



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٢) - العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٢١



الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار  
في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

## إعداد

الدكتورة / هدى محمد عبد العال محمد  
مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات  
بأكاديمية الشروق، القاهرة، مصر

[hoda.abdelaal@yahoo.com](mailto:hoda.abdelaal@yahoo.com)  
[dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg](mailto:dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg)

**The Moderating Role of Decision-Making's Participation in  
the Relationship between  
Quality of Work Life and Administrative Empowerment**

**Dr. Hoda Mohamed Abd El-Aal Mohamed**  
Lecturer of Business Administration  
Higher Institute of Computers and Information Technology  
EL-Shorouk Academy, Cairo, Egypt  
[hoda.abdelaal@yahoo.com](mailto:hoda.abdelaal@yahoo.com)  
[dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg](mailto:dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg)

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



### ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي تأثير الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري العاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية ؛ وإعتمدت الدراسة علي بعض الأساليب الإحصائية وطبقت الدراسة علي عينة قوامها (٢٤٥) مفردة؛ وتوصلت النتائج إلي ما يلي :

- توجد علاقة إرتباط طردية بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري بمستوى أقل من ١%.
  - يوجد تأثير معنوي للدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى دلالة أقل من ١٠%.
- وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات التي يمكن الإستفادة منها في جودة حياة العمل؛ وإسهامات العاملين التفاعلية بالمشاركة في إتخاذ القرار وممارسات التمكين الإداري.

### الكلمات المفتاحية:

المشاركة في إتخاذ القرار ؛ جودة حياة العمل؛ التوازن بين الحياة والعمل ؛ التقدم والترقي الوظيفي؛ الإستقرار الوظيفي؛ التمكين الإداري؛ تفويض السلطة ؛ تبادل المعلومات ؛ كفاءة القدرة علي الإنجاز.

## **Abstract**

This Study aims to identify the moderating role of decision-making's participation in the relationship between the quality of work life and the Administrative Empowerment at Petrotrade Petroleum company for commercial services. The study applied on a Sample of (245) Individual.

The results revealed to a correlation between quality of working life and administrative empowerment at a level of less than 1%. In addition, Decision-Making's Participation has a moderating role in the relationship between the quality of working life and the administrative empowerment of employees at a level of less than 10%.

In Light of these findings, the researcher made some recommendations that help to benefit from the quality of working life to capture the opportunities for Administrative Empowerment of Employees to increase their participation in decision-making.

## **Key words:**

Participation in Decision-Making; Quality of Work Life; the Balance Between Life and Work; Progress and Job Advancement; Job Stability; Administrative Empowerment; Devolution; Information Exchanging; Efficiency of Ability to Accomplish.



## أولاً : المقدمة:

إجتهدت منظمات الأعمال منذ أوائل السبعينات نحو تحسين جودة حياة العمل لموظفيها. وذلك عندما ظهر مصطلح " جودة حياة العمل عام ١٩٧٢ " بمقالة بحثية في أحد المؤتمرات العلمية؛ ومنذ ذلك الوقت تم إنتشار وتداول هذا المصطلح بإستجابة عالية من الشركات المحلية والعالمية ؛ وتأسيساً علي ذلك تغيرت النظرة العامة لكثير من المنظمات، نحو أهمية دورالمورد البشري والذي يعتبر أهم أصل من أصول المنظمات؛ومن هنا جاءت جودة حياة العمل لتلقى الضوء بشكل رئيس علي المورد البشري كى توفر إحتياجاته الداخلية والخارجية إشباعاً لرغباته المباشرة نحو حياته الوظيفية وغير المباشرة نحو حياته الأسرية أوالعائلية وذلك من خلال وضع سياسات ولوائح إدارية وتطبيق برامج متخصصة لتحسين جودة حياة العمل. وبالتالي فإنه كلما تمتع العاملين بجود حياة العمل ؛ كلما زادت إستجاباتهم نحو تقديم أفضل ما لديهم من طاقات كامنة نحو زيادة الأداء. وذلك علي إعتبار أن الفرد كمورد بشري يعد بمثابة العمود الفقري للمنظمة؛ لذا لا بد من تلبية إحتياجاته الشخصية والعملية ليكون قادراً علي المشاركة في إتخاذ القرار؛ وتحقيقاً للأهداف التنفيذية والاستراتيجية ووصولاً إلي زيادة القدرة التنافسية والتميز التنظيمي والمؤسسى (kim,2014)؛ الشنطى، ٢٠١٦؛ ماضى، ٢٠١٦؛ البياري، ٢٠١٨؛ أبوعواد، ٢٠١٨؛ بن عامر وأخرون، (٢٠٢١).

تعتبر جودة حياة العمل من أهم قضايا الفكر الإداري المعاصر الأمر الذى تطلب تبنى سياسات تنظيمية وإدارية وتشريعات قانونية للحفاظ علي حقوق العاملين ؛ مما يستلزم إهتمام المنظمات بموظفيها وأسرهه وبالشكل الذى ينتج عنه في نفوسهم مردوداً إيجابياً يعمل علي إرتباط العاملين بمنظمتهم ويخلق داخلهم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وأثبتت الدراسات البحثية أن جودة حياة العمل لها تأثير فعال علي ارتفاع الروح المعنوية للعاملين نظير إحساسهم بالأمان الوظيفي وشعورهم بالسعادة في العمل مما يولد لديهم الإلتزام. وإستنادا علي ما تقدم فإن تطبيق برامج جودة حياة العمل تتمثل في برامج الرعاية الصحية والنفسية والمهارية والترفيهية للعاملين، وكذلك العلاقات الاجتماعية، والممارسات والسلوكيات الإيجابية فيما بينهم وبين المشرفين، للتنشيط الفعال لعمليات الاتصالات الإدارية، والعدالة التنظيمية ، وفعاليات المشاركة الجماعية وزيادة فرص التعلم الذاتي والجماعي وتوفير بيئة صحية ومناخ عمل آمن ( جاد الرب، ٢٠٠٨؛ الحسينى، ٢٠١٤؛ Seema,2013).

## ثانياً - الدراسات السابقة:

في إطار إستكمال التكوين المرجعي للدراسة تناولت الباحثة بعض الدراسات السابقة للوقوف علي جوانب البحث الحالي؛ الأمر الذى أدى إلي السير عن وعي وبصيرة نحو تحديد أوجه الاستفادة من تلك الدراسات وتحديد الفجوة البحثية؛ وذلك علي النحو التالي:

### ٢/١ - الدراسات السابقة التي تناولت جودة حياة العمل

جاءت بعض الدراسات السابقة لتلقى الضوء علي أهمية جودة حياة العمل لما لها من دور إستراتيجى وحيوى في بيئة الأعمال الإدارية والتنظيمية والتي تخلق مناخاً مناسباً لحياة العمل. حيث أشارت دراسة (أبو حميد، ٢٠١٧) إلي الكشف عن جودة حياة العاملين وظيفياً من خلال مستوى إتخاذ القرار من جانب المديرين والقيادات العليا والتعرف علي الفروق بين إستجابات مفردات العينة محل البحث؛ وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الإستقرار الوظيفي وإتخاذ القرار وذلك من حيث النوع. بينما توجد فروق دالة إحصائياً بين بعدى الاشراف

في العمل ، والتقدم الوظيفي لصالح الذكور علي الإناث. في حين إختلفت دراسة ( Hamid,et al, 2014) والتي ذهبت إلي التعرف علي العلاقة بين جودة الحياة العمل والعوامل التي تحقق التوازن بين الحياة والعمل وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١٨٤) مفردة من العاملين بالجامعات وأثبتت النتائج أن متوسطات درجة الرضا قد بلغت (٢.٧) لمفردات العينة عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة العمل بينما بلغت (٢.٤) لبعده الرضا عن الخدمات الصحية؛ أما درجة الرضا عن الأمان الوظيفي فقد وصلت (٢.٥) وبذلك فقد تلاحظ من جميع النتائج أقل من الدرجة المتوسطة (٣ درجات) مما يدل علي عدم الرضا الوظيفي. وعلي الجانب الأخر إختلفت دراسة ( Jonsson et al, 1985) والتي أعتمدت علي تحليل نتائج ورشة عمل (workshop) قد عقدت تحت عنوان جودة الحياة العمل وأقيمت بشركة Volvo، حيث كان شعارها أن "العاملين هم المفتاح الوحيد والمورد الرئيسي للمنظمة". وأثبتت النتائج أن الإعتماد علي مرتكزات التطوير التنظيمي بالشركة هي التي أدت إلي زيادة الكفاءة، وتحسين جودة حياة العمل ، وتوافق الإدارة العليا مع اهداف برامج جودة حياة العمل ، وأنه كلما زادت التكنولوجيا تعقيداً كلما إهتمت المنظمة بموظفيها لذا قامت الشركة بعقد برامج جودة حياة العمل من خلال بعدين أساسيين، يتمثلان في البعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي حيث لا يجب التعارض بينهما. وعلاوة علي ذلك فقد إختلفت دراسة (Havlovic, 1991) والتي قامت بإختبار تأثير برامج جودة الحياة العاملين وظيفياً علي معدلات الغياب، الحوادث، دوران العمل، الاستقالات وترك العمل، وطبقت الدراسة خلال ١٢٩ شهر علي شركة صناعية متعددة الجنسية بوسط غرب أمريكا علي مرحلتين الأولى قبلية لمدة ٤٨ شهر بينما كانت المرحلة الثانية بعدية خلال ٨١ شهر. وقد أثبتت النتائج أن تطبيق برامج جودة الحياة العمل ساهمت في تحقيق : خفض معدلات الشكاوى؛ وخفض معدل دوران العمل؛ خفض معدلات الغياب؛ وخفض نسبة الحوادث ؛ وذلك بجانب أنه كلما أفصحت الإدارة عن المعلومات لمجموعات العمل كلما تزايدت فعاليات العاملين بتحقيق نتائج إيجابية أفضل. وقد تلاحظ أن ثمة دراسات أخرى طبقت علي النقابات العمالية ومنها (Gilbert, 1989)؛ (Fields&Thacker, 1992, 1987) ؛ وذلك بجانب دراسة (Eaton, 1990) ؛ والتي سعت إلي التعرف علي مدى أهمية تشكيل مجموعات من العاملين نحو البحث عن جودة حياة العمل وهل ذلك يمثل تهديداً للنقابات أم لا ؟ بالتطبيق علي ٣ شركات متماثلة في ذات القطاع تابعين لإتحاد نقابي واحد وتبين أنه يوجد شركتين فقط يطبقان برامج جودة حياة العمل ، وشركة واحدة لا تطبق تلك البرامج، وقد أثبتت النتائج أنه كلما زادت الثقة في المنظمة كلما أنخفضت الشكاوى والتهديدات التي توجه للنقابة؛ فضلاً عن أن زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، والعدالة يؤدي إلي زيادة الولاء لنقاباتهم، ويمكن القول أنه الشعور بالولاء قد تجلى عند كبار السن بدرجة أكبر، مما لا يمثل تهديداً للنقابات العمالية ولا يتعارض مع أدوارها الجوهرية، والجدير بالذكر أن دراسة (Fields& Thacker, 1992) إستطاعت الكشف عن مدى تأثير المشاركة ببرامج جودة حياة العاملين وظيفياً علي كل من "الولاء التنظيمي؛ والولاء النقابي"، وجمعت البيانات علي مرحلتين متباعدتين. وتوصلت النتائج من خلال إستجابات العينة بأن إلتزام المنظمة ساعد علي "الولاء التنظيمي" وزيادة المشاركة ببرامج جودة حياة العاملين وظيفياً ، ساعد علي زيادة الإلتزام التنظيمي عندما أدرك العاملون نجاح برامج جودة الحياة العمل، بينما نبع الدور النقابي من إلتزامها بمطالب العاملين طرفها. علاوة علي ما تقدم إستهدفت دراسة (Igbaria, et al, 1994) التعرف علي العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة حياة العمل ، بالتطبيق علي مديري نظم المعلومات بالشركات الأمريكية لعينة قوامها ٤٦٤ مفردة وأثبتت النتائج أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين فكما زادت المشاركة في إتخاذ القرارات، تحسنت العلاقات الإنسانية والاتصالات الإدارية فيما بين



العاملين، وزادت جودة حياة العاملين وظيفياً مما أدى إلي التناؤل تجاه تحقيق عوائد مستقبلية أفضل. كما يمكن الإشارة إلي إختلاف وجهة نظر دراسة (Cohen, et al,1997) والتي إستهدفت التعرف على دور القيادة الذاتية وتأثيرها على فعالية جودة حياة العاملين وظيفياً كفرق جماعية في العمل ، بالتطبيق على شركة التليفونات الكبرى بأمريكا وذلك بهدف قياس جودة حياة العمل لمتغيرات الرضا الوظيفي؛ الولاء التنظيمي؛ والرضا عن معدلات الأداء- الرضا الاجتماعي- كفاءات جماعات العمل. وكشفت النتائج أن العاملين الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتياً هم الأكثر قدرة وفاعلية دون غيرهم من التقليديين، كما أنهم أحسن سلوكاً في ظل القيادة الذاتية. وأثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي علي العاملين نتيجة جودة حياة العمل من حيث التدريب الذاتي؛ والتوقع الذاتي؛ والتقييم الذاتي؛ التحفيز الذاتي.

