



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أوبو بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

جودة حياة العمل وعلاقتها بالتمكين المهني

لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز امامة - تلمسان-

إعداد الطالبة:

بن عامر فاطنة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	جامعة الانتماء	الصفة
أ.د. بشلاغم يحي	أستاذ	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. مارييف منور	أستاذ	جامعة تلمسان	مشرفاً ومقرراً
د. بن غربي أمحمد	أستاذ محاضراً	جامعة تلمسان	مشرفاً مساعداً
د. احمد فواتيح محمد الأمين	أستاذ محاضراً	جامعة تلمسان	مناقشاً
أ.د. فراحي فيصل	أستاذ	جامعة وهران 02	مناقشاً
أ.د. عرقوب محمد	أستاذ محاضراً	جامعة وهران 02	مناقشاً

السنة الجامعية 2023/2022

الإهداء

إلى اعز ما املك في هذه الدنيا أبي وأمي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلأأختي وأأخي سندي في هذه الحياة

وإلى كل الأهل والأقارب وأصدقائي في درب الدراسة

أهدي هذا العمل.

شكر

قال الله تعالى: { ...لئن شكرتم لأزيدنكم... } الآية (7)، سورة إبراهيم.

فالشكر لله الواحد الأحد والحمد لله الباسط الصمد.

إلى أستاذي المشرف أ.د/ مارييف منور الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل على توجيهاته ونصائحه وعلى صبره
معي فشكراً جزيلاً .

والى أستاذي مساعد المشرف د / بن غوري أحمد

والى السيد بلعربي محمد المكلف بالدراسات بمؤسسة سونلغاز إمامة - تلمسان -

والى كل موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إمامة - تلمسان -

والى كل أساتذتي الموقرين أفراد لجنة المناقشة.

وإلى كل ما ساهم في هذا العمل المتواضعاً وجه شكري.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، ومحاولة الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين جودة حياة العمل، وكذلك الكشف عن الأثر الموجود بين جودة حياة العمل والتمكين المهني كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى التمكين المهني تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، فئات السن).

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كطريقة لدراسة متغيرات الدراسة، شملت الدراسة عينة مكونة من 334 موظفاً. ومن أجل ذلك تم بناء استبيان جودة حياة العمل، وبناء استبيان التمكين المهني. ومنه توصلنا إلى النتائج التالية:

- مستوى جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى عينة الدراسة مرتفع.
- توجد علاقة بين متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني لدى عينة الدراسة.
- يوجد أثر بين جودة حياة العمل والتمكين المهني.
- لا توجد فروق في مستوى التمكين المهني تعزى للمتغيرات الشخصية: {الجنس، فئات السن}، في ظل مستوى جودة حياة العمل مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، التمكين المهني.

This study aims to determine the levels of quality of work life and professional empowerment among employees of the Algerian electricity and gas distribution company in Tlemcen, and to try to uncover the impact between the quality of work life and professional empowerment, as well as to determine the level and type of relationship between the quality of work life. The study also aims to determine the differences in the level of professional empowerment attributed to personal variables (gender, age categories).

The study used the descriptive-analytical method as a way to study the study variables, which included a sample of 334 employees. Based on the study variables, a work quality of life questionnaire and a professional empowerment questionnaire were built.

The study concluded that the level of quality of work life and professional empowerment among the study sample is high, and that there is an effect between the quality of work life and professional empowerment, and that there is a relationship between the variable of work quality of life and the variable of professional empowerment among the study sample. There are no differences in the level of professional empowerment attributed to personal variables: {gender, age categories}, in light of the high level of quality of work life among the employees of the Algerian electricity and gas distribution company in Tlemcen.

Keywords: quality of work life, professional empowerment.

فهرس المحتويات:

الإهداء.....	أ
شكر.....	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية:.....	ج
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....	د
فهرس المحتويات:.....	هـ
فهرس الجداول.....	ي
فهرس الأشكال.....	م
فهرس الملاحق.....	ص
مقدمة:.....	1

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد:.....	5
1- إشكالية الدراسة:.....	5
2- تساؤلات الدراسة:.....	11
3- فرضيات الدراسة:.....	12
4- أهداف الدراسة:.....	12
5- أهمية الدراسة:.....	12
6- مبررات اختيار موضوع الدراسة:.....	13
7- ضبط مفاهيم الدراسة:.....	13

14 خلاصة:

الفصل الثاني: جودة حياة العمل

17 تمهيد:

17-1 مفهوم جودة حياة العمل:.....

19-2 أوجه التشابه بين مفهومي جودة الحياة وجودة حياة العمل:.....

19-3 تطور ونشأة مفهوم جودة حياة العمل:.....

21-4 اتجاهات دراسة جودة حياة العمل:.....

23-5 أهداف وأهمية جودة حياة العمل:.....

24-6 خصائص جودة حياة العمل:.....

25-7 أبعاد جودة حياة العمل:.....

26-8 مراحل جودة حياة العمل:.....

27-9 برامج جودة حياة العمل:.....

29-10 مؤشرات جودة حياة العمل:.....

30-11 قياس جودة حياة العمل:.....

31-12 عوائق جودة حياة العمل:.....

31-13 عوامل نجاح جودة حياة العمل:.....

32 خلاصة:

الفصل الثالث: التمكين المهني

34 تمهيد:

- 1- مفهوم التمكين المهني: 34
- 2- التطور التاريخي لمفهوم التمكين المهني: 35
- 3- أهمية وأهداف التمكين المهني: 38
- 4- إستراتيجية التمكين، دوافعها ومتطلبات العمل بها: 40
- 5- خصائص التمكين المهني: 41
- 6- مراحل تطبيق التمكين المهني: 42
- 7- مكونات التمكين المهني: 43
- 8- عناصر التمكين المهني: 45
- 9- أساليب التمكين المهني: 46
- 10- أبعاد التمكين المهني: 47
- 11- أنواع التمكين المهني: 48
- 12- نماذج التمكين المهني: 48
- 13- معوقات التمكين المهني: 49
- 14- ضمانات نجاح برامج التمكين: 52

53 **خلاصة:**

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

55 **تمهيد:**

55 **أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: 55

55	2- حدود الدراسة الاستطلاعية:.....
56	3- الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:.....
60	4- إجراءات تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الإستطلاعية:.....
60	4.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:.....
63	4.2 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية:.....
63	1.2.4 مقياس جودة حياة العمل:
74	2.2.4 مقياس التمكين المهني:.....
86	ثانيا: الدراسة الأساسية:
87	1- أهداف الدراسة الأساسية:.....
87	2- حدود الدراسة:.....
89	3- منهج الدراسة الأساسية:.....
89	4- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:
91	5- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة الأساسية:.....
92	6- الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:.....
92	7- صعوبات الدراسة:.....
92	خلاصة:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

95	تمهيد:
95	1- عرض النتائج الدراسة:.....

95	1.1 قياس مستويات كل من متغير جودة حياة العمل والتمكين المهني :
96	2.1 عرض نتائج الفرضية العامة:
97	3.1 عرض نتائج الفرضيات الجزئية:
97	1.3.1 الفرضية الجزئية الأولى:
98	2.3.1 الفرضية الجزئية الثانية:
100	3.3.1 الفرضية الجزئية الثالثة:
102	2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:
102	1-2 مناقشة الفرضية الأولى:
104	2-2 مناقشة الفرضية الثانية (العامة):
107	3-2 مناقشة الفرضية الثالثة (جزئية):
109	4-2 مناقشة الفرضية الرابعة جزئية:
110	5-2 مناقشة الفرضية الخامسة جزئية:
	❖ مناقشة عامة:
111	
112	خاتمة:
113	الاقتراحات:
116	قائمة المراجع:

فهرس الجدول

- الجدول (1) طريقة ترميز الأوزان لمتغير الجنس 56
- الجدول (2) طريقة ترميز الأوزان لمتغير السن 56
- الجدول (3) مصادر فقرات مقياس جودة حياة العمل 57
- الجدول (4) ترميز الأوزان لبنود مقياس جودة الحياة في العمل 58
- الجدول (5) مصادر فقرات مقياس التمكين المهني 59
- الجدول (6) ترميز الأوزان لبنود مقياس التمكين المهني 60
- الجدول (7) توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس 61
- الجدول (8) توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن 62
- الجدول (9) نتائج تحكيم مقياس جودة الحياة في العمل 63
- الجدول (10) حجم كفاية العينة 65
- الجدول (11) تحليل المركبات الأساسية لأبعاد جودة الحياة 66
- الجدول (12) حجم كفاية العينة 67
- الجدول (13) تحليل المركبات الأساسية للبعد الثاني 68
- الجدول (14) حجم كفاية العينة 68
- الجدول (15) تحليل المركبات الأساسية لأبعاد جودة الحياة 69
- الجدول (16) حجم كفاية العينة لمقياس جودة حياة العمل 69
- الجدول (17) يوضح تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي التمكين المهني 70
- الجدول (18) يوضح مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الحياة 70
- الجدول (19) نتائج معامل الثبات من خلال معاملي ألفا كرونباخ وماكدونالد 73

- الجدول (20) التجزئة النصفية لمقياس جودة الحياة في العمل.....74
- الجدول (21) نتائج تحكيم مقياس التمكين المهني75
- الجدول (22) الفقرات الخاضعة للتعديل لمقياس التمكين المهني.....76
- الجدول (23) حجم كفاية العينة77
- الجدول (24) يوضح تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني.....78
- الجدول (25) حجم كفاية العينة78
- الجدول (26) يوضح تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني.....79
- الجدول (27) حجم كفاية العينة79
- الجدول (28) تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني80
- الجدول (29) حجم كفاية العينة80
- الجدول (30) تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني81
- الجدول (31) حجم كفاية العينة81
- الجدول (32) تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي للتمكين المهني.....82
- الجدول (33) مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة حياة العمل82
- الجدول (34) نتائج معامل الثبات من خلال معاملي ألفا كلونباخ وماكدونالد85
- الجدول (35) التجزئة النصفية لمقياس التمكين المهني86
- الجدول (36) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس89
- الجدول (37) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن90
- الجدول (38) مستويات متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني.....95
- الجدول (39) الارتباط بين درجات جودة حياة العمل ودرجات التمكين المهني96
- الجدول (40) تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين النتيجة الكلية لجودة الحياة في العمل
والتمكين المهني97
- الجدول (41) فئات مستويات جودة حياة العمل لدى الموظفين98

- الجدول (42) الفروق في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعاً لمتغير الجنس 99
- الجدول (43) الفروق في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة حياة عمل مرتفعة تبعاً لمتغير فئات السن 100
- الجدول (44) تلخيص نتائج الدراسة 102

فهرس الأشكال

- الشكل (1) توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس 61
- الشكل (2) توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن 62
- الشكل (3) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة حياة العمل 72
- الشكل (4) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين المهني 84
- الشكل (5) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس 90
- الشكل (6) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن 91
- الشكل (7) فئات مستوية جودة حياة العمل لدى الموظفين 99

فهرس الملاحق

- الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين.....118
- الملحق 02: الاستبيان المقدم للأساتذة لإجراء التحكيم.....119
- الملحق 03: الاستبيان في صورته النهائية.....124
- الملحق 04: رخصة التريص.....126
- الملحق 05: جداول jamovi/spss.....127

مقدمة:

شهد مجال الصناعة تطورات وتحولات كبيرة خصيصا في تنمية العنصر البشري داخل المنظمات، خصيصا سونلغاز باعتبارها مؤسسة كبيرة ومهمة في قطاع الطاقة في الجزائر، فهي تعمل على تحقيق جودة الخدمات وتمكين موظفيها وذلك ما أكد على أهمية توفير جودة حياة العمل لما لها دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، كونها من المصطلحات التي واكبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة.

ولاشك أن التمكين المهني يشير إلى جوانب عديدة منها: زيادة الإبداع والابتكار، حدة المنافسة بين الموظفين، تقوية العلاقة بينهم وبين المؤسسة، ولا بد أن أول تحد يواجه عملية التمكين هو فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، بحيث أنها ترى المشاركة على أنها تسليم قيادة المؤسسة للموظفين، باعتبار أن أساس التمكين هو تدوير احتكار السلطة في العمل الجماعي.

كما تعد جودة حياة العمل من المصطلحات الحديثة، فهو يشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية(جاد الرب،2008، ص. 55).

وفي هذا الإطار يعد التمكين المهني احد أهم العناصر المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، لأن التمكين المهني يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن تم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالي(ديوب،2014، ص. 197).

هذا يعني ان التمكين المهني جزءاً من جودة حياة العمل، حيث يشير إلى إعطاء العاملين الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة بصورة فعالة في إدارة المنظمة وتحسين أدائها. كما يساعد التمكين المهني على زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل، كما يزيد من إنتاجية العمل وجودة الخدمات المقدمة من المنظمة.

ويمكن تحقيق جودة حياة العمل والتمكين المهني من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة للعاملين، وتوفير الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوفير الحوافز المناسبة لتشجيعهم على تحقيق الأهداف المنشودة. كما يتطلب تحقيق جودة حياة العمل والتمكين الوظيفي تحديد أهداف واضحة وإعطاء العاملين الدعم اللازم لتحقيقها، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم وتطبيقها إذا كانت مجدية.

وانطلاقاً مما سبق سوف نتطرق إلى موضوع جودة حياة العمل وعلاقته بالتمكين المهني لدى موظفي سونلغاز امامة تلمسان، وقد قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول سنعرضها بالشكل التالي:

تناول الفصل الأول تقديم الدراسة والذي احتوى على عرض إشكالية وفرضيات الدراسة، ثم توضيح أهداف وأهمية الدراسة ومبررات اختيار موضوع الدراسة، ثم التطرق إلى ضبط المفاهيم الإجرائية الخاصة بموضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني المعنون بجودة حياة العمل فتضمن جودة حياة العمل من حيث المفهوم، النشأة والتطور، اتجاهات دراستها، أهدافها وأهميتها، خصائصها، أبعادها، برامجها، مؤشراتها، قياسها وعوائقها ثم عوامل نجاحها.

أما الفصل الثالث والذي يندرج ضمن الإطار النظري للدراسة المعنون بالتمكين المهني، ولقد تضمن تقديم تعاريف التمكين المهني واخذ لمحة عن التطور التاريخي له، أهميته، مراحلها، مكوناته، أساليبه، عناصره، أنواعه وأبعاده، نماذجه، خصائصه، معوقاته، ضمانات نجاح برامج التمكين.

واحتوى الفصل الرابع الذي يندرج ضمن الجانب التطبيقي للدراسة والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة وتضمن الدراسة الاستطلاعية: أهدافها، الأدوات المستعملة فيها، إجراءات تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية. ثم نتطرق إلى الدراسة الأساسية: أهداف المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة الأساسية، إجراءات تطبيق أدوات

الدراسة الأساسية ثم نتطرق إلى الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة، حدود الدراسة وصعوبات الدراسة التي واجهتنا.

أما الفصل الخامس الذي يندرج ضمن الجانب التطبيقي للدراسة والمعنون عرض ومناقشة النتائجتضمن مختلف النتائج المتحصل عليها في إطار التحقق من صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة، ومناقشة مخرجاتها وصولاً إلى الاستنتاج العام للدراسة، كما لا يفوتنا في هذا الفصل التطرق إلى توصيات الدراسة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد:

1/ اشكالية الدراسة

2/ تساؤلات الدراسة

3/ فرضيات الدراسة

4/ أهداف الدراسة

5/ أهمية الدراسة

6/ مبررات اختيار الدراسة

7/ التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

خلاصة:

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض موضوع الدراسة وذلك بالتركيز على كل من مفهومي جودة الحياة في العمل والتمكين المهني، وذلك من خلال عرض إشكالية وفرضيات الدراسة، ثم توضيح أهداف وأهمية الدراسة، مبررات اختيار موضوع الدراسة ثم التطرق إلى المفاهيم الإجرائية الخاصة بموضوع دراستنا.

1- إشكالية الدراسة:

اهتمت المنظمات في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري الذي اعتبرته من أعلى الموارد التي تمتلكها ومصدرا مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها فهو لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى بل أصبح هو العنصر الرئيسي في استمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة، ومن اجل ذلك وجب علينا الاهتمام به لان ذلك يدفع لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة لاعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد (بوقفة وآخر، 2022، ص. 16).

وبالرغم من ذلك لا يمكن نسيان كل الضغوطات والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها وأشكالها، مما أدى ذلك لإعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن المناهج الإدارية الأساسية والحديثة والمعاصرة والمعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية (السويطي، 2016، ص. 09).

ومن هنا جاءت مقارنة جودة حياة العمل باعتبارها تطرح عدة طرق لترتيب وتنظيم العمل من اجل ضمن سيرورة المنظمات من جهة، ومن جهة أخرى توفير كل مناخ ايجابي للعامل وجعل العمل مصدرا للرضا والرفاهية (Barnabé, 1993, p. 347) وهذا ما اظهرته الأبحاث التجريبية التي أجريت في مجال علم النفس الصناعي انه لجودة حياة العمل القدرة التأثير على الحياة العامة للفرد، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين الحياة المهنية والحياة خارج نطاق العمل، وكيف تؤثر تجارب الحياة في المجال المهني على الجوانب الأخرى من حياة الفرد، ذلك يمكن شرحه أفضل بمساعدة نموذج التأثير غير المباشر The

spillover theory ، ويؤكد هذا النموذج المسمى أيضا بالأثر الممتد أن الرضا في جانب واحد من حياة الشخص يمتد إلى الجوانب الأخرى من الحياة. ويقترح أيضا نموذج التأثير والتأثير غير المباشر أن تجارب العامل في عمله تؤثر على الجوانب الأخرى من الحياة، وتؤثر على حياته الشخصية (بن مومن، واخر، 2019، ص. 30)

وهذا يعني أن جودة الحياة في العمل لا يقتصر تأثيرها على حياة الفرد داخل العمل فقط بل يمتد تأثيرها إلى حياة الفرد خارج نطاق العمل.

وعليه يمكن القول أن جودة حياة العمل هي من المهام الصعبة لما تحمله من جوانب متعددة ومتفاعلة فهي لا تقتصر على جانب دون الآخر وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستعادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية (جاد الرب، 2008، ص.9)، كما يمكن القول أن مصطلح جودة حياة العمل ظهر في نهاية الستينيات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة الشعور السالب من العاملين تجاه المشرفين ويستطرد قائلاً: أن الإضراب Strike كان هو السمة السائدة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وفي أواخر التسعينيات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها وذلك راجعا إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضا زيادة أزمة الطاقة، ومع الثمانينات من القرن العشرين عاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة إلى يومنا هذا (جاد الرب، 2008)

ونظرا لتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، ظهر الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل Quqlity of work life.

فالمنظمات الناجحة هي التي أكدت أن المورد البشري هو مفتاح لنجاحها، ولاشك أن الدراسات السابقة التي تناولت جودة حياة العمل عديدة، لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسات بصفة عامة وتأثيرها البالغ على حياة العامل المهنية وحتى النفسية.

وفي هذا الصدد لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع جودة حياة العمل من أهم هذه الدراسات:

دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2014) حول جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، وقد توصل إلى أن هناك انخفاضا نسبيا في مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة، وعدم وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة بتلك المراكز في مختلف الفئات الإدارية والأطباء والفنيين، إلا في عاملي الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في عملية الإشراف. إن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة لدعم الإدارة من وجهة نظر الأطباء كانت الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف، ظروف العمل المعنوية، وجماعة العمل، وتم التوصل إلى أن لعوامل جودة حياة العمل مجتمعة تأثير في الاستغراق الوظيفي.

وكذلك دراسة (Barzegar and al.2012) بعنوان:

"Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: data from iran "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي وجودة الحياة وأداء الموارد البشرية في مستشفى (HKC) في إيران، وشملت العينة على 214 ممرض، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن مستوى جودة الحياة هو عامل أساسي يحقق الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين مستوى جودة الحياة في العمل مرتبط ويؤثر على نتائج المؤسسة، وكذلك وجود علاقة ايجابية وقوية بين القيادة الإدارية وجودة الحياة في العمل.

وهدفت دراسة خليل إسماعيل ماضي (2014) بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فوق المتوسط كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

توصلت دراسة (حمامة، 2017) بعنوان جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية، إلى انه لا يوجد فرق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، أما دراسة (بن خالد، 2017) بعنوان جودة حياة العمل في المنظمات الإستشفائية وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مستشفيات العمومية بأردار فتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في عوامل جودة الحياة في العمل، ووجود علاقة موجبة دلالة إحصائية فيما يخص تأثير أبعاد الجودة في العمل وأبعاد الثقافة التنظيمية أي كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد ملتزمين بالثقافة التنظيمية، ودراسة ودراسة أنجل وماريا (2019) Maria all and Angel والتي أثبتت وجود علاقة بين نوعية الحياة ومؤشر القدرة على العمل.

مثلاً يعد مفهوم جودة حياة العمل مفهوماً معاصراً فالتمكين المهني هو الأخير مفهوماً حديثاً، فقد اكتسح هذا المفهوم جميع مجالات الحياة فهو يعتبر عنصراً هاماً داخل المؤسسة، بحيث انه من بين أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نالت حظها في مجال إدارة الموارد البشرية حيث بدأ يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين فهو لم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وكذا المفاهيم التي تتعلق بالموارد البشرية بشكل خاص، كما يرى العديد من الباحثين على انه أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وذلك ناتج لعدم إدراك الإدارة لأهميته لذلك نجد أن هناك العديد من المصطلحات المتداخلة مع مفهوم التمكين من بينها: المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، الملكية، القيادة الذاتية... وغيرها.

فالتمكين يعد من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة، بمعنى آخر حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجالهم الوظيفي لذلك هناك مجموعة

من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية أهمها رغبة المؤسسة في المحافظة على قدرة تنافسية إذ أشار **Daft** (2010) (ورد في: بودينة، 2017، ص. 156) إلى أن هناك سببين رئيسيين لتوجه المؤسسة نحو تمكين العاملين وهما:

تمكين العاملين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجاتها والسرعة والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

والسبب الثاني يتمثل في: أن التمكين يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث أن معظم المنظمات تعتمد التمكين كاستراتيجية فعالة لاستثمار أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، حيث يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة، ويخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم المهني والأمان الوظيفي.

ولذا يعد التفكير في موضوع التمكين ضرورة لا يمكن الاستغناء داخل المنظمات وذلك من أجل وضع الأطر النظرية، لتطبيق هذه الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط (ملحم، 2006، ص. 06).

حيث أكد **Marius** موغيس على أهمية التمكين المهني في تنمية الموظفين (Marius, 2020, p. 10) وهذا ما ورد في بعض الدراسات التي أشارت إلى موضوع التمكين، فدراسة (شتاتحة وآخر، 2007)، بعنوان دراسة التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالا لدراسة نظرية على شكل مقال، حيث توصلت إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط، كما جاءت دراسة (برني، 2014) بعنوان التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، ومنه توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري والتمكين النفسي في هذا القطاع كبيرا، غير أن العلاقة بين المتغيرين وأبعادهما كانت ضعيفة نوعا ما.

وكذلك دراسة محبوب وآخرون (2019) lall and Mahbub التي أثبتت وجود علاقة قوية بين الرضا عن الحياة والتمكين (Mahbub and all, 2019, p. 170).

كما جاءت دراسة السيد (2007) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين تمكين العاملين في شركات قطاع الأعمال العام الصناعي وبين الإثراء الوظيفي، وبين ولاء العاملين الذين يعملون في المنظمة في ظل مناخ تنظيمي يتجه نحو تخفيض حجم العمالة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات بين الشركات من حيث الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين، والتي تتضمن (شعور العاملين بمعنى الوظيفة، القدرة على الأداء، الاستقلالية والتأثير). وبينت الدراسة أن تمكين العاملين يؤثر جوهرياً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه شركاتهم ويؤثر إثراء الوظائف جوهرياً على ولاء العاملين أيضاً، بحيث إن تأثير التمكين على الولاء يحدث بطريقة غير مباشرة، ويتحقق من خلال الإثراء الوظيفي (ورد في: بوقرة، 2017، ص. 167).

