الآتية:

أولا– رئاسة الجامعة: هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها ، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة يتولى المهام والمسؤوليات التالية[1]:

1- يمثل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛

2- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛

3- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛

4- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛

5- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

6- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

7- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛

8- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء؛

9- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة ؛

10- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛

11- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

13- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا– الأمانة العامة: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي[1]:

[1]. جامعة المدية، **رئاسة الجامعة**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/rectorat، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

1- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛

2- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛

3- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛

4- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛

5- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛

6- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

7- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا-نيابات رئاسة الجامعة: بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات[2]:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج :بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذ المجال؛
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛

---

[1]. جامعة المدية، **الأمانة العامة**، [على الرابط]، متاح على: http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-generale.administrative/sucretariat-، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

[2]. جامعة المدية، **نيابات الجامعة**، [على الرابط]، متاح على:] http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

- ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه؛
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة؛

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي؛
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج :بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- ✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛
- ✓ -السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التعليم والتربصات والتقييم؛
- ✓ مصلحة الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان

1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- ✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

تشمل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- ✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري؛
- ✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا؛
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية؛

وتشمل مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحيى فارس بالمدية

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 المتضمنة إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية .وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999،ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية[1].

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى علاه هي بالوقت الحالي يتضمن تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تقتضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل، م، د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010- 2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[2].

أولا- تخصصات الكلية: إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول إلى كلية، هو بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والقصير ونظام "ل.م.د"والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير كل هذا مفصل في التالي[3]:

1- التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتين بالجذع المشترك وسنتين بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

---

[1]. إيمان زواركي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015، ص84.

[2]. نفس المرجع السابق، ص84.

[3]. أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017، ص ص98-99.

- ✓ **جذع مشترك علوم التسيير**: يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999م، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالجذع المشترك أو لطلبة التخصص، ويضم تخصصين حيث يتوزع الطلبة بعد سنوات الجذع المشترك في تخصصي العلوم المالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى تخصصات أخرى جديدة.
- ✓ **التكوين قصير المدى**: يستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال، ومزال تخصص الإعلام الآلي للتسيير يستوعب الطلبة من جامعات الوسط، غير أنه تم غلق هذه الشعبة مع بداية السنة الجامعية 2009-2010م.
- ✓ **نظام ل.م.د LMD**: شرع المعهد بداية السنة الجامعية 2008-2009م، في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة، بتخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي: الإدارة وتسيير المؤسسة؛ الإدارة الإقليمية والحضرية؛ تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية.

- ✓ **الدراسات العليا**: بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح التخصصين المالية والمحاسبة والآخر إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة.
- ✓ **التأطير**: سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس، ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

ثانيا– هياكل الكلية: يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
مدرج	06	قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30	مخبر للإعلام الآلي	03

المصدر: ـــــــــــ، www.univ-medea,dz، تاريخ الاطلاع: 9 -04- 2019.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق: حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث عنها من خلال أجهزة الإعلام الآلي أما

لطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توفر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق[1]، وهي موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ	الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	6852	37544	**5**	المعاجم	102	416
2	الكتب بالفرنسية	2099	5620	**6**	الموسوعات	133	404
3	الكتب بالانجليزية	33	58	**7**	المجلات والدوريات	276	735
4	المذكرات	4775	//				

المصدر: أوراق مقدمة من طرف المكتبة.

كما أن المكتبة تحتوي على 93 حاسوب منها 51 لطلبة الليسانس، و 25 لطلبة الماستر، كما أن المكتبة تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة لـ 900 مقعد حيث تتوفر على:

الجدول رقم (3-3): الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد	الهياكل	العدد
قاعة مطالعة لأساتذة	01	قاعة للانترنت لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01	قاعة للانترنت لطلبة التدرج	01
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	06	فضاء للإعارة	03
قاعة الانترنت للأساتذة	01	مخزن للكتب	03

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال،، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص58.

ثالثا- إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017-2018.

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المؤطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات وهي كالتالي[2]:

[1].بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016، ص57.

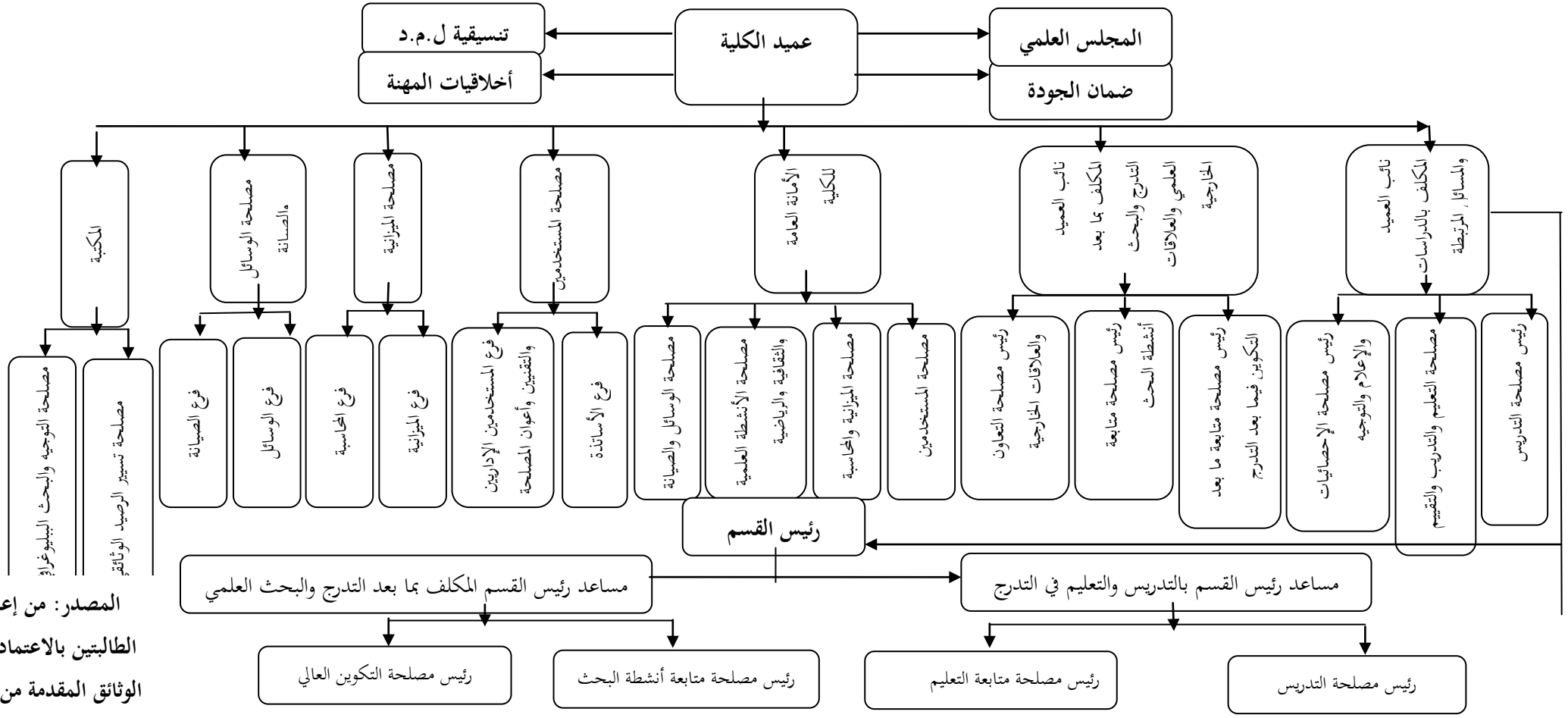
[2].معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

- ✓ فيما يخص طلبة الليسانس: عدد طلبة جذع المشترك 1346، السنة الثانية 875، السنة الثالثة 553.
- ✓ فيما يخص طلبة الماستر: السنة الأولى 664، السنة الثانية 482.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د: العلوم الاقتصادية 03، العلوم التجارية 10، علوم التسيير 04.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية: العلوم الاقتصادية 06، العلوم التجارية 03، علوم التسيير 13.
- ✓ عدد الأساتذة بالكلية: 13 أستاذ، 28 أستاذ محاضر "أ"، 39 أستاذ محاضر "ب"، 39 أستاذ مساعد "أ"، 06 أستاذ مساعد "ب".

المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للكلية

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1- عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها و ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل المصلح التابعة للأمانة العامة ما يلي:

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الميزانية والمراقبة.
- ✓ وكالة المحاسبة.
- ✓ خلية الاعلام الآلي.

3- نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

4- نائب العميد المكلف بالبحث العلمي: متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

5- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

[1].أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

6- مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

7- مصالح الإعلام الآلي: تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب و استخراج المداولات وكشوف النقاط.

8- مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- ✓ الإشراف على الأداء المكتبي.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- ✓ المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- ✓ السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- ✓ تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- ✓ تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: منهجية الدراسة

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

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ؛
- ✓ **الحدود البشرية:** أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ؛
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيري البحث و هما : التمكين الإداري، و جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية ، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 54 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات الالكترونية تم استرجاع 31 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين" في ظل الطروف الحالية لم تتمكن الطالبة من الالتقاء بالأساتذة لتحكيمها و منه تم الاكتفاء فقط بآراء و توجيهات الأستاذ المشرف" ؛
- ✓ تحويل الاستبانة من شكلها المكتوب إلى استبانة الكترونية في ظل متطلبات الظروف الحالية.
- ✓ توزيع الإستبانة الالكترونية على جميع أفراد العينة عن طريق الإيميل الخاص لكل أستاذ لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

المحور الأول: يناقش التمكين الإداري، ويشمل 3 أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: الكفاءة؛
- **البعد الثاني**: المشاركة؛
- **البعد الثالث**: تفويض السلطة؛
- **البعد الرابع**: الاستقلالية.

المحور الثاني: يناقش جودة الحياة الوظيفية، ويشمل 3 أبعاد وهي:

- **البعد الأول**: الأمن والصحة المهنية ؛
- **البعد الثاني**: العلاقات الإجتماعية ؛
- **البعد الثالث**: الأجور والرواتب ؛
- البعد الرابع: المشاركة في الادارة؛
- **البعد الخامس** :الأمن الوظيفي؛
- **البعد السادس**: الترقية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبة					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-5): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق

من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss	

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: صدق الإستبيان

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبة باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-6): اختبار كلمجروف-سميرنوف ($K-S$) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان			اختبار كولمجروف-سميرنوف Kolmogorov-smirnov test ($K-S$)		
			القيمة الإحصائية $K-S$	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
التمكين الإداري	**البعد الأول**	الكفاءة	0.090	31	0.186
	البعد الثاني	المشاركة	0.155	31	0.054
	البعد الثالث	تفويض السلطة	0.144	31	0.099
	البعد الرابع	استقلالية العمل	0.104	31	0.123
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.075	31	0.200
جودة الحياة الوظيفية	**البعد الأول**	الأمن والصحة المهنية	0.128	31	0.128
	البعد الثاني	العلاقات الإجتماعية	0.89	31	0.153
	البعد الثالث	الأجور والرواتب	0.136	31	0.094
	البعد الرابع	المشاركة في الإدارة	0.113	31	0.109
	البعد الخامس	الأمن الوظيفي	0.102	31	0.122
	البعد السادس	الترقية	0.132	31	0.140

الدرجة الكلية لمتغير جودة الحياة الوظيفية	0.179	31	0.057

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-6) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه . وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بالاعتماد على آراء و توجيهات المشرف فقط دون اللجوء لتحكيم الاستبيان نظرا للظروف الحالية .