**والجدير بالذكر أن دراسة ( كامل وغزالي، ٢٠١٤ )** كانت من الدراسات البحثية القليلة التي ناقشت مدى قدرة مؤسسات الاعمال على توفر المرونة التنظيمية للتعامل مع المواقف الطارئة للأزمات والكوارث وقد تميزت في تحسين جودة حياة العاملين وظيفياً والعمل بصفة عامة من خلال التركيز علي الجوانب المادية والإجتماعية والبيئية. بينما قامت دراسة (ماضي، 2014 ) لإستكشاف أثر جودة حياة العاملين وظيفياً على الأداء الوظيفي بالتطبيق علي الجامعات وأثبتت النتائج أنه يوجد علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة والاداء الوظيفي للعاملين. كما توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات المبحوثين نحو جودة الحياة لمتغير التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية واثرها على الاداء. بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً للمتغيرات الرقابية "العمر؛ المؤهل ؛ سنوات الخبرة" وذلك فيما يحض متغيرات " الترقى الوظيفى والعلاقات الاجتماعيه؛ والاستقرار الوظيفي؛والرشاقه في إتخاذ القرارات وبرامج التدريب والتعلم والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية".

## ٢/٢ - الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين الإداري

سعت دراسة (الدوسري، ٢٠١٦) إلي الوقوف علي الصعوبات التي تعوق ممارسة التمكين، وإستهدفت تحديد الدور الذى يحسن من الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق علي عينة قوامها (١١٠) مفردة، وتوصلت النتائج إلي أن معظم آراء المبحوثين إتجهت نحو الموافقة من حيث إن الممارسة العملية للتمكين تسهم في التطور الوظيفي للعاملين وتعمل علي تزويدهم بالخبرة ويحسن ذلك من أدائهم العام؛ لذلك فقد أثبتت النتائج أن منح العاملين قدر من المرونة الكافية نحو تطبيقهم النظم واللوائح يستلزم التدريب بالممارسة علي أساليب التمكين، مع إعطائهم مزيد من الفرص لمشاركتهم في إتخاذ القرار. كما إستطاعت دراسة (المسعود، ٢٠١٣) تحديد مدى علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي للعاملين بالدفاع المدني لعينة عشوائية، بلغت (٢٥٣) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك علاقة طردية بين ممارسة العاملين الفعلية لأساليب التمكين الإداري في واقع العمل والولاء التنظيمي وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق معنوية للولاء التنظيمي بإختلاف متغير مستوى التعليم، بينما توجد فروق معنوية للفئة العمرية من ( ٣٠ إلى > ٤٠ سنة ) وتأسيساً علي ذلك أوصت الدراسة بمنح العاملين قدر من حرية التصرف نحو المواقف الحياتية لحل مشكلات العمل. ومنحهم جزء من صلاحية التنسيق فيما بينهم وبين آخرون لتدوير عجلة الإنتاج ؛ وإعطائهم فرص تقديم أفكار جديدة والمشاركة في بناء الرؤى المستقبلية. وإضافة علي ما تقدم جاءت دراسة ( Black&Gregerson,2004) للكشف عن أهمية دور العاملين نحو المشاركة في إتخاذ القرار واعتمدت الدراسة علي وجهات نظر متباينة من خلال مشاركة العاملين بعمليات إتخاذ القرار وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي وأداء العاملين.

وأثبتت النتائج أنه توجد علاقة إرتباط بين المشاركة في وضع بدائل للتخطيط وتحقيق الرضا النفسي للعاملين، كما توجد علاقة أكثر ارتباطاً بين المشاركة وتعظيم الأداء. وتجدر الإشارة إلي أن دراسة (Ellis, 2005) قامت بالبحث عن أكثر من (٢٠ بعداً من الأبعاد الأساسية للتمكين) لتحديد الأسس الجوهرية للمتغيرات الداعمة في تفعيل خطوات التمكين، ومتطلباته والتي يشعر بها العاملون كي يحققوا إكتفاءً ذاتياً. وتوصلت نتائج دراسة (Ellis, 2005) في أكثر الأبعاد التي حققت أفضلية تمثلت في ٦ أبعاد أساسية والتي إحتوت علي المعارف والمهارات، الفعالية الذاتية، الدخل، الفرص والموارد، والتأثير.

وعلاوة علي ما تقدم جاءت دراسة (Moye & Henkin, 2006) وتناولت تحديداً الكشفت عن العلاقة بين تمكين العاملين والثقة الشخصية في المدراء وتوصلت النتائج إلى أن تمكين العاملين كان من السبل التي تقوى أواصر العلاقات وتعزز الاتصال والتواصل بين العاملين والمدراء في منظماتهم. أن كل من الثقة الشخصية وثقة العاملين في الإدارة يحققان الأمان الوظيفي ويؤثران تأثيراً إيجابياً في التمكين الوظيفي. علي الجانب الآخر سعت دراسة (بدر الدين، ٢٠٠٩) إلي التعرف علي مفهوم تمكين العاملين بأبعاده، للوقوف علي تحديد نوعية العلاقة بين تلك الأبعاد، فيما إذا كانت ايجابية أم سلبية. وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة إرتباط معنوية طردية بين كل بعد من أبعاد التمكين ونظام إدارة الجودة الشاملة. كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة أبعاد هي (الأهمية، القدرة على الاختيار؛ والتأثير، في حين أنه لا توجد علاقة تأثيرية فيما يخص بعد الكفاءة. وذهبت دراسة (الخاجة، ٢٠٠٦) إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين. وأثبتت النتائج أن نمط القيادة يعتبر أكثر الأبعاد المؤثرة في خلق المناخ التنظيمي، وأثبتت أيضاً أن نمط الاتصال المتكامل هو أفضل أبعاد التمكين. بينما إختلفت دراسة (قاسم، ٢٠٠٧) والتي هدفت إلى معرفة أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاع وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضرورة بمكان تبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس تنظيمي لتطبيق إستراتيجية التمكين والتحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي.

### ٢/٣ - الدراسات التي تناولت كل من جودة الحياة والعمل والمشاركة والتمكين

لقد إستهدفت دراسة (بن عامر وآخرون، ٢٠٢١) بالكشف عن نوع العلاقة بين جودة حياة العاملين وظيفياً والتمكين المهني وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١١٤) مفردة من العاملين بشركة الكهرباء والغاز وتوصلت النتائج الأساسية إلى أنه توجد علاقة إرتباط طردية قوية بين جودة حياة العاملين وظيفياً والتمكين المهني عند مستوى معنوية أقل من ٥%؛ كما توجد فروق دالة إحصائياً لجودة حياة العاملين وظيفياً بمستوى أقل من ١% لصالح الإناث على الذكور. بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً لمتغير الفئة الاجتماعية بمستوى معنوية ١%. وعلاوة علي ما تقدم فقد سعت دراسة (سلطان، ٢٠٢٠) إلي التعرف على الأبعاد الاستراتيجية لكل من جودة حياة العاملين وظيفياً والتمكين الوظيفي وطبقت الدراسة على عينة تضمنت (١٠٠) موظف وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد تأثير معنوي للظروف المحيطة بالعمل على تمكين العاملين بمستوى معنوية أقل من ٥%. كما يوجد تأثير معنوي للأجور والحوافز على التمكين الإداري بمستوى معنوية أقل من ٥%. فضلاً عن أنه توجد علاقة معنوية بين الصحة والسلامة المهنية والتمكين عند مستوى معنوية أقل من ٥%؛ إذ توجد علاقة إرتباط معنوية بين كل من الإستقرار الوظيفي والتقدم والأمان الوظيفي



عند مستوى معنوية أقل من ٥% حيث بلغت العلاقة الارتباطية بين كلٍ من المتغير المستقل والمتغير المتغير (٨٣%).

**وعلي الجانب الآخر إهتمت دراسة (مراد وسلام، ٢٠١٩) بالتعرف على التمكين من حيث أثره وأهميته على جودة حياة العاملين وظيفياً مع الوقوف على دور المشاركة في اتخاذ القرار وأثبتت النتائج أنه توجد علاقة معنوية بين أبعاد التمكين من حيث "الإجازة للعاملين؛ والمناخ التنظيمي؛ والمشاركة في اتخاذ القرار؛ والتقدم الوظيفي" وجودة حياة العاملين وظيفياً بمستوى معنوية ١%. بينما توجد علاقة معنوية بين أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة؛ المشاركة؛ التقدم الوظيفي؛ فعالية المناخ الإداري) وجودة الحياة العمل عند مستوى معنوية أقل من ٥%. وعلي الجانب الآخر جاءت دراسات أخرى منها دراسة (بوبر، ٢٠١٦) بهدف التعرف على العلاقة بين التمكين وجودة حياة العاملين بالعمل ومتغير الثقة التنظيمية بالتطبيق على عينة من (٥٨٦) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب متوسطات متغير التمكين كانت على التوالي، لحرية التصرف؛ والتأثير والفاعلية الذاتية؛ وأهمية العمل؛ بينما كان ترتيب متوسطات متغير جودة حياة العاملين وظيفياً وفقاً لأهميتها النسبية بدأت بتقليل الضغوط ثم كانت على التوالي للتصميم الوظيفي؛ والإلتزام الوظيفي؛ والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وأثبتت النتائج أنه توجد علاقة بين التمكين وجودة حياة العاملين وظيفياً عند مستوى معنوية أقل من ١%.**

وبالإضافة إلى ما تقدم إستهدفت دراسة (ديوب، ٢٠١٤) تحديد العلاقة بين التمكين وجودة حياة العاملين وظيفياً والوقوف على تحديد معوقات تمكين العاملين بقطاع الاتصالات وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة معنوية بين التمكين وفقاً للأبعاد المتمثلة في "التفويض، والمشاركة، وتقديم مقترحات في ظل حياة العمل، وأثبتت النتائج أن جودة حياة العاملين وظيفياً لم تكن بؤرة إهتمام شركات الاتصالات مجال تطبيق الدراسة مما ترتب عليه؛ أن هناك فاصل تام بين حياة الموظف الخاصة أسرياً أو عائلياً وبين حياته العملية بمجاله الوظيفي بسبب غياب تنفيذ برامج التأمين الصحي بالشركات مجال تطبيق الدراسة، وذلك بجانب محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

#### **التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**

وفي ضوء الدراسات السابقة والفجوة البحثية يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه الدراسات قد دعت الباحثة إلى تناول البحث الحالي ليكون إمتداداً للدراسات البحثية والتي من خلالها تكونت العناصر الأساسية للموضوع الحالي بأبعاده؛ إذ أعدته الباحثة بمنهج علمي بعدما أستوتحت الفروض ومتغيراتها من تلك الدراسات. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها قد تناولت بعض المحاور والأبعاد. بينما تتميز الدراسة الحالية في أنها حاولت الكشف عن وجهات نظر مفردات الدراسة "الإستطلاعية والميدانية" حول التعرف على أثر الدور المعدل للمشاركة في اتخاذ القرار في العلاقة بين جودة حياة العمل بأبعاده "التوازن بين الحياة والعمل؛ التقدم الوظيفي؛ والإستقرار الوظيفي؛" وكذلك التمكين الإداري للعاملين من خلال "تبادل المعلومات؛ تفويض السلطة؛ كفاءة القدرة على الإنجاز" للعاملين بالمستويات التنفيذية والإدارية" وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية وهذا لم تتناوله دراسة سابقة وفقاً لما تم التوصل إليه حسب علم الباحثة المتواضع.

الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري  
دكتورة/هدى محمد عبد العال محمد؛ المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات؛ بأكاديمية الشروق؛ القاهرة؛ مصر

الجدول رقم (١)

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- تناولت الدراسات السابقة جودة حياة العمل من حيث مكوناتها وفوائدها والعلاقة بين متغيراتها ودرجة التأثير بين أبعادها ونوعية البرامج التي تؤدي إلى تعزيز حياة العمل على المستوى الفردي والجماعي. - طبقت الدراسة الميدانية وفقا للدراسات السابقة في القطاعات الآتية: - قطاع التعليم؛ - وقطاع الصحة - وقطاع السياحة - وقطاع الصناعة - والنقابات العمالية - وبعض الأجهزة الحكومية.	- اختلفت الدراسة الحالية في كونها قامت بالتطبيق على أحد الشركات الخدمية لقطاع البترول؛ بسبب ندرة الدراسات البحثية التي طبقت في هذا المجال على شركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية وذلك لإختلاف طبيعة بيئة العمل من قطاع إلى آخر مما قد يؤدي إلى نتائج جديدة يمكن الاستفادة منها. - الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة قد تناولت مؤشر الأهمية النسبية؛ وبجانب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج. - ركزت الباحثة على الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار وكذلك الأبعاد الناجمة عن مزايا جودة حياة العمل من حيث التوازن بين الحياة والعمل؛ والترقي الوظيفي؛ الاستقرار الوظيفي؛ نحو التمكين الإداري من خلال تبادل المعلومات؛ تفويض السلطة؛ كفاءة القدرة على الإنجاز.	- سعت الدراسة الحالية إلى ربط المفاهيم النظرية بالتطبيق العملي للدراسة الميدانية لاسيما وقد استفادت الباحثة من المعلومات المنتقاه من وجهات نظر العينتين الإستطلاعية والميدانية. - ركزت الباحثة على مؤشر الأهمية النسبية (RII) بسبب ندرة الدراسات التي تناولت هذا الأسلوب وذلك للوقوف على أهم الاستجابات التي إتفقت عليها عينة الدراسة من وجهات نظر مختلفة. وتحديد أثر الدور المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا لم تتناوله دراسات سابقة نحو نفس متغيرات البحث الحالي مجتمعة. - تقديم نموذج للدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات وابعاد الدراسة ويوضح مستوى الدلالة.