وفي هذا الإطار يشير التمكين المهني إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج (ورد في: جاد الرب، 2008، ص. 55) ولقد حاول العديد من الباحثين الربط بين متغيري جودة الحياة في العمل والتمكين المهني.

نذكر من بينها دراسة (ديوب، 2014) عن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية وقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوفر لدى معظم الشركات إستراتيجية لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

وهدفت دراسة (سالمي، وآخر، 2015): بعنوان العلاقة بين الحياة الوظيفية وتمكين العاملين بإنتاجية الموظفين، إلى تحديد العلاقة عن طريق نمذجة المعادلة البنائية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي وإنتاجية الموظفين لبلدية زاهدان، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي، وكذا جودة الحياة الوظيفية لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين وهذا التأثير يرتفع عن طريق التمكين.

ودراسة (ساخي، 2016) عن التمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، وتوصلت إلى النتائج التالية: مستوى التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران منخفض نسبياً، ومستوى الثقة التنظيمية لديهم متوسطاً، وهناك علاقة موجبة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وان العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

ومما سبق ذكره، ومن الدراسات السابقة المذكورة سلفاً نستنتج ان موضوع جودة الحياة في العمل والتمكين المهني موضوع مهم، ومنهسنحاول معالجة موضوع الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

2-تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هي مستويات كل من جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطيه بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-؟
- ✓ ما اثر جودة حياة العمل على التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-؟
- ✓ هل هناك فروق في مستوى التمكين المهني تعزى لمتغير (الجنس، الفئات السن) في ظل مستوى جودة حياة العمل مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-؟

3-فرضيات الدراسة:

- ✓ مستويات كل من جودة حياة العمل والتمكين المهني مرتفعة لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تلمسان-
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تلمسان-
- ✓ تؤثر جودة حياة العمل على التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-
- ✓ يوجد فروق في مستوى التمكين المهني لمتغير (الجنس، فئات السن) في ظل مستوى جودة حياة العمل مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-

4-أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1) الكشف عن مستويات كل من جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تلمسان-
- 2) الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تلمسان-
- 3) الكشف عن اثر جودة حياة العمل على التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-
- 4) الكشف عن الفروق في مستوى التمكين المهني تعزى للمتغيرات الشخصية: {الجنس، فئات السن}، في ظل مستوى جودة حياة العمل مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تلمسان.

5-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ إلقاء الضوء على موضوع له أهمية كبيرة جودة حياة العمل وعلاقتها بالتمكين المهني كون ان كلا المتغيرين من المقاربات الحديثة في ادارة الموارد البشرية يسعى لمواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي.
- ✓ وكذلك تساهم الدراسة في اثراء المعلومات حول الدور الحقيقي لجودة الحياة في العمل وعلاقتها بالتمكين المهني.
- ✓ اعداد استبيان يقيس جودة حياة العمل واستبيان يقيس التمكين المهني.

6-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- ✓ ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص.
- ✓ الوقوف على الظروف التي يعيشها موظفي مؤسسة سونلغاز.
- ✓ محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه جودة حياة العمل في تنمية التمكين المهني لدى موظفي سونلغاز.

7-ضبط مفاهيم الدراسة:

1.7 جودة حياة العمل :

تعرف نظريا على أنها: مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها(ورد في: جاد الرب، 2018، 9).

وتعرف إجرائيا على أنها مجموعة من الأبعاد المتمثلة في بعد جودة العوامل النفسية الاجتماعية، بعد جودة العوامل الاقتصادية، بعد العوامل التنظيمية، فهي الدرجة التي تحصل عليها كل فرد من أفراد العينة من خلال إجابتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان.

- بعد جودة العوامل النفسية الاجتماعية: نقصد به تقييم الموظف لنوعية حياته يعني الحكم بالرضا عن حياته في العمل نفسيا و اجتماعيا.
- بعد جودة العوامل الاقتصادية: نقصد به رضا الموظف عن كل ما يخص العوامل الاقتصادية .
- بعد جودة العوامل التنظيمية: نقصد به مدى رضا الموظف عن الامور التنظيمية داخل المؤسسة.

2.7 التمكين المهني:

نظريا يعرف على انه احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة(ورد في: جاد الرب، 2008، 57).

أما إجرائيا: فيتمثل في الأبعاد الآتية: بعد التمكين النفسي، بعد التأثير، بعد بيئة العمل، بعد الرضا، وهو الدرجة التي تحصل عليها كل فرد من أفراد العينة من خلال إجابتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان.

- بعد التمكين النفسي: نقصد به السلوك التفاعلي بين الأفراد بهدف التطوير وتعزيز العلاقة.
- بعد التأثير: بمعنى مدى التحكم والإسهام في إحداث تغييرات وتطورات داخل الوظيفة.
- بعد بيئة العمل: هو مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة او الوظيفة.
- بعد الرضا: بمعنى مدى شعور الفرد بالاستقلالية أثناء وظيفته.

خلاصة:

من خلال ماسبق ذكرنا إشكالية البحث بحيث من خلالها تم التطرق إلى كل من متغير جودة الحياة في العمل ومتغير التمكين المهني وإلى أهم الدراسات السابقة لكلا المتغيرين، ثم طرحنا

إشكاليات الدراسة والفرضيات، ثم عرضنا أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار موضوع
دراستنا، والمفاهيم الأساسية للدراسة.

الفصل الثاني: جودة حياة العمل

تمهيد:

1. مفهوم جودة حياة العمل
2. اوجه التشابه بين مفهومي جودة الحياة وجودة حياة العمل
3. تطور ونشأة مفهوم جودة حياة العمل
4. اتجاهات دراسة جودة حياة العمل
5. أهداف وأهمية جودة حياة العمل
6. خصائص جودة حياة العمل
7. أبعاد جودة حياة العمل
8. مراحل جودة حياة العمل
9. برامج جودة حياة العمل
10. المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل
11. مؤشرات جودة حياة العمل
12. قياس جودة حياة العمل
13. عوائق جودة حياة العمل
14. عوامل نجاح جودة حياة العمل

خلاصة:

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول موضوع جودة حياة العمل من حيث المفهوم، النشأة والتطور، اتجاهات دراستها، أهدافها وأهميتها، خصائصها، أبعادها، برامجها، مؤشراتها، قياسها وعوائقها ثم عوامل نجاحها.

1- مفهوم جودة حياة العمل:

منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي والى وقتنا الحالي مازال هذا المفهوم في تطور كبير جدا في شتى المجالات وذلك نتيجة لتنوع ابعاد المفهوم.

أ. **جودة الحياة:**نقصد بها ذلك البناء الشامل الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف الى اشباع الحاجات الاساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة

كما تعني وعي الافراد بتحقيق التوازن بين الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الرضا عن الحياة والاستمتاع بها والودود الايجابي(زوقار،واخر،2021، ص. 301).

ب. **جودة حياة العمل:**تعددت التعاريف التي تناولت موضوع جودة الحياة في العمل ، حيث يعرف اندرسون (Anderson1988) جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة،حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرين كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي. ويعرفها هافلوفيك (Havlovic1991) بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة، ويشير مايريس (1992 Mayers)إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين(ورد في:بن عيسى،2017، ص. 46).

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

ويعرفها(جاد الرب،2008، ص. 09) على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

ويعرفها سهاني (2013) "Shani بأنها درجة التميز وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الإنساني والتي تُسهم بمجملها في الرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة الكلي(ورد في: بن خالد،2017، ص. 11).

وفقا للجمعية الامريكية للتدريب والتطوير(1979) تعرف على "انها عملية تنظيم عمل تمكن أعضائها على جميع المستويات من المشاركة بنشاط في تشكيل بيئة المنظمة واساليبها ونتائجها، تهدف هذه العملية الى تحقيق الاهداف المزدوجة المتمثلة في تعزيز فعالية المنظمة وتحسين نوعية الحياة للموظفين"(Reddy&reddy,2010,p829)

ويعرفها سرجي واخرون(2001) على انها رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد والأنشطة والنتائج الناجمة عن المشاركة في مكان العمل (Sirgy & al,2001,p242).

- يمكن القول ان جودة حياة العمل تعبر عن مجموعة العوامل والظروف التي تؤثر على رضا وراحة العاملين في مكان العمل، بمعنى انها تعبر عن تجربة العامل في بيئة العمل وكيفية تأثيرها على حياتهم الشخصية والمهنية.

2- اوجه التشابه بين مفهومي جودة الحياة وجودة حياة العمل:

من المهم الإشارة الى بعض التشابه المحيط بين هذين المفهومين، فوجود اشكالية تعريف عملي مشترك بين مفاهيم جودة الحياة وجودة الحياة في العمل فبالنسبة لمفهوم جودة الحياة، غالبا مايرتبط بمفاهيم القدرة الوظيفية، الرضا عن الحياة، الصحة والرفاه النفسي، في حين مفهوم جودة الحياة في العمل في كثير من الأحيان، يرتبط بمفاهيم الرضا الوظيفي والأداء والرفاه في العمل، لذلك تمت ملاحظة بعض الارتباك في المفاهيم تم قياسها، علاوة على ذلك في كلتا الحالتين، غالبا مايكون هناك نقص في العلاقة بين تعريف المفهوم وأداة القياس التي تستخدم لتقييمه، فلا يحتوي التعريف على أداة القياس المبنية على أساس نظري أدبالي وجود التعريف، فعليه ما الذي أدبالي قياس، سواءا جودة الحياة ، أو جودة الحياة في العمل، باستخدام أدوات مبنية لقياس متغيرات أخرى مثل: الرفاه، الصحة...

وأخيرا، كما ذكر نادر ولولر (1983) بالنسبة لجودة الحياة في العمل دوكلات وآخرون (1994) لجودة الحياة، فان إشكالية تعريف هذين المفهومين يمثل عقبة كبيرة أمام التطوير المستقبلي للبحوث حول هذا المفهوم (بن مومن واخر، 2019، ص. 23).

3- تطور ونشأة مفهوم جودة حياة العمل:

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أوتخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أوتخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث، كما درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسالة جودة الحياة الوظيفية وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

فيرى كلا من (HIAN & EINSTEION) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وقد نال هذا المفهوم اهتماما كبيرا بعد أن قامت مؤسسات UNITED: AUTO WORKERS AND GENERAL MOTORS ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية مما جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. ومع التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة REENGINEERING الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (نجيمي وآخر، دون سنة، ص. 100).

كمخلص يمكن القول أن نشأة مفهوم جودة حياة العمل نتيجة للتطور في مجال العمل وتغيرات الأفكار والتوجهات الاجتماعية. في السابق، كان التركيز الرئيسي على كفاءة الإنتاج والأرباح، ولكن مع مرور الوقت، أصبحت الاهتمامات تتحول نحو رفاهية العاملين وجودة حياتهما في بيئة العمل.

تعزى نشأة مفهوم جودة حياة العمل إلى العديد من العوامل والأحداث، بما في ذلك:

- تقدم العلوم الاجتماعية: تطورت الدراسات الاجتماعية والسلوكية لتشمل تحليل وفهم عوامل الرضا والراحة في بيئة العمل. وبفضل هذه الدراسات، بدأ الباحثون والمفكرون في التركيز على تأثير العوامل النفسية والاجتماعية في رضا العاملين وأدائهم.
- الحركة النقابية وحقوق العمال: ازداد التركيز على حقوق العمال ورفاهيتهم بفضل نشاط الحركة النقابية والمطالبة بظروف عمل أفضل. وبفضل الضغط والمطالبات من العمال، أصبح من الضروري على صاحب العمل أن يعتني بجودة حياة العمل لتحسين الظروف العامة للعاملين.
- التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية: شهدت المجتمعات تغيرات هائلة في القرن العشرين، مثل تطور التكنولوجيا وزيادة الوعي بحقوق الإنسان. هذه التغيرات أثرت في الاهتمام بجودة حياة العمل، حيث بدأ الأفراد يتوقعون بيئة عمل أكثر مرونة وتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

4- اتجاهات دراسة جودة حياة العمل:

يرتكز مفهوم جودة حياة العمل على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة النفس -تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدا، وان كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي.

1.4 اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية...الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا وان فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك أما المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من اجل زيادة الفهم

لثمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما يؤكد (1996) غورين Guerin حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية.

أما (SANDESONT) سندسونت يرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تقضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.

2.4 المقاربة التقنية- الاجتماعية: طور هذا الاتجاه من طرف TRIST FREDEMERY ET ERIC 1982 وزملائهم في معهد TAVISTOCKINSTITUTE OF HUMAN RELATION بلندن وقد نشر من طرف (LOUISE) DAVID 1977 ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهماً والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (LAREAU JOHNSON ALEXANDER ET ROBIN, 1978) فيرون إن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فإن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (SRINIVAS, 1980) حول تحسين حياة العمل.

على النحو الجشطلتي « gestalt » والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام

الاتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف والاندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ وان جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين .

وتستند كذلك معايير جودة حياة العملا إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك (مباركي وآخر، 2015، ص. 121).

كخلاصة عن ما سبق ذكره إن اتجاهات دراسة جودة حياة العمل تركز على فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على رضا وراحة العاملين في بيئة العمل. كما يمكن القول ان هذه الاتجاهات تطورت على مر الزمن لتشمل جوانب متعددة وتتبع أساليب متنوعة لدراسة جودة حياة العمل.

5-أهداف وأهمية جودة حياة العمل:

1.5 أهداف جودة حياة العمل:

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي:

- ❖ زيادة ثقة العاملين.
- ❖ المشاركة في حل المشكل.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي.
- ❖ زيادة الفاعلية التنظيمية.
- ❖ تقليل معدل دوران العمل.
- ❖ زيادة الإنتاجية والأداء.
- ❖ إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبتُّ حياتهم الشخصية والعائلية(وادي لمين، دون سنة، ص. 271)

2.5 أهمية جودة حياة العمل:

لجودة حياة العمل أهمية بالغة بالنسبة للأفراد أو المنظمات حيث توصل (kast1985) كاست إلى أنها عملية أساسية في:

- ❖ حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخلق منظمة متكاملة ديمقراطية كما أشار شورنغتون 1982 Cherrington.
- ❖ تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- ❖ تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- ❖ إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- ❖ السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة
- ❖ العمل على التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- ❖ تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبني علاقات تساعد على زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.
- ❖ السعي إلى زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم (بن خالد، 2017، ص. 30).

6- خصائص جودة حياة العمل:

يشير ليفن LEVINE، 1983 إلى خصائص جودة حياة العمال التالية:

- ❖ القدر الذي يعاملني به رؤسائي باحترام ودرجة الثقة لديهم في قدراتي.
- ❖ التنوع في عملي اليومي.
- ❖ التحدي المتمثل في عملي.
- ❖ الترقيات العادلة.

- ❖ المدى الذي تؤثر حياتي خارج العمل على حياتي في العمل.
- ❖ تقدير الذات (ورد في: احمد فواتيح، 2017، ص. 160).

7- أبعاد جودة حياة العمل:

يرى بوكيني واخر pokini et al أن أبعاد جودة حياة العمل تختلف باختلاف المؤسسة وجماعة العمل فلم يتم الاتفاق بشكل كامل على جميع أبعاد هذا المفهوم. وقد استفاد الباحثان من الجهود السابقة وقاما باختيار الأبعاد التالية التي رآها الباحثان أكثر الأبعاد انتشارا وأهمية وتخدم الدراسة وهي مستمدة من الأبعاد التي اعتمدها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي سنة 2014.

- ❖ الأجور والمكافآت: يجب مراعاة العدالة الداخلية والخارجية للأجر وربطه بالجهد المبذول، والرضا عن الأجر وعن إدارة نظام الأجور.
- ❖ خصائص الوظيفة: ويشير هذا البعد إلى تصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدي والثراء من وجهة نظر شاغليها، وهناك من يرى بأهمية توزيع العمل، وكذلك التناوب في العمل من اجل تقليل الرقابة والملل الذي يشعر به الموظف وكذلك حتى يشعر بأهمية وقيمة دوره في المنظمة.
- ❖ فرق وجماعات العمل: فرق العمل تنشأ نتيجة تجمع أفراد من وحدات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة، يمتلكون المهارات والخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تحقيق الهدف المطلوب وانجازه.
- ❖ ظروف بيئة العمل المعنوية: ويتلخص هذا البعد في سعي الإدارة نحو مناخ تنظيمي، يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية، فيما يبس الزملاء وبينهم وبين رئيسهم، ويمثل هذا البعد نوعا من الاتجاهات النفسية.
- ❖ نمط الإشراف: ويقصد بها اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى القيادات، مما ينعكس على معاملة رؤوسهم وتحفيزهم ومشاركتهم وغير ذلك من أبعاد القيادة والإشراف الفعال.

❖ المشاركة في القرارات: تبرز دور الموظفين والمساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها، فتستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية والإنتاج.

من خلال ماسبق يمكننا القول أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد في بيئة العمل يدعم رضا العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة وأبعاده متمثلة في: خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل المعنوية، فرق وجماعات العمل، نمط الإشراف، المشاركة في القرارات (كسنة وآخر، دون سنة، ص. 174).

8-مراحل جودة حياة العمل:

قام جاد الرب 2008 بتوضيح التسلسل المنطقي لمراحل جودة حياة العمل كالتالي:

- ❖ أولاً: النظرة المبدئية للإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية.
- ❖ ثانياً: القرار الخاص بجودة الحياة الوظيفية.
- ❖ ثالثاً: عمل برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:
 - لجنة مشتركة.
 - المنافسة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.
 - التشخيص (الوضع الحالي - الوضع المرغوب فيه).
 - التصميم (النطاق - الهيكل - المكان).
 - التدريب.
- ❖ رابعاً: تقديم برامج الحياة الوظيفية للعمال.
- ❖ خامساً: التعرف على رد فعل العمال.
- ❖ سادساً: نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية الى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق:
 - الاتصال.
 - التدريب.
 - الاتفاق الجماعي.
- ❖ سابعاً: سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.
- ❖ ثامناً: التطور الجاري والاستمرارية:

- الترتيب المستمر .
- التغذية المرتدة والتصحيح.
- الالتزام.
- الرقابة.
- تقليل التوتر .
- ضمان الاستمرارية.
- التقييم .
- تجديد المكافآت .

❖ **تاسعا:** النتائج ويمكن قياسها عن طريق: الإنتاجية - الاتصالات.

❖ **عاشرًا:** العمل المؤسسي في الأجل الطويل (ورد في: احمد فواتيح، 2017، ص. 215).

9-برامج جودة حياة العمل:

على صعيد بعض التجارب في المجال التنظيمي، تجدر الإشارة إلى بعض الأدوار والعمليات الخاصة والأنساق المعتمدة التي يجب أن تقوم بنشاطاتها على أكمل وجه، والتي من شأنها تطوير برامج الجودة في المجال المهني وإدخاله ضمن الثقافة التنظيمية وتحقيق مزايا على المستوى البعيد.

أماتومبسون (Thompson) فيشير إلى أن جودة حياة العملعبارة عن برامج متعلقة بشكل كبير بتطور عملية التعاون ومعرفة وتعبئة العاملين، ويشير (Walker(1974، (Delamotte إلى أوجه مختلفة في إطار العمل، جعل من العمل أكثر إنسانية من خلال حماية العامل من كل الأخطار الصحية والأمنية جراء العمل، حماية العمال من أخطار الإصابة بالأمراض، والتسريح من العمل، وحماية العامل من تعسف أرباب العمل.

وتعرف جودة حياة العمل على أنها عبارة عن برامج كاملة توضع لأجل تحسن عملية الرضا عن العمل لدى العاملين.

وتعتبر برامج الجودة في العمل مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وإن جودة حياة العمل وجهودها تفترض أن العاملين وسيلة نجاح للمنظمة في

حال أنهم أحسوا أن إسهاماتهم ذات معنى ولها أهمية، أما 1988، (Amderson) فيعتقد أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة، وهي البرامج التي تشمل الوظائف ونظم الأجور وهي صيرورة بفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانزمات التطور الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم كما يرى (Walton 1975).

ويؤكد (COHMET،KATZ WEBER1987) أن جودة حياة العمل تكون موجودة عندما يكون هنالك النية للمشاركة في اتخاذ القرار في الأمور التي من شأنها أن تساهم في إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب، أما عند DIGNITY،HUMEN (HUNT1992) هو مصطلح عادة يتضمن المبادرة الإدارية والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن الرفع والنهوض بجودة الحياة في العمل يعتبر التزام جماعي يستلزم:

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

❖ كيفية التصرف من أجل عملية التغيير.

❖ تشجيع جميع المبادرات التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء المهني والرفاهية في العمل.

❖ حسن التصرف حتى يصبح العمل وسيلة للراحة النفسية والبدنية والفكرية للأفراد.

❖ تفعيل مبدأ أن العمل هو فضاء للاندماج والعدالة الاجتماعية.

❖ مبدأ أن يجد كل فرد مكانة ضمن الوسط المهني.

وقد أشار (Nutck1999)، في دراسة على مجموعة من الشركات في الدنمارك، السويد، النرويج وفنلندا إلى المعايير الضرورية التي لا بد من الاعتماد عليها من قبل المؤسسات والشركات لتعزيز وإرساء جودة الحياة الوظيفية ضمن برامجها التطورية، والتي تتمثل في ما يلي:

❖ الاستقلالية وبناء هيكل تنظيمي مرن.

- ❖ تطوير رأس المال البشري.
- ❖ بناء فريق العمل
- ❖ تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.
- ❖ تطبيق نظام الحوافز المعتمد على النتائج والمهارات (بن خالد، 2017، ص. 50).

10- مؤشرات جودة حياة العمل:

لمفهوم جودة حياة العمل مكونات وأبعاد تتمثل في محتوى العمل (بما يشمل من وضوح في المهام والتعليمات والقواعد وحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية تجاه العمل) وفي علاقات العمل (على المستوى الشخصي والمهني) وظروف العمل (ساعات العمل والمقابل المادي وفرص الترقية المهنية) وبيئة العمل (المادية والفيزيقية).

وهو ما يتفق مع وجهة نظر كل من ادفرسن وقوستافسن & EDVARDSON 2003 GUSTAVSON حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل بالنسبة إليهما في بيئة عمل آمنة، والمشاركة في اتخاذ القرار واتخاذها، والقدرة على المبادرة والسيطرة في موقف العمل، والقدرة على تنمية وتطوير علاقات اجتماعية داخل محيط العمل.

واستنادا على لهذه الأبعاد والمكونات فان لجودة الحياة الوظيفية مؤشرات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الرضا عن العمل.
- الالتزام التنظيمي.
- الضمان الوظيفي.
- الاستقلالية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- القدرة على الأداء.

إذا ترتبط هذه المؤشرات ببعضها البعض بشكل من الانسجام والتأثير المتبادل بما يحقق تطويرا تنظيميا يعكس مستوى من الجودة في الحياة الوظيفية، غير انه يمكن توقع العكس تماما عندما تغيب مثل هذه المؤشرات فتصبح بيئة العمل عنصر تهديد حقيقيا

على صحة الأفراد البدنية والنفسية وينتقلون إلى حالة من الاحتراق النفسي الذي يبدأ بالتعب المستمر ليصل إلى أقصى درجاته عندما يطغى الشعور بالإرهاك الجسدي والاستنزاف الانفعالي والتدني في مستوى الشعور بالقدرة على الانجاز (الزروق، 2013، ص. 76).