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التمكين الإداري**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-7)

الجدول رقم: (3–7) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد التمكين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الكفاءة	X1	هناك توافق بين تخصصي والمقياس التي أقوم بتدريسها	0.483**	0.006
	X2	أستطيع بناء اتصال فعال بيني وبين الطلبة	0.702**	<0.001
	X3	أحرص على تطوير معارفي باستمرار	0.708**	<0.001
	X4	أحرص على أداء وظيفتي على أكمل وجه	0.738**	<0.001
المشاركة	X5	أشارك في تقديم اقتراحات تخص عملي	0.579**	0.001
	X6	أعمل على تفعيل الاتصال بيني وبين رؤسائي (رئيس القسم، العميد)	0.727**	<0.001
	X7	تتاح لي امكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل	0.647**	<0.001
	X8	أشارك في اتخاذ قرارات متعلقة بعملي	0.739**	<0.001
تفويض السلطة	X9	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي	0.883**	<0.001
	X10	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي	0.918**	<0.001
	X11	لا يتم التدخل في طريقة تأديتي لوظيفتي	0.847**	0.002
	X12	لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار	0.755**	<0.001

		قوانين العمل المعمل بها)	*	
استقلالية العمل	X13	اتخذ قرارات تخص وظيفتي بمفردي	0.433*	0.015
	X14	لا تمارس عليّ أية ضغوط في العمل	0.738**	<0.001
	X15	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل	0.450*	0.011
	X16	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي	0.629**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$ *: $P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-7) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.433,\ P = 0.015$) للعبارة (X13) التي تعكس بعد استقلالية العمل إلى ($SP = 0.918,\ P < 0.001$) للعبارة (X10) التي تعكس بعد تفويض السلطة مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (التمكين الإداري)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-8)

الجدول رقم: (3-8) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الأمن والصحة المهنية	Y1	تحرص الجامعة على توفير الأمن للأساتذة.	0.633**	<0.001

	Y2	تهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.	0.348*	0.048
	Y3	تلبي ظروف العمل شروط السلامة المهنية	0.605**	<0.001
	Y4	تحرص الجامعة على التقيد باجراءات الأمن والسلامة	0.634**	<0.001
العلاقات الإجتماعية	Y5	يسود تعاون بين زملاء العمل	0.729**	<0.001
	Y6	نشوء علاقات الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤسين	0.501**	0.004
	Y7	توجد علاقات طيبة بيني وبين زملائي	0.550**	0.001
	Y8	هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل	0.537**	0.002
الأجور والرواتب	Y9	يوجد نظام واضح للأجور والرواتب بالجامعة	0.502**	0.004
	Y10	هناك شفافية في الحصول على معلومات تخص الرواتب	0.491**	0.005
	Y11	هناك عدالة في الأجور	0.738***	<0.001
	Y12	أشعر بالرضا عن منظومة الأجور والحوافز	0.539**	0.002
المشاركة في الإدارة	Y13	أساهم في حل مشكلات وظيفية	0.663**	<0.001
	Y14	معاملة الرئيس المباشرة تتصف بالانصاف والعدالة	0.871**	<0.001
	Y15	هناك اتصال فعال بين الرئيس المباشر (رئيس قسم وأساتذة)	0.845**	<0.001
	Y16	هناك تشجيع من قبل رئيس القسم للأساتذة وتطوير العمل	0.683**	<0.001
الأمن الوظيفي	Y17	أشعر بالاستقرار الوظيفي في الجامعة	0.685**	<0.001
	Y18	أشعر بأنني جزء مهم من الشبكة الجامعية	0.758**	<0.001
	Y19	لا أفكر تغيير وتحويل إلى جامعة أخرى	0.545**	0.002

			**	*
	Y20	هناك سياسة تحفيزية من الجامعة للحفاظ على أساتذتها	0.627**	<0.001
الترقية	Y21	يوجد نظام واضح للترقيات	0.686**	<0.001
	Y22	يتم تطبيق نظام الترقيات بكل شفافية ووضوح	0.680**	<0.001
	Y23	هناك عدالة في الحصول على الترقية	0.614**	<0.001
	Y24	هناك توافق بين توزيع المهام ودرجات الترقية	0.535**	0.002
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$ *: $P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-8) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.348,\ P = 0.048$) للعبارة (Y2) التي تعكس بعد الأمن والصحة المهنية إلى ($SP = 0.871,\ P < 0.001$) للعبارة (Y14) التي تعكس بعد المشاركة في الإدارة مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (جودة الحياة الوظيفية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (3–9) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان			الدرجة الكلية للإستبيان	
			معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
التمكين الإداري	**البعد الأول**	الكفاءة	0.391*	0.032
	البعد الثاني	المشاركة	0.709***	<0.001
	البعد الثالث	تفويض السلطة	0.777***	<0.001
	البعد الرابع	استقلالية العمل	0.457**	0.010
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.881***	<0.001
جودة الحياة الوظيفية	**البعد الأول**	الأمن والصحة المهنية	0.494**	0.005
	البعد الثاني	العلاقات الإجتماعية	0.666***	<0.001
	البعد الثالث	الأجور والرواتب	0.576***	<0.001
	البعد الرابع	المشاركة في الإدارة	0.809***	<0.001
	البعد الخامس	الأمن الوظيفي	0.824***	<0.001
	البعد السادس	الترقية	0.642***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير جودة الحياة الوظيفية			0.905***	<0.001

مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$ *: $P<0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3–9) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير وأبعاده مع الدرجة الكلية للإستبيان، أن أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.905; SP=0.391] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–10) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ α
التمكين الإداري	**البعد الأول**	الكفاءة	0.728
	البعد الثاني	المشاركة	0.715
	البعد الثالث	تفويض السلطة	0.744
	البعد الرابع	استقلالية العمل	0.826
الدرجة الكلية لمتغير التمكين الإداري			0.873
جودة الحياة الوظيفية	**البعد الأول**	الأمن والصحة المهنية	0.750
	البعد الثاني	العلاقات الإجتماعية	0.739
	البعد الثالث	الأجور والرواتب	0.772
	البعد الرابع	المشاركة في الإدارة	0.804
	البعد الخامس	الأمن الوظيفي	0.818
	البعد السادس	الترقية	0.747
الدرجة الكلية لمتغير جودة الحياة الوظيفية			0.891
الدرجة الكلية للإستبيان			0.885

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-10) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.715 ;α= 0.891) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.885) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولا وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

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

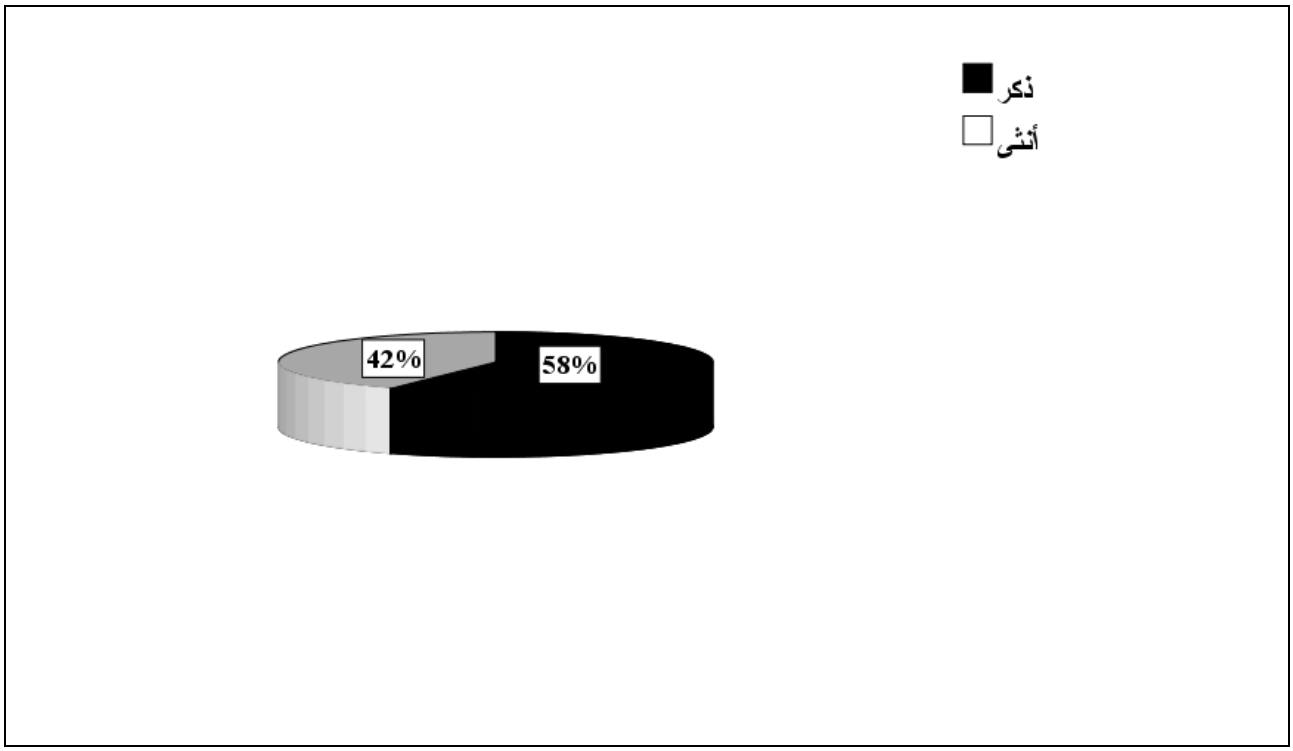
الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	58
	أنثى	13	42
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-11): أن نسبة تمثيل الأساتذة الذكور بلغت (58%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأساتذة الإناث (42%)، وهذا يدل على أن هنالك تقارب بين الأساتذة الذكور والأساتذة الإناث في تمثيل عينة الدراسة داخل جامعة يحي فارس بالمدية والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

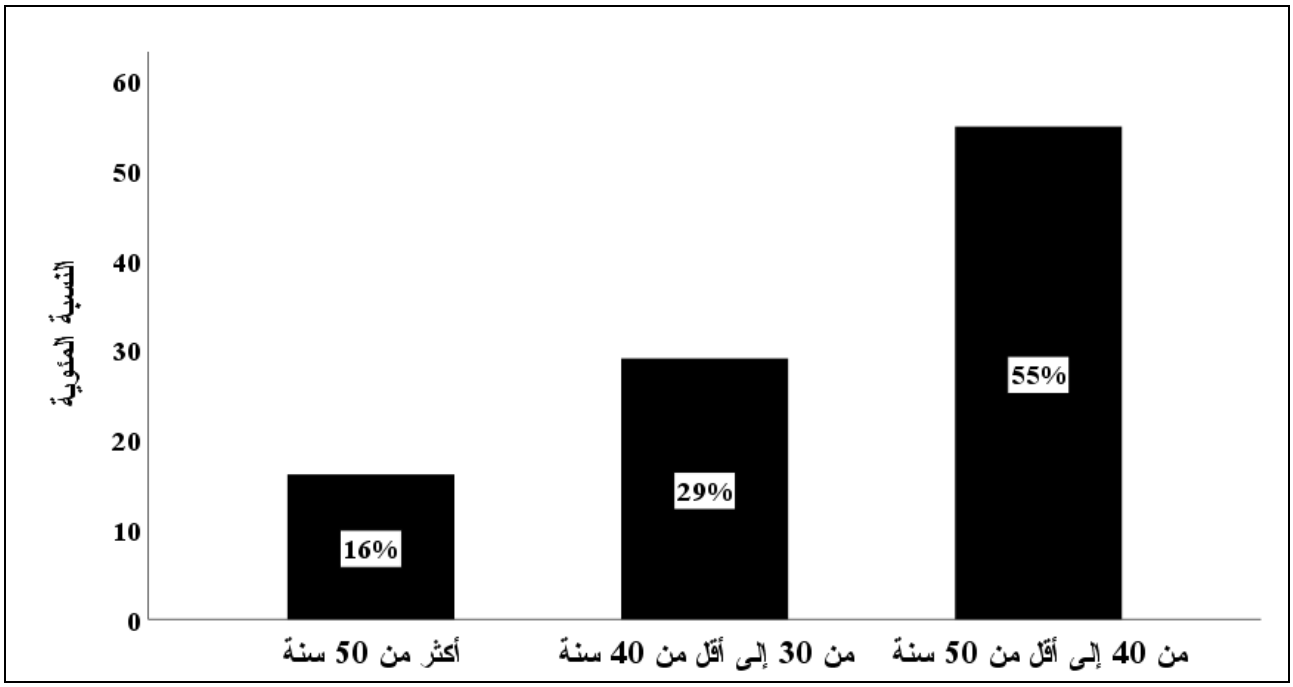
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	-	-
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	09	29
	من 40 إلى أقل 50 سنة	17	55