المصدر : إعداد الباحثة

ثالثاً - الدراسة الإستطلاعية:

لإستكشاف المعضلة الرئيسية للبحث قامت الباحثة بدراسة إستطلاعية لعينة مكونة من (٦٢) مفردة من العاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية داخل محافظة القاهرة؛ من مختلف الوظائف بالإدارات التالية (التسويق؛التحصيل؛القراءات؛ المبيعات؛خدمة العملاء؛علاقات مشتركين؛ علاقات عامة؛ الشؤون الإدارية؛ والمالية؛ والبشرية؛ وغيرها) وتم عرض قائمة إستقصاء وفق مقياس ليكرت الخماسي مكونة من (١٠ أسئلة) للتعرف على وجهات نظر العينة محل الدراسة الإستطلاعية وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (٢)

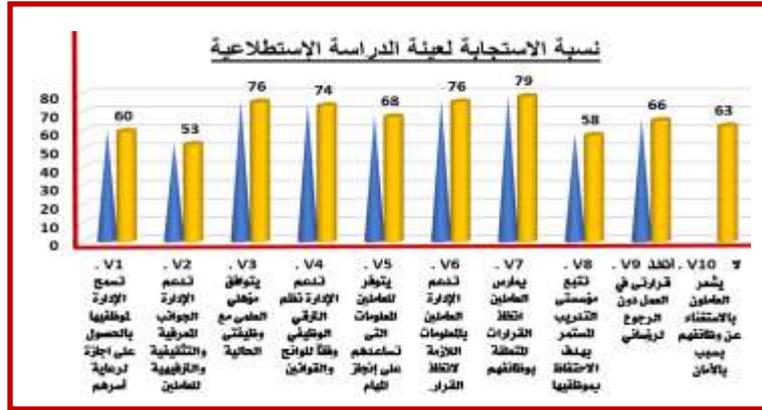
نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الإستطلاعية

البيان	عدد المفردات	% الإستجابة
V1 . تسمح الإدارة لموظفيها بالحصول على اجازة لرعاية أسرهم	37	60
V2 . تدعم الإدارة الجوانب المعرفية والتثقيفية والترفيهية للعاملين	33	53
V3 . يتوافق مؤهلي العلمي مع وظيفتي الحالية	47	76
V4 . تدعم الإدارة نظم الترقي الوظيفي وفقاً للوائح والقوانين	46	74
V5 . يتوفر للعاملين المعلومات التي تساعدهم على إنجاز المهام	42	68
V6 . تسمح الإدارة بتفويض أحد المرؤوسين بإنجاز بعض المهام.	47	76
V7 . يمارس العاملون إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم	49	79
V8 . تتبع مؤسستي التدريب المستمر بهدف الاحتفاظ بموظفيها	36	58
V9 . أتخذ قرارتي في العمل دون الرجوع لرؤسائي	39	66
V10 . لا يشعر العاملون بالاستغناء عن وظائفهم بسبب الأمان	41	63

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



الشكل رقم (١)



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

#### (أ) نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الإستطلاعية:

- أشارت آراء نسبة (٦٠%) من عينة الدراسة الاستطلاعية ان الإدارة العليا تتخذ من الإجراءات الإدارية ما فيه الصالح العام للعاملين لمراعاة الجانب النفسي لهم ولرعايتهم لأسرهم؛ وبناء عليه يتقدم الموظف بطلب لرئيسه في العمل للسماح بالاجازة بمدة محددة ويتوجه المدير بعدها لإتخاذ الاعتمادات الرسمية للحصول علي الموافقات اللازمة لدعم إحتياجاتهم النفسية والمادية.
- علاوة على ذلك تبين من آراء نسبة (٥٣%) من مفردات العينة ان الإدارة العليا تدعم العاملين وتسعى إلي تثقيفهم وامدادهم بالمهارات المعرفية سواء من خلال ورش عمل أو ندوات مما يسهم في زياده معارفهم وثقافتهم بما يتوافق مع مستجدات بيئة العمل.
- وأظهرت آراء نسبة (٧٦%) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية أن الشركة تلتزم بتطبيق اللوائح والتشريعات القانونية فيما يخص الترقى الوظيفي للعاملين القدامى أو التعيين والتوظيف العاملين الجدد اذ ان معظم العاملين سواء المعينين او المؤقتين يتم تسكينهم وظيفيا حسب حالة درجة الكادر الوظيفي أو المؤهل العلمي كلاً حسب حاجات العمل.
- وتبين من آراء نسبة (٧٤%) من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية أن الترقى الوظيفي للعاملين حيث يتم بشكل دورى وفقاً للوائح والتشريعات القانونية الخاصة ب إجراءات التسكين للتعيينات في وظائف عليا مما يؤكد حرص الشركة علي حقوق العاملين والعدالة التنظيمية.
- وأشارت آراء نسبة (٦٨%) من العاملين بالشركة أن الادارة توفر لهم المعلومات اللازمة لإنجاز أعباء العمل اليومي لأن طبيعة العمل تستلزم توفير المزيد من المعلومات التي لها صلة بمجال العمل من حيث العملاء أوالمنتجات أوالاسعار والمبيعات وطرق التحصيل والقيم المالية المصرح بها للدفع وبالتالي فكلما كان هناك إمداد بالمعلومات المعارف المتعلقة بالعمل ساعد ذلك على إنجاز الأعمال بشك صحيح ووفقا للوائح الإدارية والقواعد المالية.
- واثبتت النتائج ان نسبة (٧٦%) من مفردات العينة تري أن الإدارة تدعم العاملين بالمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال اليومية بهدف تدريبهم للقيام بأعباء العمل نيابة عن رؤسائهم من خلال التفويض بإختيار العاملين الأكفاء ممن يتمتعوا بالقدرة على إدارة الآخرين والقدرة علي الإنجاز وويتم ذلك خاصة في حالات الطوارئ أو السفر أو الإجازات المرضية أو الإجازات الصيفية إذ أنه يتم إصدار قرار بتعليمات يتحدد من خلالها أسم المفوض له والمهام وفترة التفويض.

- وتبين من أراء نسبة (٧٩ %) من مفردات العينة ان الإدارة تسمح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرار بالمستويات التنفيذية والإدارية وذلك لان طبيعة العمل بالشركة لها صلة وثيقة بحركة المبيعات لمنتجات الشركة وكذلك التحصيل من العملاء يترتب علي ذلك أن إتخاذ القرارات يتم حسب الخطط المتفق عليها حسب نصوص اللوائح المنظمة للعمل.
- كما يري نسبة (٥٨ %) من العينة أن هدف الإدارة من تدريبهم هو الاحتفاظ بموظفيها ككوادر بشرية ذات كفاءة بجانب إستعدادها لتسكين حالات الترقى الوظيفي في وظائف أعلى أو في حالة تنمية وتطوير مهارات العاملين المهنية بصفة عامة مما يشعر العاملين بالاستقرار الوظيفي.
- علاوة علي ما تقدم أضافت ما نسبته (٦٦ %) من حجم العينة بأنه يتم التفويض للأكفاء منهم لإنجاز بعض الأعمال المطلوبة كمهام إضافية بجانب عملهم الأصلي نتيجة للثقة المتبادلة من الرؤساء في أدائهم.
- كما أشارت أراء نسبة (٦٣ %) من العاملين بأنهم لم يعانون من مشكلة الاستغناء عنهم كموظفين من خلال الرؤساء أو من جانب الإدارة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالأمان النفسي والاستقرار الوظيفي.

#### (ب) نتائج تحليل مؤشر - Relative Importance Level

وقد إعتمدت الدراسة الحالية علي التركيز بمؤشر الأهمية النسبية (RII) للتعرف علي درجة الأهمية النسبية من وجهات نظر مفردات العينة للفقرات المطروحة عليهم بقائمة الإستقصاء وقد تم تقييم إستجاباتهم وفقاً للنتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) من خلال ما يلي :

- من صفر إلي أقل من ٢٠ % = Low
- من ٢٠ % إلي أقل من ٤٠ % = Medium : Low
- من ٤٠ % إلي أقل من ٦٠ % = Medium
- من ٦٠ % إلي أقل من ٨٠ % = High : Medium
- من ٨٠ % إلي ١٠٠ % = Very High

#### الجدول رقم (٣)

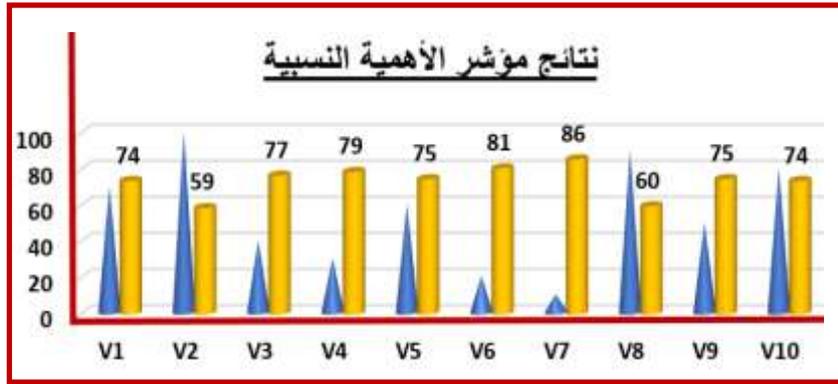
نتائج التحليل الإحصائي للأهمية النسبية لأراء عينة الدراسة الإستطلاعية

Importance level	Relative Index	RANK	Mean	Std. Dev	الفقرات
High	% 74	7	3.71	1.122	V1
Medium	%59	10	2.95	1.220	V2
High	%77	4	3.87	1.123	V3
High	%79	3	3.94	1.038	V4
High	%75	6	3.74	1.173	V5
Very_High	%81	2	4.06	0.827	V6
Very_High	%86	1	4.29	0.930	V7
High	%60	9	3.02	1.477	V8
High	%75	5	3.77	1.207	V9
High	%74	8	3.69	1.195	V10

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي



الشكل رقم (٢)



المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

### نتائج التحليل الإحصائي لمؤشر لأهمية النسبية (RII) كما يلي:

- أظهرت نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) كما هي في كل من جدول البيانات والشكل السابق أنها تراوحت ما بين (٥٩ %) ؛ (٨٦ %) أي من (Medium) إلي (High) حيث حزت الفقرة السابعة علي أعلي درجات الأهمية النسبية والتي تتعلق بمدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم بكافة المستويات التنفيذية والإدارية مما يدل علي إهتمام الإدارة بتشجيع العاملين علي المشاركة الفعلية في إتخاذ القرار؛ بينما حصلت العبارة الثانية علي أقل درجة وفقاً لمؤشر الأهمية النسبية مما يدل علي إستعداد العاملين نحو رغبتهم في المزيد من التدريب وورش العمل والندوات والمؤتمرات التي تزيد من معارفهم وتنمي ثقافتهم نحو الرعاية الصحية بالترفيهات الجماعية ، والنفسية ؛ والتنمية المهنية.

- وعلي الجانب الأخر فقد حزت العبارة الثانية بالترتيب الأخير وذلك عند أدنى متوسط حسابي (٢.٩٥) وبما يوازي أهمية نسبية (٥٩ %) بينما العبارة السابعة فقد حققت المركز الأول (١) مما يشير إلي موافقة معظم مفردات العينة بالدراسة الإستطلاعية وبما يساوي أعلي متوسط حسابي (٤.٢٩) أي ما يوازي أهمية نسبية قدرها (٨٦ %) بأنهم يشاركون بتقديم المقترحات التي تساعد علي رؤسائهم في العمل؛ ووفقاً لما جاء حسب الترتيب نجد العبارة السادسة قد حصلت علي المركز الثاني (٢) بمتوسط حسابي مرتفع (٤.٠٦) وبأهمية نسبية تقدر بـ (٨١) وذلك فيما يخص التفويض للعاملين من ذوى القدرة علي الإنجاز لبعض المهام أو الأعمال؛ الأمر الذي يؤكد إستجابات معظم مفردات العينة من العاملين علي أن الإدارة تدعم هذه الفئة وتوفر لهم المعلومات اللازمة في مجالهم الوظيفي الموكل إليهم.