11- قياس جودة حياة العمل:

هنالك العديد من الدراسات تؤكد على استعمال وثيقة الجرد الكلي للجودة حياة العمال انطلاقاً من أعمال، Martel (2004) وأعمال، Dupuis et (2004) والتي تعتبر أداة للقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه ومعرفة أين يكمن المشكل 4 وتتضمن مكوناتها حسب (Dupuis Gilles 1994)

- ❖ المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت
- ❖ المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإتقان
- ❖ أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التعب لأسباب عائلية.
- ❖ الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.
- ❖ العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين، العلاقة مع العمال الآخرين، الملاحظات والتقييم، الاتصال وتلقي المعلومات.
- ❖ الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل.
- ❖ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة والعمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، الانجاز على أرض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرار، فارق الدور.
- ❖ العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين

وتتميز هذه الوثيقة بالفعالية وسهولة الاستعمال والبعد عن التعقيد وإمكانية الإجابة عليها من طرف جميع العاملين وفي مختلف القطاعات والتعرف على الحاجات الخاصة للعاملين والسماح بمقارنة النتائج بنتائج أخرى (مباركي، 2015، ص. 123)

12-عوائق جودة حياة العمل:

وفقا لجاياكومار وكاليسيلفي (JAYAKUMAR & KALAISELVI, 2012)،تواجه حياة العمل العديد من المعوقات التي تعترض سبيلها، ومن أبرزها مايلي:

- ❖ مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين.
- ❖ هناك تصور عام بان تنفيذ جودة الحياة الوظيفية سوف يكلف المنظمة كثيرا.
- ❖ الزيادة المستمرة في جودة الحياة الوظيفية قد يؤدي إلى اقل إنتاجية، أي بعد مستوى معين فان الإنتاجية سوف لا تزيد بما يتناسب مع الزيادة في جودة الحياة الوظيفية.
- ❖ التعاسة بسبب المقارنة مع الزملاء على نطاق واسع.
- ❖ التحيز الجهوي.
- ❖ شكوك حول معايير نظام تقييم الأداء والترقية(احمد فواتيح،2017، ص. 216).

13-عوامل نجاح جودة حياة العمل:

تتناول جودة حياةالعمالالجهود 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:

1.13 نظام الاتصالات: تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (Steahane, 2002) بأنها تبادل المعلومات أونشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

2.13 نظم المقترحات: إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار نظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين إن معظم 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 ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمني فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع في النهاية، يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3.13 مجهودات المنظمة: إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي(مباركي وآخر، 2015، ص. 122).

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مصطلح جودة حياة العمل، مفهومها، تطورها، اتجاهات دراستها، أهدافها وأهميتها، خصائصها، أبعادها، مراحلها، برامجها، مؤشراتنا، قياسها وعوائقها ثم عوامل نجاحها، وذلك لان بها أهميتها كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث: التمكين المهني

تمهيد:

1. مفهوم التمكين المهني
2. التطور التاريخي لمفهوم التمكين المهني
3. أهمية وأهداف التمكين المهني
4. استراتيجية التمكين، دوافعها ومتطلبات العمل بها
5. خصائص التمكين المهني
6. مراحل تطبيق التمكين المهني.
7. مكونات التمكين المهني
8. عناصر التمكين المهني
9. أساليب التمكين المهني
10. أبعاد التمكين المهني
11. أنواع التمكين المهني
12. نماذج التمكين المهني
13. معوقات التمكين المهني
14. ضمانات نجاح برامج التمكين

خلاصة:

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع التمكين المهني والذي يهتم بالفرد العامل باعتباره أهم عناصر المنظمة، ومن هنا سنحاول تقديم تعاريف التمكين المهني واخذ لمحة عن التطور التاريخي له، وأهميته، ومراحله، ومكوناته، وأساليبه، عناصره، وأنواعه وأبعاده، نماذجه، خصائصه، ومعوقاته، ضمانات نجاح برامج التمكين.

1- مفهوم التمكين المهني:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة على أنه هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أن مجملها يجتمع على أن التمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أوسع في مجال الوظيفة ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي وفيما يلي سنوجز أهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح:

ذُكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في عدة ألفاظٍ وهي: مكناهم، مكناكم، مكننا، أمكن منهم، مكين، مكني، نمكنن، والتمكين من الفعل أمكن أو مكن أي منح القوة والاستطاعة وجعله قادراً لفعل شيء ما، وتعني إعطاء السلطة والتفويض. ووفقاً للمفهوم الإداري فهو مدخل نحو تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم بما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية (بوقرة وآخر، 2017، ص. 168).

وعرفه إكسلس Eccles أن التمكين المهني يعني "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية".

كما عرفه كل من براون وهارفي Harvey & Brown بأنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد

الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها" (بودينة، 2017، ص. 156).

ولقد عرف باستر وآل al et Bester: بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية.

ويضيف هيزر وروند Heizer،Render : "التمكين هو توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة" (حسن عبد السلام، 2017، ص. 754).

عرفه كذلك ارفين وآخر Irvin et al بأنه: "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه." يتضح أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات سابقة الذكر فكلها تؤكد على أهمية منح الصلاحيات والمعلومات والمشاركة كما يتضح ان التمكين هو إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة (نمديلي، 2018، ص. 215).

يمكن القول ان التمكين المهني هو مفهوم يشير إلى عملية تمكين الأفراد في بيئة العمل للتحكم في حياتهم المهنية واتخاذ القرارات المستقلة والمساهمة الفعالة في أداء وتنظيم العمل. يعني ان التمكين المهني يهدف إلى تعزيز قدرات وثقة العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم المهنية والتقدم في مسارهم المهني.

2-التطور التاريخي لمفهوم التمكين المهني:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، فهو لم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر

الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وكذا المفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

1-2 المدرسة الكلاسيكية: اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله، حيث كانت النظرة السائدة تجاه العامل هي أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، كمنظريتي الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor التي اقترحت منهجية ما يسمى بالطريقة المثلى في العمل ونظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر Max Weber والذي سعى إلى جعل المنظمة نظام عقلائي، وردا على الجانب المادي في هذه النظريات جاءت محاولة ماري باركر فوليت Mary Follet Parker التي قامت بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب.

2-2 المدرسة السلوكية: تعد دراسات هوثورن التي ساهم بها إلتون مايو Elton Mayo من بين النظريات ذات التأثير على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة حيث تم استخدام متغير غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل على أنه متغير يؤثر على الإنتاجية. كان هذا الخطأ من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية ومعاملة العاملين معاملة إنسانية، وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل ووضحت مساهماته وحاجاته التي تتجاوز الماديات المجردة إلى المطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والتمكين.

2-3 النظريات الإدارية الحديثة:

أ-نظرية النظم:ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية، حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فبدلاً من أن يهتم العامل أوالمدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام موجهاً نحوالأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من ذات وظائف مترابطة ومنسجمة بعضها مع بعض.

ب -إدارة الجودة:تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بها على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بتحسين البيئة الداخلية ومسايرة تغييرات البيئة الخارجية .

ج -منظمة التعلم:يعرفها صاحبها بيتر سانج Peter Senge بأنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، كما يطلق فيها المجال لطموحات جماعات العمل التعلم من بعضهم، كما أن المنظمة المتعلمة طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

كخلاصة لبعض الأدبيات السابقة يمكن القول أن مفهوم التمكين المهني قد شهد تطوراً تاريخياً مهماً على مر الزمان. في مايلي ملخص للتطور التاريخي لمفهوم التمكين المهني

- القرن العشرين: بدأ الاهتمام بمفهوم التمكين المهني في القرن العشرين، وذلك على خلفية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات. تركزت الأبحاث والدراسات

على فهم تأثير السياق المهني والتنظيمي على قدرة الأفراد على التأثير والمساهمة في عملهم.

- السبعينيات والثمانينيات: في هذه الفترة، زاد الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في تمكين المهني، مثل الدعم الاجتماعي والتوجيه والمشاركة في اتخاذ القرارات المهنية. تركزت الأبحاث على فهم أثر التمكين المهني على رضا العاملين وأدائهم في مكان العمل.

- التسعينيات وبعدها: في هذه الفترة، توسع مفهوم التمكين المهني ليشمل مجالات متعددة. بدأ التركيز على عوامل مثل تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتطوير القدرات الشخصية والمهارات، وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل. تطورت الأدوات والأساليب التي تقاس من خلالها التمكين المهني، مثل استطلاعات الرضا الوظيفي ومقابلات التطور المهني.

- اليوم، يعتبر التمكين المهني جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتصميم العمل في المنظمات. يهدف التمكين المهني إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم

3- أهمية وأهداف التمكين المهني:

3- 1 أهمية التمكين المهني:

أن تبني فلسفة التمكين المهني وانتهاجها من قبل المنظمات يحقق العديد من المزايا وتتجلى أهميته من خلال الأبعاد أو الجوانب الأربعة كما حددها Maxwell وهي:

أ- بعد الأثر: وهويتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات اثر ايجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بان من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي والمهني وصناعة هذا الفارق من جهة ومن جهة أخرى تعنيته بإنجازه لمهامه.

ب - بعد المهارة والقدرة التنافسية: إذا تمكن الفرد من أداء مهامه وأنشطته بمهارة فان ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، ووضع وكفاءة أداء المنظمة.

ج - معنى العمل: أي كفاءة الفرد في العمل، ومدى تعنيته، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم وذوقية وكان مهتماً بها ويعمل فان ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله وتزداد دافعية أكثر للعمل.

د - بعد الاختيار: إن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا أمكنه من تحديد الطريق التي تناسبه في انجاز العمل واختيارها، وكانت لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

كما يمكن إبراز أهمية التمكين أيضاً من خلال النقاط التالية:

- ❖ تتجلى أهميته من خلال استخراج أقصى الطاقات والإبداعات الموارد البشرية.
- ❖ رفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز الولاء التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة وكذا زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار.
- ❖ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.

كما أشارت دراسة NEDD إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين ويوجه بهم شعور بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. في حين رأى ERSTAD أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين، واستنهاض جهودهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة (بومجان، 2015، ص. 299).

2-3 أهداف التمكين المهني:

تتلخص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية: حسب (مرمات، 2017، ص. 174)

- ❖ زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- ❖ زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- ❖ دعم التحسينات المسطرة للعمليات والمنتجات.
- ❖ تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- ❖ تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.

- ❖ تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- ❖ زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام.
- ❖ التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في مشاكل العمل والأزمات.
- ❖ السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً.
- ❖ استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل واتخاذ القرارات.
- ❖ تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

4- إستراتيجية التمكين، دوافعها ومتطلبات العمل بها:

تشكل إستراتيجية التمكين أحد أهم الخطط الناجحة التي تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشترك سوية في عملية صنع القرارات واستغلال الفرص وتجنب المخاطر وفيما يلي يتم عرض كل من دوافع ومتطلبات العمل بإستراتيجية التمكين:

1-4 دوافع إستراتيجية التمكين:

- حدد blanchard بلنشغد ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم إستراتيجية التمكين وهي:
- ❖ المشاركة الصريحة في معلومات أداء الأعمال لتمكين الموارد البشرية خاصة في الخطوط الأولى من التصرف في المواقف الجديدة.
 - ❖ هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
 - ❖ تدعيم علاقة الموارد البشرية بعضهم ببعض.
 - ❖ إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي.
- من أهم دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين ما يلي:

- التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها لتوفره على إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها.

يعد -تحول العمالة إلى رأس مال فكري يمتاز بالخبرات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.

- تنامي صناعة الخدمات والمعرفة وتسويقها وهذا يتطلب رأس مال فكري مبدع وممكن لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

4-2 متطلبات العمل بإستراتيجية التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية منها.

- ❖ صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات ولتشكيلات في المنظمة.
- ❖ التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- ❖ نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

كما يشير (سالي، 2002) إلى مجموعة من متطلبات التمكين كما يلي:

- ❖ -الثقة الإدارية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- ❖ الدعم الاجتماعي والتي يؤدي إلى إرضاء العملاء.
- ❖ الرؤية المستقبلية والتي تؤدي إلى حل المشكلات والأزمات.
- ❖ دعم فرق العمل والتي تؤدي إلى جودة الخدمة.
- ❖ الاتصال الفعال والتي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.
- ❖ التدريب المستمر والتي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية .
- ❖ مكافأة الموظفين والتي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة (نمديلي، 2018، ص. 217).

5- خصائص التمكين المهني:

يرى عدد من الباحثين التمكين على انه: حالة تتميز بخصائص يمكن ان يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل:

- ❖ الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- ❖ الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- ❖ المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

❖ المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

ويرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم وان من خصائص تمكين العاملين مايلي:

❖ التقدير الذاتي ويقصد بها حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

❖ الأهمية الذاتية ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشاراتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

❖ ثقتهم بأنفسهم فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

❖ قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم وللأخذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله (محجر وآخرين، 2013، ص. 353).

6- مراحل تطبيق التمكين المهني:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة. حيث يصفها كل من جوتس ودافيس (Davis & Goetsch) بالتسلسل التالي:

6-1 مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها. وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

6-2 مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-6مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:وتتضمن توفيرالسيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين .

4-6مرحلة التطوير:ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحوتحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم(بودينة، 2017، ص. 162).

7-مكونات التمكين المهني:

للتمكين عدة مكونات نقدمها فيما يلي:

1-7 التعلم التنظيمي: قدم مفهوم التعلم التنظيمي وفق مقاربتين: المقاربة المعرفية تمثل فيها المعرفة موردا مهما تتولد عن "التعلم المتراكم من الخبرة".ضمن هذه المقاربة عرف "روبنس Robinson " التعلم التنظيمي: انه القدرة التي تمكن من التغيير المستمر بتوليد المعرفة المطلوبة استنادا لتعريف التكوين، وتوفير المعلومة للأفراد من ضرورة اكتساب الخبرة ما يسهل التكيف مع الظروف المتغيرة واستيعاب جيد للمعرفة وتطبيقها لفائدة الفرد والمنظمة.

ضمن المقاربة الاجتماعية يعرف "ليف ووينغر" Lave، Wenger التعلم التنظيمي على أنه" بناء اجتماعي مرتبط بظروفه" لذا فالثقافة التنظيمية والعلاقة الجيدة بين الإدارة والأفراد مهمتان للتعلم التنظيمي لكونه يتولد من التفاعلات الاجتماعية. المنظمات تعيش اليوم حالة من الانفجار المعرفي المتسارع، التغيير السريع وتزايد وتيرة الابتكارات.وعليه فالتعلم التنظيمي يتطلب الاهتمام لتكوين المستمر، توفير المعلومة والعلاقة الإشرافية التفاعلية العادلة والمحفزة.

تسهيل التمكين يجب تشجيع الفرد على طلب الدعم والمساعدة، إعطائه الحرية في التعبير عن الحاجة إلى التكوين ما يعطيه الثقة ويشعره أهميته، هذه المشاعر تؤثر على تعاملاته مع الأطراف ما يؤدي إلى إظهار السلوكيات الايجابية في العمل.

العامل الثاني في التعلم التنظيمي الولوج إلى المعلومة من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة، اتخاذ قرارات جيدة يقوم على ضرورة تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومة الملائمة بحرية وسهولة.

فيما يتعلق بمستوى الاستقلالية في العمل، في العديد من المنظمات تصدر القرارات من المستويات الإدارية العليا، وفي حال كون النتائج المحققة غير مرضية تغالبا ما يتحمل المرؤوسين لمستويات الإدارية الدنيا المسؤولية. لذا الاستحواذ على السلطة في المستويات الإدارية العليا غير ملائم. توزيع السلطة ضروري تخطى مجالات النقاش.الأفراد الذين لا يشركون في اتخاذ القرارات يميلون إلى السلبية ولا يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية.القادة الفعالون يقودون بتمكين مرؤوسيههم ومطالبتههم بتحمل المسؤولية عن النتائج.

7-2 تنظيم العمل: تتوقف فعالية التمكين على تنظيم العمل، يكون ذلك بتهيئة محتوى العمل ووقت العمل. الاهتمام بمحتوى العمل يؤدي إلى تنمية وتنوع مهارات الأفراد، حيث أن العمل المتنوع يمكن من ممارسة الفرد للمهارات خلافا للعمل الروتيني الذي يتصف لتكرارية والرقابة ويتولد عنه الشعور لتوتر. الإثراء الوظيفي أسلوب تنظيمي للعمل يشعر الفرد فيه لسعادة،تحقق ذلك بموجب تنوع الأنشطة التي يتضمنها العمل، حيث يمكن هذا الأسلوب من التنوع في الطاقات التي يبذلها المورد البشري ما يؤدي إلى تخفيض الإجهاد وتنمية القدرات والمهارات وتحقيق القابلية لاستقبال المعلومات والمعرفة.

الاهتمام بتهيئة وقت العمل أصبح من المطالب الأساسية في الإدارة فقد ظهر في الفكر الإداري مفهوم أنسنة الإدارة، والذي يركز في إحدى جوانبه على بيئة وقت العمل. المنظمات التي تثنمواردها البشرية تعمل وفقا لمفهوم وقت العمل المرن flexitime، فساعات العمل المرنة أسلوب تنظيمي يصمم الفرد فيه بشكل مستقل ويومي بداية وأية يوم عمله مع الالتزام لتواجد خلال فترة عمل محددة مسبقا وموحدة. هذه المرنة تحقق كرامة الأفراد إذ تمكنهم من ممارسة الرقابة على حياتهم العملية، ما يؤدي إلى إظهارهم للسلوكيات الايجابية في العمل.

7-3 العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك الإداري، فهي تعكس نظرة الأفراد والجماعات لمستوى العدالة السائد في المنظمة، إلا أن العدالة مفهوم نسبي، فقد ندرك ا موجودة دون أن تكون كذلك، قد ندرك بأنها غير موجودة مع العلم أنها موجودة. العدالة إذن مسألة إدراكية وليست مفهوم مطلق. إدراك العاملين لتوفر العدالة التنظيمية وجهها المختلفة يساهم في تعزيز التمكين النفسي للأفراد ما يحفزهم على توظيف قدراتهم. في الفكر الإداري هناك تصور للعدالة التنظيمية على أساس ثلاثة مكونات:

- العدالة التوزيعية: "Justice Distributive" " تعكس مدى عدالة ما تقدمه المنظمة من عوائد.
- العدالة الإجرائية: "Justice Procedural" "وتعكس مدى عدالة الوسائل المستخدمة والإجراءات المطبقة في تقدير العوائد، واتخاذ القرارات.
- العدالة التفاعلية: "Justice Interactional" "وتعبر عن مدى عدالة الرئيس في معاملة الأفراد. فهي بشكل عام تعبر عن العلاقة بين الإدارة والأجراء (ورد في: بوخمخ، 2018، ص. 250).

8-عناصر التمكين المهني:

8-1 تفويض الصلاحيات:وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

8-2 الحرية والاستقلالية:تشكل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.

8-3 التعليم والتدريب: ينبغي لأي منظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض ومهارة اتخاذ القرار وحل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية، فالتدريب يمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة لذلك لا بد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم.

الدافعية: هي الاستعداد نحو الانجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي وطوعي (حسن عبد السلام، 2017، ص. 754).

9-أساليب التمكين المهني:

يستند التمكين المهني إلى أساليب معينة عند تطبيقه، تتمثل في:

9-1 أسلوب التمكين من خلال القيادة: يلعب المدير دورا هاما في تمكين العامل والفريق من خلال توفير الجوامل الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وإن دور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها.

9-2 أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تخويل العامل لصلاحيته اتخاذ القرار، بل لا بد من استجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

9-3 أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء

الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية منالقرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

4-9 الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.

5-9 الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة،بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيله(عيسات وآخر، 2016، ص. 308).

10- أبعاد التمكين المهني:

إن التمكين يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة، لذلك يرى ماكسويل MAXWELL (1977) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- ❖ حرية الاختيار: درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
- ❖ الكفاية الذاتية: قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقا لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
- ❖ قيمة العمل: مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهمات التي يؤدونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
- ❖ الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة. (علي صالح وآخر، 2011، ص. 80)

11-أنواع التمكين المهني:

قسم سومنان (2005) suominen عملية تمكين المهني إلى ثلاثة أنواع:

أ - التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (بوقرة وآخر، 2017، ص. 169).

12-نماذج التمكين المهني:

تتمثل فيما يلي:

12-1 النموذج التحفيزي لـ **Kanungo & Conger (1988)** عرف كلا من هما التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمنا على تفويض القوة، والثانية يمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

12-2 النموذج الإدراكي (1990)، (Velthouse & Thomas):

قاما كلاهما بإكمال العمل الذي أنجزه (Kanungo & Conger) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي: التأثير الحسي أو الإدراكي، الكفاءة، إعطاء معنى للعمل، الاختيار (قريشي، 2015، ص. 122).

13- معوقات التمكين المهني:

إن العائق الرئيسي أمام التمكين هو مقاومة التغيير والذي يعد أحد أهم الخصائل البشرية المتأصلة وفقاً لـ GRAZIER:

إن المقاومة لمفهوم إشراك الموظفين في إدارة المنظمة حقيقة قائمة، إذ عند ظهور هذا المفهوم عام 1970 في الولايات المتحدة، تسببت المقاومة في فشل العديد من الجهود لإشراك الموظفين، على الرغم من أنه يعود بفوائد ملموسة على المنظمة والموظفين، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين رضا الموظفين عن المقاومة للتمكين تأتي من خلال ثلاثة مجموعات مختلفة: الموظفين، النقابات، إدارة المنظمة.

ومن الناحية التقليدية فإن الجزء الأعظم من مقاومة التمكين يأتي من قبل إدارة المنظمة، وذلك بشكل واع أو غير واع، ولكن يجب الأخذ في عين الاعتبار أن مقاومة التمكين الآتية من قبل الموظفين أو النقابات لا يجب التمهيد بها بشكل أكثر عن اللزوم (خضير، 2010، ص. 122).

1-13 المقاومة من قبل الموظفين والنقابات:

إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير ايجابيا فانه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لانه ينطوي على أشياء جديدة لايعرفونها ولكن عندما يعرفونها فان التعامل مع مسالة مقاومة التغيير يصبح أكثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات.

والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين، لان العلاقات التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعوا إلى ذلك، إذ غالبا ما تكون النقابات في موضع المتفحص والمدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات، ولكنه أصبح من الواضح الآن أن مقاومة التمكين من قبل النقابات العالمية أضحت اقل، نظرا للفوائد التي جنتها النقابات العمالية من عملية التمكين.

2-13 المقاومة من قبل إدارة المنظمة:

حتى لو كان الموظفون والنقابات العمالية يدعمون التمكين، فان ذلك لن يكون مجديا مالم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل تجاه التمكين، إذ أن الموظفين يتبعون الإدارة في تقييم ما هو مهم، وفي ماهي ملتزمة نحوه، فهم يتصرفون بناء على ذلك.

لقد لخص GRAZIER الأسباب خلف مقاومة إدارة المنظمة للتمكين بمايلي:

1-2-13 الشعور بعدم الأمان: هنالك مقولة قديمة تقول بان المعرفة قوة من خلال التحكم بمصادر الحصول على المعرفة والتدفق اليومي لها، فان المدراء يستطيعون الحفاظ على سلطتهم على الموظفين أن المدراء الذي يرون بيئة العمل من منظور (نحن وهم) ينزعون إلى الشعور بعدم الأمان وبالتهديد من قبل اي مبادرات يتخذها الموظفون وينظرون إليها على أنها انتقاص لسلطتهم.

وسبب آخر لعدم شعور إدارة المنظمة بالأمان، هو احتمالية أن تجميع أفكار الموظفين مع بعضهم بعضا في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات في المنظمة هي طريقة مؤكدة للتعرف على الأخطاء والمشاكل والعوائق التي تتسبب بها إدارة المنظمة أمام التحسين

المستمر بكلمات أخرى، فإن إدارة المنظمة قد تخاف من أن تكتشف على أنها المتسبب في هذه العوائق، وأنه لمن الطبيعي انه عندما يشعر الإنسان بالتهديد فانه يضطر إلى مقاومة مصدر التهديد.

13-2-2 القيم الشخصية: إن العديد من مدراء اليوم يملكون طريقة تفكير محدودة وذلك فيما يتعلق بالعمل مع الموظفين، أي أنهم يعتقدون أن الموظفين يجب أن مايفعلوا ما يطلب منهم ذلك، وبالكيفية التي يطلب إليهم ذلك إن مثل هذا النظام القيمي لا يروج للتمكين، إن المدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة، سوف يقاومون إشراك الموظفين وتمكنهم لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة. (خضير، 2010، ص.125).