	50 سنة فأكثر	05	16
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الأساتذة في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى أقل من 50 سنة]، إذ بلغ عددهم (17) أستاذ وبنسبة مقدارها (55%)، تليها الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) أستاذة وبنسبة (29%)، في حين لم يتعدى مجموع الأساتذة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [50 سنة فأكثر] سوى (05) أساتذة وبنسبة مقدارها (16%). هذا وتجدر الإشارة إلى وجود غياب تام للفئة العمرية [أقل من 30 سنة] وهذا أمر طبيعي نظر للزمن الذي يستغرقه الباحث للحصول على شهادة دكتوراه، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الأساتذة الذين يمثلون عينة الدراسة داخل جامعة يحي فارس بالمدية هم من الفئات الشبانية التي تتمتع بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية:

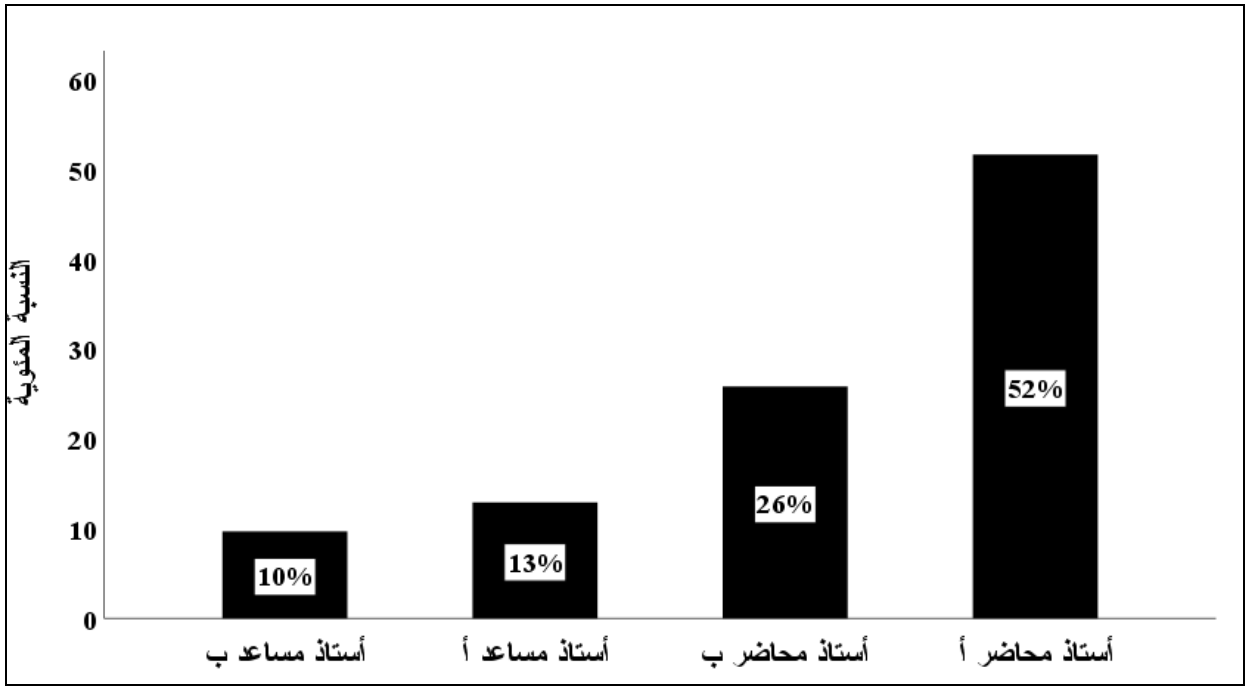
الجدول رقم (3–13) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد **ب**	03	10
	أستاذ مساعد أ	04	13
	أستاذ محاضر **ب**	08	26
	أستاذ محاضر أ	16	52
	أستاذ تعليم العالي	-	-
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأساتذة الذين يشغلون درجة أستاذ محاضر **أ** يمثلون المرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) أستاذ وبنسبة مئوية بلغت (52%)، يليهم الأستاذة الذي ينتمون إلى درجة أستاذ محاضر **ب** بمجموع (08) أساتذة وبنسبة بلغت (26%)، ثم الأساتذة الذي ينتمون إلى رتبة أستاذ مساعد أ بمجموع (04) أساتذة وبنسبة بلغت (13%)، وأخيرا الأساتذة الذين ينتمون إلى فئة أستاذ مساعد **أ** حيث بلغ عددهم (03) أساتذة وبنسبة مقدارها (10%) من حجم العينة. وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من أساتذة عينة الدراسة داخل جامعة يحي فارس بالمدية هم من فئة أستاذ محاضر **أ** الذين يعرفون انتشارا كبيرا، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص العينة من حيث متغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (3-14) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي

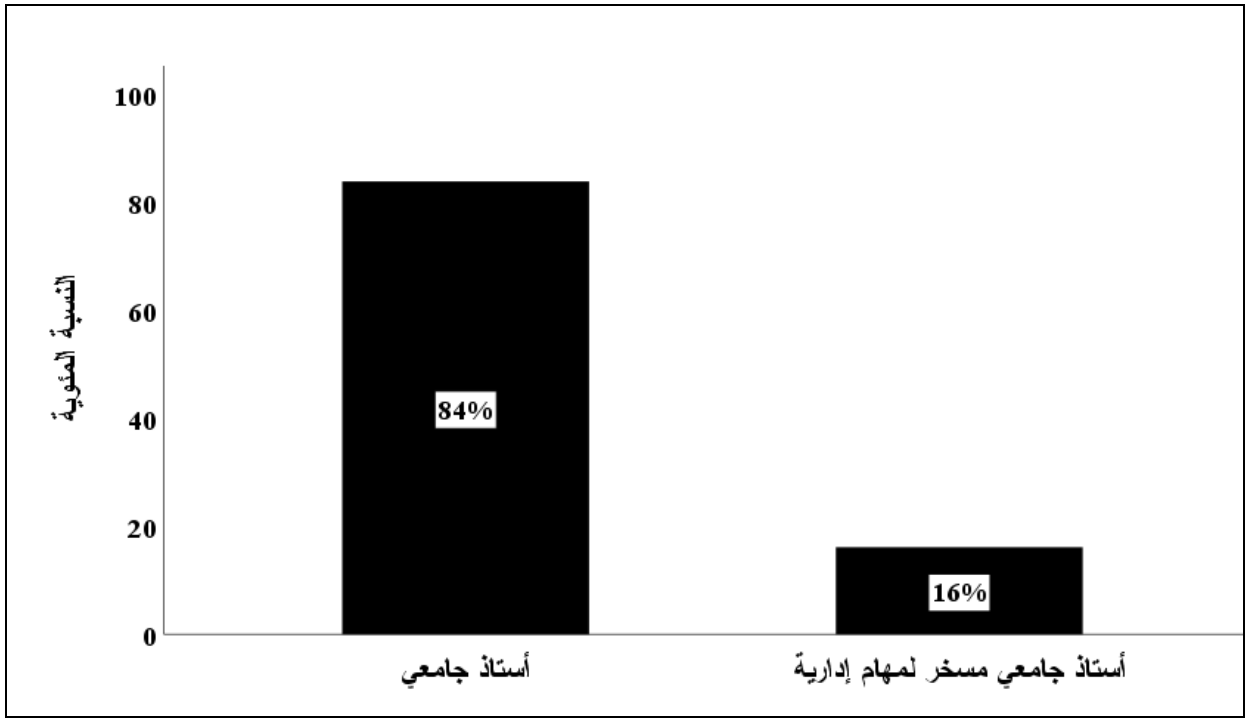
المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	أستاذ جامعي	26	84
	أستاذ جامعي مسخر لمهام إدارية	05	16
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأساتذة الجامعيين يمثلون النسبة الغالبة من إجمالي عينة الدراسة وهذا حسب متغير المسمى الوظيفي حيث بلغ عددهم (26) أستاذ وبنسبة مئوية بلغت (84%)، في المقابل نجد أن

الأساتذة الجامعيين والمسخرين لمهام إدارية يمثلون أدنى نسبة تمثيل في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (05) أساتذة وبنسبة مقدارها (07%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الأقدمية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (3-15) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية

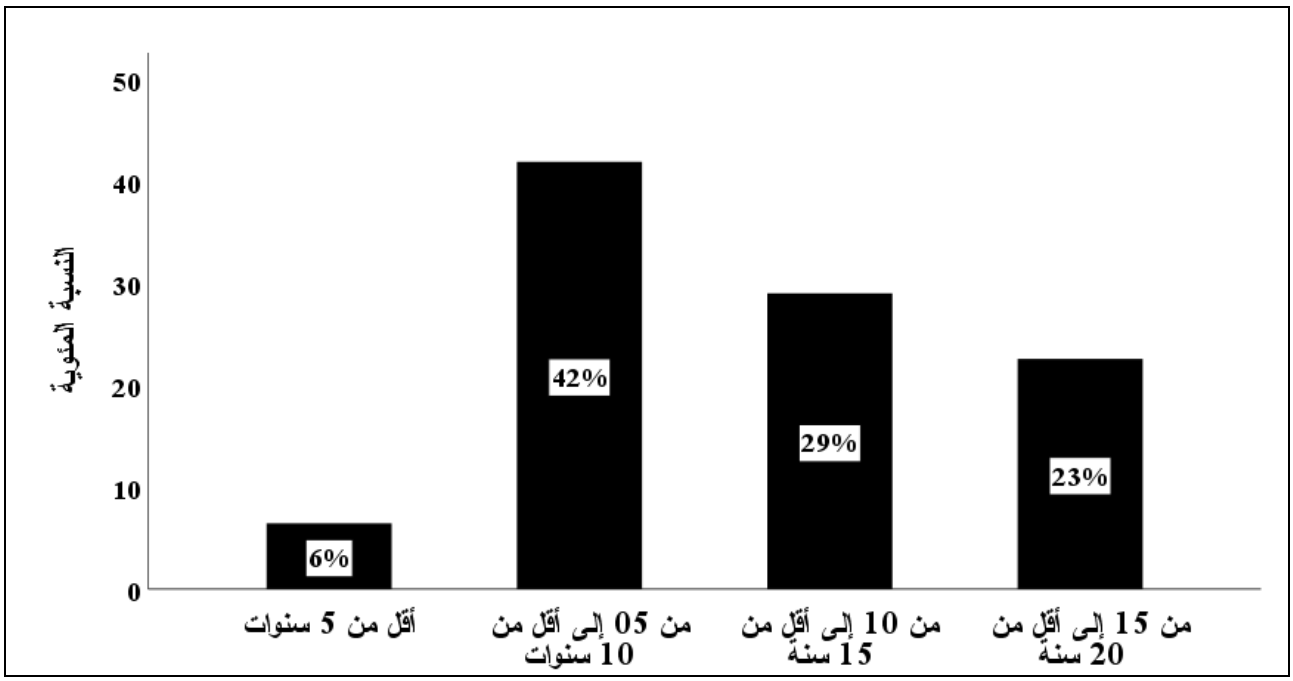
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	02	06
	من 5إلى أقل من 10 سنوات	13	42
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	29
	من 15 إلى اقل من 20 سنة	07	23

	20 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الأساتذة في عينة الدراسة لديهم سنوات أقدمية [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (13) أستاذ وبنسبة مقدارها (42%)، يليهم الأساتذة الذين لديهم أقدمية مهنية [من 10إلى أقل من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) أساتذة وبنسبة بلغت (29%)، ثم الأساتذة لديهم سنوات خبرة [من 15 إلى أقل 20 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) أساتذة وبنسبة مقدارها (23%) في حين لم يتعدى عدد الأساتذة الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى أستاذين اثنين وبنسبة مقدارها (06%) من حجم العينة لكل فئة. هذا ونلاحظ أن هنالك غياب تام للأساتذة من الفئة العمرية [20 سنة فأكثر]، وتشير هذه النتائج إلى أن أساتذة عينة الدراسة داخل جامعة يحي فارس بالمدية الذين تم استجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير التمكين الإداري.**

يوضح الجدول رقم (3-16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين الإداري

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التمكين الإداري.