### رابعاً - المشكلة البحثية

وفى ضوء الإطلاع علي الدراسات السابقة وما توصلت إليه الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلات الآتية:

- هل توجد هناك علاقة إرتباط بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين المشاركة في إتخاذ القرار والتمكين الإداري للعاملين؟
- هل يوجد تأثير للمشاركة في إتخاذ القرار وجودة حياة العمل علي التمكين الإداري للعاملين؟

#### خامساً - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين وذلك لتحقيق أهداف الآتية:

أ- التعرف علي الأهمية النسبية لمتغير جودة حياة العمل بأبعادها وكذلك المشاركة في إتخاذ القرار.

ب- تحديد أبعاد كل من جودة حياة العمل وكذلك التمكين الإداري للعاملين بالشركة محل التطبيق.

ج- تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من حيث الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار في العلاقة بين كل من جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بالشركة محل التطبيق.

د- تقديم مجموعة من التوصيات يمكن الإستفادة منها في الشركة مجال التطبيق وكذلك باقي شركات قطاع البترول أو القطاعات الأخرى.

#### سادساً - أهمية البحث:

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار وكذلك كل من جودة حياة العمل والتمكين الإداري من أسس الفكر الإداري المعاصر، ورغم وجود بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع ، إلا أن التركيز على الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري يمثل تناولاً محدوداً في التطبيق الميداني بمجال البحث الحالي ولا توجد دراسة بهذا العنوان، أو لنفس المتغيرات مجتمعه وتأمل الباحثة أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة علمية ثمرة، وعلى ذلك تبرز أهمية البحث في الآتي:

#### أ- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونه يتناول الجانب العلمي للمشاركة في إتخاذ القرار وأيضاً مدخلى جودة حياة العمل؛ والتمكين الإداري وتفسير ذلك بتطبيقات منهجية من خلال الدراسة الميدانية.

#### ب- الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه الموارد البشرية كأهم أصل من أصول الشركة محل التطبيق في تحقيق الأهداف المنشودة مستقبلاً ؛ تسعى الباحثة إلى إلقاء الضوء على المتغيرات المتمثلة في المشاركة في إتخاذ القرار وجودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بمنظور الفكر الإداري المعاصر ؛ وذلك للخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها في القطاعات المختلفة.

وإستناداً علي ما تقدم يحاول هذا البحث : إبراز أثر الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بالتطبيق علي عينة عشوائية داخل محافظة القاهرة من العاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية. مع الأخذ في الإعتبار أن الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار يمثل المتغير المعدل ؛ بينما المتغير المستقل فهو جودة حياة العمل بأبعاده المتمثلة في " التوازن بين الحياة والعمل؛ الترقى الوظيفي؛ والإستقرار الوظيفي" وعلي الجانب الأخر؛ ويقوم المتغير التابع بتمثيل التمكين الإداري بأبعاده المكونة من " تبادل المعلومات؛ تفويض السلطة؛ وكفاءة القدرة علي الإنجاز".



### سابعاً - فروض البحث:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والتمكين الإداري؛ وينقسم هذا الفرض إلى **الفروض الفرعية الآتية:**

- ٣/١ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن في حياة العمل والتمكين الإداري .
- ٣/٢ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترتي الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري.
- ٣/٣ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقرار الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري.

**الفرض الثاني:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في إتخاذ القرار للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والتمكين الإداري.

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل علي التمكين الإداري للعاملين.

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل؛ والتمكين الإداري للعاملين.

### ثامناً - الإطار النظري لأدبيات البحث:

#### ٨/١ - الإطار النظري للمفاهيم والدعائم الأساسية

#### المشاركة في إتخاذ القرار: (Decision-Making's Participation) :

نظراً لإعتبار "إتخاذ القرار هو نشاط إداري تنظيمي" فقد رأه البعض أنه "إختيار أحد البدائل المطروحة بشرط أن يكون أفضلها" بينما ذهب آخرون إلي أن المشاركة في إتخاذ القرار تعتبر " منح العاملين لبعض الصلاحيات التي تسهم في صنع وإتخاذ القرار" أو هي "بمثابة جزء من الحل لمشكلة ما أو لموقف من المواقف" مما يستلزم توخي الحذر وتقييم البدائل جيداً إذ أن إتخاذ القرار يتأثر بالثقافة والخبرات المعلوماتية والمهنية والسلوكية لدي متخذى القرار، إذ يجب تدريب العاملين علي الإلمام بالمعلومات والحقائق المرتبطة بسياسات العمل واللوائح الإدارية والمالية والقانونية من أجل إتخاذ قرار صحيح دون إنحراف.

**فالمشاركة في إتخاذ القرار** تسمح للعاملين بالإفصاح عن وجهات النظر وإبداء الرأي نحو المقترحات والأفكار الجديدة وزيادتهم بإمداد المعلومات والمعارف التي تساعدهم علي حل مشكلات العمل **لوضع الحلول المناسبة** مما يترتب عليه التمكين من صنع القرار من ثم **إتخاذ القرارات النهائية** بشكل محترف. وبالتالي كلما تمتع الفرد بأداء المهام الموكله إليه من خلال المشاركة الفعالة بين أفراد التنظيم ساهم ذلك علي نجاح منظومة العمل، وقد أشار البعض إلي أن عدم إدراك العاملين للقيود المحيطة بهم ممن لا يملكون ضبط داخلي كلما أثر ذلك سلباً علي أداءهم إذ أن التمكين لا يمكن أن يفرض وإنما يأتي برغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية وكذلك دعم وتأييد وحماية الرؤساء للمرؤوسين كصفوف جديدة. (Hamid,2014؛ عبد الله، ٢٠١٨).

## ٨/٢ : المفاهيم والدعائم الأساسية لجودة حياة العمل (Quality of Work Life):

تعددت مفاهيم جودة حياة العمل ومنها أنها تعتبر "درجة من درجات التميز في طبيعة العمل حيث العلاقة بين الموظف وبيئة عمله التي ينتمي إليها والتركيز على الجانب الإنساني للفرد والجماعة مما يخلق حالة الرضا نحو تحسين الأداء بالمنظمة" وقد ذهب البعض إلى أنها "الشعور بالأمان الوظيفي في ظل الجوانب المفسرة للسلوك الصحيح للتعامل مع العاملين في حالتى الثواب والعقاب". كما أنها تعتبر "حالة الرضا النفسي والأمان الوظيفي التي يشعر بها العاملون نحو وظائفهم مع إنعكاس أثر ذلك على أدائهم الوظيفي" علاوة على ذلك فقد أضاف آخرون بأنها "حالة من الإدراك الإيجابي أو السلبي نحو مناخ العمل وفقاً لما يشعر به العاملون ويرووه في منظما تهم" في حين أشار البعض بأنها "أحد مداخل التطوير التنظيمي الذي يتحقق من خلاله التنمية لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين إدارياً ومهنياً مادياً ومعنوياً؛ وبالشكل الذي ينعكس على الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية ومن ثم يعود ذلك الأثر على الولاء والإلتزام التنظيمي" وعلي الجانب الآخر؛ فقد أشارت تعاريف أخرى إلى أن جودة حياة العمل عبارة عن "الأوضاع السائدة في البيئة التنظيمية للعمل والتي تدعم العاملين نحو حصولهم على العلاوات والمكافآت المادية والمعنوية بالشكل الذي يعزز من رضاهم الوظيفي ويسمح لهم بالتطور المهني بالمنظمة" وقد جاء آخرون بأنها "هي مجموعة من العمليات المخططة التي تستهدف تحسين الجوانب المؤثرة في حدوث التوازن بين حياة الفرد الشخصية وحياته العملية؛ بجانب الجهود المبذولة من المنظمة لتحسين جودة حياة العمل وإجراء التحسينات اللازمة التي تخفض من أخطائه وقلقه وضغوطه وإحترقه النفسي (Sherman et al,1996؛ جاد الرب، ٢٠٠٨؛ Seiede et al,2012؛ ماضى، ٢٠١٤؛ أبو حميد، ٢٠١٧؛ البياري، ٢٠١٨؛ سلطان، ٢٠٢٠).

وتجدر الإشارة إلى أن جودة حياة العمل تُعرف بأنها "أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية حيث النمو والتقدم في مناخ العمل" وبناء عليه تبرز آثار جودة حياة العمل من خلال زيادة فعاليات مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي يقوم بها المدراء بحيث ينعكس ذلك على تحسين الإنتاجية والاستخدام الأمثل للكوادر البشرية والتي تحظى بإهتمام أكبر من الاهتمام بالأموال، هذا إضافة إلى الحاجة للأمان والصحة النفسية تجاه الوظيفية تحقيقاً للرضا الوظيفي. (نصر، ٢٠٢٠).

لقد حظي موضوع جودة حياة العمل باهتمام كبير من الأكاديميين والمختصين بالعلاقات الإنسانية من مسلمة مفادها " أنه كلما توافرت حاجات الافراد وتم إشباعهم بها كلما تحسنت أجواء العمل بشكل أفضل". لذا فإن الهدف الأساس من تحقيق جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوى عاملة لديها قدر كافٍ من الرضا والدافع لتحفيز الذات مما يخلق بداخلهم درجات عالية من الولاء وقدرة فائقة من الإبداع في الأداء. إذ أن تحليل الأساليب التي تستند إليها الإدارة نحو تحديد جودة حياة العمل (Quality of work life (Qwl تعتمد على ماهية المزايا التي توفرت لتحقيق حياة وظيفية أفضل للعاملين ، فكلما تميزت بيئة العمل بالرضا العاملين النفسي ساهم ذلك في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء. وتأسيساً على ذلك ذهب آخرون إلى ربط جودة حياة العمل بالخدمات الاجتماعية والنفسية وممارسة الأنشطة التثقيفية والترفيهية. وغيرها وبالتالي فإن نوعية جودة حياة



العمل تخلق مناخاً ملائماً للعمل باستخدام نظم وإجراءات تشعر العاملون بأهميتهم في المنظمة وتحفزهم علي تقديم الأفضل دائماً.

وأطلاقاً مما تقدم فإن جودة حياة العمل تتطلب توفر مناخ جيد وإشراف متميز، ومرتببات ومزايا ومكافآت ملائمة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة الإدارة التي تشجع استخدام جهود العاملين وإعطائهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم ومساهماتهم الفعالة على مستوى المنظمة ككل. ( القحطاني، ٢٠٠٥؛ Chiu & Shiou, 2003؛ Werther & Davis, 2002؛ Anderson, 1996؛ Mayers, 1992؛ Havlovic 1991؛ Kim, 2014).

وتعتبر جودة حياة العمل عن مدى توفر العوامل البيئية الجيدة والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم السعادة النفسية للعاملين مع توفر فرص النمو المناسبة والقيام بممارسة أنشطة إدارية متعددة في مناخ تنظيمي يعمل علي زيادة الرضا الوظيفي الذي تبادر به الإدارة، بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل وبما ينعكس إيجابياً على تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. وبذلك فجودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات والبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين. وعلي الجانب الآخر ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعارف وجزء من صلاحيات السلطة والمكافآت التي تنمي الأداء منها أيضاً منح التعويض الملائم حسب الحالة المستحقة بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد والحفاظ علي وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة. علاوة علي ذلك ركز البعض على اشتراك جهات أخرى بجانب المنظمة في تحقيق جودة حياة العمل ويقصد بذلك جهود ممثلوا النقابات العمالية وإدارة المنظمة لحفز الأفراد علي المشاركة في إتخاذ القرار ببيئة العمل. وتشير جودة حياة العمل إلي إستجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح لهم حرية المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية بوضوح أمام للعاملين بيئة العمل ( Hunt 1992؛ Fields & Thocker, ١٩٨٧؛ Nadler & Lawler, 1983؛ Sherman, et al, 1996؛ Lau & May ١٩٩٨؛ جاد الرب؛ ٢٠٠٨). وإستناداً علي ما تقدم فإن التصميم التقليدي للوظائف لم يعد كافياً لإشباع حاجات الأفراد؛ سواء الأساسية منها أم الحاجات العليا، من أجل كسب قوت المعيشة. وبناء عليه تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف مختلفة نتيجة تبنيتها لبرامج جودة حياة العمل؛ والتي تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء بجانب تعظيم مزايا القدرة التنافسية للمنظمة. وتوفر قوى بشرية أكثر مرونة، وولاءً ودافعية؛ بما يساعد العاملين علي تعظيم الأثر الإيجابي للممارسات الإدارية وفعالية المشاركات التنظيمية. ويمكن القول أن مفهوم جودة حياة العمل تناول معظم الجهود والأنشطة التي إستخدمها إدارة الموارد البشرية بغرض توفير حياة وظيفية مثلي للعاملين تحقيقاً لمتطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي الأمر الذي يسهم دائماً في إقتناص الفرص الملائمة لتعظيم الأداء.

وتأسيساً علي ذلك فقد أشارت دراسات أحرى بأن جودة حياة العمل قائمة علي مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وجميع الإسهامات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والإهتمام بالعوامل التي تنمى مجالات العلاقات العمالية التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات (Delaney & Huselid, 1996).