13-2-3 التدريب الإداري: إن العديد من مدراء اليوم قد تعلموا وتدريبوا على المجالات الإدارية الحديثة التي جاء بها فريدريك تايلور (مؤسس الادارة العلمية)، وهم يميلون إلى التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات والتقنيات التي تنظر إلى الإدارة في المنظمة على أنها المفكر وتتنظر إلى الموظفين على أنهم المنفذين. قد تكون مبادئ الإدارة العلمية مفيدة في مجال الجودة. ولكن هذه المبادئ وحدها لا تكفي، لان إحدى أهم مكونات الجودة هي الأشخاص القائمين على العمليات والذين يطبقون هذه المبادئ العلمية. إن المدراء الذين تعلموا أوتدربوا بناء على مبادئ الإدارة العلمية يميلون إلى مقاومة التمكين وعدم دعمه.

13-2-4 الصفات الشخصية للمدراء: إن المدراء التقليديين غالبا ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالأشخاص الذين يؤدون المهام، وعلى العكس فان المدراء الذين يهتمون كثيرا بالموظفين لا يقومون بأداء المهام وتسليمها بالجودة المطلوبة وضمن الأطر الزمنية المحددة لذلك فانه من المهم جدا الحفاظ على نوع من التوازن بين كلا التوجهين.

13-3 مدى جاهزية القوى العاملة:

إن إحدى أهم العوائق أمام عملية التمكين والتي تتلقى اهتماما قليلا في الكتابات والبحث في مجال إدارة الأعمال هو موضوع مدى جاهزية القوى العاملة للتمكين. سوف نقشل عملية التمكين سريعا، إذا لم يكن الموظفين مستعدين لذلك وفي الحقيقة، ان تمكين الموظفين غير

المستعدين لذلك قد يكون أسوء من عدم تمكينهم أصلا، ومن ناحية أخرى فان قلة الجاهزية يجب أن لا تشكل عذرا للفشل في تمكين الموظفين.

إن تحديات الإدارة تتكون من شقين هما:

- ❖ تحديد فيما إذا كانت القوى العاملة جاهزة لعملية التمكين.
- ❖ إذا لم تكن جاهزة فانه يقع على عاتق إدارة المنظمة إعدادها وتجهيزها.

13-4 الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية:

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة والممارسات الإدارية من شأنها أيضا أن تعيق التطبيق الناجح لعملية التمكين قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين فانه يجب طرح الأسئلة التالية:

- ❖ ما هو عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار في المنظمة؟
- ❖ هل يحفز نظام تقييم أداء الموظفين على اخذ المبادرات؟
- ❖ هل تعمل الممارسات الإدارية على تشجيع الموظفين على التحدث ضد السياسات أو الإجراءات الموضوعية والتي تعيق الجودة والإنتاجية؟

إن الموظفين وكافة الأشخاص، سيصبحون محبطين إذا كانت أفكارهم ستدور في متاهة بيروقراطية قبل أن تصل إلى صناع القرار في المنظمة. إن التغذية الراجعة السريعة فيما يتعلق بالاقترحات والتحسينات يعد أساسا لنجاح التمكين، وكذلك فان المستويات الإدارية المتعددة قد تمنع من اخذ المبادرات من قبل الموظفين لأنهم يعلمون مسبقا أن أفكارهم سوف ترفض، وفي المقابل فان النقد البناء والتغذية الراجعة يعد أهم قواعد نجاح التمكين (خضير، 2010، ص.127).

14-ضمانات نجاح برامج التمكين:

أشار العتيبي 2004 إلى انه يجب انجاز عدة خطوات لإنجاز عملية التمكين الإداري في بيئة المنظمة وهي:

- ❖ تطبيق الإدارة العقائدية.

- ❖ الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- ❖ تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- ❖ بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.
- ❖ السماح بتبادل المعلومات.
- ❖ إعادة النظر في نظام المكافآت.
- ❖ توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية (علي صالح وآخر، 2011، ص. 83).

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مصطلح التمكين المهني، مفهومه، تطوره، أهميته، أهدافه، مكوناته، أساليبه، عناصره، أنواعه وأبعاده، نماذجه، خصائصه، معوقاته، ضمانات نجاح برامج التمكين، حيث أن خلاصة هذا الفصل تكمن في الأهمية التي يحض بها مفهوم التمكين المهني داخل المنظمات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
2. حدود الدراسة الاستطلاعية
3. الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية.
4. إجراءات تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً الدراسة الأساسية:

1. أهداف الدراسة الأساسية.
2. حدود الدراسة.
3. منهج الدراسة الأساسية.
4. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية.
5. إجراءات تطبيق أدوات الدراسة الأساسية.
6. الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.
7. صعوبات الدراسة.

خلاصة:

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل جزأين، الجزء الأول خاص بالدراسة الاستطلاعية ويتكون من: أهداف الدراسة الاستطلاعية، الأدوات المستعملة فيها، إجراءات تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الاستطلاعية. أما الجزء الثاني نتطرق فيه إلى الدراسة الأساسية : أهدافها، المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة الأساسية، إجراءات تطبيق أدوات الدراسة الأساسية، ثم نتطرق إلى الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة، حدود الدراسة، صعوبات الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التحقق من صدق وثبات المقاييس.
- التأكد من فهم أفراد العينة لفقرات المقاييس المستخدمة في الدراسة.
- الكشف عن ميدان الدراسة والصعوبات التي يمكن مواجهتها، وبالتالي محاولة تذليلها لتسهيل إجراء الدراسة الأساسية.

2-حدود الدراسة الاستطلاعية:

✓ الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بتلمسان وهي إحدى المؤسسات الفرعية التابعة لشركة توزيع للكهرباء والغاز SDC الكائن مقرها بولاية البلدية.

✓ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من: 2021/07/17 الى 2021/08/30.

✓ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بإمامة تلمسان، حيث بلغ عددهم 250 موظف.

3- الأدوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبة انطلاقاً من موضوع البحث واشكاله وفرضياته ومتغيراته ببناء استبيانين الأول لقياس جودة الحياة في العمل والثاني لقياس التمكين المهني، إضافة إلى بطاقة البيانات الشخصية (الجنس، السن).

3-1 بطاقة البيانات الشخصية:

يشتمل بطاقة البيانات الشخصية على المتغيرات التالية: الجنس، السن، ولقد تم ترميز الأوزان بالشكل الآتي:

- متغير الجنس:

الجدول (1) يبين ترميز لمتغير الجنس

أنثى	ذكر
2	1

- متغير السن:

الجدول (2) يبين ترميز لمتغير السن

30 سنة أو أقل	31 - 40	41 - 50	51 فما فوق
1	2	3	4

2.3. مقياس جودة الحياة في العمل : لقد تم بناء استبيان جودة الحياة في العمل من خلال إتباع مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع الاستبيان، وذلك بعد ما قامت الطالبة بمراجعة بعض الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع جودة حياة العمل.

الخطوة الثانية: تحديد أبعاد الاستبيان: قمنا بتحديد ثلاثة أبعاد لمتغير جودة الحياة في العمل، بالاعتماد على مجموعة من المراجع، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

✓ البعد الأول: جودة العوامل النفسية الاجتماعية

✓ البعد الثاني: جودة العوامل الاقتصادية

✓ البعد الثالث: جودة العوامل التنظيمية

الخطوة الثالثة: جمع فقرات الاستبيان وصياغتها: قامت الطالبة خلال هذه الخطوة، بجمع فقرات أبعاد استبيان جودة الحياة في العمل وصياغتها ، بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات من دراسات سابقة لنفس الموضوع تم توضيح ذلك في الجدول رقم (04).

✓ البعد الأول: جودة العوامل النفسية الاجتماعية: يتكون من الفقرات التالية:1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11.

✓ البعد الثاني: جودة العوامل الاقتصادية: يتكون من الفقرات التالية:12، 13، 14، 15.

✓ البعد الثالث: جودة العوامل التنظيمية: يتكون من الفقرات التالية: 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22

الجدول(3) مصادر فقرات مقياس جودة حياة العمل

الرقم	الأبعاد	الفقرات	المصادر
01	جودة العوامل النفسية الاجتماعية	1، 2، 3	قريشي، 2018
		4، 5، 6	كسنة واخر، 2018
		7، 8، 9، 10، 11	احمد فواتيح، 2016
02	جودة العوامل الاقتصادية	12، 13	بوتاعة، دون سنة
		14، 15	قريشي، 2018
03	جودة العوامل التنظيمية	16، 17، 18، 19، 20، 22	المغربي، 2004

الخطوة الرابعة: وبعد تحديد الابعاد والبنود المناسبة لها تم استجماع الاستبيان: بلغ عدد فقرات استبيان متغير جودة الحياة في العمل في صورته الاولى 22 بند، جميعها ذات اتجاه موجب، كما هو موضح في الجدول رقم (03).

تكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم ليكارت خماسي الدرجات، وبما أن كل هذه الفقرات موجبة فقد جاءت بدائل الإجابات كالآتي:

- طريقة ترميز الأوزان لبنود مقياس جودة حياة العمل: كل الفقرات في المقياس موجبة وخصصت لها الأوزان التالية: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

الجدول (4) يبين ترميز الأوزان لبنود مقياس جودة حياة العمل

الفقرات الموجبة				
1	2,3,4	5	6, 7, 8	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.				
الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
	1	2	3	4
				موافق بشدة
				5

3.3 مقياس التمكين المهني:

لقد تم بناء استبيان التمكين المهني من خلال إتباع مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع الاستبيان، و ذلك بعد ما قامت الطالبة بمراجعة بعض الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع جودة حياة العمل.

الخطوة الثانية: تحديد أبعاد الاستبيان: قامت الطالبة بتحديد أربعة أبعاد لمتغير التمكين المهني، بالاعتماد على مجموعة من المراجع، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

✓ البعد الاول: التمكين النفسي

✓ البعد الثاني: التأثير

✓ البعد الثالث: بيئة العمل

✓ البعد الرابع: الرضا

الخطوة الثالثة: جمع فقرات الاستبيان وصياغتها: قامت الطالبة خلال هذه الخطوة، بجمع فقرات أبعاد استبيان جودة التمكين المهني وصياغتها، بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات من دراسات سابقة لنفس الموضوع.

✓ البعد الأول: التمكين النفسي: يتكون من الفقرات التالية: 1، 2، 3، 4، 5، 6.

✓ البعد الثاني: التأثير: يتكون من الفقرات التالية: 7، 8، 9، 10، 11.

✓ البعد الثالث: بيئة العمل: يتكون من الفقرات التالية: 12، 13، 14، 15، 16.

✓ البعد الرابع: الرضا: يتكون من الفقرات التالية: 17، 18، 19، 20، 21، 22.

الجدول (5) يبين مصادر فقرات مقياس التمكين المهني

الرقم	الابعاد	الفقرات	المصادر
01	التمكين النفسي	1، 2، 3، 4، 5، 6.	زهير البيطار، 2014
02	التأثير	7، 8، 9، 10، 11.	ساخي، 2016
03	بيئة العمل	12، 13، 14، 15، 16.	محمدي، 2016
04	الحوافز	17، 18، 19، 20، 21، 22	زهير البيطار، 2014

الخطوة الرابعة: وبعد تحديد الابعاد والبنود المناسبة لها تم استجماع الاستبيان: بلغ عدد فقرات استبيان متغير التمكين المهني في صورته الاولى 22 بند، جميعها ذات اتجاه موجب، كما هو موضح في الجدول رقم (05).

تكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم ليكارت خماسي الدرجات، وبما أن كل هذه الفقرات موجبة فقد جاءت بدائل الإجابات كالآتي:

- طريقة ترميز الأوزان لبنود مقياس جودة الحياة في العمل: كل الفقرات في المقياس موجبة وخصصت لها الأوزان التالية: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

الجدول (6) يبين ترميز الأوزان لبنود مقياس التمكين المهني

الفقرات الموجبة				
1	2,3,4	5	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,	
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
الأوزان				

4-إجراءات تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الإستطلاعية:

قصد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتطبيق الأدوات، التحقت الطالبة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بإمامة -تلمسان- للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة، وكذلك للحصول على بعض الإحصائيات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة، أي تحديد المجتمع الأصلي واختيار عينة الدراسة، وبعد استيفاء الإجراءات الإدارية تم الحصول على الموافقة وعلى الإحصائيات.

1.4 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار العينة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي المكوّن من 500 موظف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -تلمسان- وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من خلال القرعة، ولقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 250 موظفا، ثم تم توزيع الاستبيانين بطريقة مباشرة على الموظفين مع شرح الهدف من الدراسة.

إسترجعت الطالبة 223 إستبانة، وبعد تفريغ النتائج تم إستبعاد 10 استبيانات لعدم صلاحيتها (غير مكتملة)، وعليه أصبح الحجم الفعلي لعينة الدراسة 213 موظفا.

1.1.4. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بالموصفات المبينة في الجداول الموالية:

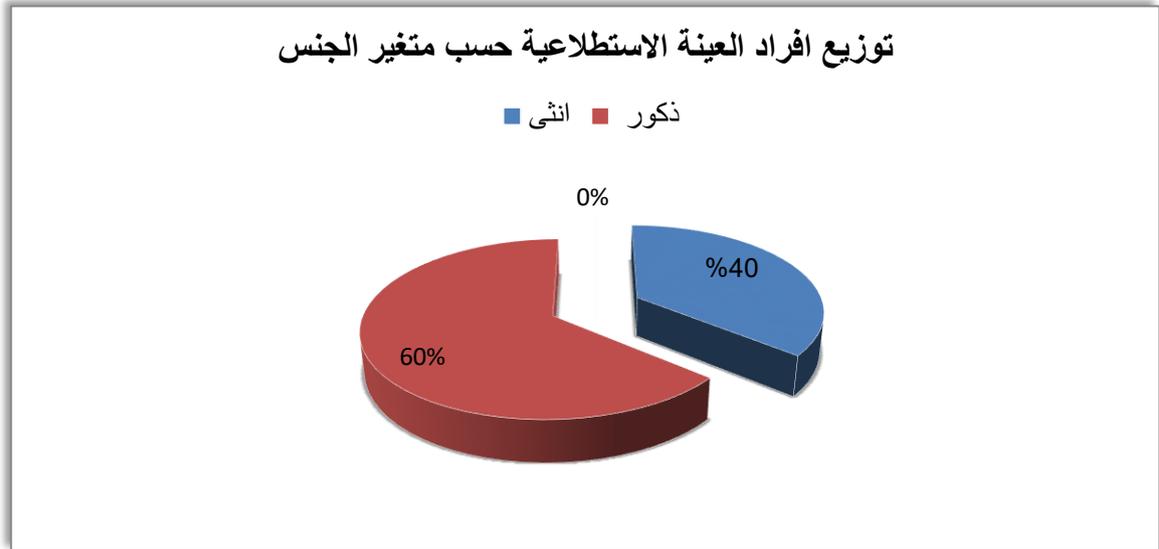
❖ الجنس:

الجدول (7) يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	127	60 %
انثى	86	40 %
المجموع	213	100 %

يمثل جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث يمثل الإناث نسبة 40% من مجموع أفراد العينة بتكرار يقدر بـ 86 إناثا، بينما يمثل الذكور نسبة 60% وتكرار يقدر بـ 127 ذكرا، أي أن الذكور أكثر تمثيلا في العينة من الإناث.

وسنحاول من خلال الشكل التالي التوضيح أكثر:



الشكل (1) توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

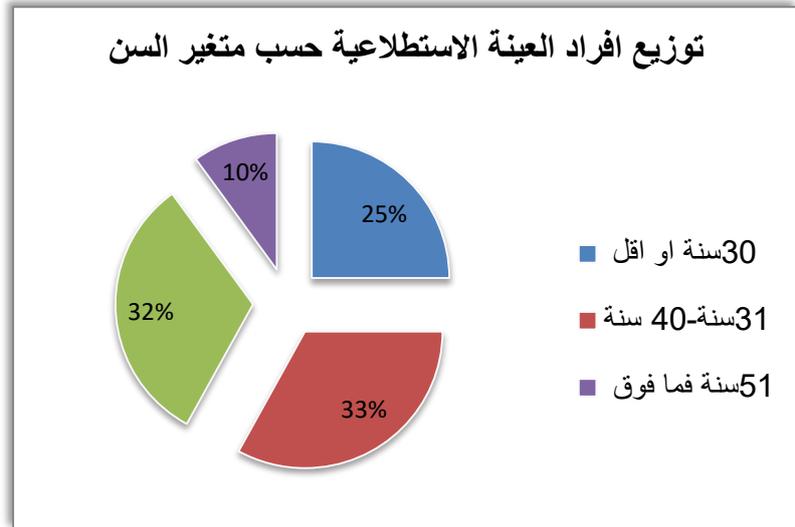
حيث يمثل شكل رقم (01) أن نسبة الإناث 40% من مجموع أفراد العينة، بينما يمثل الذكور نسبة 60%، أي أن الذكور أكثر تمثيلا في العينة من الإناث.

الجدول (8) يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

فئات السن	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة أو اقل	53	25%
31 - 40	70	33%
41-50	68	32%
51 فما فوق	22	10%
المجموع	213	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن التي تتراوح ما بين (31 - 40 سنة) بنسبة 33% أما الفئة الثانية (41-50 سنة) بنسبة 33%، ثم تليها فئة السن (30 سنة أو اقل) بنسبة 25%، أما الفئة (51 سنة فما فوق) بنسبة 10%.

وسنحاول من خلال الشكل التالي التوضيح أكثر:



الشكل (2) يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الشكل رقم (02) أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن التي تتراوح ما بين (31 - 40 سنة) بتكرار يقدر ب 70 ونسبة 33% أما الفئة الثانية (41 سنة - 50

سنة)بتكراريقدر ب 68 ونسبة 32%، ثم تليها فئة السن (30 سنة او اقل) بتكراريقدر ب 53 ونسبة 25%، أما الفئة (51- فما فوق) بتكرار 22 ونسبة 10%.

2.4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات تم حساب كل من الصدق والثبات لكلى الأداةين.

1.2.4 مقياس جودة حياة العمل:

اولا: الصدق:

✓ صدق المحتوى (صدق المحكمين):

لقد تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم النفس، حيث ارفقت الاستمارة بإشكاليات وأهداف الدراسة وتعريف بأداة الدراسة وعليه طلب منهم الإجابة عن مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ومناسبتها وبذلك يمكن تعديل بعض العبارات من حيث صياغتها، وجاءت نتائج تحكيم بقية المحكمين كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول (1) يبين نتائج تحكيم مقياس جودة حياة العمل

الرقم	العبارات	تقيس	لا	واضحة	غير	تعديلات/ اقتراحات
		س	تقيس		واضحة	
01	لي علاقة حسنة مع زملائي في العمل	07	00	07	00	00
02	تتم معاملة المدير لنا بشكل عادل	07	00	07	00	00
03	يشجعني مديري على العمل الجماعي	07	00	07	00	00
04	تؤثر متطلبات عملي على متطلباتي العائلية	07	00	07	00	00

00	00 07	00 07	يتفهم مديري مشكلاتي في العمل ويسعى لحلها	05
00	00 07	00 07	تساعدني وظيفتي على تطوير الإبداع المهني خارج أوقات العمل	06
00	00 07	00 07	تشجعي ثقافة العمل المنتهجة في مؤسستي على التعبير عن الإبداع في العمل خاصة	07
00	00 07	00 07	اترك مشكلات العمل جزئياً وأتفرغ لعائلتي خارج أوقات العمل	08
00	00 07	00 07	اشعر أنني جزء مهم ضمن زملائي الموظفين	09
00	00 07	00 07	اشعر بالراحة والأمان نتيجة توفر نظام للتأمين الصحي	10
00	00 07	00 07	يعبر زملائي الموظفين عن آرائهم بكل أريحية	11
00	00 07	00 07	أنا راض عن المرتب الذي أتقاضاه مقابل الخدمة التي أقدمها	12
00	00 07	00 07	الأجر الذي أتقاضاه كاف لسد متطلبات الحياة	13
00	00 07	00 07	اشعر بوجود عدالة في الرواتب	14
00	00 07	00 07	اتلقى علاوات وتعويضات مقابل ما أقدمه من مجهود	15
00	00 07	00 07	أحس أن مشاركتي في اتخاذ القرارات فعالة	16
00	00 07	00 07	استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملائي في العمل	17
00	00 07	00 07	لدي القدر المناسب من الحرية في أداء عملي	18
00	00 07	00 07	يقدم لي مديري توجيهات وإرشادات باستمرار لموظفيه	19
00	00 07	00 07	يستشيرني مديري في اتخاذ بعض القرارات	20

21 يشجعني مديري في تقديم وجهة نظري حول تقديم الاقتراحات 00 07 00 07

22 يتصف مديري بالبساطة في التعامل مع الموظفين 00 07 00 07

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن أغلبية الأساتذة قد اتفقوا على وضوح الفقرات وقياسها لما وضعت لقياسه.

✓ الصدق العاملي لمقياس جودة حياة العمل:

أخضعنا النتائج إلى مرحلتين من التحليل الأولى استكشافية تهدف لتقديم وصف عن الشكل العام للمقياس من بنود وأبعاد، واستعملنا فيها التحليل العاملي للمركبات الأساسية (ACP)، والمرحلة الثانية تأكيدية وتهدف للتحقق من النموذج النظري واستعملنا فيه التحليل العاملي التأكيدي (AFC).

1. التحليل العاملي الاستكشافي:

البعد الأول: جودة العوامل النفسية الاجتماعية:

يجب التأكد من مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي.

■ حجم كفاية العينة:

الجدول (10) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الاحصائية
0.80	مقياس KMO
830	اختبار بارتليت كا ²

55	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.80، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

■ تحليل المركبات الأساسية:

نعرض فيما سيأتي نتائج التحليل العاملي للمركبات الأساسية (ACP) والذي نعتبره مرحلة ضرورية قبل التحليل التأكيدي لأنه يقدم لنا مؤشرات وصفية تساعدنا في بناء النموذج النهائي.

الجدول (11) يبين تحليل المركبات الأساسية لأبعاد جودة الحياة

التشيع	عبارات البعد الأول
–	1
–	2
0.49	3
0.64	4
0.64	5
0.75	6
0.63	7
0.80	8
0.68	9
0.35	10
0.48	11

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعت ما بين 0.48 و0.80 وتشبع جيد على المقياس ما عدا العبارة الأولى والثانية فقد تم استثناءها من التحليل.

البعد الثاني: جودة العوامل الاقتصادية:

▪ حجم كفاية العينة:

الجدول (12) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الاحصائية
0.696	مقياس KMO
298	اختبار بارتليت كا ²
6	درجة الحرية
0.001	مستوى الدلالة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.69، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

نعرض في ما سيأتي نتائج التحليل العاملي للمركبات الأساسية (ACP) والذي نعتبره مرحلة ضرورية قبل التحليل التأكيدي لأنه يقدم لنا مؤشرات وصفية تساعدنا في بناء النموذج النهائي.

▪ تحليل المركبات الأساسية للبعد الثاني:

الجدول (13) يبين تحليل المركبات الأساسية للبعد الثاني

التشبع	عبارات البعد الثاني
0.47	12
0.93	13
0.82	14
0.51	15

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعات ما بين 0.47 و 0.93 وهو تشبع جيد على المقياس.

البعد الثالث: جودة العوامل التنظيمية:

▪ حجم كفاية العينة للبعد الثالث:

الجدول (14) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الاحصائية
0.765	مقياس KMO
407	اختبار بارتليت χ^2
21	درجة الحرية
0.000	مستوى الدلالة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.67، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

▪ تحليل المركبات الأساسية للبعد الثالث:

الجدول (15) يبين تحليل المركبات الأساسية لأبعاد جودة الحياة

التشبع	عبارات البعد الثالث
0.76	16
0.69	17
0.56	18
0.72	19
0.51	20
0.39	21
0.37	22

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعات ما بين 0.37 و 0.76 وهو تشبع جيد على المقياس.