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.84	0.40	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) أن المتوسط العام لمتغير التمكين الإداري جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.84) وبانحراف معياري قدره (SD=0.40) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التمكين الإداري فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الكفاءة

يوضح الجدول رقم (3-17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الكفاءة.

الجدول رقم(3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الكفاءة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة

X1	هناك توافق بين تخصصي والمقياس التي أقوم بتدريسها	4.10	0.47	02	موافق
X2	أستطيع بناء اتصال فعال بيني وبين الطلبة	4.29	0.69	01	موافق بشدة
X3	أحرص على تطوير معارفي باستمرار	3.81	0.79	04	موافق
X4	أحرص على أداء وظيفتي على أكمل وجه	4	0.93	03	موافق
الدرجة الكلية		4.04	0.53	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن المتوسط العام لبعد الكفاءة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=4.04) وبانحراف معياري قدره (SD=0.53) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X2) التي نصت على " **أستطيع بناء اتصال فعال بيني وبين الطلبة.** " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الكفاءة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.29) وبانحراف معياري قدره (SD=0.69) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X1) الخاصة ب " **هناك توافق بين تخصصي والمقياس التي أقوم بتدريسها.** " بمتوسط حسابي (M=4.10) وانحراف معياري قدره (SD=0.47) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X3) المتعلقة ب " **أحرص على تطوير معارفي باستمرار** ." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (M=3.81) وبانحراف معياري (SD= 0.79) يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الكفاءة داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

2-بعد المشاركة

يوضح الجدول رقم (3-18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة.

الجدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الكفاءة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X5	أشارك في تقديم اقتراحات تخص عملي	3.55	0.81	03	موافق
X6	أعمل على تفعيل الاتصال بيني وبين رؤسائي (رئيس القسم، العميد)	4.10	0.7	01	موافق
X7	تتاح لي امكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل	3.74	0.89	02	موافق
X8	أشارك في اتخاذ قرارات متعلقة بعملي	3.52	0.92	04	موافق
الدرجة الكلية		3.72	0.57	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن المتوسط العام لبعد المشاركة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.72) وبانحراف معياري قدره (SD=0.57) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X6) التي نصت على " **أعمل على تفعيل الاتصال بيني وبين رؤسائي (رئيس القسم، العميد).** " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المشاركة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.10) وبانحراف معياري قدره (SD=0.7) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X7) الخاصة ب " **تتاح لي امكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل.** " بمتوسط حسابي (M=3.74) وانحراف معياري قدره (SD=0.89) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X8) المتعلقة ب " **أشارك في اتخاذ قرارات متعلقة بعملي** ." على أدنى متوسط حسابي (M=3.52) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد المشاركة داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

3-بعد تفويض السلطة

يوضح الجدول رقم (3-19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تفويض السلطة.

الجدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تفويض السلطة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X9	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحية لإتمام عملي	3.90	0.90	04	موافق
X10	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي	4.13	0.76	02	موافق
X11	لا يتم التدخل في طريقة تأديتي لوظيفتي	3.97	0.98	03	موافق
X12	لدي الحرية في اختيار الطريقة الانسب للتدريس (في اطار قوانين العمل المعمل بها)	4.45	0.50	01	موافق بشدة
الدرجة الكلية		4.11	0.68	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) أن المتوسط العام لبعد تفويض السلطة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=4.11) وبانحراف معياري قدره (SD=0.68) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X12) التي نصت على " **لدي الحرية في اختيار الطريقة الانسب للتدريس (في اطار قوانين العمل المعمل بها)**. " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد تفويض السلطة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.45) وبانحراف معياري قدره (SD=0.50) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X10) الخاصة ب " **أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي**. " بمتوسط حسابي (M=4.13) وانحراف معياري قدره (SD=0.76) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X9) المتعلقة ب " **أتمتع بدرجة كافية من السلطة**

والصلاحية لإتمام عملي." على أدنى متوسط حسابي (M=3.90) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.90) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد تفويض السلطة داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

4-بعد استقلالية العمل

يوضح الجدول رقم (3-20)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد استقلالية العمل.

الجدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد استقلالية العمل

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X13	اتخذ قرارات تخص وظيفتي بمفردي	3.42	1.20	03	موافق
X14	لا تمارس عليّ أية ضغوط في العمل	3.71	0.90	02	موافق
X15	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل	2.87	0.92	04	محايد
X16	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي	3.94	0.81	01	موافق
الدرجة الكلية		3.48	0.51	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-20) أن المتوسط العام لبعد استقلالية العمل جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.94) وبانحراف معياري قدره (SD=0.81) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X16) التي نصت على " **التحكم في القرارات التي تخص طلبتي**." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد استقلالية العمل، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.94) وبانحراف معياري قدره (SD=0.81) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X14) الخاصة ب " **لا تمارس عليّ أية ضغوط**

في العمل. " بمتوسط حسابي (M=3.71) وانحراف معياري قدره (SD=0.90) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X15) المتعلقة ب " **لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل** ." على أدنى متوسط حسابي (M=2.87) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة محايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد استقلالية العمل داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير جودة الحياة الوظيفية.**

يوضح الجدول رقم (3-21)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.40	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-21) أن المتوسط العام لمتغير جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.40) وبانحراف معياري قدره (SD=0.57) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الأمن والصحة المهنية

يوضح الجدول رقم (3-22)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن والصحة المهنية.

الجدول رقم (3-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن والصحة المهنية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تحرص الجامعة على توفير الأمن للأساتذة.	3.35	1.05	01	محايد
Y2	تهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.	3	0.96	04	محايد
Y3	تلبي ظروف العمل شروط السلامة المهنية	3.06	0.92	03	محايد
Y4	تحرص الجامعة على التقيد بإجراءات الأمن والسلامة	3.29	0.86	02	محايد
الدرجة الكلية		3.17	0.87	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) أن المتوسط العام لبعد الأمن والصحة المهنية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.17) وبانحراف معياري قدره (SD=0.87) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " **تحرص الجامعة على توفير الأمن للأساتذة.** " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأمن والصحة المهنية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.35) وبانحراف معياري قدره (SD=1.05) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y4) الخاصة ب " **تحرص الجامعة على التقيد بإجراءات الأمن والسلامة.**" بمتوسط حسابي (M=3.29) وانحراف معياري قدره (SD=0.86) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة ب " **تهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.**" على أدنى متوسط حسابي (M=3)

وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.96) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد الأمن والصحة المهنية داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

2-بعد العلاقات الإجتماعية

يوضح الجدول رقم (3-23)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (3-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد العلاقات الإجتماعية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y5	يسود تعاون بين زملاء العمل	3.87	0.84	04	موافق
Y6	نشوء علاقات الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤسين	3.94	0.99	03	موافق
Y7	توجد علاقات طيبة بيني وبين زملائي	4.13	1.08	01	موافق
Y8	هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل	4.03	1.01	02	موافق
الدرجة الكلية		3.99	0.86	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-23) أن المتوسط العام لبعد العلاقات الإجتماعية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.99) وبانحراف معياري قدره (SD=0.86) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y7) التي نصت على " **توجد علاقات طيبة بيني وبين زملائي.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المشاركة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.13) وبانحراف معياري قدره (SD=1.08) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y8) الخاصة ب " **هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل.**" بمتوسط حسابي (M=4.03) وانحراف معياري قدره (SD=1.01) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y5) المتعلقة ب " **يسود تعاون بين زملاء العمل.**" على أدنى متوسط حسابي (M=3.87) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.84) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد العلاقات الإجتماعية داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

3-بعد الأجور والرواتب

يوضح الجدول رقم (3-24)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأجور والرواتب.

الجدول رقم (3-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأجور والرواتب

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y9	يوجد نظام واضح للأجور والرواتب بالجامعة	4.19	0.60	01	موافق
Y10	هناك شفافية في الحصول على معلومات تخص الرواتب	3.58	1.08	02	موافق
Y11	هناك عدالة في الأجور	2.81	1.13	03	محايد
Y12	أشعر بالرضا عن منظومة الأجور والحوافز	2.32	0.97	04	غير موافق
الدرجة الكلية		3.22	0.71	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-24) أن المتوسط العام لبعد الأجور والرواتب جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.22) وبانحراف معياري قدره (SD=0.71) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y9) التي نصت على " **يوجد نظام واضح للأجور والرواتب بالجامعة.** " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأجور والرواتب، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.19) وبانحراف معياري قدره (SD=0.60) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y10) الخاصة ب " **هناك شفافية في الحصول على معلومات تخص الرواتب.** " بمتوسط حسابي (M=3.58) وانحراف معياري قدره (SD=1.08) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y12) المتعلقة ب " **أشعر بالرضا عن منظومة الأجور والحوافز.**" على أدنى متوسط حسابي (M=2.32) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.97) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد الأجور والرواتب داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

4-بعد المشاركة في الإدارة

يوضح الجدول رقم (3-25)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة في الإدارة.

الجدول رقم (3-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد المشاركة في الإدارة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y13	اتخذ قرارات تخص وظيفتي بمفردي	3.26	0.93	03	محايد
Y14	لا تمارس عليّ أية ضغوط في العمل	3.29	0.90	02	محايد

Y15	لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل	3.55	1.02	01	موافق
Y16	التحكم في القرارات التي تخص طلبتي	2.77	1.14	04	محايد
	الدرجة الكلية	3.21	0.86	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-25) أن المتوسط العام لبعد المشاركة في الإدارة جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.21) وبانحراف معياري قدره (SD=0.86) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y15) التي نصت على " **لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد المشاركة في الإدارة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.55) وبانحراف معياري قدره (SD=1.02) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y14) الخاصة ب " **لا تمارس عليّ أية ضغوط في العمل.** " بمتوسط حسابي (M=3.29) وانحراف معياري قدره (SD=0.90) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y16) المتعلقة ب " **التحكم في القرارات التي تخص طلبتي** ." على أدنى متوسط حسابي (M=2.77) وبانحراف معياري بلغ (SD= 1.14) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد المشاركة في الإدارة داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

5-بعد الأمن الوظيفي

يوضح الجدول رقم (3-26)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن الوظيفي.