وفي هذا الإطار تعتبر جودة حياة العمل هي الدالة عن مشاعر العاملين وإحساسهم بالرضا عن وظائفهم ومنظمتهم التي ينتموا إليها، فإن دلت مشاعرهم الطيبة عن إحساسهم بالسعادة تسبب ذلك بدوره إلى خلق بيئة عمل منتجة مما يؤدي إلى تعظيم الأداء ويعد ذلك بمثابة اللبنة الأولى للنمو التنظيمي وتحقق الربحية وزيادة قيمة الشركة التي ينتموا لها. ويتضح من هذا أن هناك رؤية إدارية جديدة تنصب على بيئة العمل التي تشبع إحتياجات العاملين، وتوفر لهم جودة حياة وظيفية. ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام بجودة حياة العمل هي القدرة علي مواجهة العديد من المشكلات، ومنها علي سبيل المثال؛ انخفاض الجودة، وشراسة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم؛ وتسرب العمالة نتيجة تدنى مستوى الخدمات الاجتماعية والعوامل الإنسانية ببيئة العمل.

**ونستنتج مما سبق أن يمكن تحسين مقومات جودة حياة العمل بالأعتماد على الآتي:**

- ١- إدراك قوة العمل البشرية بأهمية برامج جودة حياة العمل.
  - ٢- متابعة البرنامج التي تحافظ علي كفاءة الموارد البشرية.
  - ٣- توجه الإدارة العليا لدعم برامج جودة حياة العمل معنوياً ومالياً (جاد الرب، ٢٠٠٨).
- إن التغيير البنائي لبرامج تحسين جودة حياة العمل كثيرة ومتنوعة بالمنظمة، الأمر الذي يحتاج إلي إجراء التغيير في الوقت المناسب للبرامج الخاصة مع منح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى كالإدارة بالمشاركة وحلقات الجودة النوعية وإدارة الجودة الشاملة وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد علي قوة العمل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص لبرامج التوعية الصحية والسلامة المهنية والبرامج الترفيهية. التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح برامج تحسين جودة حياة العمل (Klein ١٩٨٦؛ Delaney&Huselid, 1996؛ Heskett et al, 1997).

**وإستناداً لما سبق تشير الباحثة إلى أن جودة حياة العمل تحقق الآتي:**

- ▶ تهيئة المناخ البيئي الداعم للأداء .
- ▶ إشباع طموحات العاملين، وفرق العمل
- ▶ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي
- ▶ إحترام خصوصية وكرامة العاملين
- ▶ توفير متطلبات تحسين الكفاءة والإنتاجية
- ▶ توفير بيئة عمل صحية وآمنة.
- ▶ توفير دعائم الاستقرار الوظيفي
- ▶ مواكبة التصميم الوظيفي مع المستجدات.
- ▶ توفر العدالة للأجور والمكافآت، والحوافز
- ▶ مشاركة العاملين فعلياً في إتخاذ القرار

وتأسيساً علي ما تقدم يمكن الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد جودة حياة العمل، وذلك علي النحو الموضح بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (٤)

أبعاد جودة حياة العمل	
▶ التكامل الاجتماعي، عدالة الأجور والمكافآت، والتعويضات ( جاد الرب ، ٢٠٠٨ )	
▶ ظروف العمل الصحية والأمنة ، الاستقرار الوظيفي (نصر، ٢٠٢٠ ؛ أبو حميد، ٢٠١٧)	
▶ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية (أبو عودة، ٢٠١٨ ؛ ماضي، ٢٠١٤).	
▶ فرص تطوير القدرات البشرية (Kim, 2014 ؛ Ayesha Tabassum, 2012)	
▶ الأمان الوظيفي ، التقدم الوظيفي (الشنطي، ٢٠١٦، ماضي، ٢٠١٤ ؛ مصطفى، ٢٠٠٨،	
▶ الإستقلالية ، المشاركة ، الانسجام في العمل (Ahmadi & Salavati, 2012)	

المصدر: من واقع الدراسات السابقة



واستناداً علي ما سبق تستعرض الباحثة جودة حياة العمل من خلال الأبعاد الآتية:

### ٨/٢/١- التوازن بين الحياة والعمل (The Balance Between Life and Work) :

من الصعوبة بمكان تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والحياة الشخصية إذ تقع مسؤولية تحقيق التوازن على كل من الفرد والمنظمة. فالفرد يحدد مدى قدرته على الوفاء بالالتزامات الملقاة على عاتقه من أسرته وعائلته بما لا ينعكس علي العمل الموكل إليه وإنجاز ما هو منوط إليه ؛ لتغطية الأعباء الوظيفية المطلوبة منه؛ وبناء عليه فإذا كان المناخ الأسري هادئ إلى حد ما فقد يسهم ذلك في إرتفاع الروح المعنوية للفرد، بل ويساعدة على أداء متطلبات حياته الوظيفية بنجاح. وفي هذا الصدد عرفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين حياة الفرد في العمل وحياته الشخصية " بخلق البيئة الملائمة للعمل التي تسهم في زيادة كفاءة العاملين بالمنظمة وتزيد من كفاءتهم بشكل كافٍ من القدرات المهارية" وذهب آخرون إلى أن التوازن بين الحياة والعمل يرجع إلى عامل الصحة النفسية للفرد النابعة من حالة رضاه النفسي وإرتفاع مستوى معنوياته وبترتب على ذلك أن يكون الفرد قادراً على مواجهة تحديات العمل وأداء المهام والأنشطة الخاصة بوظيفته من ثم زيادة الإنتاجية وتحقيق الإنسجام الوظيفي (أبو عودة، ٢٠١٨؛ ماضي، ٢٠١٤؛ Kim, 2014؛ Ahmadi, 2014).

### ٨/٢/٢- إتاحة الفرص للتقدم والترقي الوظيفي (Progress and Job Advancement) :

تأخذ المنظمات المتعلمة أهم القرارات تجاه الترقّي الوظيفي ضمن خطتها السنوية، وهو ما يحفز على إرتفاع الروح المعنوية العاملين ويخلق فيما بينهم روح المنافسة للوصول الى وظائف أعلى من الوظيفة الحالية وبناء علي ذلك، وفي ظل الخطة الرسمية للترقّي يتم تدريب العاملين بهدف تأهيلهم لوظائف أخرى جديدة، وذات نطاق واسع من المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، إذ أن الترقّي الوظيفي ينمي لدى العاملين الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي. وكلما كانت العمالة طموحة وذات كفاءة عالية الأداء كلما شغلت درجات وظيفية أعلى في المسؤولية والسلطة، والأجر، والحافز المعنوي، والمادي. وفي هذا الصدد تُعرف الترقية بأنها عبارة عن "تخصيص وظيفة جديدة للفرد ذات صلاحيات وسلطات ومسؤوليات أكثر بكثير من وظيفته الحالية وبالرغم من صعوبتها، ولكنها تتميز بالراتب الأعلى" (الشنطي، ٢٠١٦؛ ماضي، ٢٠١٤؛ مصطفى، ٢٠٠٨) وبالتالي فالأهداف التنظيمية المرتبطة بالترقّي الوظيفي هي:

- تحفيز العمالة على تطوير أدائها وقدراتها ومهاراتها وإستغلال ذلك في زياده الإنتاج.
- وضع الموظف المناسب في المكانة الملائمة لقدراته وإمكاناته.
- استكمال مسيرة التخطيط الاستراتيجي وربط خطة المسار الوظيفي بالتخطيط للموارد البشرية.
- التأثير الإيجابي على تحسين أداء للعاملين مع إنعكاس أثر ذلك على تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ العاملين مرحلة الرضا الوظيفي (أبو عودة، ٢٠١٨؛ الشنطي، ٢٠١٧).

### ٨/٢/٣- الأمان والاستقرار الوظيفي (Job Stability) :

ذهب البعض إلي أن الموظف عليه أن يتحلي بقدر من المرونة للتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالعمل وأن يتكيف مع جماعات العمل ويتلائم معها، ويخلق حالة من الثبات والاستقرار النفسي لذاته. ويعبر مفهوم الاستقرار والأمان الوظيفي عن "بقاء الفرد في نفس المنظمة التي يعمل بها دون نقص من أجر أو غيره من الحقوق الأخرى" ويعتبر الاستقرار الوظيفي أحد أبعاد جودة حياة العمل وكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي إنعكس ذلك على أدائه والروح المعنوية وزادت ثقته بذاته وكذلك بالإدارة. كما يمثل الأمان الوظيفي أحد الجوانب الإنسانية للإستمرار والبقاء بالعمل ويرتبط ذلك بالرضا عن ساعات العمل والأجر وفرص الترقّي وعن العلاقات بالآخرين مما يتولد عنه السلامة المهنية التي تحقق الصحة النفسية والجسدية للعاملين.

وقد عرفت، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأمن الوظيفي بأنه " أكثر القضايا المعاصرة إثارة للجدل وأفضل السمات لجودة حياة العمل والتي تزيد من شعور الفرد بأهميته وتخلق بداخله الكثير من حالات الرضا والنفسي ومن ثم يشعر بالإمان والإستقرار الوظيفي(Ayasha,2012)؛ أبو حميد، ٢٠١٧؛ نصر، ٢٠٢٠).

### ٨/٣ - الإطار النظري للمفاهيم والدعائم الأساسية للتمكين الإداري للعاملين:

#### التمكين الإداري (Administrative Empowerment) :

اختلفت مفاهيم التمكين وتتنوع آراء ذوى الإختصاص ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة المجال والتخصص، وتنوع مستوى حجم السلطة وحدود إستخدامها . وثمة دلائل كثيرة لغوية لتعريف التمكين إذ عُرِفَت كلمة (تمكين) من (Power) بمعنى تخويل قدر من السلطة ذات القوة الرسمية، كما تداول مفهومها من خلال قاموس وبستر والذي أشار بأنها "عملية منح السلطة القانونية" أو منح السلطة إلى شخص معين Authorize بحيث يعطى له الفرصة للقيام بعمل معين Enable . أما مصطلح التمكين فهو " عبارة عن أحد النتائج التي تولدت عن المشاركة في القرارات وإتباع الإجراءات العملية التي بحيث تحفز العاملين وتشجع دافعيتهم نحو انجاز متطلبات العمل، مما يزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا مغزى لإمتلاك القدرة والمسؤولية. وبالنسبة للتمكين الإداري أوالتنظيمي نجد أنه يرجع إلى المعنى المقصود بأساس القوة أو السلطة القانونية ( أي التحكم من خلال المركز الوظيفي)، أى سلطة المكافآت " الثواب والعقاب" والخصائص والسمات الشخصية، سلطة المعرفة والخبرة ويشمل مفهوم التمكين "العملية الإدارية كاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويكون ذلك بإزالة عوامل أنعدام القوة لتحقيق التمكين من خلال وضع سياسات إدارية تهدف لتمكين العاملين ومن ثم توفير معلومات عن الدافعية الذاتية ، وأخيراً التحفيز والإصرار على إتمام المهام وتحقيق الأهداف. وبالتالي فقد ذهب البعض إلى تعريف التمكين الإداري بأنه" منهج لإدارة فرق العمل فيما يرتبط بالأعمال اليومية ويسمح لهم بالممارسات العملية لصنع القرار" وعلى الجانب الآخر أشار آخرون بأنه " لا يمكن وصف التمكين بالثبات أو التعميم في جميع المواقف وإنما يحتاج الأمر إلى إدراك الفرد للظروف والمواقف بنظرة شمولية ثم إتخاذ الممارسات السلوكية التي تتناسب مع بيئة المحيطة بالمناخ التنظيمي" وأضاف البعض بأن التمكين هو "حالة ذهنية ترجع إلى إدراك الفرد وقناعاته بما يمتلك من قدرات مهارية ومعرفية ومعلوماتيه نحو اختيار الأفضل من الحلول" وإستناداً على ذلك فالتمكين "يتطلب توفير مناخ ملائم لتحقيق الذات وإبراز الطاقات الكامنة في القدرة على كل من صنع ؛ وإتخاذ القرار" وبالتالي فالتمكين "مرتبط بمستوى السلطة وجزء من الصلاحيات مع قدر من مسئولية إتخاذ القرار ومن هنا يتم توزيع المسئولية على كافة المستويات الإدارية بالهرم التنظيمي لحل المشكلات اليومية" (Sherman et al ,1996) ؛ بو بكر، ٢٠١٦؛ عبد الله، ٢٠١٨ ؛ مراد وسلام، ٢٠١٩؛ سلطان، ٢٠٢٠). علاوة على ما تقدم فقد خطى البعض نحو تقسم التمكين عدة مستويات الأول منها عبارة عن أنه" الإجراء الذي يعطى بمقتضاه العاملون في المنظمة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التي تتجلى أثناء العمل" بينما الثانى بمثابة المفهوم الواسع للتمكين ويشمل مشاركة العاملين بالمنظمة في تحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعة وكذلك تحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل كامل مسؤولية تحقيق الأهداف. أما بالمفهوم الأكثر اتساعاً كمستوى ثالث فقد ذهب آخرون بأنه ضرورة تحديد أساليب وأطر العمل وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فالتمكين عملية ذات مدخلات متنوعة تجرى عليها عمليات تشغيلية للوصول إلى مخرجات محددة بأداء متميز



لإسعاد العملاء. فالتمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس الأداء، وأخيراً إتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء وإتجاه المنظمة. ويتفق مع المفهوم السابق من يرى أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على تقبل المخاطرة التي من المتوقع أن يتعرضوا لها لمواجهةها.