مقياس جودة حياة العمل ككل:

▪ حجم كفاية العينة للمقياس الكلي:

الجدول (16) يبين حجم كفاية العينة لمقياس جودة حياة العمل

القيم	المعايير الاحصائية
0.633	مقياس KMO
154	اختبار بارتليت χ^2
3	درجة الحرية
0.001	مستوى الدلالة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.63، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتليت (Bartlett's

(test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل
العالمي.

▪ تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي لجودة الحياة في العمل:

الجدول (17) يوضح تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي التمكين المهني

التشعب	المقياس الكلي
0.71	البعد الأول
0.87	البعد الثاني
0.82	البعد الثالث

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي
يتضح أن الأبعاد تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعت ما بين 0.71
و 0.87 وهو تشبع جيد على المقياس.

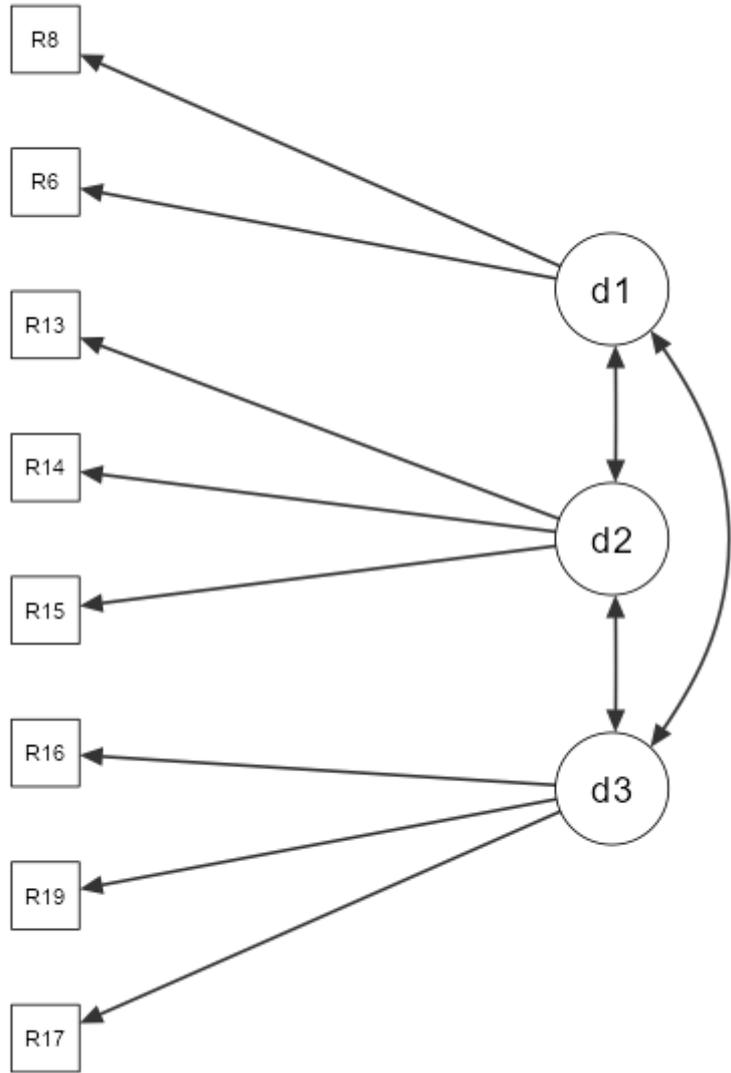
2- التحليل العالمي التوكيدي:

الجدول (18) يوضح مؤشرات المطابقة للتحليل العالمي التوكيدي لمقياس جودة الحياة

المؤشرات	القيمة المحسوبة	المدى المثالي للمطابقة
مربع كاي	46.8df=17/pvalue=0.01	غير دالة
مؤشرات المطابقة المطلقة		
RMR	0.049	RMR<0.05
RMSEA	0.09	0.05-0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI	0.955	TLI>0.90
CFI	0.955	CFI>0.90

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤشرات المطابقة المتزايدة على غرار مؤشر توكر لويس (TLI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يفوقان 0.90 ويقتربان من الواحد، وهذا ما يدل على تطابق النموذج مع عينة الدراسة، أما بالنسبة جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA) بلغ 0.09، وهو يقع ضمن حدود الثقة عند مستوى الثقة 90% وبالتالي فهو يحقق التطابق، أما مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد بلغ هو الآخر 0.04 محققاً بذلك شرط التطابق كونه أصغر من 0.05.

من هنا يمكن الحكم على تطابق النموذج على عينة الدراسة من خلال مؤشرات المطابقة المتزايدة والاقتصادية.



الشكل (3) يبين نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة حياة العمل

يوضح الشكل رقم 3 البنود والأبعاد التي أعارها أفراد عينة الدراسة الحالية أهمية كبرى

عند الإجابة على مقياس جودة الحياة

✓ صدق الاتساق الداخلي:

بعد القيام بالتحليل العاملي قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي لمقياس جودة الحياة في العمل، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه،

وكل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في نسخته العشرين (spss20) ، جاءت النتائج كما يلي:

■ بالنسبة للعبارات:

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول محصورة ما بين (0.64- 0.75) ودالة عند 0.01

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني محصورة ما بين (0.79- 0.85) ودالة عند 0.01

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث محصورة ما بين (0.75- 0.83) ودالة عند 0.01

■ بالنسبة للأبعاد:

جاءت معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية محصورة ما بين (0.76-0.84) ودالة عند 0.01

ثانياً: الثبات

أما فيما يخص ثبات مقياس جودة الحياة في العمل فقد قمنا بالتحقق منه بتطبيق معاملي ألفا كلونباخ وماكدونالد والتجزئة النصفية ، وجاءت النتائج على النحو التالي:

■ معامل ألفا كلونباخ وماكدوغال:

الجدول (19) يبين نتائج معامل الثبات من خلال معاملي ألفا كلونباخ وماكدونالد

المتغير	معامل الثبات ألفا كلونباخ	معامل الثبات ماكدونالد
البعد الأول	0.723	0.788
البعد الثاني	0.852	0.875

0.732	0.708	البعد الثالث
0.729	0.687	مقياس جودة الحياة الكلي

من خلال الجدول يتضح أن القيم التي تحصل عليها كل بعد من أبعاد مقياس جودة الحياة في العمل تتراوح ما بين 0.72 و0.85 فيما يخص معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما تراوحت قيمتها ما بين 0.73 و0.87 فيما يخص معامل الثبات ماكدونالد. كما جاءت قيمة ثبات المقياس الكلي 0.69 بمعامل الثبات ألفا كرونباخ و0.729 بمعامل الثبات ماكدونالد، وتعتبر هذه القيم قيم مقبولة جدا للحكم أن مقياس جودة الحياة مقياس ثابت.

▪ التجزئة النصفية:

الجدول (20) يبين التجزئة النصفية لمقياس جودة الحياة في العمل

المقياس	الطريقة	معامل الثبات
جودة الحياة في العمل	التجزئة النصفية	0.94
		تصحيح سبيرمان براون
		0.94
		تصحيح غوتمان

2.2.3 مقياس التمكين المهني:

اولا: الصدق:

✓ صدق المحتوى (صدق المحكمين):

لقد تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم النفس، حيث ارفقت الاستمارة بإشكاليات وأهداف الدراسة وتعريف بأداة الدراسة وعليه طلب منهم الإجابة عن مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ومناسبتها وبذلك يمكن تعديل بعض العبارات من حيث صياغتها، وجاءت نتائج تحكيم بقية المحكمين كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول (2) يبين نتائج تحكيم مقياس التمكين المهني

الرقم	العبارات	07 لا	07 غير واضحة	تعديلات/ اقتراحات
01	العمل الذي أقوم به له معنى	00 07	00 07	
02	لدي الثقة بقدراتي على انجاز عملي	00 07	00 07	
03	استطيع حل مشكلات عملي بنجاح	00 07	00 07	
04	لدي المهارات اللازمة للقيام بعمل عملي	00 07	00 07	01
05	اشعر بالأهمية عند ممارسة عملي	00 04	04 07	00
06	إن أداء عملي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	00 07	00 07	00
07	استطيع التأثير على القرارات في محيط عملي	00 07	00 07	01
08	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي	00 07	00 07	00
09	لدي تأثير في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي	00 07	00 07	00
10	لدي تأثير في التصورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي	00 07	00 07	00
11	اشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي	00 07	00 07	00
12	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على انجاز عملي بإتقان	00 07	00 07	00

00	00 07	00 07	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار	13
01	01 07	00 07	تسمح لي الادارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل	14
00	00 07	00 07	توفر لي الادارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل	15
00	00 07	00 07	اعمل مع فريق عملي لمواجهة المشاكل التنظيمية التي تواجهنا داخل العمل	16
00	00 07	00 07	تقدر مؤسستي مجهوداتي في العمل	17
00	00 07	00 07	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة	18
00	00 07	00 07	يتناسب راتي مع الجهود التي ابدتها في العمل	19
00	00 07	00 07	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت	20
00	00 07	00 07	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	21
00	00 07	00 07	اكتسبني لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	22

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن أغلبية الأساتذة قد اتفقوا على وضوح الفقرات وقياسها لما وضعت لقياسه، باستثناء العبارة رقم 05 فقد تم تعديلها وفقاً لملاحظات وتعديلات الخبراء وكانت التعديلات بالشكل الآتي:

الجدول (22) يبين الفقرات الخاضعة للتعديل لمقياس التمكين المهني

رقم الرقم	الفقرات قبل التعديل	الفقرات بعد التعديل
01	اشعر بالأهمية عند ممارسة عملي	يمتاز عملي بالأهمية
05		

يبين لنا الجدول رقم (22) الفقرة استبيان التمكين المهني رقم 05 التي خضعت للتعديل بعد إجراء التحكيم من طرف الأساتذة المحكمين.

الصدق العاملي لمقياس التمكين المهني:

✓ أخضعنا النتائج إلى مرحلتين من التحليل الأولى استكشافية تهدف لتقديم وصف عن

الشكل العام للمقياس من بنود وأبعاد، واستعملنا فيها التحليل العاملي للمركبات الأساسية

(ACP)، والمرحلة الثانية تأكيدية وتهدف للتحقق من النموذج النظري واستعملنا فيه

التحليل العاملي التأكيدي (AFC).

لكن قبل ذلك لابد من التأكد من مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي.

✓ حجم كفاية العينة للبعد الأول:

الجدول (23) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الاحصائية
0.529	مقياس KMO
343	اختبار بارتلليت χ^2
15	درجة الحرية
0.001	مستوى الدلالة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.52، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

نعرض في ما سيأتي نتائج التحليل العاملي للمركبات الأساسية (ACP) والذي نعتبره مرحلة ضرورية قبل التحليل التأكيدي لأنه يقدم لنا مؤشرات وصفية تساعدنا في بناء النموذج النهائي.

✓ -تحليل المركبات الأساسية للبعد الأول:

الجدول (24) يوضح تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني

التشبع	عبارات البعد الأول
-	1
0.31	2
0.74	3
1.001	4
0.44	5
0.32	6

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعات ما بين 0.31 و 1.001 وتشبع جيد على المقياس ما عدا العبارة الأولى فقد تم إستثناءها من التحليل.

✓ -حجم كفاية العينة للبعد الثاني:

الجدول (25) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الاحصائية
0.510	مقياس KMO
262	اختبار بارتليت χ^2
10	درجة الحرية
0.001	مستوى الدلالة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.51، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

✓ -تحليل المركبات الأساسية للبعد الثاني:

الجدول (26) يوضح تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني

التشبع	عبارات البعد الثاني
0.46	7
-	8
0.57	9
0.45	10
1.02	11

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعات ما بين 0.45 و1.02 وهو تشبع جيد على المقياس.

✓ -حجم كفاية العينة للبعد الثالث:

الجدول (27) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الإحصائية
0.553	مقياس KMO
222	اختبار بارتلليت χ^2
10	درجة الحرية
0.001	مستوى الدلالة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.55، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

✓ -تحليل المركبات الأساسية للبعد الثالث:

الجدول (28) يبين تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني

التشبع	عبارات البعد الثالث
-	12
-	13
0.54	14
1.01	15
0.55	16

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعات ما بين 0.54 و1.01 وهو تشبع جيد على المقياس.

✓ -حجم كفاية العينة للبعد الرابع:

الجدول (29) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الإحصائية	
0.678	مقياس KMO	
431	كا ²	اختبار بارتلليت
15	درجة الحرية	
0.001	مستوى الدلالة	

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.67، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

✓ -تحليل المركبات الأساسية للبعد الرابع:

الجدول (30) يوضح تحليل المركبات الأساسية لأبعاد التمكين المهني

التشعب	عبارات البعد الثالث
0.30	17
0.38	18
0.80	19
0.82	20
0.70	21
0.40	22

✓ من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن العبارات تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشعبات ما بين 0.30 و 0.82 وهو تشعب جيد على المقياس.

✓ -حجم كفاية العينة للمقياس الكلي (التمكين المهني):

الجدول (31) يبين حجم كفاية العينة

القيم	المعايير الإحصائية	
0.683	مقياس KMO	
297	كا ²	اختبار بارتلليت
6	درجة الحرية	

0.001	مستوى الدلالة	
-------	---------------	--

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.68، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50. كما أن اختبار بارتلليت (Bartlett's test) دال إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

✓ -تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي للتمكين المهني:

الجدول (32) يوضح تحليل المركبات الأساسية للمقياس الكلي للتمكين المهني

المقياس الكلي	التشعب
البعد الأول	0.58
البعد الثاني	0.83
البعد الثالث	0.87
البعد الرابع	0.79

من خلال التدوير ب varimax، والارتكاز على مصفوفات الارتباط، بطريقة أصغر البواقي يتضح أن الأبعاد تشبعت على عامل أحادي، حيث تراوحت قيمة التشبعت ما بين 0.58 و 0.87 وهو تشعب جيد على المقياس.

✓ -التحليل العاملي التوكيدي:

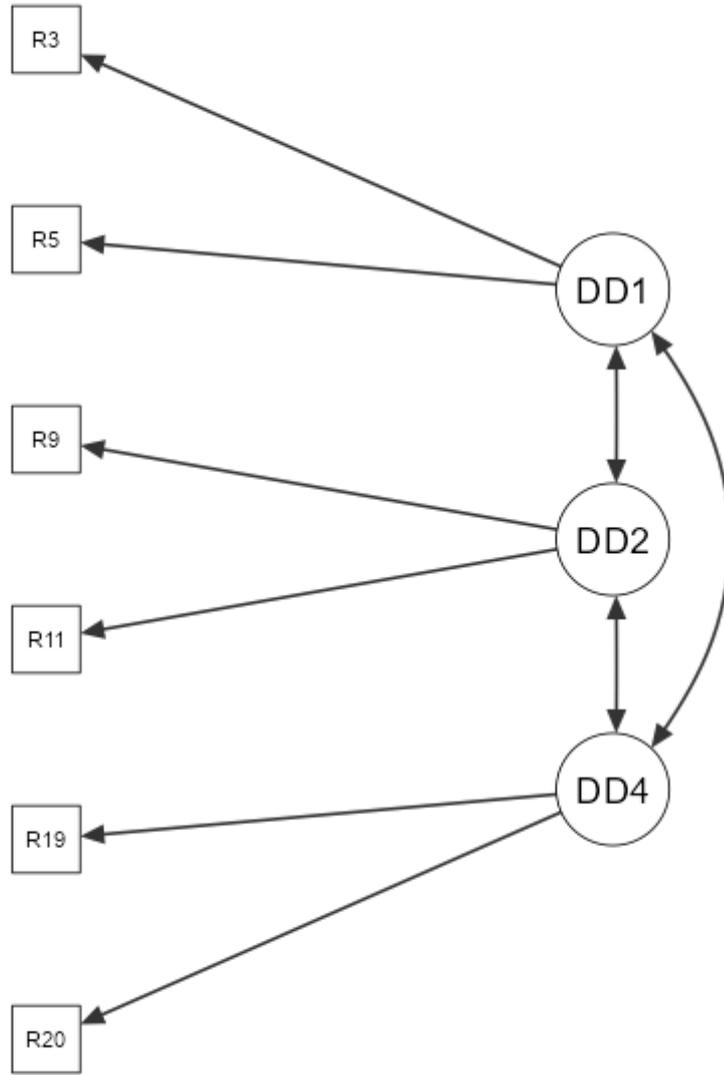
الجدول (33) يوضح مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين المهني

المؤشرات	القيمة المحسوبة	المدى المثالي للمطابقة
مربع كاي	11.3df=6/pvalue=0.08	غير دالة
مؤشرات المطابقة المطلقة		
RMR	0.03	RMR<0.05
RMSEA	0.06	0.05-0.08

مؤشرات المطابقة المتزايدة		
TLI>0.90	0.946	TLI
CFI>0.90	0.979	CFI

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤشرات المطابقة المتزايدة على غرار مؤشر توكر لويس (TLI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يفوقان 0.90 ويقتربان من الواحد، وهذا ما يدل على تطابق النموذج مع عينة الدراسة، أما بالنسبة جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA) بلغ 0.06، وهو يقع ضمن حدود الثقة عند مستوى الثقة 90% وبالتالي فهو يحقق التطابق، أما مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) فقد بلغ هو الآخر 0.03 محققاً بذلك شرط التطابق كونه أصغر من 0.05.

من هنا يمكن الحكم على تطابق النموذج على عينة الدراسة من خلال مؤشرات المطابقة المتزايدة والاقتصادية.



الشكل (4) يبين نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين المهني

نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين المهني

✓ يوضح الشكل رقم 4 البنود والأبعاد التي أعارها أفراد عينة الدراسة الحالية أهمية كبرى عند الإجابة على مقياس التمكين المهني.

✓ صدق الاتساق الداخلي لمقياس التمكين المهني:

بعد القيام بالتحليل العاملي قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي لمقياس التمكين المهني، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكل بعد

بالدرجة الكلية للمقياس، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في نسخته العشرين (spss20) ، جاءت النتائج كما يلي:

■ بالنسبة للعبارات:

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول محصورة ما بين (0.50- 0.62) ودالة عند 0.01

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني محصورة ما بين (0.70- 0.81) ودالة عند 0.01

جاءت معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث محصورة ما بين (0.60- 0.75) ودالة عند 0.01

■ بالنسبة للأبعاد:

جاءت معاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية محصورة ما بين (0.54-0.82) ودالة عند 0.01

✓ -ثبات المقياس:

أما فيما يخص ثبات المقياس فقد قمنا بالتحقق منه بتطبيق معاملي ألفا كلونباخ وماكدونالد، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (34) يبين نتائج معامل الثبات من خلال معاملي ألفا كلونباخ وماكدونالد

المتغير	معامل الثبات ألفا كلونباخ	عامل الثبات ماكدونالد
البعد الأول	0.573	0.609

0.745	0.686	البعد الثاني
0.828	0.808	البعد الرابع
0.750	0.627	مقياس التمكين المهني الكلي

من خلال الجدول يتضح أن القيم التي تحصل عليها كل بعد من أبعاد مقياس التمكين المهني تتراوح ما بين 0.57 و0.80 فيما يخص معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما تراوحت قيمتها ما بين 0.60 و0.82 فيما يخص معامل الثبات ماكدونالد. كما جاءت قيمة ثبات المقياس الكلي 0.62 بمعامل الثبات ألفا كرونباخ و0.75 بمعامل الثبات ماكدونالد، وتعتبر هذه القيم قيم مقبولة للحكم أن مقياس التمكين المهني مقياس ثابت.

✓ التجزئة النصفية:

الجدول (35) يبين التجزئة النصفية لمقياس التمكين المهني

المقياس	الطريقة	معامل الثبات
التمكين المهني	التجزئة النصفية	تصحيح سبيرمان 0.85
		براون
		تصحيح غوتمان 0.85

ثانياً: الدراسة الأساسية:

تتناول الطالبة في الدراسة الأساسية أهداف الدراسة الأساسية، ومنهجها، ثم تتطرق إلى حدود الدراسة بما فيها الحدود المكانية، الحدود الزمانية، الحدود الموضوعية. ثم تتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة الأساسية، وإجراءات تطبيق أدوات الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

1-أهداف الدراسة الأساسية:

- ❖ اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي تأكيدها أو نفيها.
- ❖ جمع المعطيات وتحليلها إحصائياً.

2-حدود الدراسة:

✓ الحدود المكانية:

- أجريت الدراسة الأساسية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بتلمسان وهي إحدى المؤسسات الفرعية التابعة لشركة توزيع للكهرباء والغاز SDC الكائن مقرها بولاية البليدة والتي انبثقت عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SONELGAZ في أواخر سنة 2006 ووظيفتها الأساسية هي توزيع الكهرباء والغاز على المواطنين وتحصيل المقابل منهم كما أنها تقوم بعملية الصيانة وتوسيع لشبكات وقنوات نقل الكهرباء والغاز، وهي ذات طابع صناعي وتجاري.
- تقع بشارع 18 فبراير إمامة دائرة منصوره وموقعها على شبكة الانترنت WWW.SDC.DZ
- تتضمن شركة التوزيع للكهرباء والغاز بتلمسان الهياكل التالية: يتكون من أربعة مستويات تتمثل في:
 - المستوى الأول: المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية
 - المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:
 - أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.
 - المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتقويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
 - المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلي العملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون ز الصحافة المكتوبة والإذاعة.

- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:
 - قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
 - قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
 - قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
 - قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.
 - قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
- **المستوى الرابع:** ويضم الأقسام التالية :
 - قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
 - قسم المالية والمحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.
 - قسم الموارد البشرية: يهتم بالتوظيف، التكوين، الاجور والمكافآت، الترقيات، باختصار فإنه يهتم بتسيير مسارات الموظفين.

- شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

✓ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من: 2021/07/17 الى 2021/07/30.

✓ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بامامة تلمسان.

3- منهج الدراسة الأساسية:

استخدمت الطالبة في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملائمته مع طبيعة الدراسة.

4- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية :

يتكون مجتمع الدراسة من 500 موظفا بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بامامة - تلمسان -

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية بسيطة من خلال القرعة، وتكونت عينة الدراسة من 350 فردا من الإطارات العليا، الإطارات، المنفذين. وبعد التصحيح تم استبعاد 16 استبيان وذلك لعدم اكتمال البيانات، وبذلك أصبح عدد أفراد العينة النهائية للدراسة الأساسية 334 فردا.

1.4 خصائص عينة الدراسة الأساسية :

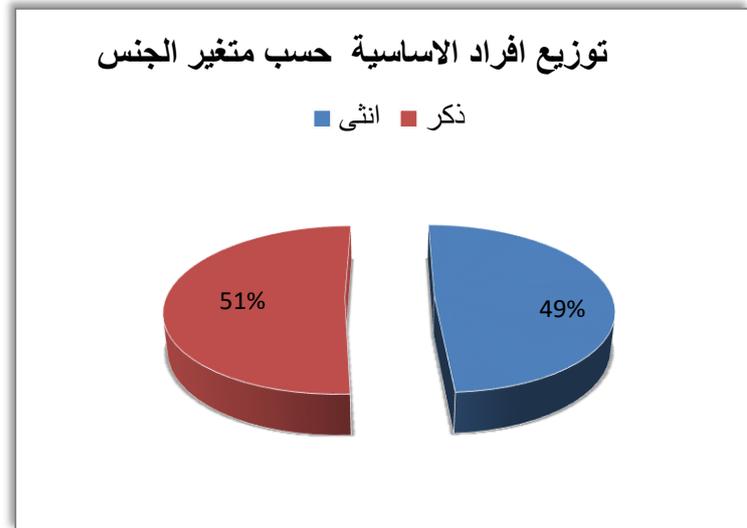
تتميز عينة الدراسة الأساسية بالخصائص المبينة في الجداول الموالية:

❖ الجنس:

الجدول (36) يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
أنثى	164	51%
ذكر	170	49%
المجموع	334	100%

يتضح من الجدول رقم (36) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس، حيث بلغ عددهم 170 فردا بنسبة 51 %، أما الإناث فبلغ عددهم 164 فردا بنسبة 49%. وسنحاول من خلال الشكل التالي التوضيح أكثر:



الشكل (5) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

يتضح من الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس، حيث تبيّن أن نسبة الذكور أكثر تمثيلاً في العينة من نسبة الإناث حيث بلغ عددهم 170 فردا بنسبة 51%، أما الإناث فبلغ عددهم 164 فردا بنسبة 49%.