الجدول رقم (3-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمن الوظيفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة

		SD	M		
Y17	أشعر بالاستقرار الوظيفي في الجامعة	3.26	1.26	03	محايد
Y18	أشعر بأنني جزء مهم من الشبكة الجامعية	3.65	0.79	01	موافق
Y19	لا أفكر تغيير وتحويل إلى جامعة أخرى	3.29	1.24	02	محايد
Y20	هناك سياسة تحفيزية من الجامعة للحفاظ على أساتذتها	2.48	0.67	04	غير موافق
الدرجة الكلية		3.16	0.75	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-26) أن المتوسط العام لبعد الأمن الوظيفي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.16) وبانحراف معياري قدره (SD=0.75) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y18) التي نصت على " **أشعر بأنني جزء مهم من الشبكة الجامعية.** " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأمن الوظيفي في الإدارة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.65) وبانحراف معياري قدره (SD=0.79) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y19) الخاصة ب " **لا أفكر تغيير وتحويل إلى جامعة أخرى.** " بمتوسط حسابي (M=3.29) وانحراف معياري قدره (SD=1.24) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y20) المتعلقة ب " **هناك سياسة تحفيزية من الجامعة للحفاظ على أساتذتها** ." على أدنى متوسط حسابي (M=2.48) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.67) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة غير موافق ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى أساتذة عينة الدراسة حول أهمية بعد الأمن الوظيفي داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

6-بعد الترقية

يوضح الجدول رقم (3-27)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الترقية.

الجدول رقم (3-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الترقية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y21	يوجد نظام واضح للترقيات	4	0.44	01	موافق
Y22	يتم تطبيق نظام الترقيات بكل شفافية ووضوح	3.65	0.91	02	موافق
Y23	هناك عدالة في الحصول على الترقية	3.55	0.81	03	موافق
Y24	هناك توافق بين توزيع المهام ودرجات الترقية	3.48	0.99	04	موافق
الدرجة الكلية		3.66	0.73	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-27) أن المتوسط العام لبعد الترقية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.66) وبانحراف معياري قدره (SD=0.73) يشير إلى تجانس في أراء أساتذة عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y21) التي نصت على " **يوجد نظام واضح للترقيات.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الترقية في الإدارة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4) وبانحراف معياري قدره (SD=0.44) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y22) الخاصة ب " **يتم تطبيق نظام الترقيات بكل شفافية ووضوح.**" بمتوسط حسابي (M=3.65) وانحراف معياري قدره (SD=0.91) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y24) المتعلقة ب " **هناك توافق بين توزيع المهام ودرجات الترقية** ." على أدنى متوسط حسابي (M=3.48) وبانحراف معياري بلغ (SD= 0.99) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الترقية داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

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

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة، المشاركة، تفويض السلطة، استقلالية العمل) على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى (α = 0.05) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-28) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة، المشاركة، تفويض السلطة، استقلالية العمل) على جودة الحياة الوظيفية

النموذج	المتغير التابع (Y) (جودة الحياة الوظيفية)		
المتغير المستقل: أبعاد التمكين الإداري (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد الكفاءة(X_1)	0.309**	0.088	0.002
بعد المشاركة (X_2)	0.598***	0.099	<0.001
بعد تفويض السلطة (X_3)	0.327**	0.104	0.004
بعد استقلالية العمل (X_4)	-0.236	0.131	0.084
الثابت (i)	-0.455	0.442	0.313
R^2 = 0.801 $F_{(4,30)}$= 26.202, P<0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	*:P<0.01 ***:P<0.001		

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد التمكين الإداري لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.801$) ما يعني أن متغير أبعاد التمكين الإداري قام بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في جودة الحياة الوظيفية، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(4,30)} = 26.202,\ P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$\mathbf{Y} = (0.455)i + (0.309)\times\mathbf{X}_1 + (0.598)\times\mathbf{X}_2 + (0.327)\times\mathbf{X}_3$$

حيث:

$\mathbf{Y}$: جودة الحياة الوظيفية ; i: الثابت ; $\mathbf{X}_1$: بعد الكفاءة ; $\mathbf{X}_2$: بعد المشاركة ; $\mathbf{X}_3$: بعد تفويض السلطة

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا لثلاث أبعاد من أصل أربعة تمثل متغير التمكين الإداري؛ حيث بلغت (B =0.309) لبعد الكفاءة و(B =0.598) لبعد المشاركة و(B =0.327) لبعد تفويض السلطة، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية داخل جامعة يحي فارس بالمدية بقيمة (0.309) لبعد الكفاءة و(0.598) لبعد المشاركة و(0.327) لبعد تفويض السلطة.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة، المشاركة، تفويض السلطة) على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0	1	0	0	1
العمر	3.295	2	1.305	0.653	0.088
الدرجة العلمية	1.503	3	0.467	0.156	0.244
المسمى الوظيفي	0.714	1	0.074	0.074	0.408
الأقدمية	0.957	3	0.298	0.099	0.432
الخطأ	-	20	2.073	0.104	-
المجموع	-	31	462.750	-	-
(Lvene test):$_{(23,7)}$ = 1.657, P= 0.253					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-29) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التمكين الإداري غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمته (Lvene test = 1.657, P=0.253) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	2.201	1	0.585	0.585	0.154
العمر	0.733	2	0.390	0.195	0.493
الدرجة العلمية	1.896	3	1.512	0.504	0.163
المسمى الوظيفي	0.003	1	0.001	0.001	0.954
الأقدمية	393	3	0.313	0.104	0.760
الخطأ	-	20	5.317	0.266	-
المجموع	-	31	370.031	-	-
(Lvene test):$_{(23,7)}$ = 0.873, P= 0.517					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-30) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير جودة الحياة الوظيفية غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمته (Lvene test = 0.873, P=0.517) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.**

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية ، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الحياة الوظيفية متوافر ة وهذا بصورة فردية وكلية" ، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة؛ المشاركة؛ تفويض السلطة؛ الاستقلالية) على جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 80.1%.

الخاتـمة

الخاتمة:

قبل أن نتحدث عن التمكين الإداري نتعرف عن من هم المستفيدين منه وهم الموارد البشرية في كل مؤسسة أو منظمة وهم من أهم الاستثمارات التي تعمل على إنجاح المؤسسات ، ويعمل العاملون على رفع إنتاجها وتحسين جودتها ، حيث علم الإدارة الحديث على الاهتمام بالعاملين والموظفين في كل منشأه ومنظمة ومؤسسة لأنهم هم الدعامة الرئيسة للقدرات التنافسية من خلال أحدث الأساليب العلمية لتنمية الموارد البشرية.

بما أن علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة ، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدراتها التنافسية ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، و من بينها أسلوب التمكين الإداري لما له من نتائج إيجابي ة على الفرد و المنظمة معا، فلو أخذنا نتائجه على العاملين في إدارة التسويق بالمنظمة لما لإدارة التسويق من أهمية كبيرة في شهرة المنظمة واكتسابها حصة في الأسواق تزيد من ربحيتها ، لوجدنا أن من نتائج التمكين: تحقيق الانتماء ، فموظف التسويق يزيد انتمائه للمنظمة ولإدارته عندما يشعر أنه يستعان به في اتخاذ القرار وحل المشكلات ، ولديه الحرية في التصرف والتفكير الإبداعي ، وهذا يزيد من دافعيته للعمل وقدرته على الابتكار والتجديد لأنه تحقق لديه سلوك الرضاء الوظيفي ، وبالتالي زيادة النشاط التسويقي الذي يجذب المزيد من العملاء للمنظمة فتزداد الأرباح بزيادة الحصة السوقية .

أما الحياة الوظيفية ؛ فهي لا تعني المسميات الوظيفية فقط ، وإنما هي تتعمق أكثر في وصف المفهوم الوظيفي الذي يعتبر جزء أساسي من حياة كل موظف ؛ ولا سيما أن الكثير من الأشخاص يقضون الجزء الأكبر من يومهم في مقر عملهم سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة ، وبالتالي ؛ فإن بيئة العمل وأسلوب ونظام الإدارة وتطبيق معايير الجودة والسلامة داخل مؤسسة العمل وغيرها تأتي ضمن مفهوم واحد شامل وهو مفهوم الحياة الوظيفية .

و لقد أشار مجموعة من الدارسين والخبراء إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو توصيف لعملية مدروسة ومحكمة وواعية قد تكون طويلة أو قصيرة الأجل ، ويتم تطبيقها عبر منظومة جماعية ديناميكية وتشاركية تهدف بشكل أساسي إلى رفع مستوى مهارة وقدرات الموظفين وتعزز من دور ومشاركة العاملين في عملية التنظيم الوظيفي ومن جهة أخرى تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد العمل .

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول" **كيف يمكن أن يؤثر تبني أسلوب التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية** ؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

الخاتمة:

- نصّت الفرضية الأولى على أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على توافر التمكين الإداري بأبعاده وهذا بصورة فردية وكلية** "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور لكل الأبعاد في خانة " موافق "، و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و منه بصورة كلية لمحور التمكين الإداري.
- أما الفرضية الثانية، فنصت أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية** " ، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت معظم إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور " موافق" ،و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و منه درجة الحياد بصورة كلية لمحور جو الحياة الوظيفية.

-أما الفرضية الثالثة، فتمحورت حول " **توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى معنوية ،** $\propto \leq 0.05$ **لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة؛ المشاركة؛ تفويض السلطة؛ الاستقلالية) على جودة الحياة الوظيفية** بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 80.1%.

✓ **نتائج البحث**: : من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية و تطبيقية ،أهمها:

-إن تطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية، ومنها إعادة هيكلة المنظمة كذلك.

-التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات ، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين.

-التمكين الاداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا بعد ان كانت مقتصرة على المستويات العليا ،ويعد إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم.

-كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية كون عملية إتخاذ القرار هي لبُ العملية الإدارية وصلب العمل الإداري،فضلاً عن أنها أداة فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية يمارسها الإداري في أي موقع وفي أي وقت ، حيث يعتمد نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

الخاتمة:

-أن جودة الحياة الوظيفية تشمل أيضًا مساعدة الموظف على تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحياته الأسرية والخاصة ، ولا سيما أن تطبيق هذه الجودة قائم على مبدأ العدالة الاجتماعية بين الجميع وعدم التفريق بين أي موظف.

-يُعد توفير بيئة عمل هادئة وخالية من الصراع الوظيفي هو أحد أهم أبعاد تحقيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية .

-أن الأمان الوظيفي يُعتبر من أهم وأبرز مبادئ وأسس وأهداف جودة الحياة الوظيفية ؛ وبالتالي ، يجب على جميع منظمات العمل أن تحرص على توفير الاستقرار والأمان الوظيفي لكل العاملين بها وعدم تهديدهم بالفصل أو الاستغناء عنهم طوال الوقت ؛ لأن ذلك من شأنه أن يخلق نوعًا من القلق والتوتر الذي يؤثر لا محالة على أداء ومعدل إنتاجية الموظف .

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لمفهوم التمكين ب كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن جودة الحياة الوظيفية متوافرة وهذا بصورة فردية وكلية" ، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الإداري (الكفاءة؛ المشاركة؛ تفويض السلطة؛ الاستقلالية) على جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة تقدر بـ 80.1%

-**عدم** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التمكين الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

-**عدم** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الأقدمية) داخل جامعة يحي فارس بالمدية.