أما التمكين من منظور معتقدات الدافعية فينظر إلى الحالات الداخلية للفرد، ويفترض أن الأفراد لديهم بعض إستعدادات التمكين مثل أمتلاك (القوة أو السلطة) اللتان يمثلان دوافع داخلية للتأثير والتحكم في الآخرين إضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التأثير في الأحداث والتكيف مع المواقف والأفراد مثل مركز التحكم الداخلي أو الخارجي والشعور المكتسب بانعدام القوة. وبذلك يتفق هذا الإتجاه مع النظرة الإدراكية للتمكين. علاوة على ما تقدم يعرف التمكين بأنه الهدف النهائي للوظيفة الذي يركز على درجة جودة خدمة العملاء بهدف إسعادهم، ومن ثم فالتمكين هنا يمثل نقل جزء من المسؤولية والصلاحيات بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة صنع القرار ثم إتخاذ القرار، ويكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يؤديه وله الحرية في اختيار طرق تنفيذ المهام المخططة لبلوغ أهداف المنظمة والمشاركة في تحليل المعلومات وصنع القرارات. وبالتالي فالتمكين يعتبر ممارسة ثقافية لكونه جزءاً من الثقافة التنظيمية وتعبيراً عن فلسفة القيادات الإدارية، التي تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات الشخصية والتنظيمية والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة والتي تحظى غالباً بثقافة قوية تميل للتميز والنجاح (Ron & Mallak & Kursted, 1996؛ David, 1998؛ Jay & Rabindar, 1998؛ عارف، ٢٠٠٤؛ Henry, 2009؛ ملحم، ٢٠٠٩).

وتتطلق أهمية التمكين من أهمية المورد البشري كقوة جوهرية علمية ومعرفية قادرة على إدخال تعديلات وإبتكارات متلاحقة مما يتولد عنه أصل أصيل من أهم أصول المنظمة لكل من الصف الثاني والثالث هؤلاء يمتلكون الإستعداد والتأهيل للقيادة بالمنظمة، لأن أحياناً ما ينتج من قادة رؤساء ومدراء ولم يحظوا بالقدر المناسب من التأهيل والتدريب لذلك تحققت النتائج السلبية والتي من أهمها:

- ▶ انخفاض مستوى جودة القرارات. ▶ صعوبة إحتواء من حجت عنهم الفرص.
- ▶ تدنى مستوى الأداء. ▶ ضعف مستوى الرضا
- ▶ غياب الولاء ▶ إنعدام الإلتناء

وبالتالي فالتمكين علي حسب درجة مساهمته في مستوى جودة القرارات الإدارية، يعتبر عاملاً حيوياً في نجاح المنظمة ونادراً ما يصل للمدراء المعلومات ذات القيمة بمعرفة جميع المعلومات حول البدائل المتعلقة بالقرارات بسبب الحواجز التي تمنع تدفق المعلومات لأعلى أو لأسفل ومن ثم فإن عدم مشاركة المرؤوسين بالمعلومات أو عدم إلمام المدراء بها يزيد من تلك الحواجز وبالتالي كلما توافرت جودة المعلومات أدى ذلك إلى تحسين نوعية القرارات. وعلي الجانب الآخر فالعاملين بما لديهم من فهم للكثير من مشكلات العمل علي دراية ووعي بالحلول الملائمة ويمتلكون قوة المعرفة والخبرة والبصيرة وبالتالي فمشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى إتخاذ قرار جيد. فضلاً عن أن التمكين وسيلة تحفيزية لرفع الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرارات والتي عادة تؤدي إلى تحسين الإتجاهات والعلاقات بما ينعكس على الإنتاجية، وقد ثبت ذلك من الدراسات البحثية والأدبيات الإدارية التي تناولت مسببات الرضا الوظيفي وتحقيق الإلتناء والولاء المؤسسي

(مصطفى، ٢٠٠٤؛ أفندي، ٢٠٠٣؛ المبيض وعود، ٢٠٠٢؛ Bober Simans,1995؛ Quiw&Spreitzer,1997؛ سويلم، ١٩٩٧).

وإنطلاقاً مما سبق يعتبر التمكين تغييراً جذرياً للتخلص من الثقافة التقليدية حيث الفصل بين التخطيط والتنفيذ أو عدم المشاركة في إتخاذ القرار بما يكفل استعادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، لتنمية قيادات بثقافات جديدة ناجحة، وزيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

ويرجع إهتمام الباحثين والممارسين المتزايد بالتمكين الإداري إلى الأسباب التالية:

- إعتبار سياسة التمكين مكون أساسى لخلق قيادات فعالة مبكراً.
- مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض صلاحيات السلطة والرقابة كفعالية تنظيمية.
- بناء الخبرات لفرق وجماعات العمل أكدت الدور الحيوي نحو إسهام التمكين الإداري في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها.

إعتبار التمكين مرتكزاً أساسياً لمواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة ومن ثم التعامل مع العولمة وثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة وتطور الموارد البشرية، من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتطبيق.

والجدير بالذكر أن نتائج الدراسات البحثية أثبتت أن سمات تميز المنظمات الأعلى إنتاجية ركزت على التمكين وخلق فرق العمل وإرضاء العميل الداخلي والخارجي وعظمت من قيمة الموارد البشرية بمجالات التصميم التنظيمي الحديث لذا توجد إدارة استراتيجية للموارد البشرية تركز على فرق العمل والتصميم الأفقي للهيكل التنظيمي لزيادة نطاق الإشراف ودعم سياسة التمكين.

وإنطلاقاً من هذا فقد تناولت الدراسات السابقة أبعاد التمكين الإداري الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (٥)

أبعاد التمكين الإداري	
▶	دعم الإدارة ، تفويض السلطة ، التدريب ، القوة ، الإستقلالية (سلطان، ٢٠٢٠)
▶	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية (مراد وسلام، ٢٠١٩)
▶	وضوح الغرض، الاعتراف، التقدير، المشاركة، الاتصالات، الفعالية، البيئة الصحية، العدالة، الأنصاف (المسعود، ٢٠١٣؛ الحسيني وجلاب، ٢٠١٤)
▶	المشاركة بالمعلومات، حرية التصرف، الاستقلالية، إمتلاك المعرفة، العمل الجماعي، التحفيز (ميمية وسناء، ٢٠١٨)
▶	المعلومات ، المهارات المعرفة، القوة، المكافآت (ملحم، ٢٠٠٩)
▶	الإنفتاح، التبادلية، العلاقات، إمكانية الوصول للتأثير (بدر الدين، ٢٠٠٩)
▶	المشاركة، المصداقية، الثقة (Filié ٢٠٠٥)

المصدر: من واقع الدراسات السابقة

وإستناداً علي ما تقدم نتناول التمكين الإداري من خلال التركيز علي الأبعاد الآتية :

٨/٣/١ - تفويض السلطة ( Devolution ) :

يقصد بها منح بعض الصلاحيات لأحد المرؤوسين في المستويات الدنيا بحيث يحق له حرية التصرف وإتخاذ القرارات حسب الصلاحيات الممنوحة له، وإنجاز مهام بعينها مكلف بها بشكل مباشر، وبالتالي تتم ممارسة تلك المهام مع تحمل المسؤولية كاملة نتيجة تنفيذها، وعلاوة علي ذلك أشار آخرون بأنها تعنى قيام الرئيس بإعطاء جزء من سلطاته لأحد المرؤوسين في درجته الوظيفية أو في مستوى إداري أقل منه، بحيث يكون مسؤل عن نتائج عما يقوم به من أعمال بشكل



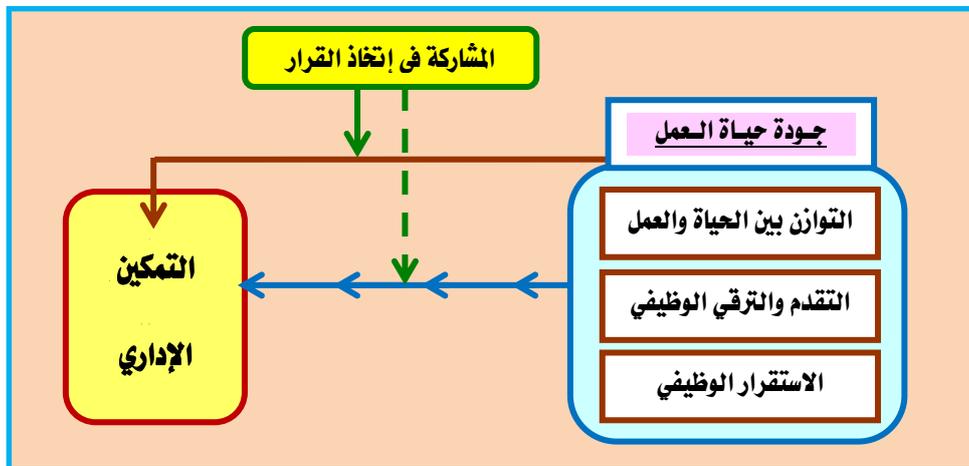
كامل. إضافة إلى ذلك يراها البعض بأنها عبارة عن إسناد بعض المهام لأشخاص قادرين علي تحمل المسؤولية لفترة معينة (Ellis, 2005؛ عبد الله، ٢٠١٨؛ سلطان، ٢٠٢٠).

**٨/٣/٢ - تبادل المعلومات (Information Exchanging):** يعد إمتلاك المعلومات وتوافرها في محيط العمل يترتب عليه إنجاز المهام بكافة المستويات الإدارية. إذ أن المعلومة أهم موارد المنظمة والتي يمكن من خلالها مشاركة الآخرين في مناقشة القضايا المطروحة للوصول إلى الحلول الملائمة. علاوة على ذلك فإن توفر المعلومة تسمح للأفراد بالمشاركة في التعبير عن آرائهم وخلق جو تقاعلي ثقافي وظيفي إجتماعي في المحيط الإداري؛ لما تتميز به المعلومات من أهمية إستراتيجية. وترى الباحثة أن المعلومات بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة، سواء كانت معلومات رسمية أم غير رسمية؛ أو كانت مهيكلة أم غير مهيكلة وبالتالي فهي **المرتكز الرئيس لعمليات؛ صنع القرار؛ ودعم القرار، وإتخاذ القرار.** إذ أن توفر المعلومات، ذات الصلة بالاعمال اليومية بالمنظمة علي المستوى الوظيفي، والاداري هو أساس تمكين العاملين من الوصول للحلول المناسبة للقضايا، بعد تحليلها وتفسيرها بشكل منهجي وطرق منطقية ومن ثم الوقوف على نقاط القوة والضعف لكل البدائل المطروحة سواء مترتبته بيئة العمل الداخلية أو الخارجية المتمثلة في السوق والمنتجات والأسعار والحصص السوقية وغيرها وإنطلاقاً من هذا الجانب فإن توفر المعلومات تمكن العاملين من إتخاذ القرار في المسار الصحيح سواء كانت قرارات تنفيذية أم قرارات إستراتيجية (Ellis ٢٠٠٥؛ عيسى عبد الرحمن، ٢٠١٧؛ ديوب، ٢٠١٤).

### ٨/٣/٣ - كفاءة القدرة علي الإنجاز (Efficiency of Ability to Accomplish):

تسمح الإدارة للعاملين بالمنظمة بالتعاون مع المدراء والرؤساء في تخفيف الأعباء والإستعانة ببعض المرؤوسين ممن أثبتوا الكفاءة والجدارة في الأداء ودقة في الإنجاز بأن تسند لهم بعض المهام والأعمال لأعباء العمل اليومية، الأمر الذي يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ومن جانب الآخر يعمل علي زيادة الثقة المتبادلة فيما بين العاملين بكافة المستويات الإدارية والإدارة العليا. وفي ضوء ما تم إستعراضه وتناولته الدراسات السابقة من متغيرات عديدة ومتنوعة حول كل من المشاركة في إتخاذ القرار وجودة حياة العمل والتمكين الإداري تشير الباحثة إلى الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي من خلال نموذج الدراسة الحالية والموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (٣)



نموذج الدراسة المقترح

المصدر: إعداد الباحثة

## تاسعاً : منهجية البحث والحدود وحجم المجتمع والأساليب الإحصائية:

### ٩/١ - منهجية البحث :

#### ٩/١/١ - المنهج الوصفي:

تم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، بالاستعانة بالمصادر العلمية المختلفة من خلال المراجع الواردة بالدوريات المحلية والدولية العربية والأجنبية، بجانب المصادر الرقمية بشبكة الإنترنت وذلك لإستخلاص المعارف المستجدة للفكر الإداري المعاصر.

#### ٩/١/٢ - منهج الإحصاء التحليلي:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على قائمة الإستقصاء والتي تضمنت الأبعاد كمحاور تعكس المتغيرات الرئيسية للبحث التي عرضت في صورة رقمية للتعرف علي استجابات واتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات ومن ثم إجراء الإختبارات الإحصائية للفروض وتفسيرها.