❖ السن:

الجدول (37) يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
31.45%	105	30 سنة او اقل
29.34%	98	40-31
23.05%	77	50-41
16.16%	54	51 فما فوق
100%	334	المجموع

يبين الجدول رقم (37) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن حيث نلاحظ أن نسبة 31.45% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل، في حين نسبة 29.34% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، كما تبين لنا ان نسبة 23.05% تتراوح اعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة، بينما نسبة 16.16% فتتراوح اعمارهم بين 51 سنة فما فوق، وسنحاول من خلال الشكل التالي التوضيح أكثر:



الشكل (6) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن

يبين الشكل رقم (6) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن حيث نلاحظ أن 105 فردا بنسبة 31.45% تتراوح أعمارهم بين 30 سنة أو أقل وهي اكبر نسبة تمثل عينة الدراسة الأساسية، في حين 98 فردا بنسبة 29.34% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، كما تبين لنا ان 77 فردا بنسبة 23.05% تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة، بينما 54 افراد بنسبة 16.16% فتتراوح اعمارهم بين 51 سنة و 60 سنة وهي تمثل اصغر نسبة.

5- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة الأساسية:

تم تطبيق أدوات الدراسة في صيغتها النهائية في الفترة الممتدة من 01 جانفي 2022 إلى 30 جويلية 2022، إذ تم توزيعها على أفراد العينة مع شرح الهدف من الدراسة.

قامت الطالبة بالتوجه نحو الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز امامة تلمسان، وبعد الإجراءات الإدارية لأخذ الموافقة للقيام بالدراسة الأساسية، تم توزيع بعض الاستبيانات على الموظفين بطريقة مباشرة، وذلك بالذهاب لكل قسم من أقسام المؤسسة على حدى وإعطاء كل موظف استبيان وتوضيح مدى أهمية الاستبيان بالنسبة للدراسة التي تقوم بها الطالبة، وان هذه المعلومات تبقى سرية وتستعمل لغرض علمي فقط، وفي اليوم الموالي

الذهاب لاسترجاع الاستبيانات الموزعة مسبقا، وبقيت الطالبة تتبع سيرورة هذه العملية، إلى أن استرجعت عدد من الاستبيانات.

6- الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

تم تحليل المعطيات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v20) و jamovi وذلك من خلال استعمال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- الانحدار الخطي البسيط
- معامل الارتباط برسون Rp، لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.
- معامل الفروق T.test، لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات.
- تحليل التباين الأحادي one way anova.
- التحليل العاملي

7- صعوبات الدراسة:

✓ بدأنا دراستنا على عينة من أساتذة العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تلمسان، لكن واجهنا صعوبات في تطبيق الاستبيانات واسترجاعها، مما اضطررنا إلى تغيير العينة وتوجهنا إلى مؤسسة سونلغاز.

✓ صعوبة الوصول الى العينة في السنة الاولى نتيجة البروتوكول الصحي بسبب جائحة الكوفيد.

✓ لأخذ الموافقة على إجراء التريص في مؤسسة سونلغاز استغرق وقتا كبيرا.

✓ تهرب بعض الموظفين للإجابة على الاستبيانات وخلق الأعدار، مما استدعى شرح الهدف من إجراء الدراسة لكل موظف على حدى، وذلك استغرق وقتا طويلا.

خلاصة:

من خلال ماسبق تم القيام بالدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، وذلك كم خلال توضيح أهداف كلاهما، وتفرع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية

والدراسة الأساسية، وذلك بعد حساب كلا من الصدق والثبات لكل من مقياس جودة حياة العمل ومقياس التمكين المهني.

ولقد تم التعرف على الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بإمامة تلمسان موقعها، هيكلها التنظيمي، وتم ذكر أهم الأساليب الإحصائية لأجل إجراء معالجة بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

1. عرض نتائج الدراسة.
2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

خلاصة:

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بعد تطبيق أدوات البحث على عينة من الموظفين من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز امامة تلمسان، ونسعى من خلال هذا الفصل إلى استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها في إطار التحقق من صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة، ومناقشة مخرجاتها وصولاً إلى الاستنتاج العام للدراسة، كما لا يفوتنا في هذا الفصل التطرق إلى توصيات واقتراحات الدراسة.

1- عرض النتائج الدراسة:

وسنحاول أن نستعرضها بالشكل التالي:

1.1 قياس مستويات كل من متغير جودة حياة العمل والتمكين المهني :

قمنا بقياس مستويات كل من متغير جودة حياة العمل والتمكين المهني باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري (الفرضي) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (38) يبين مستويات متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري (الفرضي)	القرار
جودة حياة العمل	80.66	8.18	66	مرتفع
التمكين المهني	81.00	6.13	66	مرتفع

من خلال الجدول رقم (38) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل 80.66 بانحراف معياري مقداره 8.18، أما المتوسط النظري يقدر ب66 درجة، ومنه يمكن القول أن مستوى جودة حياة العمل مرتفع.

كما يبين لنا الجدول رقم (39) كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التمكين المهني 81.00 بانحراف معياري مقداره 6.13، في حين أن المتوسط النظري يقدر بـ66 درجة، ومنه نستطيع القول أن مستوى التمكين المهني مرتفع.

2.1 عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قمنا بحساب معامل الارتباط برسون (R_p) للكشف عن مستوى الارتباط بين درجات التمكين المهني وجودة حياة العمل، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (39) يوضح الارتباط بين درجات جودة حياة العمل ودرجات التمكين المهني

المتغير	العينة N	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري	قيمة	القيمة	القرار		الدلالة الإحصائية α
				المعامل Rp	المعنوية Sig	مستوى الارتباط	نوع الارتباط	
جودة حياة العمل التمكين المهني	345	80.66	8.18	0.42	0.000	متوسط	طردى	0.01
							دال عند	

من خلال نتائج الجدول رقم (39) يتضح أن المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل يقدر بـ80.66 وانحراف معياري 8.18 درجة، كما يبين لنا الجدول أن المتوسط الحسابي للتمكين المهني بلغ 81.00 وبانحراف معياري 6.13.

ويتضح من الجدول رقم (40) أن قيمة معامل الارتباط برسون (R_p) قدرت بـ0.42 وهي قيمة متوسطة، وبما أن القيمة المعنوية تساوي $\text{sig} = 0.000$ فإن الارتباط دال عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.01$ ، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$ بين درجات متغير جودة حياة العمل ودرجات التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان.

3.1 عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

1.3.1 الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أنه : " يوجد اثر بين جودة حياة العمل والتمكين المهني ذو دلالة إحصائية بين لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$."

وللتحقق من صحة هذا الفرض قمنا بحساب معامل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن الأثر الموجود بين درجات جودة حياة في العمل والتمكين المهني، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (40) يبين تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين النتيجة الكلية لجودة حياة العمل والتمكين المهني

المتغير التابع	المتغير المتنبئ	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
		ر	ر ²					
التمكين المهني	جودة الحياة في العمل	0.18	0.033	11.8	0.001	0.42	3.43	0.001

يبين الجدول رقم (40) التأثير بين جودة حياة العمل والتمكين المهني تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي اعتبرت فيه متغيرات التمكين المهني كمتغيرات تفسيرية

ومتغير التمكين المهني كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (11.8) بدلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر وتنتبأ ب18% من التباين الحاصل التمكين المهني وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر2) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين المتغيرين بقيمة (0.42) ذات دلالة إحصائية ويمكن إستنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت جودة حياة العمل بوحدة كلما تحسن التمكين المهني بمقدار (0.42).

2.3.1 الفرضية الجزئية الثانية:

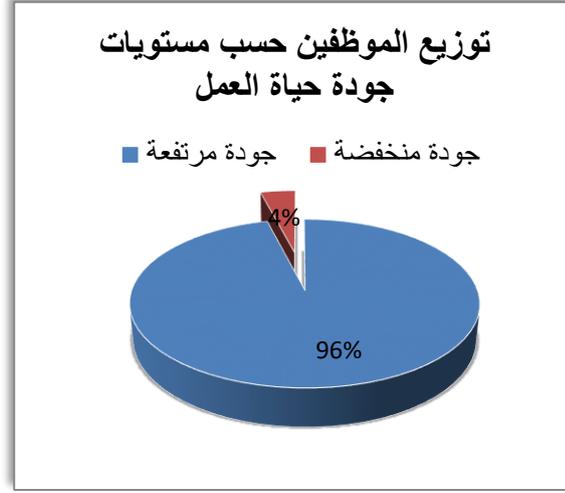
والتي تنص على أنه: تُوجد فُرُوق دَلَالَة إحصائية في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة عمل مرتفعة تَبَعًا لِمتَغَيَّر الجنس عند مُستوى الدَلالة (0.05=α). وللتحقق من صحة هذا الفرض، قمنا أولاً بتحديد الموظفين الذين لديهم جودة حياة مرتفعة وذلك بتقسيم القيمة المثالية للجودة حياة العمل إلى فئتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (41) يوضح فئات مستويات جودة حياة العمل لدى الموظفين

النسبة	التكرار	الموظفين	جياة العمل مستوى جودة
96%	334	جودة مرتفعة (110 - 68)	
4%	11	جودة منخفضة (66 - 44)	
100%	345	(110-44)	المجموع

يبين الجدول رقم (41) فئات مستويات جودة حياة العمل لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان، الفئة الأولى جودة مرتفعة والدرجات فيها محصورة بين (68 - 110) ل334 موظف قدر ب 96%، أما الفئة الثانية جودة منخفضة والدرجات فيها محصورة بين (44 - 66) ل11 موظفين قدر ب 04%.

وسنحاول من خلال الشكل التالي التوضيح أكثر:



الشكل (7) يوضح فئات مستوية جودة حياة العمل لدى الموظفين

يوضح الشكل رقم (07) مستويات جودة حياة العمل لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وإمامة تلمسان، حيث أننا نلاحظ أن 4% من أفراد العينة يتمتعون بجودة منخفضة، أما نسبة 96% فتمثل الموظفين الذين يتمتعون بجودة مرتفعة.

وبعد تحديد الموظفين ذوي جودة مرتفعة، والذين يبلغ عددهم (334) موظف، قمنا بحساب معامل الفروق (T.Test) (لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين درجات التمكين المهني لدى الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعاً لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (42) يوضح الفروق في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	العينة	المتوسطات	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	القيمة المعنوية	القرار	الدلالة الإحصائية
	N	Mean	T	Std	Sig		
التمكين	170	81.54	-1.63	5.79	0.124	لا توجد فروق	لا توجد دلالة

من خلال نتائج الجدول رقم (42) يتضح أن متوسط درجات التمكين المهني لدى الذكور والمقدر بـ(81.54) مع إنحراف معياري يساوي(5.79) أما المتوسط الحسابي لدى الإناث والمقدر بـ(81.51) مع إنحراف معياري يساوي(5.61)، ويوضح كذلك الجدول رقم (00) وبما أن القيمة المعنوية ($\text{sig}=0.12$) أكبر من 0.05 فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري القائل:

- لا توجد فروق بين درجات التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان ذوي جودة مرتفعة تبعاً لمتغير الجنس.

3.3.1 الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على أنه: تُوجَد فُرُوق ذات دَلالة إحصائية في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعاً لمتغير فئات السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وللتحقق من صحة هذا الفرض قمنا بحساب اختبار الفروق (One-way Anova) للكشف عن الفروق بين درجات التمكين المهني لدى الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعاً لمتغير السن، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول(43) يوضح الفروق في التمكين المهني بين الموظفين الذين لديهم جودة حياة عمل مرتفعة تبعاً لمتغير فئات السن

المتغير	العينة N	المتوسطات mean	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري Std	القيمة المعنوية sig	القرار	الدلالة الإحصائية
التمكين المهني فئات السن	اقل من 30	80.83	0.75	5.33	0.55	لا توجد فروق	لا توجد دلالة
	30 - 31 سنة	81.10		7.03			
	31 - 40 سنة	81.52	4.79				
	40 - 50 سنة	79.00	0.00				
51 فما فوق	54						

من خلال نتائج الجدول رقم (43) يتضح أن متوسط درجات التمكين المهني لدى للموظفين ذوي جودة مرتفعة لفئة السن (اقل من 30 - 30) مقدر بـ(80.83) بانحراف معياري يساوي(5.33)، أما الفئة الثانية (31- 40 سنة) بمتوسط حسابي مقدر بـ81.10 وبانحراف معياري،7.03، أما الفئة (41- 50 سنة) بمتوسط حسابي 81.52 وبانحراف معياري يساوي(4.79) اما الفئة (51- 60 سنة فما فوق) بمتوسط حسابي 79.00 وبانحراف معياري يساوي(0.00).

وبما أن القيمة المعنوية ($\text{sig}=0.55$) أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض الصفري القائل:
- لا توجد فروق بين متوسطات درجات التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان ذوي جودة مرتفعة تبعاً لمتغير فئات السن.

* ومن خلال ما سبق ذكره سنحاول أن نلخص نتائج الدراسة في الجدول التالي:
الجدول (44) يوضح تلخيص نتائج الدراسة

رقم	الفرضية	الاختبار	النتيجة
01 استكشافية	مستويات متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان مرتفع.	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية المتوسطات الفرضية	تم قبول الفرضية بعد إثبات صحتها
03 العامّة	توجد علاقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان.	معامل الارتباط برسون (Rp)	توجد علاقة وتم قبول الفرضية بعد إثبات صحتها
02 الجزئية	تؤثر جودة حياة العمل على التمكين المهني لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تلمسان -	معامل الانحدار الخطي البسيط	تؤثر الجودة على التمكين وتم قبول الفرضية العامة بعد إثبات صحتها
04 الجزئية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في التمكين المهني بين موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان ذوي جودة مرتفعة تبعاً لمتغير الجنس	اختبار T.test	لا توجد فروق
05 الجزئية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في التمكين المهني بين موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان ذوي جودة مرتفعة تبعاً لمتغير السن	One Way Anova	لا توجد فروق

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1-2 مناقشة الفرضية الأولى:

جاءت نتائج الدراسة لتبين أن مستوى جودة حياة العمل لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان جاء مرتفع، حيث قدر قيمة المتوسط الحسابي لمتغير

جودة الحياة في العمل 80.66 بانحراف معياري مقداره 8.18، أما المتوسط النظري يقدر ب66 درجة، وقد يعود ذلك إلى الصمعة الجيدة لمؤسسة سونلغاز وتمتع موظفيها بجودة حياة مرتفعة في العمل، وقد يرجع ذلك إلى رضاهم عن نظام الأجور الخاص بالمؤسسة وتوفر بيئة عمل مناسبة، كما يمكن أن يرجع ذلك كون أن مؤسسة سونلغاز تدعم موظفيها أي مجهود يقدمه، من خلال تقديم علاوات وحوافز سواء كانت معنوية أو مادية، إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من مديريهم وزملائهم.

وهذا ما أكدته دراسة عقون (2018) تهدف إلى قياس مستوى جودة الحياة العمل بالبنوك التجارية من خلال أبعادها وخلصت إلى أن مستوى جودة الحياة العمل بالبنك محل الدراسة مرتفع، وكذلك دراسة بوتاعة (دون تاريخ) تتفق مع نتيجة هذه الفرضية، التي توصلت إلى جود درجة عالية لمستوى جودة حياة العمل في مؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجاية وعنابة ، ما يعني أن الظروف المادية (إضاءة، تهوية، ضوضاء.....) والتنظيمية (محتوى العمل، ووقت العمل....) وكذلك ظروف العمل الاجتماعية مهينة بالشكل الملائم. وكذلك تؤكد دراسة البليسي (2012) أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بالكفاءة العالية والمستوى الراقى. وفي الإطار نفسه دراسة البلوشي والظفري (2019) التي توصلت نتائجها إلى أن معلمي سلطنة عمان يمتلكون مستوى مرتفع من جودة الحياة في العمل. في حين اختلفت دراستنا مع دراسة Manju (2014) التي بينت أن أغلبية أساتذة التعليم الثانوي بمايسور الهند لديهم جودة حياة متوسطة. واختلفت مع دراسة السويطي (2016) حيث أشارت نتائجها إلى أن نتائجها إلى أن مستوى جودة الحياة في العمل في الوزارات الفلسطينية منخفض وضعيف مما يستدعي النظر في نظام المكافأة والحوافز من اجل رفع معنويات الموظفين.

أما بالنسبة لمتغير التمكين المهني فجاءت النتائج لتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التمكين المهني 81.00 بانحراف معياري مقداره 6.13، في حين أن المتوسط النظري يقدر

بـ66 درجة، ومنه نستطيع القول أن مستوى التمكين المهني مرتفع، قد يعود ذلك إلى كون أن التمكين المهني يؤدي إلى تنمية روح المبادرة بين موظفي سونلغاز وإحساسهم بأهمية العمل ويؤدي كذلك إلى الاستقلالية حيث تزداد قدرتهم على التأثير داخل محيط العمل، وبمعنى آخر يمكن القول أن ذلك يرجع إلى الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز يشعرون بالانتماء والثقة بالنفس، وذلك ما يؤدي إلى شعورهم بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم، ويرجع ذلك إلى البيئة العملية التي تتميز بالتشجيع على المبادرة والابتكار وتحفيز الإنجازات وهذا ما أكدته دراسة طيفور (2018) التي هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية ومعوقاته من وجهة نظرهن، وتوصلت إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبير.

وكذلك دراسة قاسمي (2017) التي هدفت إلى معرفة واقع تمكين العاملين ومعوقات تطبيقه في القطاع الإداري العمومي وتوصلت إلى أن مستويات تمكين العاملين في المؤسسة مقبولة. وكذلك دراسة ذراري (2021) تحت عنوان علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي افلو-الاغواط- وتوصلت إلى أن التمكين الوظيفي مرتفع لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي.

2-2 مناقشة الفرضية الثانية (العامة):

جاءت نتائج الدراسة لتبين انه معامل الارتباط بين متغير جودة الحياة في العمل ومتغير التمكين المهني لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز إمامة تلمسان متوسط حيث قدر بـ0.42 ودال عند مستوى دلالة 0.01. مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطيه طردية، ويرجع ذلك إلى أن جودة حياة العمل تلعب دورًا حاسمًا في تحسين التمكين المهني. فعندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة والدعم الكافي من قبل إدارة الشركة، يصبحون قادرين على تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والإهدار وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

علاوة على ذلك، فإن تمكين المهني يزيد من مستوى الالتزام والمسؤولية والحماس لديهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقديم خدمة أفضل للعملاء. ومن خلال تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات، يمكن للشركات تحقيق تحسينات مستمرة في الجودة والكفاءة والإنتاجية. وبشكل عام، فإن الاستثمار في التمكين المهني يعتبر استثمارًا حاسمًا في تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة الإنتاجية وتحقيق المزيد من الربحية والنجاح في السوق، وهذا ما توصل إليه الباحث **ساخي (2016)** في دراسته على وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية، وذلك راجع إلى أن المديرية تعمل على تطبيق التمكين المهني بأبعاده وذلك لما له أهمية على المديرية والعاملين معاً، وعلاقته الإيجابية مع جودة الحياة الوظيفية من خلال خلق ثقافة التمكين، ومن خلال توفير وتفعيل نظام الاتصال، تشجيع العمل الجماعي.

علاوة على ذلك جاءت نتائج دراسة **ديوب (2014)** تتفق مع نتائج هذه الدراسة إذ توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التمكين العاملين: (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

وبالإضافة إلى ذلك أشار الباحث **بن حجاب بن نحيث (2008)** في دراسته لتحديد العلاقة بين تمكين العاملين وتطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى انه هناك علاقة ارتباطية قوية طردية ودالة إحصائياً بين تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في المنظمات (ساخي، 2016، 123).

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة **Manjunah (2011)** عن تأثير جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الفنادق في رضا العملاء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدم رضا عن كل من الرواتب والتعويضات والميزات المقدمة من قبل المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات بيئة

العمل، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العاملين والعملاء، وضرورة شعور العاملين بنوع من الأمان الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الشركة والعملاء والعاملين.

وكذلك دراسة Tjosvold (2006) التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي وتمكين العاملين، وقد توصلت إلى نتيجة مهمة تشير إلى أن نجاح تمكين العاملين يتطلب توفير الدعم التنظيمي الفعال (ورد في: ديوب، 201، 2014).

كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية مع نتائج دراسة سالمي وآخر (2016)، بعنوان علاقة جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين بإنتاجية الموظفين، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي، كما أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية كان لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين، وهذا تأثير يرتفع بشكل غير مباشر عن طريق التمكين (ورد في: ساخي، 2016، 131).

كما جاءت نتائج دراسة **Loussouarn, Bedeau, Piquandet (2011)** جودة الحياة في العمل في المكاتب في فرنسا، حيث توصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية وتهيئة المكاتب عامل مهم كغيره من العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي مثل الأجور، والمكافآت عن العمل، التكوين، الموقع الجغرافي مكان العمل، وأن تهيئة محيط العمل له علاقة بالفعالية والحركية والراحة، أما العامل الإنساني فهو أساسي كذلك الحياة الوظيفية في قاعات المكاتب، وذلك انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها أن العلاقات الإنسانية ضمن محيط العمل تساهم في جودة الحياة الوظيفية بنسبة 84% (ورد في: بن خالد، 2017، 63).

كما اختلفت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة جاد الرب (1999)، التي اهتمت بدراسة وتحليل جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر من خلال عدة معايير أهمها عمليات المشاركة، والالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين، والأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء المالي لقطاع الأعمال ودعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية، ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة هو انخفاض فاعلية وجودة الحياة الوظيفية في الشركات محل التطبيق، ومن ثم توجد حاجة

ملحة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المدعمة لتطبيق عوامل جودة حياة في العمل، مع ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات من قبل الدولة (ورد في: بن خالد، 2017، 69). ويرجع ذلك إلى امتلاك الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات، وشعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه مؤسستهم، ووجود تعاون بين أفراد المؤسسة، وذلك يفسر توفر التمكين المهني وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

3-2 مناقشة الفرضية الثالثة (جزئية):

جاءت نتائج الدراسة لتبين التأثير بين جودة حياة العمل والتمكين المهني تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي اعتبرت فيه متغيرات التمكين المهني كمتغيرات تفسيرية ومتغير التمكين المهني كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (11.8) بدلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر وتتنبأ ب18% من التباين الحاصل التمكين المهني وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر²) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين المتغيرين بقيمة (0.42) ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت جودة الحياة في العمل بوحدة كلما تحسن التمكين المهني بمقدار (0.42).

ويرجع ذلك إلى انه عندما يشعر العامل بأنه يتمتع بجودة حياة عمل جيدة، فإن ذلك يزيد من شعوره بالرضا والاستقرار فيعمله، مما يؤدي إلى تحفيزه لتطوير مهاراته وقدراته، وتحسين أدائه. ويؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مستوى التمكين المهني للفرد، حيث يشعر بالثقة في قدراته ومهاراته، ويكون قادرًا على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المهنية الصعبة بثقة وفاعلية. كما يعزز جودة حياة العمل العلاقات الاجتماعية داخل العمل، مما يعزز التعاون والتفاعل بين الزملاء، ويزيد من الانتماء إلى المؤسسة.