الخاتمة:

✓ **الاقتراحات:** من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- الإبداع الإداري متطلب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز؛
- يجب على الكلية المحافظة على الأساتذة الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد ؛
- وضع هيكلية عمل تتناسب وقدرات كل أستاذ في مركز عمله ضمن خبرته و مؤهلاته العلمية.
- تقييم الأساتذة ضمن أسس منطقية وعادلة لضمان عدم الانحياز وراء العواطف الشخصية، أو أخذ التأثيرات الخارجية بعين الاعتبار؛
- يجب على الكلية الإكثار من الملتقيات و الندوات الخاصة بمثل هذه المتغيرات الإدارية في مجال نقل المعارف والخبرات؛
- الاهتمام الأكثر بنظام الحوافز ، و الحرص على تصميمه و تطبيقه بكل عدالة و موضوعية لجعل المناخ التنظيمي مناخ محفز للإبداع و الإبتكار.
- السعي إلى دعم ومساندة العمل الجماعي بين الأساتذة وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وبالتالي الوصول للتميز؛
- يجدر على الكلية أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات الأساتذة لديها، وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب و تبني أساليب قيادية حديثة تعرف كيف تتعامل مع الضغوط سواء الشخصية منها أو تلك المتعلقة بالوظيفية في حد ذاتها أو حتى الناتجة عن بيئة العمل ككل، و هذا لجعل المناخ الجامعي محفزا و مشجعا على التميز و الإبداع المعرفي.
- تفعيل دور ومشاركة الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية ؛ حيث أن إتاحة الفرصة لكل أستاذ للتعبير عن رأيه وأفكاره تجاه أي موضوع يتم مناقشته داخل الكلية، وخصوصًا إذا كان صاحب تخصص سوف يُساعد على الوصول إلى أفضل الاراء ومن ثَم تطبيقها والوصول إلى أفضل مناخ للعمل .

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

- أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ؛
- دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة ـ؛
- أثر تبني الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات؛
- علاقة القيادة التحويلية بمستويات الإبداع الإداري بالمنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. حسان عيسى العميري، التمكين كمدخل لتحسين إدارات الأزمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة، 26-25 ماي 2008
3. رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008.
4. سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير، الاجتماع الداخلي الثاني، عمان، أيام 1-2004/04/12
5. سليم يحي ملحم، التمكين الإداري كمفهوم معاصر، الطبعة 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، مصر.
6. طالبي لبنى، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
7. الطائي، رعد، وعيسى قداد، 2008، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري.
8. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وأبد السير في الاستثمارات، القاهرة، 1997.
9. عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2003.
10. فهد مانع فهد الحيان، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة.
11. الكسبي عامر حضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000.
12. مجمعة، التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2014، ص11
13. مجموعة الخبراء، التمكين وأثره على المنظمات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
14. محمد عبد الفتاح زهرى، هدى سيد لطيف، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية.
15. هاشم عيسى عبد الرحمن أبو أحمد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة غزة.

المذكرات والمجلات :

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

17. أسماء نميبلي، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، المجلد 9، العدد 04، جامعة قسنطينة 02، 2018.

18. بن شعبان وهيبة، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018.

19. الحاجة فاطمة عبد الحميد، اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

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

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

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

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

24. علي صلاعين أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية مجلة دراسات في العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد 37 العدد 01 – 2010 ، الأردن.

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

26. مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستر في الادارة التربوية التعليم منشورات مصر.

27. نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته باخلاقيات العمل ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في إدارة الدولة والحكم الراشد الأقصى، بغزة، 2014.

28. نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2016.

29. يحياوي فاطمة، أثر قيادة التمكين على رأس المال الفكري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سؤال الأقدمية :

أقل من خمس سنوات ☐ من 05-10 سنوات ☐ 10 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

العمر :

25 – 30 سنة ☐ 30-50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

الدرجة العلمية:

أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر قسم أ ☐ أستاذ محاضر قسم ب ☐

أستاذ مساعد قسم أ ☐ أستاذ مساعد قسم ب ☐

المسمى الوظيفي:

أستاذ جامعي ☐ أستاذ جامعي مسخر لمهام إدارية ☐

المحور الثاني: مدى توافر أبعاد التمكين لدى عينة الدراسة

البعد 01: الكفاءة

1- هناك توافق بين تخصصي والمقياس التي أقوم بتدريسها

2- أستطيع بناء اتصال فعال بيني وبين الطلبة

3- أحرص على تطوير معارفي باستمرار

4- أحرص على أداء وظيفتي على أكمل وجه

البعد 02: المشاركة

1- أشارك في تقديم اقتراحات تخص عملي

2- أعمل على تفعيل الاتصال بيني وبين رؤسائي (رئيس القسم، العميد)

3- تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل

4- أشارك في اتخاذ قرارات متعلقة بعملي

البعد3- تفويض السلطة

-1

-2

3- لا يتم التدخل في طريقة تأديتي لوظيفتي

4- لدي الحرية في اختيار الطريقة الأنسب للتدريس (في إطار قوانين العمل المعمل بها).

البعد 04 الاستقلالية

1- اتخذ قرارات تخص وظيفتي بمفردي

2- لا تمارس عليّ أية ضغوط في العمل

3- لدي الحرية في برمجة مواقيت العمل

4- التحكم في القرارات التي تخص طلبتي

المحور الثالث: مدى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من وجهة نظر عينة الدراسة

البعد 01: الأمن والصحة المهنية

1- تحرص الجامعة على توفير الأمن للأساتذة.

2- يهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.

3- تلبي ظروف العمل شروط السلامة المهنية

4- تحرص الجامعة على التقيد بإجراءات الأمن والسلامة .

البعد02: العلاقات الاجتماعية

1- يسود تعاون بين زملاء العمل.

2- نشوء علاقات الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين

3- توجد علاقات طيبة بيني وبين زملائي

4- هناك علاقات مهنية تحولت لعلاقات صداقة في العمل

البعد 3: الأجور والرواتب :

1- يوجد نظام واضح للأجور والرواتب بالجامعة

2- هناك شفافية في الحصول على معلومات تخص الرواتب

3- هناك عدالة في الأجور

4- أشعر بالرضا عن منظومة الأجور والحوافز

البعد 4: المشاركة في الإدارة

1- أساهم في حل مشكلات وظيفية

2- معاملة الرئيس المباشرة تتصف بالإنصاف والعدالة

3- هناك اتصال فعال بين الرئيس المباشر (رئيس قسم وأساتذة)

4- هناك تشجيع من قبل رئيس القسم للأساتذة وتطوير العمل

البعد 5: الأمن الوظيفي

1- اشعر بالاستقرار الوظيفي في الجامعة

2- أشعر بأنني جزء مهم من الشبكة الجامعية

3- لا أفكر تغيير وتحويل إلى جامعة أخرى

4- هناك سياسة تحفيزية من الجامعة للحفاظ على أساتذتها

البعد 6: الترقية

1- يوجد نظام واضح للترقيات

2- يتم تطبيق نظام الترقيات بكل شفافية ووضوح

3- هناك عدالة في الحصول على الترقية

4-هناك توافق بين توزيع المهام ودرجات الترقية

الملحق رقم 02: جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإداري التمكين	,075	31	,200*	,967	31	,437
الكفاءة	,090	31	,186	,904	31	,239
المشاركة	,155	31	,054	,898	31	,457
السلطة تفويض	,144	31	,099	,917	31	,220
العمل استقلالية	,104	31	,123	,907	31	,311
الوظيفية الحياة جودة	,179	31	,057	,918	31	,221
0الأول_البعد	,128	31	,128	,825	31	,411
الإجتماعية العلاقات	,089	31	,153	,810	31	,397
0الثالث_البعد	,136	31	,094	,821	31	,099
الإدارة في المشاركة	,113	31	,109	,923	31	,099
الوظيفي الأمن	,102	31	,122	,940	31	,181
الترقية	,132	31	,140	,946	31	,123
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم: 03 ثبات الاستبيان

– التمكين الإداري:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	16

– الكفاءة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	4

– المشاركة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

– تفويض السلطة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	4

– استقلالية العمل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	4

– جودة الحياة الوظيفية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	24

– الأمن والصحة المهنية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	4

– العلاقات الإجتماعية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	4

– الأجور والرواتب:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

– المشاركة في الإدارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	4

– الأمن الوظيفي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	4

– الترقية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	4

–الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	40

الملحق رقم 04: معامل الإرتباط سبيرمان

– العلاقة بين عبارات بعد الكفاءة ومتغير التمكين الإداري

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			الأول البعد: هناك] الكفاءة بين توافق تخصصي والمقياس أقوم التي بتدريسها]	الأول البعد: الكفاءة بناء أستطيع] فعال اتصال وبين بيني الطلبة]	الأول البعد: الكفاءة على أحرص] تطوير معارفي باستمرار]	الأول البعد: الكفاءة على أحرص] وظيفتي أداء أكمل على وجه]	التمكين الإداري
Rho de Spearman	الكفاءة :الأول البعد] بين توافق هناك] والمقياس تخصصي بتدريسها أقوم التي]	Coefficient de corrélation	1,000	,118	,154	,177	,483**
		Sig. (bilatéral)	.	,528	,408	,341	,006
		N	31	31	31	31	31
	الكفاءة :الأول البعد] اتصال بناء أستطيع] الطلبة وبين بيني فعال]	Coefficient de corrélation	,118	1,000	,353	,457**	,702**
		Sig. (bilatéral)	,528	.	,051	,010	,000
		N	31	31	31	31	31
	الكفاءة :الأول البعد] تطوير على أحرص] باستمرار معارفي]	Coefficient de corrélation	,154	,353	1,000	,362*	,708**
		Sig. (bilatéral)	,408	,051	.	,045	,000
		N	31	31	31	31	31
	الكفاءة :الأول البعد] أداء على أحرص] أكمل على وظيفتي وجه]	Coefficient de corrélation	,177	,457**	,362*	1,000	,738**
		Sig. (bilatéral)	,341	,010	,045	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الإداري التمكين	Coefficient de corrélation	,483**	,702**	,708**	,738**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,006	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- العلاقة بين عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير التمكين الإداري

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المشاركة :الثاني البعد [عملي تخص اقتراحات تقديم في أشارك]	المشاركة :الثاني البعد [(العميد القسم، رئيس) رؤسائي وبين بيني الاتصال تفعيل على أعمل]	المشاركة :الثاني البعد [بالعمل للقيام احتاجها التي المعلومات على الحصول امكانية لي تتاح]	المشاركة :الثاني البعد [بعملي متعلقة قرارات اتخاذ في أشارك]	التمكين الإداري
Rho de Spearman	المشاركة :الثاني البعد [عملي تخص اقتراحات تقديم في أشارك]	Coefficient de corrélation	1,000	,369*	,002	,442*	,579**
		Sig. (bilatéral)	.	,041	,993	,013	,001
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الثاني البعد [(العميد القسم، رئيس) رؤسائي وبين بيني الاتصال تفعيل على أعمل]	Coefficient de corrélation	,369*	1,000	,578**	,314	,727**
		Sig. (bilatéral)	,041	.	,001	,085	,000
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الثاني البعد [بالعمل للقيام احتاجها التي المعلومات على الحصول امكانية لي تتاح]	Coefficient de corrélation	,002	,578**	1,000	,294	,647**
		Sig. (bilatéral)	,993	,001	.	,109	,000
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الثاني البعد [بعملي متعلقة قرارات اتخاذ في أشارك]	Coefficient de corrélation	,442*	,314	,294	1,000	,739**
		Sig. (bilatéral)	,013	,085	,109	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الإداري التمكين	Coefficient de corrélation	,579**	,727**	,647**	,739**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