### ٩/٢ - حدود البحث :

#### ٩/٢/١ - حدود مكانية:

طبقت الدراسة الميدانية علي عينة تتضمن فئات متنوعة من العاملين بشركة بتروتريد وهي تعتبر إحدى شركات الخدمات التجارية البترولية ووزعت الإستمارات علي عينة من العاملين بالمستويات الإدارية والوظيفي المختلفة بفروع الشركة داخل محافظة القاهرة .

#### ٩/٢/٢ - حدود زمنية:

تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٠٢٠/١/٧ حتى ٢٠٢١/٣/٢٧

٩/٢/٣ - الحدود الموضوعية: تمثلت المتغيرات التي تعكس الأبعاد الرئيسية للبحث في المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل " بينما جودة حياة العمل " مثلت المتغير المستقل ؛ أما "التمكين الإداري" فقد مثل المتغير التابع. وتستعرض الباحثة نماذج للدراسات البحثية الذي إستقادت منها بالدراسة الحالية في الجدول التالي :

#### جدول رقم (٦)

الدراسات التي تم الإستفادة منها	متغيرات البحث الحالي
جاد الرب ٢٠٠٨؛ الشنطي، ٢٠١٤؛ ماضي، ٢٠١٤؛ أبو عودة، ٢٠١٨؛ البياري، ٢٠٢٠؛ نصر، ٢٠٢٠.	جودة حياة العمل (المتغير المستقل) العبارات : ١ - ١٨
ديوب، ٢٠١٤؛ وأبو حميدة، ٢٠١٧، عبد الله، ٢٠١٨؛ ميمية وسناء، ٢٠١٨؛ سلطان، ٢٠٢٠.	التمكين الإداري (المتغير التابع) العبارات : ١٩ - ٣٨
عيسى عبد الرحمن، ٢٠١٧؛ مراد وسلام، ٢٠١٩.	المشاركة في إتخاذ القرار (المتغير المعدل) العبارات : ٣٩ - ٤٤

المصدر : إعداد الباحثة

### ٩/٣ : حجم المجتمع والعينة:

يتضمن العاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والذي بلغ عددهم (١٦٧٤٠) مفردة وفقاً للبيانات المتوافرة بمحافظة القاهرة.

#### ٩/٣/١ - حجم العينة :

$$\text{وبناء على ذلك فإن حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.5)} = 376 \text{ مفردة}$$



أثبتت نتائج التحليل الإحصائي التي أجريت لإستخراج نتائج المعادلة الرياضية: أنه بالتطبيق علي حجم المجتمع تبين أن حجم العينة يقدر بـ (٣٧٦) مفردة وبناء علي ذلك تم التواصل مع مفردات العينة بأشكال مختلفة منها المقابلات الشخصية والتواصل الإلكتروني أيضا من خلال عدة برامج إلكترونية حتى يتم جمع البيانات، إلي أن بلغت الاستثمارات الصالحة (٢٤٥) إستمارة؛ أي ما يقدر بنسبة ٦٥ % من إجمالي حجم العينة وبالعرض علي متخصصي التحليل الإحصائي فقد أوصوا بصلاحيه هذه النسبة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي للدراسة.

#### ٩/٣/٢ - محددات العينة:

طبقت الدراسة الميدانية علي عينة من العاملين بالإدارات المختلفة بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية بمحافظة القاهرة.

#### ٩/٣/٣ - قائمة الاستقصاء:

إستخدمت الباحثة أربعة قوائم للإستقصاء الأولى لقياس المتغيرات الرقابية بينما المقياس الثاني للمتغير المستقل جودة حياة العمل؛ والمقياس الثالث للمتغير التابع التمكين الإداري؛ والمقياس الرابع يمثل المتغير المعدل وهو المشاركة في إتخاذ القرار وذلك وفقا لمقياس ليكرت خماسي الإتجاه من أجل التعرف علي إتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات وأبعاد البحث.

#### ٩/٤ : الأساليب الاحصائية وأداة جمع البيانات :

#### ٩/٤/١ - الأساليب الاحصائية المستخدمة تتمثل فيما يلي:

- قياس الثبات بإستخدام معامل "كرونباخ ألفا".
- قياس الصدق الداخلي لأداة الإستقصاء انة بإستخدام معامل الارتباط بيرسون.
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية، لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير النتائج .
- مقياس الأهمية النسبية للتعرف علي وجهات نظر العينة المبحوثة تجاه الأبعاد .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس نوع العلاقة من حيث قوة واتجاه بين المتغيرات .
- الإنحدار الخطى البسيط لبيان تأثير العلاقة الإنحدارية للمتغير المستقل علي المتغير التابع
- الإنحدار الخطى المتعدد لبيان تأثير العلاقات الإنحدارية للمتغيرات المستقلة علي المتغير التابع
- الإنحدار المتعدد المتدرج؛ لتحديد أكثر المتغيرات الداخلة في النموذج تأثيراً علي المتغير التابع.

٩/٤/٢ - أداة البحث وجمع البيانات :

الجدول رقم (٧)

توزيع عينة البحث علي الدرجات الوظيفية حسب نسبة الإستجابة

م	الدرجات لوظيفية	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	الردود السليمة	نسبة استجابة
١	الدرجة الأولى	١٠٠٤	%٦	٢٣	١٢	%٥
٢	الدرجة الثانية	٦١٢	%٢٠	٧٥	٤٧	%١٩
٣	الدرجة الثالثة	١١٧٣٣	%٤٩	١٨٤	١٣٠	%٥٣
٤	الدرجة الرابعة	٤١٤٥	%٢٥	٩٤	٥٦	%٢٣
	الاجمالي	١٦٧٤٠	%١٠٠	٣٧٦	٢٤٥	%٦٥

المصدر: إعداد الباحثة من واقع إصدارات تقارير الجهاز المركزي ٢٠٢٠

الشكل (٤)

التوزيعات العددية والنسبية لحجم عينة الدراسة الحالية



المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية



## عاشراً- الإجراءات المنهجية لإختبار فروض الدراسة الميدانية:

١٠/١- اختبار الثبات والصدق:

**يقصد بالثبات Reliability** إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أى أنه سيعطى نفس النتائج (وذلك عند إحتمال مساوى لقيمة معامل الثبات) إذا تم إعادة تطبيقه على نفس العينة، ويمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا- كرونباخ **Cronbach's Alpha** إذ تتراوح قيمة المعامل بين (صفر - واحد صحيح) وبناء عليه كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فيعنى ذلك وجود ثبات بدرجة عالية.

وقد تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل  $(\alpha)$  كرونباخ: إذ يمثل "المتغير المستقل، جودة حياة العمل" وأظهرت النتائج أن معامل  $(\alpha)$  كرونباخ قيمته تساوى ٠.٩٠٤؛ كما أن قيمة معامل  $(\alpha)$  كرونباخ "للمتغير التابع - التمكين الإداري" فقد بلغت ٠.٩٥٦، بينما تبين أن قيمته لبعده المشاركة في إتخاذ القرار (٠.٩٠٤) ويتلاحظ أن القيم تتميز بأنها مرتفعة جداً ومقبولة لأغراض الدراسة، كما أنها أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول لمعامل  $(\alpha)$  (٧٠%)، وتأسيساً على ذلك تتمتع أداة البحث بالثبات الداخلي.

أما فيما يتعلق بمعامل **الصدق Validity** فيقصد به أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، ويمكن التحقق من صدق الأداة بعدة أساليب منها حساب معامل الصدق الذاتي **Self-Validity** وفي هذا الصدد تم إختبار معامل الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة وتبين أن قيمته لبعده المشاركة في إتخاذ القرار (٠.٨٤٥) وبالنسبة لبعده جودة حياة العمل ٠.٩٥٠، كما أن قيمته لبعده التمكين الإداري، ٠.٩٧٠، وتعد هذه القيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة. وبناءً على تلك النتائج يمكن الاستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة من خلال نتائج المتغيرات الموضحة بالجدول رقم (٨).

### جدول رقم (٨)

#### نتائج معامل الثبات والصدق الداخلي

م	متغيرات البحث	العبارات	معامل الثبات (Alpha)	الصدق الداخلي
١	التوازن بين الحياة والعمل	٥	٠.٩١٠	٠.٩٥٣
٢	التقدم والترقي الوظيفي	٦	٠.٧٤٠	٠.٨٦٠
٣	الاستقرار الوظيفي	٧	٠.٨٤٨	٠.٩٢٠
٤	تبادل المعلومات	٧	٠.٩٠٥	٠.٩٥١
٥	تفويض السلطة	٦	٠.٨٧٧	٠.٩٣٦
٦	كفاءة القدرة علي الإنجاز	٦	٠.٨٨١	٠.٩٣٨
٧	المشاركة في إتخاذ القرارات	٧	٠.٩٠٤	٠.٨٤٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة بإستخدام معامل  $(\alpha)$  كرونباخ ( **Cronbach's Alpha:Scale** ) تراوحت بين (٧٤% - ٩١%) مما يعكس ثبات كبير لأداة القياس ويعد ذلك عاملاً مطمئناً نحو ثبات إتجاهات مفردات عينة البحث. وبما أن معاملات  $(\alpha)$  عالية في جميع المتغيرات؛ فهذا يؤكد تميز المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات.

١٠/٢ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية

١٠/٢/١ نتائج الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية للمشاركة في إتخاذ القرار:

جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير المشاركة في إتخاذ القرار

العوامل	Mean	Std. Dev	RANK	Relative Index	Importance level
X39	3.85	1.108	2	0.77	H_M
X40	3.80	1.071	4	0.76	H_M
X41	3.85	1.122	3	0.77	H_M
X42	3.77	1.054	5	0.75	H_M
X43	3.93	1.057	1	0.79	H_M
X44	3.40	1.378	6	0.68	H_M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

وبالنظر لنتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) بالجدول السابق: فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرار نجد أن الأهمية النسبية وفقاً لإستجابات العينة تراوحت ما بين (٦٨ % - ٧٩ %) وذلك بالنسبة لحرص الادارة علي مشاركة موظفيها في إتخاذ القرار فيما يخص الفقرة (٤٤) حيث بلغت الأهمية النسبية (٠.٦٨) وذلك بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وبإنحراف معياري (١.٣٧٨) وعلي الجانب الآخر نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة (٤٣) يساوي (٣.٩٣) وبإنحراف معياري (١.٠٥٧) وبأهمية نسبية قد بلغت (٦٨%) وذلك بالنسبة لمنح للعاملين فرصة التعبير عن إبداء الرأي بمقترحاتهم في حل مشكلات العمل. والجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي للفقرتين كلاهما مرتفع إذ تراوحت المتوسطات بين (٣.٤٠ - ٣.٩٣) أي أعلى من ٣ درجات ويعنى ذلك أن إستجابات مفردات عينة أعلى من الدرجة المتوسطة حيث تميل نحو الموافقة فيما يتعلق بأن الشركة تحرص علي تدريب العاملين علي مهارات وممارسات التفويض وتكليف بعضهم للقيام بمهام العمل؛ مما تولد عنه الدقة في أداء الواجبات والمهام الوظيفية والإنجاز نحو تلك المهام بسرعة ودقة؛ كما تسمح الإدارة بمناقشة موظفيها فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بوظائفهم؛ الأمر الذى يخلق فيما بينهم وبين الإدارة الثقة والتعاون المتبادل.



١٠/٢/٢ نتائج الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير جودة حياة العمل:

جدول رقم (١٠)

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير جودة حياة العمل

level	Relative Index	RANK	Std. Dev	Mean	العوامل	الأبعاد
H_M	0.76	2	1.090	3.81	X1	التوازن بين الحياة والعمل
H_M	0.76	3	0.918	3.78	X2	
H_M	0.74	4	1.009	3.69	X3	
H_M	0.74	5	1.095	3.69	X4	
H_M	0.77	1	1.111	3.87	X5	
H_M	0.77	2	1.078	3.84	X6	التقدم والترقي الوظيفي
H_M	0.65	6	1.395	3.24	X7	
VH	0.81	1	0.939	4.07	X8	
H_M	0.74	3	1.162	3.68	X9	
H_M	0.72	4	1.218	3.58	X10	
H_M	0.68	5	1.280	3.42	X11	
M	0.58	6	1.203	2.91	X12	الاستقرار الوظيفي
H_M	0.76	4	1.081	3.79	X13	
H_M	0.76	3	1.037	3.79	X14	
VH	0.86	1	1.272	4.31	X15	
M	0.51	7	0.951	2.54	X16	
H_M	0.76	5	1.086	3.78	X17	
H_M	0.78	2	1.094	3.89	X18	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

(أ) - بالنسبة لعدد التوازن بين الحياة والعمل: اتضح من نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها تراوحت بين (٧٤% . ٧٧%) لكل من الفقرة (٤) و(٥) ويتلاحظ من خلال الفقرتين أنهما حققا أهمية نسبية مرتفعة مما يشير إلي مراعاة الإدارة للظروف الأسرية والشخصية للعاملين وحرصها علي تطويرهم مهنيا وتدريب هؤلاء العاملين بكافة المستويات الإدارية ويدل ذلك علي وعى الإدارة وإهتمامها بتطوير المهارات المهنية لموظفيها، وإمدادهم بمزيد من فرص التعلم الفردي والجماعي. كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي (٣.٦٩) بإنحراف معياري (١.٠٩٥) وبما يقدر بأهمية نسبية بلغت (٧٤%) حيث كان من نصيب الفقرة(٤) بينما حققت الفقرة (٥) أهمية نسبية قدرها (٧٧%) عند أعلى متوسط حسابي (٣.٨٧) بإنحراف معياري (١.١١١) الأمر الذي يعكس الإتجاه الإيجابي لمفردات العينة من حيث أن الشركة تعمل علي زيادة الفرص التي تعمل علي تحقيق التوازن بين الحياة والعمل لدى موظفيها.