وعلى الجانب الآخر، عندما يكون لدى العامل تجربة سيئة في جودة حياته المهنية، فإن ذلك يؤدي إلى التوتر والضغط النفسي، مما ينعكس سلباً على أدائه ويقلل من قدرته على التمكين المهني. كما يؤدي ذلك إلى تراجع الرضا الوظيفي، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على الموظفين الآخرين والعملاء والعملية التشغيلية بشكل عام. تؤثر جودة العمل على التمكين المهني للعاملين في المؤسسات بطرق عديدة. فعندما يتلقى الموظفون معلومات دقيقة وموثوقة، وتوفر لهم المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة، فإنهم يشعرون بالثقة في قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح.

وبالتالي، تؤثر الجودة على التمكين المهني عن طريق زيادة الثقة والاعتمادية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل وتحفيزهم لتقديم الأداء الأفضل. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة، وبالتالي زيادة تحقيق الأهداف المحددة.

بالإضافة إلى ذلك، يعد توفير بيئة عمل آمنة وصحية جزءاً من الجودة، وهذا يزيد من شعور الموظفين بالأمان والراحة، ويساعد في تحسين الصحة النفسية والجسدية لديهم، مما يؤدي إلى زيادة التفاني والالتزام في العمل.

بالتالي، يمكن القول بأن الجودة لها تأثير كبير على التمكين الوظيفي، ويجب على المؤسسات العمل على تحسين جودة عملها لتحقيق أعلى مستويات التمكين للعاملين لديها.

تؤثر جودة الحياة في العمل بشكل كبير على التمكين المهني للأفراد. فالجودة العالية للحياة. ومن في العمل تؤدي إلى زيادة الإحساس بالرضا والسعادة والاستقرار النفسي والاجتماعي لدى الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة التمكين المهني والإنتاجية والإبداعية في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تؤدي جودة حياة العمل إلى تحسين الصحة النفسية والبدنية للموظفين، مما يعزز قدرتهم على تحمل الضغوط النفسية والتعامل مع التحديات المهنية بشكل أفضل.

خلال تحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم، يمكن أن تزيد الشركات من معدلات الحضور والأداء وتقليل معدلات الغياب والتأخير.

علاوة على ذلك، تؤدي جودة الحياة في العمل إلى زيادة الرضا عن العمل والتحفيز والانتماء لدى الموظفين، وهذا يعزز بدوره الثقة والتفاعلات الاجتماعية في المكان العمل ويؤدي إلى تحسين العلاقات العامة في الشركة.

ومن المهم الإشارة إلى أن جودة الحياة في العمل لا تقتصر فقط على الراتب والمزايا المادية، بل تشمل أيضاً العلاقات الاجتماعية في المكان العمل وجو العمل العام والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

وبالتالي، فإن تحسين جودة الحياة في العمل يمكن أن يحسن التمكين المهني والرضا والإنتاجية والإبداعية لدى الموظفين، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق النجاح المستدام في الأعمال التجارية.

2-4 مناقشة الفرضية الرابعة جزئية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين المهني لدى الموظفين الذين لديهم جودة حياة عمل مرتفع تبعا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) 3.62 ودال عند مستوى دلالة 0.01.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن جودة حياة العمل المرتفعة هي من تساهم في تقليل تلك الفروق،

كما أن إدارة شركة سونلغاز تسعى إلى تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والتطوير للموظفين بشكل عام، مما يساعد على تمكينهم وتحسين أدائهم بشكل عام، بغض النظر عن جنسهم، علاوة على ذلك، فإدارة الشركة تسعى لتحقيق المساواة في فرص الترقى والوصول إلى الوظائف العليا بين الرجال والنساء عن طريق تبني سياسات متساوية للجميع، وتحديد

معايير واضحة للترقيات بناء على الأداء والإنجازات، دون تمييز بين الجنسين

وكذلك يمكن أن يرجع ذلك إلى أن الشركة توفر برامج إجازات الأبوة والأمومة وإجازات المرض المدفوعة الأجر للموظفين، بغض النظر عن جنسهم، وذلك لتحسين جودة حياتهم الشخصية والعملية وتمكينهم من البقاء في سوق العمل لفترة أطول وتحسين أدائهم.

وهذا ما أكدته دراسة **Alireza, Bolhari (2011)** والتي تهدف حول قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في تكنولوجيا الاتصالات، قد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متغيرات الجنس ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية وهذا ما يدل على أن الجنسين يتميزون بمستوى واحد فيما يخص الجودة في الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، وقد نفسر ذلك على أنه متغير الجنس يؤثر في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي سونلغاز (ورد في: بن خالد، 58، 2017).

في حين أن العديد من الدراسات تخالف نتيجة دراستنا حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن النساء يواجهن صعوبات أكبر في الوصول إلى الوظائف العليا وفي الحصول على رواتب مماثلة للرجال في نفس المنصب.

وكذلك دراسة الصليبي (2016)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاحتراق الوظيفي في جامعة القدس، ومن أهم نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات الحسابية وبين الذكور والإناث سواء لجودة الحياة الوظيفية أو لمستوى الاحتراق الوظيفي لصالح الذكور وهم الأكثر تأثراً بالحالتين.

2-5 مناقشة الفرضية الخامسة جزئية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين المهني لدى الموظفين الذين لديهم جودة مرتفعة تبعا لمتغير السن، حيث بلغت قيمة $F = 2.04$ وغير دال.

ويرجع ذلك إلى أن شركة سونلغاز تسعى إلى تحقيق العدالة بين جميع موظفيها بمختلف أعمارهم. ولقد جاءت نتيجة هذه الفرضية لتؤكد دراسة احمد فواتيح (2017) والتي تهدف لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في مؤسستين عموميتين بوهران، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة حياة العمل تبعا لمتغير السن.

في حين أن العديد من الدراسات ترى أن هذا الادعاء غير صحيح في العديد من الحالات. بحيث يعتمد التمكين المهني على العديد من العوامل المختلفة، بما في ذلك الخبرة والمهارات والمؤهلات التعليمية والشبكات الاجتماعية والعلاقات المهنية والفرص المتاحة وغيرها الكثير. يمكن أن تؤثر العوامل الأخرى، مثلًا لتمييز العمري، على فرص التمكين المهني لفئات السن المختلفة. على سبيل المثال، قد تواجه الأشخاص الذين تجاوزوا سن الأربعين أو الخمسين تحديات إضافية في العثور على فرص عمل جديدة أو التقدم في وظائفهم الحالية، وذلك بسبب التحيز العمري الموجود في البعض من أرباب العمل. ومن الممكن أن يواجه الأشخاص الأصغر سنًا تحديات مختلفة في التمكين المهني، مثل نقص الخبرة أو الشبكات الاجتماعية المهنية المؤثرة لذلك، يمكن القول إنه لا يمكن تعميم الادعاء بأنه لا توجد فروق في التمكين المهني بسبب الفئات العمرية، حيث يعتمد ذلك على العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر على فرص التمكين المهني للأفراد، وهذا ما توصلت إليه دراسة Bolhari et al 2011 والتي تهدف لدراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات، حيث أشارت نتائج دراستهم إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السن وجودة حياة العمل ويرجع ذلك إلى اختلاف العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية التي أجريت عليها الدراسة (ورد في: أحمد فواتيح، 2017، 480). وقد نفسر ذلك على أنه متغير السن لا يؤثر في متغير جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي سونلغاز.

❖ مناقشة عامة:

يتضح من النتائج السابقة أنه يوجد أثر بين جودة حياة العمل والتمكين المهني، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين جودة حياة العمل والتمكين المهني لدى موظفي سونلغاز، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة بين جودة حياة العمل والتمكين المهني، بحيث أن هذه الدراسات جاءت داعمة لنتائج هذه

الدراسة، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى كلا من متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني مرتفع، بحيث يرجع ذلك إلى بيئة العمل وظروف العمل المادية والمعنوية وشعور موظفي سونلغاز بحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في التمكين المهني تبعاً لمتغير الجنس في ظل جودة مرتفعة، وتتفق النتيجة مع بعض الدراسات السابقة.

كذلك تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في التمكين المهني تبعاً لمتغير السن في ظل جودة مرتفعة، وتتفق النتيجة مع بعض الدراسات السابقة،

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مدى توفر جودة حياة العمل والتمكين المهني ضمن مؤسسة سونلغاز إمامة تلمسان، والبحث عن الفروق بين التمكين المهني والمتغيرات الشخصية في ظل مستوى جودة مرتفعة.

وقد كانت نتائج الدراسة بعضها متوافق مع الفرضيات والبعض الآخر غير متوافق، ومنه

يجب الإشارة إلى أنّ جودة حياة العمل والتمكين المهني يساهمان في تحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل، وتحقيق النجاح في المؤسسات والشركات، وتعزيز رضا العملاء وتحقيق

الأرباح، كون أن جودة حياة العمل هي عبارة عن الشعور بالرضا والاستياء في مكان

العمل، ويشمل ذلك العلاقات الاجتماعية في العمل، والبيئة المادية والفكرية، والحرية

والمرونة في العمل، والإمكانيات المتاحة للتطور المهني والترقية والتدريب. ويعود ذلك إلى

الصمعة الجيدة لمؤسسة سونلغاز وتمتع موظفيها بجودة حياة مرتفعة في العمل، وقد يرجع

ذلك إلى رضاهم عن نظام الأجور الخاص بالمؤسسة وتوفير بيئة عمل مناسبة، كما يمكن

أن يرجع ذلك كون أن مؤسسة سونلغاز تدعم موظفيها أي مجهود يقدمه، من خلال تقديم

علاوات وحوافز سواء كانت معنوية أو مادية، إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من

مديريهم وزملائهم

اما التمكين المهني هو العملية التي تساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وتحسين أدائهم في العمل، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، ويوفر لهم الفرص اللازمة للنجاح في مجال عملهم.

وفي الختام، فإنَّ تحقيق جودة حياة العمل والتمكين المهني يتطلب جهوداً مشتركة من جميع أفراد المؤسسات والشركات والحكومات والمجتمعات، ويتطلب توفير الإمكانيات والفرص اللازمة لتطوير المهارات والمعارف وتحقيق الأهداف المهنية والشخصية، والعمل على تحسين الظروف، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى بعض الاقتراحات التالية:

الاقتراحات:

❖ اقتراحات علمية:

- ✓ توصي الدراسة بأهمية الربط بين متغير جودة حياة العمل والتمكين المهني .
- ✓ ينبغي على الدراسات المستقبلية دراسة التمكين المهني مع متغيرات أخرى كمتغير الرضا الوظيفي.
- ✓ ينبغي على الدراسات المستقبلية دراسة جودة حياة العمل مع متغيرات أخرى كمتغير القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ الاقتراحات العملية:

- ✓ ضرورة الاهتمام بتنمية جودة حياة العمل لدى الموظفين خصوصا أن إحساس الموظفين بجودة الحياة داخل العمل يزيد من الإنتاجية والرفع من أداء المؤسسة.
- ✓ ترك فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ على المؤسسات تحسين مختلف جوانب جودة حياة العمل.
- ✓ على المؤسسات أن تعمل على تطبيق التمكين بأبعاده باعتباره إستراتيجية هامة لتنمية الأفراد.
- ✓ على المرؤوسين تعزيز ورفع ثقة الموظفين كونها أهم عنصر لتطبيق التمكين.

- ✓ يجب تشجيع عمل الموظفين ضمن مجموعات.
- ✓ تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أحمد فواتيح، محمد الأمين.(2017).إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل: دراسة ميدانية بمؤسستي هيروك HYPROC وسيور SEOR بوهران، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علم النفس العمل والارغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2: وهران.

بودينة، ليليا.(2018).التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد الثاني عشر، العدد1، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة:الجزائر،155-172.

بوحفص، مباركي وبن خالد، عبد الكريم.(2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد117،20-129 .

بومجان، عادل وموسي، عبد الناصر.(2015).التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد17، بسكرة:الجزائر، ص ص 294-322.

بوقرة، عواطف وبوقرة، حليلة.(2017). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد5، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسيةالانثروبولوجية، المركز الجامعي، غيلزان:الجزائر، ص ص 163 - 181.

بوقفة، فطيمة، وبوهالي،رتيبة، اثر جودة حياة العمل على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير بجامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05، العدد02، ص ص 15-38.

بوتاعة، سليمة وسالمي، رشيد.(دون سنة). تقييم اثر جودة الحياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء عنابة وبجاية ، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد15، العدد1، جامعة الاغواط : الجزائر،ص ص 171-195.

بوخمخ، جنات وبن حسين، ناجي.(جوان2018). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف1،مجلة دراسات اقتصادية، المجلد5، العدد1، ص ص 249-272.

البيطار، شيرين زهير.(2012). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، اطروحة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

البلوشي، مريم، الظفري، سعيد بن سليمان، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريبية لدى المعلمين بسلطنة عمان، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 15، العدد04، ص ص 387 -398.

البليسي، اسامة زياد يوسف.(2012).جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

برني، لطيفة. (2014). التمكين المهني وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة : الجزائر. ص ص1-28.

بن عيسى، إيمان.(2017). تصميم العمل وفق البعد الأرخونومي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى مهندسي: وحدة صناعة الجبس لوراس بلاتر بأولاد جلال،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد خيضر: بسكرة :الجزائر.

بن خالد، عبد الكريم.(2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2: وهران.

جاد الرب، سيد محمد.(2008).جودة الحياة الوظيفيةQWL في منظمات الأعمال العصرية، الإسماعيلية: مطبعة العشري.

ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد: دمشق، ص ص 195-224.

وادي، لمين. (دون سنة). جودة حياة العمل كمدخل لإدارة الاحتراق النفسي لدى المرأة العاملة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الحجار: عنابة: الجزائر، ص ص 264-284.

زوقار، وفاء، برسولي، فوزية. (2021) اثر الضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بمدينة بريكة ولاية باتنة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 289-319.

الزروق، فاطمة الزهراء. (2013). جودة حياة العمل والصحة الجسدية والنفسية للعمل، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة سعد دحلب: البليلة.

حمامة، عمامة والشايب، محمد الساسي. (2017). جودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، ص ص 368-380.

حسن عبد السلام، علي عمران. (2017). التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8: ليبيا، ص ص 752-766.

طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، جامعة حائل: المملكة السعودية العربية، ص ص 103-122.

كسنة، محمد وقهري، فاطنة. (دون سنة). اثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة: الجزائر، ص ص 171-189.

ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، مصر.

محجر، ياسين وأبي مولود، عبد الفتاح وبإسماعيل، بحرية. (16/15 جانفي 2013). **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، ص ص 351-381.

محمدية، عمر جهاد عبد الرحمان. (2016). **اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية**، الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

مرمات، نبيلة. (2017). **التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل**، مجلة معارف: مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية السنة 12، العدد 22، ص ص 172-186.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). **جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي**: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة الزقازيق، مصر.

ملحم، يحي سليم. (2006)، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر العربية.

نجيمي، عيسى. (دون سنة). **التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل كمطلب للتحكم في محركات التغيير**، دراسة نظرية تحليلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة جيجل: الجزائر، ص ص 94-114.

نمديلي، أسماء. (سبتمبر 2018). **دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية**، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2: الجزائر، ص ص 213-225.

ساخي، بوبكر. (2016). **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الاداءات، كلية العلوم الاجتماعية، قيم علم النفس والارطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران: الجزائر.

علي صالح، احمد وديب المبيضين، محمد. (جوان 2011). **مستوى ممارسة التمكين الإداري في مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته لتجسيد الأهداف الإستراتيجية** لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة الزيتونة: الأردن، ص ص 69-106.

عيسات، فطيمة الزهرة وجميل، احمد.(2006).العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسة ولاية البويرة ،المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد7، ص ص 303-324.

عقون،شرف. (جوان 2016).قياس جودة حياة العمل بالبنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله، مجلة معارف: مجلة علمية محكمة، السنة10، العدد20، 346-364.

الصليبي، عمر جبرائيل جبر.(دون سنة). واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 (02)،جامعة زيان عاشور،الجلفة: الجزائر،14-27.

قريشي، محمد وسبتي، لطيفة.(جوان 2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد4، جامعة المدية: الجزائر، ص ص 113-147.

شنتاحة، عائشة وابن خليفة، فاطمة الزهراء.(دون سنة).دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد15، العدد1، جامعة الاغواط: الجزائر، ص ص 231-259.

خضير،كاظم حمود وروان، منير الشيخ.(2010).ادارة الجودة في المنظمات المتميزة،طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

زرداري، موسى، رمضان، مومن.(2021). علاقة التمكين الوظيفي بالاداء لدى عينة موظفين اداريين بالمركز الجامعي افلو، الاغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد15، العدد02، ص ص 315-326.

Barnabe, c 1993 la qualite de vie au travail et l efficacite des enseignants. Revue des sciences de l education ,19 02,345-355

Barzegar M Afzal E Tabibi S J delgoshaei B koochakyazdi . S 2012
Relationship between leadership behavior Quality of work life and human
resources productivity: data from iran international journal of hospital research
11. 1-14

Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).

Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in Avirtual Wovld: Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS).

Reddy l reddy M 2010 quality of work life of employees employees emerging dimensions Asian journal of management reseach 827-839

Manjunath sherikurian impact of QWL of the hotel employees in customer satisfaction – A study on star hotels in Bangalore SAJTH, V4, N2, 2011

Sirgy j efraty d siegel p lee d-j 2001 a new measure of quality of work life QWL based on need satisfaction and spillover theories. k. a publishers Ed social indicators research 55.241-302

Mahbub Hossain a, M. Niaz Asadullah. Uma Kambhampati (Empowerment and life satisfaction: Evidence from Bangladesh) World Development, Elsevier, 122 , 2019, P: 170–183.

Maria Angela Ramalho-Pires de Almeida. Gracia Maria Abalos-Medina. Carmen Villaverde-Guti errez. Neide Maria Gomes-de Lucena. Alecsandra Ferreira-Tomaz. Jose Manuel Perez-Marmol (Effects of an ergonomic program on the quality of life and work performance of university staff with physical disabilities: A clinical trial with three-month

follow-up) Disability and Health Journal, Elsevier, 12, 2019. P: 58-64
Marius van Dijke (Power and leadership) Current Opinion in Psychology, Elsevier, 33, 2020, P: 6 -11

The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

R Core Team (2021). *R: A Language andenvironment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).

Rossee, Y., et al. (2018). *lavaan: Latent Variable Analysis*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=lavaan>.

Epskamp, S. (2017). *semPlot: Path Diagrams and Visual Analysis of Various SEM Packages' Output*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=semPlot>.

Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>

الملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق 02: الاستبيان المقدم للأساتذة لإجراء التحكيم

الملحق 03: الاستبيان في صورته النهائية

الملحق 04: رخصة التريص

الملحق 05: جداول spss، jamovi

الملحق 02: الاستبيان المقدم للأساتذة لإجراء التحكيم

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

اللقب والاسم:	التخصص	الجامعة :
- احمد فواتيح محمد الامين	علم النفس العمل وتنظيم	- جامعة تلمسان
- بن حدو مريم	علم النفس	- جامعة تلمسان
- قصير بن عودة	علم النفس العمل والتنظيم	- المركز الجامعي أحمد بن بلة غليزان
- حمدادة ليلى	الهندسة البشرية	- جامعة تيارت
- مني عبد الحفيظ	علم النفس العمل والمنظمات	- جامعة الجلفة
- بلمجاهد خيرة	علم النفس العمل والأرغوميا	- جامعة وهران 2
- بودهري عبد الرحمن	علم النفس العمل والتنظيم	- المركز الجامعي أفلو



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس



بطاقة تحكيم

اسم ولقب الأستاذ (ة) المحكم:

قسم، كلية، جامعة:

أستاذي الفاضل...

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، والموسومة بالعنوان المحدد أدناه، نضع بين يديك هذه البطاقة الخاصة بتحكيم استبيان جودة الحياة في العمل والتمكين المهني راجين مساعدتك في بحثنا هذا وذلك بتحكيم هذه الأداة.

جودة حياة العمل وعلاقتها بالتمكين المهني

(دراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز - تلمسان-)

إعداد الطالبة

بن عامر فاطمة.

إشراف

د. مارييف منور .

د. أحمد بن غري .

2022

بطاقة التحكيم

علامة (✓) في المكان المناسب أستاذي الكريم

الرقم	العبارات	البعء المقاس		
		تحكيم المختص	تقيس	لا تقيس
		ملاحظة		
01	لي علاقة حسنة مع زملائي في العمل			
02	تتم معاملة المدير لنا بشكل عادل			
03	يشجعني مديري على العمل الجماعي			
04	تؤثر متطلبات عملي على متطلباتي العائلية			
05	يتفهم مديري مشكلاتي في العمل ويسعى لحلها			
06	تساعدني وظيفتي على تطوير الإبداع المهني خارج أوقات العمل			
07	تشجعني ثقافة العمل المنتهجة في مؤسستي على التعبير عن الإبداع في العمل خاصة			
08	اترك مشكلات العمل جزئيا وأتفرغ لعائلي خارج أوقات العمل			
09	اشعر أنني جزء مهم ضمن زملائي الموظفين			
10	اشعر بالراحة والأمان نتيجة توفر نظام للتأمين الصحي			
11	يعبر زملائي الموظفين عن آرائهم بكل أريحية			
12	أنا راض عن المرتب الذي أتقاضاه مقابل الخدمة التي أقدمها			
13	الأجر الذي أتقاضاه كاف لسد متطلبات الحياة			
14	اشعر بوجود عدالة في الرواتب			
15	اتلقى علاوات وتعويضات مقابل ما أقدمه من مجهود			
16				
17				
18	أحس أن مشاركتي في اتخاذ القرارات فعالة			
19	استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملائي في العمل			
20	لدي القدر المناسب من الحرية في أداء عملي			

			التنظيمية	يقدم لي مديري توجيهات وإرشادات باستمرار لموظفيه	21
				يستشيرني مديري في اتخاذ بعض القرارات	22
				يشجعني مديري في تقديم وجهة نظري حول تقديم الاقتراحات	23
				يتصف مديري بالبساطة في التعامل مع الموظفين	24

رأي المختص			جوانب الأداة و ظروف تطبيقها
ملاحظة	غير مناسب	مناسب	
			1. صياغة التعليمات
			2. طريقة التطبيق (فردى)
			3. تقسيم المراحل العمرية
			4. الأبعاد المقترحة
			5. ترتيب الأبعاد
			6. عدد العبارات
			7. ترتيب العبارات
			8. سلم التنقيط
			9. لغة الاستبيان

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

علامة (✓) في المكان المناسب أستاذي الكريم

الرقم	العبارات	البعد المقاس		
		تحكيم المختص	تقيس	لا تقيس
		ملاحظة		
01	العمل الذي أقوم به له معنى			
02	لدي الثقة بقدراتي على انجاز عملي			
03	استطيع حل مشكلات عملي بنجاح			
04	لدي المهارات اللازمة للقيام بعملي			
05	اشعر بالأهمية عند ممارسة عملي			
06	إن أداء عملي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة			
07	استطيع التأثير على القرارات في محيط عملي			
08	لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي			
09	لدي تأثير في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي			
10	لدي تأثير في التصورات او التغيير الذي يحدث في بيئة عملي			
11	اشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي			
12	يسود مناخ تنظيمي يساعدي على انجاز عملي بإتقان			
13	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار			
14	تسمح لي الادارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل			
15	توفر لي الادارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل			
16	اعمل مع فريق عملي لمواجهة المشاكل التنظيمية التي تواجهنا داخل العمل			
17	تقدر مؤسستي مجهوداتي في العمل			
18	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة			
19	يتناسب راتي مع الجهود التي ابدلها في العمل			

				لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت	20
				الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل	21
				اكتسبني لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	22

رأي المختص			جوانب الأداة و ظروف تطبيقها
ملاحظة	غير مناسب	مناسب	
			1. صياغة التعليم
			2. طريقة التطبيق (فردى)
			3. تقسيم المراحل العمرية
			4. الأبعاد المقترحة
			5. ترتيب الأبعاد
			6. عدد العبارات
			7. ترتيب العبارات
			8. سلم التنقيط
			9. لغة الاستبيان

ملاحظات:

.....

.....

.....



جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

إليك سيدي / سيدتي الفاضل/ الفاضلة مجموعة من العبارات ونرجو أن تبدي رأيك الشخصي فيها، وذلك بوضع علامة (✓) في الخيار المناسب، كما نحيطك علما سيدي/ سيديتي أن هذه المعلومات سرية ولن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

الجنس: ذكر أنثى
السن: 30 سنة او اقل 31-40 41-50 51 فأفوق

استبيان جودة حياة العمل وعلاقتها بالتمكين المهني

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتفهم مديري مشكلاتي في العمل ويسعى لحلها					
02	تساعدني وظيفتي على تطوير الإبداع المهني خارج أوقات العمل					
03	تشجعي ثقافة العمل المنتهجة في مؤسستي على التعبير عن الإبداع في العمل خاصة					
04	اترك مشكلات العمل جزئيا وأتفرغ لعائلتي خارج أوقات العمل					
05	اشعر أنني جزء مهم ضمن زملائي الموظفين					
06	اشعر بالراحة والأمان نتيجة توفر نظام للتأمين الصحي					
07	يعبر زملائي الموظفين عن آرائهم بكل أريحية					
08	أنا راض عن المرتب الذي أتقاضاه مقابل الخدمة التي أقدمها					
09	الأجر الذي أتقاضاه كاف لسد متطلبات الحياة					
10	اشعر بوجود عدالة في الرواتب					
11	اتلقى علاوات وتعويضات مقابل ما أقدمه من مجهود					
12	أحس أن مشاركتي في اتخاذ القرارات فعالة					
13	استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملائي في العمل					

					لدي القدر المناسب من الحرية في أداء عملي	14
					يقدم لي مديري توجيهات وإرشادات باستمرار لموظفيه	15
					يستشيرني مديري في اتخاذ بعض القرارات	16
					يشجعي مديري في تقديم وجهة نظري حول تقديم الاقتراحات	17
					يتصف مديري بالبساطة في التعامل مع الموظفين	18

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	لدي الثقة بقدراتي على انجاز عملي					
02	استطيع حل مشكلات عملي بنجاح					
03	لدي المهارات اللازمة للقيام بعمل عملي					
04	اشعر بالأهمية عند ممارسة عملي					
05	إن أداء عملي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
06	استطيع التأثير على القرارات في محيط عملي					
07	لدي تأثير في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي					
08	لدي تأثير في التصورات او التغيير الذي يحدث في بيئة عملي					
09	اشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي					
10	تقدر مؤسستي مجهوداتي في العمل					
11	اشعر بالعدالة لنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة					
12	يتناسب راتي مع الجهود التي ابدتها في العمل					
13	لدي معرفة جيدة بنظام الحوافز والمكافآت					
14	الحوافز المقدمة تساعدني على الارتقاء بمستوى العمل					
15	اكتسبتي مهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز					

 Région de Distribution Ouest	Concessions de Distribution Tlemcen Direction de Distribution Tlemcen Division Ressources Humaines	N° 2136

Convention de Stage Pratique

Entre, la structure de formation représentée par :

Mr : BENDAOU Nasreddine

Fonction : Le doyen de la faculté des sciences humaines et sociologie.

Structure de Formation : Université Abou Bekr BELKAID.

Siège : La Rocade -TLEMEN-ALGERIE

D'une part,

Et l'unité représentée par :

Monsieur : MEZRAG Abdelkrim

Fonction : Directeur de Distribution

Unité : Direction de Distribution Tlemcen

Siège : Boulevard 18 février Imama Tlemcen.

D'autre part,

Il à été convenu ce qui suit :

Article 1 : La présente convention établie conformément aux dispositions du circulaire n° 101 DP/CIR en date des 08.11.1993 relatives au parrainage dans l'entreprise, a pour objet de définir :

- ✓ Les relations entre l'unité et la structure de formation.
- ✓ Les conditions de réalisation de l'activité.
- ✓ Les dispositions de règlement des griefs et des différents qui peuvent subvenir entre les deux parties.

Article 2 : L'unité concernée est chargée d'assurer :

- ✓ La formation pratique des stagiaires
- ✓ La mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activité (Transport, logistique...)

Article 3 : L'unité concernée est chargée du suivi administratif de l'activité parrainage aux plans de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisation du programme prévu dans de bonnes conditions.

Article 4 : L'unité autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils pédagogiques, réunions de coordination, soutenance de mémoires organisés par les structures de formation.

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA
Direction de Distribution de Tlemcen. -RC n° 13/67-0805455B06
Siège social: Bd 18 Février Imama-,Tel N° 043 22 14 72
Fax N° 043 22 14 68



Région de Distribution
Ouest

Concessions de Distribution Tlemcen
Direction de Distribution Tlemcen
Division Ressources Humaines

N° ..8.1.36.....

Article 5 : L'unité arrête, d'un commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage effectif de l'action de parrainage, la liste des parrains et des stagiaires ainsi que les lieux, durée et période de déroulement des phases pratiques.

Article 6 : L'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont précédé la désignation et ce dans les cas ci après :

- ✓ Non respect des engagements de parrainage.
- ✓ Absence de longue durée.

Article 7 : L'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

Article 8 : La structure de formation met à la disposition du parrain, avant la démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques nécessaire (guide du parrain ...).

Article 9 : La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques dans les unités.

Article 10 : La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogique à l'intention des parrains.

Article 11 : La structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour animer dans les centres de formation ...)

Article 12 : Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêté d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

Article 13 : En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différends.

Article 14 : Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non-respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

Article 15 : La présente convention est d'une durée de (15) jours à compter du 17/07/2022 jusqu'au 30/07/2022.

SIGNATURE DE STRUCTURE
DE FORMATION

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

عبد الكريم مرزوق

18 JUIL. 2022

-La stagiaire:
BENAMEUR Fatna

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
830	55	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.801
R8	0.806
R6	0.793
R7	0.902
R5	0.831
R4	0.826
R3	0.790
R9	0.824
R10	0.722
R11	0.737
R2	0.712
R1	0.590

Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
R8	0.805	0.352
R6	0.752	0.434
R7	0.637	0.594
R5	0.645	0.584
R4	0.646	0.583
R3	0.496	0.754
R9	0.681	0.536
R10	0.356	0.873

Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
R11	0.485	0.765
R2		0.951
R1		0.974

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	3.60	32.7	32.7

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
298	6	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.696
R12	0.840
R13	0.632
R14	0.647
R15	0.890

Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
R12	0.473	0.776
R13	0.935	0.127
R14	0.824	0.321
R15	0.511	0.739

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	2.04	50.9	50.9

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
407	21	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.765
R16	0.756
R17	0.856
R18	0.747
R19	0.803
R20	0.739
R21	0.729
R22	0.642

Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
R16	0.768	0.410
R17	0.691	0.523
R18	0.567	0.679
R19	0.725	0.474
R20	0.519	0.730
R21	0.395	0.844
R22	0.375	0.859

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	2.48	35.4	35.4

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
154	3	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.633
D1	0.749
D2	0.594
D3	0.619

Component Loadings

	Component	
	1	Uniqueness
D1	0.719	0.484
D2	0.873	0.237
D3	0.829	0.313

Note. 'varimax' rotation was used

Summary

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	1.97	65.5	65.5

Factor Loadings

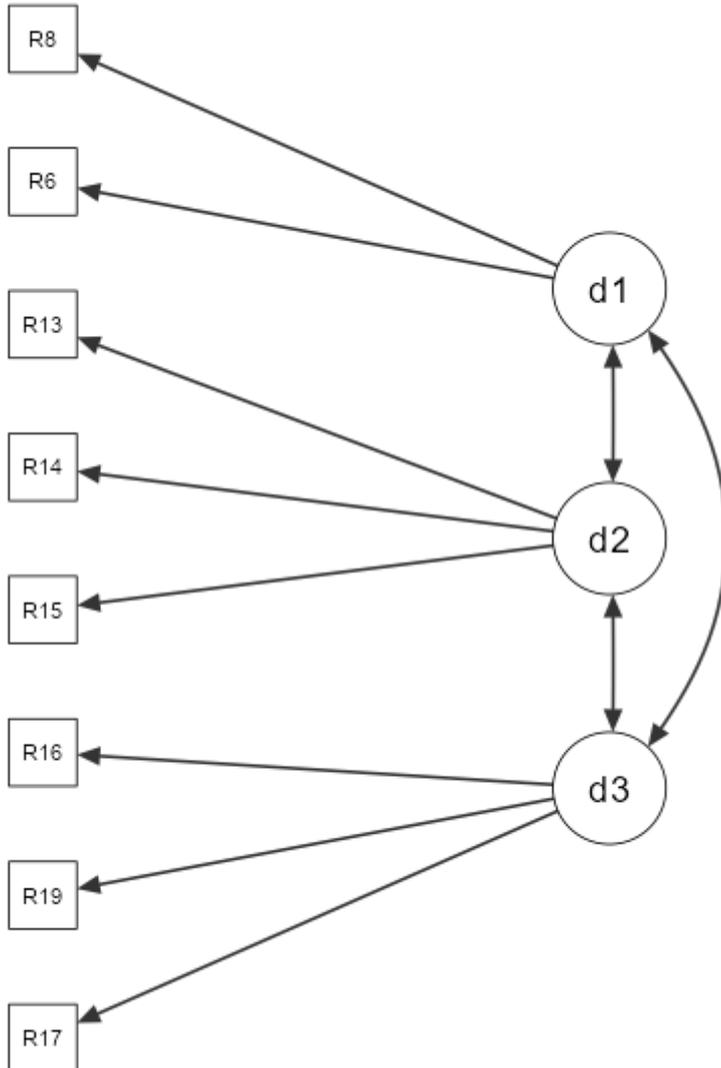
Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
d1	R8	0.560	0.1578	3.55	< .001
	R6	0.267	0.0859	3.11	0.002
d2	R13	0.341	0.0236	14.44	< .001
	R14	0.476	0.0323	14.74	< .001
	R15	0.356	0.0474	7.52	< .001
d3	R16	0.470	0.0401	11.72	< .001
	R19	0.567	0.0451	12.57	< .001
	R17	0.456	0.0462	9.87	< .001

Test for Exact Fit

χ^2	df	p
46.8	17	< .001

Fit Measures

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI		AIC	BIC
				Lower	Upper		



ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.723	0.788

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.852	0.876

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.708	0.732

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.687	0.729

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
343	15	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

MSA

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.529
RR1	0.643
RR2	0.752
RR3	0.513
RR4	0.526
RR5	0.841
RR6	0.318

Factor Loadings

	Factor	Uniqueness
	1	
RR1		0.99040
RR2	0.311	0.90301
RR3	0.745	0.44468
RR4	1.001	-0.00287
RR5	0.448	0.79965
RR6	0.329	0.89191

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	1.97	32.9	32.9

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
262	10	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.510
RR7	0.595
RR8	0.270
RR9	0.585
RR10	0.431
RR11	0.507

Factor Loadings

	Factor	Uniqueness
	1	
RR7	0.468	0.7811
RR8		0.9818
RR9	0.571	0.6741
RR10	0.451	0.7965
RR11	1.024	-0.0492

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
222	10	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.553
RR12	0.384
RR13	0.651
RR14	0.504
RR15	0.543

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
RR16	0.703

Factor Loadings

	Factor	Uniqueness
	1	
RR12		0.9795
RR13		0.9453
RR14	0.542	0.7068
RR15	1.011	-0.0219
RR16	0.559	0.6881

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	1.70	34.0	34.0

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
431	15	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.678
RR17	0.589
RR18	0.620
RR19	0.719

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
RR20	0.641
RR21	0.737
RR22	0.798

Factor Loadings

	Factor	Uniqueness
	1	
RR17	0.304	0.907
RR18	0.388	0.850
RR19	0.803	0.355
RR20	0.824	0.321
RR21	0.704	0.505
RR22	0.402	0.838

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	2.22	37.1	37.1

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
297	6	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.683
DD1	0.736
DD2	0.709
DD3	0.640
DD4	0.691

Component Loadings

	Component	
	1	Uniqueness
DD1	0.586	0.656
DD2	0.833	0.307
DD3	0.876	0.232
DD4	0.795	0.368

Note. 'varimax' rotation was used

Summary

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	2.44	60.9	60.9

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p
DD1	R3	0.245	0.0547	4.48	< .001
	R5	0.499	0.0892	5.59	< .001
DD2	R9	0.255	0.0241	10.55	< .001
	R11	0.295	0.0322	9.18	< .001
DD4	R19	0.355	0.0522	6.79	< .001
	R20	0.162	0.0197	8.24	< .001

Factor Covariances

		Estimate	SE	Z	p
DD1	DD1	1.000 ^a			
	DD2	0.550	0.1085	5.07	< .001
	DD4	0.430	0.1379	3.12	0.002
DD2	DD2	1.000 ^a			
	DD4	1.044	0.0918	11.37	< .001
DD4	DD4	1.000 ^a			

^afixedparameter

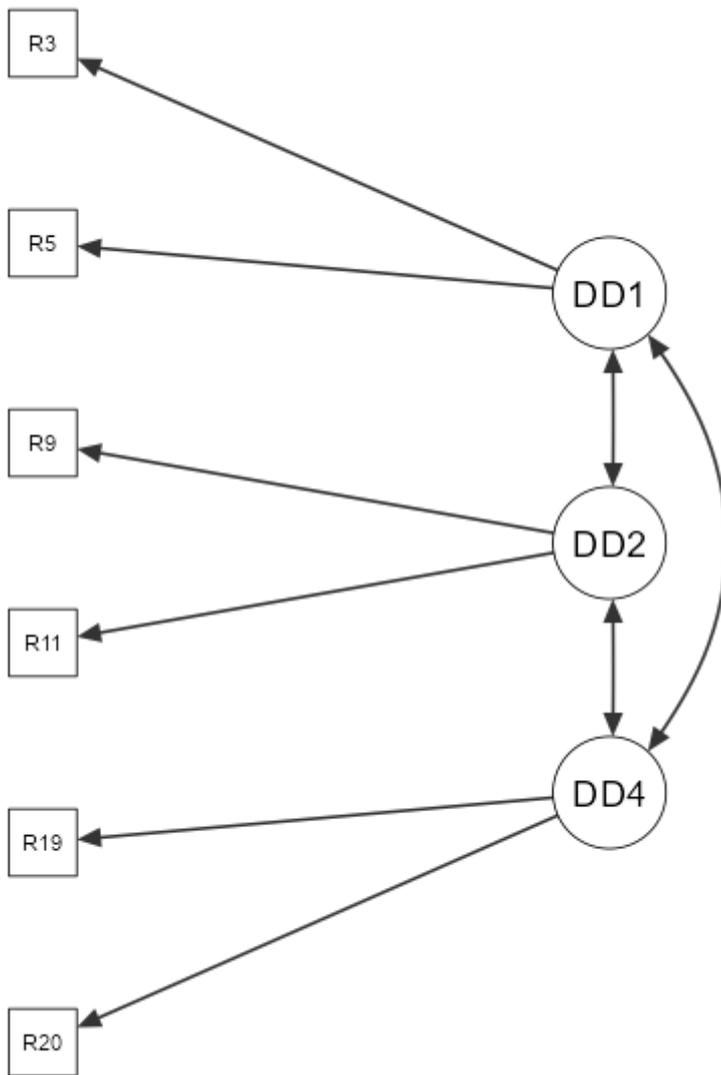
Test for Exact Fit

χ^2	df	p
11.3	6	0.081

Fit Measures

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI		AIC	BIC
				Lower	Upper		
0.979	0.946	0.0321	0.0642	0.00	0.121	1404	1475

Path Diagram



ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.573	0.609

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.686	0.745

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.808	0.828

ScaleReliabilityStatistics

	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.627	0.750

● تحليل الانحدار الخطي البسيط بين النتيجة الكلية للمقياسين:

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.183	0.0333	11.8	1	342	< .001

التفطح والالتواء الدراسة الاستطلاعية: مقياس جودة الحياة في العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
R1	213	1,52	-,553	,167	-,739	,332
R2	213	1,47	-,242	,167	-1,124	,332
R3	213	1,87	-1,609	,167	6,849	,332
R4	213	,92	-,637	,167	3,530	,332
R5	213	1,86	-1,273	,167	,206	,332
R6	213	1,85	-0,232	,167	,402	,332
R7	213	1,92	-1,656	,167	1,578	,332
R8	213	,97	,396	,167	1,406	,332

R9	213	1,99	1,473	,167	3,563	,332
R10	213	,06	1,911	,167	3,020	,332
R11	213	1,00	,018	,167	1,144	,332
R12	213	,98	,289	,167	4,949	,332
R13	213	-,05	,861	,167	1,568	,332
R14	213	,11	2,502	,167	,236	,332
R15	213	,24	1,641	,167	2,593	,332
R16	213	,23	,176	,167	3,686	,332
R17	213	,27	1,724	,167	2,086	,332
R18	213	,43	1,355	,167	-,028	,332
R19	213	,25	1,598	,167	2,536	,332
R20	213	1,01	,118	,167	2,669	,332
R21	213	196	1,826	,167	2,968	,332
R22	213	1,24	0,679	,167	2,591	,332
N valide (listwise)	213					

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
R1	,241	213	,352	,876	213	,123
R2	,204	213	,444	,883	213	,422
R3	,532	213	,262	,250	213	,254
R4	,532	213	,521	,203	213	,521
R5	,533	213	,420	,247	213	,420
R6	,532	213	,210	,262	213	,210
R7	,511	213	,120	,329	213	,120
R8	,503	213	,320	,265	213	,320
R9	,493	213	,253	,248	213	,253
R10	,488	213	,420	,392	213	,420
R11	,452	213	,210	,415	213	,210
R12	,505	213	,130	,215	213	,120

R13	,510	213	,320	,276	213	,320
R14	,531	213	,120	,245	213	,120
R15	,482	213	,365	,525	213	,342
R16	,496	213	,125	,472	213	,125
R17	,473	213	,280	,550	213	,280
R18	,474	213	,220	,539	213	,250
R19	,476	213	,465	,541	213	,420
R20	,490	213	,260	,251	213	,230
R21	,512	213	,120	,272	213	,120
R22	,460	213	,352	,585	213	,352

a. Correction de signification de Lilliefors

لتفطح والالتواء الدراسة الاستطلاعية: مقياس التمكين المهني

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
RR1	213	1,52	,167	-,739	,332
RR2	213	1,47	,167	-1,124	,332
RR3	213	1,87	,167	6,849	,332
RR4	213	,92	,167	3,530	,332
RR5	213	1,86	,167	,206	,332
RR6	213	1,85	,167	,402	,332
RR7	213	1,92	,167	1,578	,332
RR8	213	,97	,167	1,406	,332
RR9	213	1,99	,167	3,563	,332

RR10	213	,06	,167	3,020	,332
RR11	213	1,00	,167	1,144	,332
RR12	213	,98	,167	4,949	,332
RR13	213	-,05	,167	1,568	,332
RR14	213	,11	,167	,236	,332
RR15	213	,24	,167	2,593	,332
RR16	213	,23	,167	3,686	,332
RR17	213	,27	,167	2,086	,332
RR18	213	,43	,167	-,028	,332
RR19	213	,25	,167	2,536	,332
RR20	213	1,01	,167	2,669	,332
RR21	213	196	,167	2,968	,332
RR22	213	1,24	,167	2,591	,332
N valide (listwise)	213				

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
RR1	,266	213	,123	,795	213	,123
RR2	,484	213	,422	,403	213	,422
RR3	,502	213	,254	,170	213	,254
RR4	,494	213	,521	,193	213	,522
RR5	,471	213	,420	,287	213	,430
RR6	,525	213	,210	,315	213	,210
RR7	,504	213	,120	,269	213	,150
RR8	,478	213	,320	,519	213	,360
RR9	,483	213	,253	,267	213	,253
RR10	,475	213	,420	,260	213	,420

RR11	,486	213	,210	,185	213	,210
RR12	,514	213	,120	,411	213	,150
RR13	,406	213	,320	,675	213	,320
RR14	,534	213	,120	,113	213	,120
RR15	,496	213	,342	,224	213	,342
RR16	,484	213	,125	,287	213	,133
RR17	,472	213	,280	,351	213	,280
RR18	,502	213	,250	,258	213	,230
RR19	,510	213	,420	,416	213	,420
RR20	,475	213	,230	,523	213	,230
RR21	,419	213	,120	,644	213	,120
RR22	,455	213	,352	,443	213	,352

a. Correction de signification de Lilliefors

التوزيع الاعتدالي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTALQ2	,194	345	,120	,777	345	,143
TOTALQ1	,152	345	,131	,833	345	,133

الاحصاء الوصفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
TOTALQ1	345	44	110	80,66	-,446	,131	6,707	,262
TOTALQ2	345	60	110	81,00	1,623	,131	7,796	,262
N valide (listwise)	345							

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات جودة الحياة في العمل والتمكين المهني لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، ومحاولة الكشف عن الأثر الموجود بين جودة حياة العمل والتمكين المهني وكذلك الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين جودة الحياة في العمل ، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى التمكين المهني تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، فئات السن). حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة لدراسة متغيرات الدراسة، شملت الدراسة عينة مكونة من 334 موظفاً. وعلى ضوء متغيرات الدراسة تم بناء استبيان جودة الحياة في العمل، وبناء استبيان التمكين المهني. توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة في العمل والتمكين المهني لدى عينة الدراسة مرتفع، ويوجد اثر بين جودة الحياة في العمل والتمكين المهني وأنه توجد علاقة بين متغير جودة حياة العمل ومتغير التمكين المهني لدى عينة الدراسة، وأنه لا توجد فروق في مستوى التمكين المهني تعزى للمتغيرات الشخصية: {الجنس، فئات السن}، في ظل مستوى جودة الحياة في العمل مرتفع لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – تلمسان.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، التمكين المهني، موظف سونلغاز.

Abstract

This study aims to determine the levels of quality of work life and professional empowerment among employees of the Algerian electricity and gas distribution company in Tlemcen, and to try to uncover the impact between the quality of work life and professional empowerment, as well as to determine the level and type of relationship between the quality of work life. The study also aims to determine the differences in the level of professional empowerment attributed to personal variables (gender, age categories). The study used the descriptive-analytical method as a way to study the study variables, which included a sample of 334 employees. Based on the study variables, a work quality of life questionnaire and a professional empowerment questionnaire were built. . The study concluded that the level of quality of work life and professional empowerment among the study sample is high, and that there is an effect between the quality of work

life and professional empowerment, and that there is a relationship between the variable of work quality of life and the variable of professional empowerment among the study sample. There are no differences in the level of professional empowerment attributed to personal variables: {gender, age categories}, in light of the high level of quality of work life among the employees of the Algerian electricity and gas distribution company in Tlemcen.

Keywords: quality of work life, professional empowerment, Sonalgaz employees.

Résumé

Cette étude vise à déterminer les niveaux de qualité de vie au travail et d'autonomisation professionnelle parmi les employés de la société algérienne de distribution d'électricité et de gaz à Tlemcen, et à tenter de découvrir l'impact entre la qualité de vie au travail et l'autonomisation professionnelle, ainsi que pour déterminer le niveau et le type de relation entre la qualité de vie au travail. L'étude vise également à déterminer les différences dans le niveau d'habilitation professionnelle attribué aux variables personnelles (sexe, catégories d'âge). L'étude a utilisé la méthode analytique descriptive pour étudier les variables de l'étude, qui comprenait un échantillon de 334 employés. À partir des variables de l'étude, un questionnaire sur la qualité de vie au travail et un questionnaire sur l'habilitation professionnelle ont été élaborés. L'étude a conclu que le niveau de qualité de vie au travail et d'habilitation professionnelle parmi l'échantillon de l'étude est élevé, et qu'il y a un effet entre la qualité de vie au travail et l'habilitation professionnelle, et qu'il existe une relation entre la variable de la qualité de vie au travail et la variable de l'habilitation professionnelle parmi l'échantillon de l'étude. Il n'y a pas de différences dans le niveau d'habilitation professionnelle attribué aux variables personnelles : {sexe, catégories d'âge}, compte tenu du niveau élevé de qualité de vie au travail parmi les employés de la société algérienne de distribution d'électricité et de gaz à Tlemcen.

Mots-clés : qualité de vie au travail, responsabilisation professionnelle, employés de Sonalgaz