- العلاقة بين عبارات بعد تفويض السلطة ومتغير التمكين الإداري

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			الثالث البعد: تفويض أتمتع] السلطة كافية بدرجة السلطة من والصلاحية [عملي لإتمام	الثالث البعد: تفويض السلطة قدرا أمتلك] الحرية من والتصرف الأمور في المتعلقة [بعملي	الثالث البعد: تفويض لا] السلطة التدخل يتم طريقة في تأديتي [الوظيفتي	الثالث البعد: تفويض لدي] السلطة في الحرية اختيار الطريقة الانسب في) للتدريس اطار قوانين المعمل العمل [(بها	التمكين الإداري
Rho de Spearman	تفويض :الثالث البعد بدرجة أتمتع] السلطة من كافية السلطة لإتمام والصلاحية [عملي	Coefficient de corrélation	1,000	,748**	,759**	,550**	,883**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,001	,000
		N	31	31	31	31	31
	تفويض :الثالث البعد من قدرا أمتلك] السلطة في والتصرف الحرية [بعملي المتعلقة الأمور	Coefficient de corrélation	,748**	1,000	,665**	,730**	,918**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	تفويض :الثالث البعد التدخل يتم لا] السلطة تأديتي طريقة في [الوظيفتي	Coefficient de corrélation	,759**	,665**	1,000	,423*	,847**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,018	,000
		N	31	31	31	31	31
	تفويض :الثالث البعد في الحرية لدي] السلطة الانسب الطريقة اختيار اطار في) للتدريس المعمل العمل قوانين [(بها	Coefficient de corrélation	,550**	,730**	,423*	1,000	,755**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,018	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الإداري التمكين	Coefficient de corrélation	,883**	,918**	,847**	,755**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

-العلاقة بين عبارات بعد استقلالية العمل والتمكين الإداري

Corrélations non paramétriques

Corrélations							
			الرابع البعد: استقلالية اتخذ] العمل قرارات تخص وظيفتي بمفردي]	الرابع البعد: استقلالية لا] العمل عليّ تمارس ضغوط أية العمل في]	الرابع البعد: استقلالية لدي] العمل في الحرية برمجة مواقيت العمل]	الرابع البعد: استقلالية التحكم] العمل القرارات في تخص التي طلبتي]	التمكين الإداري
Rho de Spearman	استقلالية :الرابع البعد قرارات اتخذ] العمل بمفردي وظيفتي تخص]	Coefficient de corrélation	1,000	,256	-,392*	-,167	,433*
		Sig. (bilatéral)	.	,164	,029	,370	,015
		N	31	31	31	31	31
	استقلالية :الرابع البعد عليّ تمارس لا] العمل العمل في ضغوط أية]	Coefficient de corrélation	,256	1,000	,135	,351	,738**
		Sig. (bilatéral)	,164	.	,468	,053	,000
		N	31	31	31	31	31
	استقلالية :الرابع البعد في الحرية لدي] العمل العمل مواقيت برمجة]	Coefficient de corrélation	-,392*	,135	1,000	,473**	,450*
		Sig. (bilatéral)	,029	,468	.	,007	,011
		N	31	31	31	31	31
	استقلالية :الرابع البعد في التحكم] العمل تخص التي القرارات طلبتي]	Coefficient de corrélation	-,167	,351	,473**	1,000	,629**
		Sig. (bilatéral)	,370	,053	,007	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الإداري التمكين	Coefficient de corrélation	,433*	,738**	,450*	,629**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,015	,000	,011	,000	.
		N	31	31	31	31	31
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

– العلاقة بين عبارات بعد الأمن والصحة المهنية وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تحرص على الجامعة توفير الأمن للأساتذة.	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية ظروف تلبي شروط العمل السلامة المهنية	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تحرص على الجامعة التقيد باجراءات الأمن والسلامة	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تحرص على الجامعة توفير الأمن للأساتذة.	Coefficient de corrélation	1,000	,771**	,717**	,877**	,633**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تهتم الجامعة بصحة الأساتذة وسلامتهم المهنية.	Coefficient de corrélation	,771**	1,000	,969**	,769**	,348*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,048
		N	31	31	31	31	31
	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية ظروف تلبي شروط العمل السلامة المهنية	Coefficient de corrélation	,717**	,969**	1,000	,765**	,605**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الأول البعد: الأمن والصحة المهنية تحرص على الجامعة التقيد باجراءات الأمن والسلامة	Coefficient de corrélation	,877**	,769**	,765**	1,000	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الحياة جودة الوظيفية	Coefficient de corrélation	,633**	,348*	,605**	,634**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,048	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

– العلاقة بين عبارات بعد العلاقات الاجتماعية وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			:الثاني البعد العلاقات الإجتماعية تعاون يسود] زملاء بين العمل[	:الثاني البعد العلاقات الإجتماعية نشوء علاقات الاحترام بين المتبادل الرؤساء والمرؤسين]	:الثاني البعد العلاقات الإجتماعية توجد طيبة علاقات وبين بيني زملائي]	:الثاني البعد العلاقات الإجتماعية هناك] علاقات تحولت مهنية لعلاقات في صداقة العمل]	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	العلاقات :الثاني البعد يسود] الإجتماعية زملاء بين تعاون العمل]	Coefficient de corrélation	1,000	,486**	,493**	,562**	,72*9**
		Sig. (bilatéral)	.	,006	,005	,001	,000
		N	31	31	31	31	31
	العلاقات :الثاني البعد نشوء] الإجتماعية الاحترام علاقات الرؤساء بين المتبادل والمرؤسين]	Coefficient de corrélation	,486**	1,000	,469**	,541**	,501**
		Sig. (bilatéral)	,006	.	,008	,002	,004
		N	31	31	31	31	31
	العلاقات :الثاني البعد توجد] الإجتماعية وبين بيني طيبة علاقات زملائي]	Coefficient de corrélation	,493**	,469**	1,000	,639**	,550**
		Sig. (bilatéral)	,005	,008	.	,000	,001
		N	31	31	31	31	31
	العلاقات :الثاني البعد هناك] الإجتماعية تحولت مهنية علاقات في صداقة لعلاقات العمل]	Coefficient de corrélation	,562**	,541**	,639**	1,000	,537**
		Sig. (bilatéral)	,001	,002	,000	.	,002
		N	31	31	31	31	31
	الوظيفية الحياة جودة	Coefficient de corrélation	,562**	,501**	,550**	,537**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,004	,001	,002	.
		N	31	31	31	31	31

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

– العلاقة بين عبارات بعد الأجور والرواتب وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			الثالث البعد: الأجور والرواتب [نظام يوجد واضح للأجور والرواتب بالجامعة]	الثالث البعد: الأجور والرواتب شفافية هناك] الحصول في على معلومات تخص الرواتب]	الثالث البعد: الأجور والرواتب عدالة هناك] الأجور في]	الثالث البعد: الأجور والرواتب أشعر] عن بالرضا منظومة الأجور والحوافز]	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	الأجور :الثالث البعد [نظام يوجد والرواتب للأجور واضح بالجامعة والرواتب]	Coefficient de corrélation	1,000	,241	,628**	,245	,502**
		Sig. (bilatéral)	.	,192	,000	,184	,004
		N	31	31	31	31	31
	الأجور :الثالث البعد [هناك والرواتب الحصول في شفافية تخص معلومات على الرواتب]	Coefficient de corrélation	,241	1,000	,421*	,396*	,491**
		Sig. (bilatéral)	,192	.	,018	,027	,005
		N	31	31	31	31	31
	الأجور :الثالث البعد [هناك والرواتب الأجور في عدالة]	Coefficient de corrélation	,628**	,421*	1,000	,662**	,738**
		Sig. (bilatéral)	,000	,018	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الأجور :الثالث البعد [أشعر والرواتب منظومة عن بالرضا والحوافز الأجور]	Coefficient de corrélation	,245	,396*	,662**	1,000	,539**
		Sig. (bilatéral)	,184	,027	,000	.	,002
		N	31	31	31	31	31
	الوظيفية الحياة جودة	Coefficient de corrélation	,502**	,491**	,738**	,539**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,004	,005	,000	,002	.
		N	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

– العلاقة بين عبارات بعد المشاركة في الإدارة وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			الرابع البعد: في المشاركة الادارة في أساهم] مشكلات حل وظيفية]	الرابع البعد: في المشاركة الادارة معاملة] الرئيس المباشرة تتصف بالانصاف والعدالة]	الرابع البعد: في المشاركة الادارة اتصال هناك] بين فعال الرئيس المباشر قسم رئيس) وأساتذة](	الرابع البعد: في المشاركة الادارة تشجيع هناك] قبل من القسم رئيس للأساتذة وتطوير العمل]	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	المشاركة :الرابع البعد في أساهم] الادارة في وظيفية مشكلات حل]	Coefficient de corrélation	1,000	,535**	,408*	,789**	,663**
		Sig. (bilatéral)	.	,002	,023	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الرابع البعد معاملة] الادارة في المباشرة الرئيس بالانصاف تتصف والعدالة]	Coefficient de corrélation	,535**	1,000	,898**	,740**	,871**
		Sig. (bilatéral)	,002	.	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الرابع البعد هناك] الادارة في بين فعال اتصال رئيس) المباشر الرئيس وأساتذة قسم](	Coefficient de corrélation	,408*	,898**	1,000	,562**	,845**
		Sig. (bilatéral)	,023	,000	.	,001	,000
		N	31	31	31	31	31
	المشاركة :الرابع البعد هناك] الادارة في رئيس قبل من تشجيع وتطوير للأساتذة القسم العمل]	Coefficient de corrélation	,789**	,740**	,562**	1,000	,683**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الوظيفية الحياة جودة	Coefficient de corrélation	,663**	,871**	,845**	,683**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

– العلاقة بين عبارات بعد الأمن الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			البعد الخامس: الأمن الوظيفي أشعر] بالاستقرار في الوظيفي الجامعة]	البعد الخامس: الأمن الوظيفي بأنني أشعر] من مهم جزء الشبكة الجامعية]	البعد الخامس: الأمن الوظيفي لا] تغيير أفكر إلى وتحويل جامعة أخرى]	البعد الخامس: الأمن الوظيفي سياسة هناك] من تحفيزية الجامعة على للحفاظ أساتذتها]	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	الأمن :الخامس البعد أشعر] الوظيفي بالاستقرار في الوظيفي الجامعة]	Coefficient de corrélation	1,000	,781**	,282	,678**	,685**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,125	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الأمن :الخامس البعد بأنني أشعر] الوظيفي الشبكة من مهم جزء الجامعية]	Coefficient de corrélation	,781**	1,000	,460**	,543**	,758**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,009	,002	,000
		N	31	31	31	31	31
	الأمن :الخامس البعد أفكر لا] الوظيفي إلى وتحويل تغيير أخرى جامعة]	Coefficient de corrélation	,282	,460**	1,000	,236	,545**
		Sig. (bilatéral)	,125	,009	.	,202	,002
		N	31	31	31	31	31
	الأمن :الخامس البعد سياسة هناك] الوظيفي الجامعة من تحفيزية أساتذتها على للحفاظ]	Coefficient de corrélation	,678**	,543**	,236	1,000	,627**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,202	.	,000
		N	31	31	31	31	31
	الوظيفية الحياة جودة	Coefficient de corrélation	,685**	,758**	,545**	,627**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,002	,000	.
		N	31	31	31	31	31

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

– العلاقة بين عبارات بعد الترقية وجودة الحياة الوظيفية

Corrélations

			البعد السادس: الترقية يوجد] واضح نظام للترقيات[	البعد السادس: الترقية يتم] نظام تطبيق بكل الترقيات شفافية ووضوح[	البعد السادس: الترقية هناك] في عدالة الحصول على الترقية[	البعد السادس: الترقية هناك] بين توافق المهام توزيع ودرجات الترقية[	الحياة جودة الوظيفية
Rho de Spearman	الترقية :السادس البعد [واضح نظام يوجد للترقيات]	Coefficient de corrélation	1,000	,686**	,742**	,656**	,686**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الترقية :السادس البعد [نظام تطبيق يتم شفافية بكل الترقيات ووضوح]	Coefficient de corrélation	,686**	1,000	,959**	,772**	,680**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الترقية :السادس البعد [في عدالة هناك الترقية على الحصول]	Coefficient de corrélation	,742**	,959**	1,000	,697**	,614**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31
	الترقية :السادس البعد [توزيع بين توافق هناك الترقية ودرجات المهام]	Coefficient de corrélation	,656**	,772**	,697**	1,000	,535**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,002
		N	31	31	31	31	31
	الوظيفية الحياة جودة	Coefficient de corrélation	,686**	,680**	,614**	,535**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	.
		N	31	31	31	31	31

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

الملحق رقم 05 :معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات وأبعادها والدرجة الكلية للإستبيان

Corrélations

			الكفاءة	المشاركة	تفويض السلطة	استقلالية العمل	0الأول_البعد	العلاقات الإجتماعية	0الثالث_البعد	في المشاركة الإدارة	الأمن الوظيفي	الترقية	التمكين الإداري	الحياة جودة الوظيفية	الكلية الدرجة للإستبيان
Rho de Spearman	الكفاءة	Coefficient de corrélation	1,000	,002	,316	-,189	,089	,522**	,140	,159	,142	-,053	,383*	,310	,391*
		Sig. (bilatéral)	.	,993	,084	,308	,635	,003	,453	,393	,446	,776	,034	,090	,032
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	المشاركة	Coefficient de corrélation	,002	1,000	,464**	,314	,497**	,429*	,383*	,827**	,510**	,386*	,678**	,665**	,709**
		Sig. (bilatéral)	,993	.	,009	,085	,004	,016	,033	,000	,003	,032	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	السلطة تفويض	Coefficient de corrélation	,316	,464**	1,000	,601**	,411*	,381*	,361*	,534**	,618**	,400*	,907**	,621**	,777**
		Sig. (bilatéral)	,084	,009	.	,000	,022	,034	,046	,002	,000	,026	,000	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العمل استقلالية	Coefficient de corrélation	-,189	,314	,601**	1,000	-,019	,291	,231	,149	,534**	,588**	,652**	,230	,457**
		Sig. (bilatéral)	,308	,085	,000	.	,920	,112	,211	,425	,002	,001	,000	,214	,010
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	0الأول_البعد	Coefficient de corrélation	,089	,497**	,411*	-,019	1,000	,089	,226	,557**	,253	,331	,405*	,594**	,494**
		Sig. (bilatéral)	,635	,004	,022	,920	.	,635	,222	,001	,170	,069	,024	,000	,005

	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العلاقات الإجتماعية	Coefficient de corrélation	,522**	,429*	,381*	,291	,089	1,000	,271	,387*	,494**	,371*	,601**	,566**	,666**
	Sig. (bilatéral)	,003	,016	,034	,112	,635	.	,141	,032	,005	,040	,000	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
0الثالث_البعد	Coefficient de corrélation	,140	,383*	,361*	,231	,226	,271	1,000	,539**	,777**	,704**	,412*	,659**	,576**
	Sig. (bilatéral)	,453	,033	,046	,211	,222	,141	.	,002	,000	,000	,021	,000	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
في المشاركة الإدارة	Coefficient de corrélation	,159	,827**	,534**	,149	,557**	,387*	,539**	1,000	,700**	,422*	,636**	,896**	,809**
	Sig. (bilatéral)	,393	,000	,002	,425	,001	,032	,002	.	,000	,018	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
الوظيفي الأمن	Coefficient de corrélation	,142	,510**	,618**	,534**	,253	,494**	,777**	,700**	1,000	,811**	,699**	,801**	,824**
	Sig. (bilatéral)	,446	,003	,000	,002	,170	,005	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
الترقية	Coefficient de corrélation	-,053	,386*	,400*	,588**	,331	,371*	,704**	,422*	,811**	1,000	,524**	,613**	,642**
	Sig. (bilatéral)	,776	,032	,026	,001	,069	,040	,000	,018	,000	.	,002	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
التمكين الإداري	Coefficient de corrélation	,383*	,678**	,907**	,652**	,405*	,601**	,412*	,636**	,699**	,524**	1,000	,692**	,881**
	Sig. (bilatéral)	,034	,000	,000	,000	,024	,000	,021	,000	,000	,002	.	,000	,000

		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	الحياة جودة الوظيفية	Coefficient de corrélation	,310	,665**	,621**	,230	,594**	,566**	,659**	,896**	,801**	,613**	,692**	1,000	,905**
		Sig. (bilatéral)	,090	,000	,000	,214	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	الكلية الدرجة للإستبيان	Coefficient de corrélation	,391*	,709**	,777**	,457**	,494**	,666**	,576**	,809**	,824**	,642**	,881**	,905**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,032	,000	,000	,010	,005	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 06: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	58,1	58,1	58,1
	أنثى	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 50 من أكثر	5	16,1	16,1	16,1
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	9	29,0	29,0	45,2
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العلمية الدرجة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ب مساعد أستاذ	3	9,7	9,7	9,7
	أ مساعد أستاذ	4	12,9	12,9	22,6
	ب محاضر أستاذ	8	25,8	25,8	48,4
	أ محاضر أستاذ	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفي المسمى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي أستاذ	26	83,9	83,9	83,9
	إدارية لمهام مسخر جامعي أستاذ	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الأقدمية حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	6,5	6,5	6,5
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	13	41,9	41,9	48,4
	سنة 15 من أقل إلى 10 من	9	29,0	29,0	77,4
	سنة 20 من أقل إلى 15 من	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التمكين الإداري:

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	31	4,10	,473	0	,0	.	.
X2	31	4,29	,693	0	,0	1	0
X3	31	3,81	,792	0	,0	0	0
X4	31	4,00	,931	0	,0	2	0
الأول_البعد	31	4,0484	,53001	0	,0	1	1
X5	31	3,55	,810	0	,0	0	0
X6	31	4,10	,700	0	,0	0	0
X7	31	3,74	,893	0	,0	0	0
X8	31	3,52	,926	0	,0	0	0
الثاني_البعد	31	3,7258	,57502	0	,0	0	0
X9	31	3,90	,908	0	,0	.	.
X10	31	4,13	,763	0	,0	0	0
X11	31	3,97	,983	0	,0	4	0
X12	31	4,45	,506	0	,0	0	0
الثالث_البعد	31	4,1129	,68568	0	,0	0	0
X13	31	3,42	1,205	0	,0	3	0
X14	31	3,71	,902	0	,0	.	.
X15	31	2,87	,922	0	,0	0	2
X16	31	3,94	,814	0	,0	.	.
الرابع_البعد	31	3,4839	,51614	0	,0	0	0
المستقل_المتغير	31	3,8427	,40757	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية

MVA

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	31	3,35	1,050	0	,0	0	0
Y2	31	3,00	,966	0	,0	0	0
Y3	31	3,06	,929	0	,0	0	0
Y4	31	3,29	,864	0	,0	0	0
0الأول_البعد	31	3,1774	,87367	0	,0	0	0
Y5	31	3,87	,846	0	,0	.	.
Y6	31	3,94	,998	0	,0	3	0
Y7	31	4,13	1,088	0	,0	3	0
Y8	31	4,03	1,016	0	,0	0	0
0الثاني_البعد	31	3,9919	,86959	0	,0	3	0
Y9	31	4,19	,601	0	,0	0	0
Y10	31	3,58	1,089	0	,0	0	0
Y11	31	2,81	1,138	0	,0	0	0
Y12	31	2,32	,979	0	,0	0	0
0الثالث_البعد	31	3,2258	,71109	0	,0	0	0
Y13	31	3,26	,930	0	,0	0	0
Y14	31	3,29	,902	0	,0	0	0
Y15	31	3,55	1,028	0	,0	0	0
Y16	31	2,77	1,146	0	,0	0	0
0الرابع_البعد	31	3,2177	,86058	0	,0	0	0
Y17	31	3,26	1,264	0	,0	6	0
Y18	31	3,65	,798	0	,0	0	0
Y19	31	3,29	1,243	0	,0	0	0
Y20	31	2,48	,677	0	,0	0	0
0الخامس_البعد	31	3,1694	,75107	0	,0	0	0
Y21	31	4,00	,447	0	,0	.	.
Y22	31	3,65	,915	0	,0	0	0
Y23	31	3,55	,810	0	,0	0	0
Y24	31	3,48	,996	0	,0	0	0
0السادس_البعد	31	3,6694	,73140	0	,0	0	0
التابع_المتغير	31	3,4086	,57317	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

الملحق رقم 09: تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المشاركة, الكفاءة, العمل استقلالية, السلطة تفويض[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : الوظيفية الحياة جودة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895[a]	,801	,771	,27449

a. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض, المشاركة, الكفاءة, العمل استقلالية

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,897	4	1,974	26,202	,000[b]
	de Student	1,959	26	,075		
	Total	9,856	30			
a. Variable dépendante : الوظيفية الحياة جودة						
b. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض, المشاركة, الكفاءة, العمل استقلالية						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,455	,442		-1,029	,313
	الكفاءة	,309	,088	,330	3,526	,002
	المشاركة	,598	,099	,600	6,040	,000
	السلطة تفويض	,327	,104	,391	3,132	,004
	العمل استقلالية	-,236	,131	-,213	-1,797	,084
a. Variable dépendante : الوظيفية الحياة جودة						

الملحق رقم 10: اختبار التجانس :

✓ **متغير التمكين الإداري**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإداري التمكين			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,657	23	7	,253
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الأقدمية + الوظيفي_المسمى + العلمية_الدرجة + العمر +الجنس			

✓ **متغير جودة الحياة الوظيفية**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الوظيفية الحياة جودة			
F	ddl1	ddl2	Signification
,873	23	7	,517
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الأقدمية + الوظيفي_المسمى + العلمية_الدرجة + العمر + 00الجنس			

الملحق رقم 11: جدول تحليل التباين لمتغير التمكين الإداري

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإداري التمكين					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,910[a]	10	,291	2,807	,024
Constante	95,049	1	95,049	916,942	,000
الجنس	1,397E-9	1	1,397E-9	,000	1,000
العمر	1,305	2	,653	3,295	,088
العلمية_الدرجة	,467	3	,156	1,503	,244
الوظيفي_المسمى	,074	1	,074	,714	,408
الأقدمية	,298	3	,099	,957	,432
Erreur	2,073	20	,104		
Total	462,750	31			
Total corrigé	4,983	30			
a. R-deux = ,584 (R-deux ajusté = ,376)					

الملحق رقم 12: جدول تحليل التباين لمتغير جودة الحياة الوظيفية

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الوظيفية الحياة جودة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	4,539[a]	10	,454	1,707	,148
Constante	80,512	1	80,512	302,856	,000
الجنس	,585	1	,585	2,201	,154
العمر	,390	2	,195	,733	,493
العلمية_الدرجة	1,512	3	,504	1,896	,163
الوظيفي_المسمى	,001	1	,001	,003	,954
الأقدمية	,313	3	,104	,393	,760
Erreur	5,317	20	,266		
Total	370,031	31			
Total corrigé	9,856	30			
a. R-deux = ,461 (R-deux ajusté = ,191)					