(ب) - بالنسبة لعدد التقدم والترقي الوظيفي : تلاحظ من نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها تراوحت بين (٦٥% . ٨١%) لكل من الفقرتين (٧) و(٨) حيث حزت الفقرة (٧) علي أدنى متوسط حسابي (٣.٢٤) وذلك بإنحراف معياري (١.٣٩٥) وبما يساوي أهمية نسبية (٦٥%)؛ بينما الفقرة (٨) حققت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (٤.٠٧) وبإنحراف معياري (٠.٩٣٩) حيث يتضح،

**الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري**  
 دكتورة/هدى محمد عبد العال محمد؛ المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات؛ بأكاديمية الشروق؛ القاهرة؛ مصر

أن المتوسطات أعلى من ٣ درجات وذلك عند أعلى أهمية نسبية قدرها (٨١ %)؛ مما يشير إلى موافقة معظم مفردات العينة. الأمر الذي يعكس قدرة الإدارة العليا علي وضع الموظف الكفاء في الوظيفة المناسبة وفقاً لإمكاناته المهنية ومهارته الإدارية والبشرية؛ وذلك بجانب إتزام قيادات الشركة بتسكين موظفيها في وظائف تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية مما يفسر مدى التطور والتقدم الوظيفي للعاملين بالشركة.

**(ج) - بالنسبة لبعث الإستقرار الوظيفي:** تبين من نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها تراوحت ما بين نسبتي (٥١% . ٨٦%) لكل من الفقرة (١٦) والفقرة (١٥) والتي حظت بأهمية نسبية قدرها (٨٦%) ويرجع ذلك إلي تعدد النقايات وتعدد مطالب العاملين بالشركة بينما حققت الفقرة (١٦) مستوى متوسط للأهمية النسبية حيث تعتبر مرتفعة جدا مما يفسر رضا العاملين عن التأمينات الاجتماعية؛ والتعويض المناسب في حالات الإصابة والحوادث. وعلي الجانب الأخر؛ يتلاحظ أن أدنى متوسط حسابي بلغت درجته (٢.٥٤) بإنحراف معياري (٠.٩٥١) وبما يوازي أهمية نسبية (٥١%) وذلك فيما يتعلق بنصيب الفقرة (١٦) بينما الفقرة (١٥) فقد حققت أعلى متوسط حسابي وقد بلغت درجته (٤.٣١) بإنحراف معياري (١.٢٧٢) وبأهمية نسبية بلغت (٨٦%) حيث يعكس ذلك إتجاهات مفردات العينة نحو موافقتهم علي أن النقايات العمالية تدعم للعاملين في قطاعات مختلفة؛ ويترتب علي ذلك شعور العاملين بالشركة بالأمان النفسي في العمل الأمر الذي يحقق الاستمرار الوظيفي علي المدى الطويل.

**١٠/٢/٣ نتائج الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التمكين الإداري**

جدول رقم (١١)

**الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التمكين الإداري**

Importance level	Relative Index	RANK	Std. Dev	Mean	العوامل	الأبعاد
H_M	0.77	4	1.014	3.83	X19	تبادل المعلومات
H_M	0.74	5	1.150	3.71	X20	
VH	0.80	2	0.882	4.01	X21	
VH	0.80	1	0.882	4.02	X22	
H_M	0.77	3	1.156	3.86	X23	
H_M	0.72	7	1.137	3.62	X24	
H_M	0.71	5	1.261	3.57	X26	تفويض السلطة
H_M	0.77	2	1.103	3.87	X27	
H_M	0.76	3	1.107	3.79	X28	
H_M	0.65	6	1.385	3.25	X29	
H_M	0.74	4	1.109	3.71	X30	
VH	0.80	1	0.992	3.98	X31	
H_M	0.78	1	1.095	3.92	X32	القدرة علي الإنجاز
H_M	0.74	3	1.088	3.69	X33	
H_M	0.72	4	1.171	3.60	X34	
H_M	0.72	5	1.249	3.60	X35	
H_M	0.77	2	1.040	3.86	X36	
H_M	0.70	6	0.973	3.49	X37	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



**(أ) بالنسبة لعدد تبادل المعلومات :**

- أشارت نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها ترواحت ما بين (٧٢% . ٨٠%) ويعنى ذلك أن الأهمية النسبية مرتفعة للفقرتين (٢٤) و (٢٢) ويرجع ذلك إلي شفافية الإدارة نحو توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين لتيسير الأعمال المطلوب تنفيذها مما يساعد علي إتخاذ قرارات صائبة في العمل وإنجاز المهام بدقة ؛ لذا يتبين من جميع المتوسطات أنها قد ترواحت ما بين (٤٠.٠٢.٣.٦٢) وبما أنها أكبر من ٣ درجات فيشير ذلك إلي أستجابات المستقصي منهم بأن الشركة توفر قدر كاف من المعلومات التي تمكنهم من تحقيق انجازات العمل.
- كما أظهرت النتائج أن أدنى متوسط حسابي (٣.٤٩) بإنحراف معياري (٠.٩٧٣) وبما يقدر بأهمية نسبية بلغت (٧٠%) حيث كان من نصيب الفقرة (٦) بينما حققت الفقرة (١) أهمية نسبية قدرها (٧٨%) عند أعلي متوسط حسابي (٣.٦٢) بإنحراف معياري (١.١٣٧) الأمر الذي يعكس الإتجاه الإيجابي لمفردات العينة في التعاون فيما بينهم نحو تبادل المعلومات بالشكل الذي يُسهم في منح العاملين المزيد من فرص القدرة علي إنجاز مهام العمل في الإتجاه الصحيح.

**(ب) بالنسبة لعدد تفويض السلطة :**

- **إتضح من نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها ترواحت ما بين (٦٥% . ٨٠%)** ويعنى ذلك أن الأهمية النسبية مرتفعة للفقرتين (٢٩) ؛ (٣١) حيث إن جميع متوسطات هذا المتغير ترواحت ما بين (٣.٢٥ - ٣.٩٨) أى أعلي من ٣ درجات مما يعكس إتجاه إيجابي بالموافقة علي أن الإدارة تمنح العاملين بعض الصلاحيات من خلال تفويض السلطة للداريين بعض الممارسات بهدف حل مشكلات العمل مساهمة في تنمية وتطوير قدرات العاملين المهنية.
- وقد تلاحظ من النتائج أن أدنى متوسط حسابي (٣.٢٥) بإنحراف معياري (١.٣٨٥) وبما يقدر بأهمية نسبية قد بلغت (٦٥%) حيث كانت من نصيب الفقرة (٢٩) بينما حققت الفقرة (١) أهمية نسبية قدرها (٨٠%) عند أعلي متوسط حسابي (٣.٩٨) بإنحراف معياري (٠.٩٩٢) الأمر الذي يعكس الإتجاه الإيجابي لمفردات العينة في أن الشركة تشجع الأكفاء من العاملين بفرص التدريب علي ممارسة أدوات تفويض بعض السلطات للعاملين الأكفاء ممن يتحملون المسؤولية نحو القدرة علي إنجاز مهام العمل في الوقت المناسب بدقة عالية.

**(ج) بالنسبة لعدد كفاءة القدرة علي الإنجاز :**

- **أظهرت نتائج مؤشر الأهمية النسبية (RII) أنها وقعت ما بين (٧٠% . ٧٨%)** في جميع فقرات المتغير أي أن الأهمية النسبية مرتفعة. وبالنسبة للمتوسطات نجد أنها تنحصر بين (٣.٤٩ - ٣.٩٢) أى أعلي من ٣ درجات مما يدل علي موافقة مفردات عينة البحث علي أن الشركة تأخذ بمقترحات موظفيها بما يسهم في تسهيل إجراءات العمل وإنجازة بدقة وفقا لسياسات ولوائح الشركة.
- وقد أوضحت النتائج أن أدنى متوسط حسابي (٣.٤٩) بإنحراف معياري (٠.٩٧٣) وبما يقدر بأهمية نسبية بلغت (٧٠%) حيث كان من نصيب الفقرة (٣٧) بينما حققت الفقرة (٣٢) أهمية نسبية قدرها (٧٨%) عند أعلي متوسط حسابي (٣.٩٢) بإنحراف معياري (١.٠٩٥) الأمر الذي يعكس الإتجاهات الإيجابية لمفردات العينة في تعاونهم فيما بينهم بتبادل المعلومات بالشكل الذي يُسهم في تحقيق المزيد من الإنجازات المطلوبة للعمل.

#### ١٠/٢/٤ نتائج صحة إختبار الفرض الرئيس الأول:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والتمكين الإداري؛ **وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:**
- أ - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن في الحياة والعمل والتمكين الإداري .  
ب - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الترقى الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري.  
ج - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقرار الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة المعاملات لعلاقات الإرتباط بيرسون بين المتغيرات

7	6	5	4	3	2	1	المتغيرات	
						1	١.التوازن بين الحياة والعمل	جودة الحياة والعمل
					1	.550**	٢.التقدم الوظيفي	
						0.000	Sig.	
				1	.543**	.464**	٣.الاستقرار الوظيفي	جودة الحياة والعمل
					0.000	0.000	Sig.	
			1	.791**	.571**	.419**	٤. تبادل المعلومات	التمكين الإداري
				0.000	0.000	0.000	Sig.	
		1	.653**	.695**	.486**	.531**	٥.تفويض السلطة	
			0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	التمكين الإداري
	1	.483**	.166**	.252**	.202**	.319**	٦. كفاءة القدرة علي الإنجاز	
		0.000	0.009	0.000	0.001	0.000	Sig.	المشاركة
1	.295**	.630**	.671**	.677**	.431**	.596**	٧. المشاركة في إتخاذ القرار	
	0.002	0.003	0.000	0.008	0.000	0.009	Sig.	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وإستناداً علي النتائج الموضحة بالحدول السابق نستعرض الآتي:

#### أ - نتائج الفرض الفرعي الاول:

- إتضح من نتائج معاملات الإرتباط بيرسون بالجدول السابق أنه يوجد علاقة إرتباط طردية بين المتغيران (التوازن في الحياة والعمل والتمكين الإداري) وذلك بمستوى معنوية أقل من ١%. مما يشير إلي أنه كلما زادت قدرة الفرد علي تحقيق التوازن والتوفيق بين مسؤولياته بالعمل ومسؤولياته تجاه أسرته وحياته الشخصية إنعكس ذلك في نفس الاتجاه علي كفاءته فيبي الإنجاز ، والتعاون والتنسيق مع الزملاء والرؤساء وبالتالي مشاركة الآخرين في تداول المعلومات وإبداء الرأي فيما يخص صنع القرارات ذات الصلة بمجاله الوظيفي في العمل المنسوب إليه. وبذلك ؛ **بيثت صحة هذا الفرض ويمكن القول أنه:** توجد علاقة إرتباط طردية قوية بين التوازن في الحياة والعمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%.



### ب - نتائج الفرض الفرعي الثاني:

- تلاحظ من نتائج معاملات الارتباط بيرسون أنه يوجد علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (التقدم أو الترقى الوظيفي والتمكين الإداري) وذلك عند مستوى معنوية أقل من ١%. مما يدل علي أنه كلما زادت فرص التقدم والترقى الوظيفي للعاملين كلما أشار ذلك إلي إهتمام الشركة بمنح موظفيها فرص التقدم والنمو الوظيفي بتطويرهم من خلال رؤسائهم ومنحهم المساحة الكافية من خلال التفويض بممارسة بعض المهام نيابة عن رؤسائهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار ويعد ذلك أحد أساليب التمكين الإداري التي تزيد من مهارات العاملين عند التسكين في وظائف أعلى. وبناء علي ما تقدم **يثبت صحة الفرض بأنه:** توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين التقدم والترقى الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%.

### ج - نتائج الفرض الفرعي الثالث:

- أشارت نتائج معاملات الارتباط بيرسون أنه يوجد علاقة طردية بين متغيري (الاستقرار الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين) عند مستوى معنوية أقل من ١% ؛ وفي هذا الصدد تشير الباحثة أن الشعور بالأمان يؤدي إلي إحساس الفرد بالاستقرار الوظيفي ومن ثم ترتفع الروح المعنوية للفرد الأمر الذي يسهم في زيادة الإنتاجية وينعكس ذلك علي تحسين الأداء في العمل نتيجة شعور الفرد بالثقة لإملاكه المهارات والخبرات الكافية ؛ حيث القدرة علي الإنجاز في العمل والتمكين الإداري للعاملين. **وبالتالي ؛ يثبت صحة الفرض بأنه:** توجد علاقة طردية أكثر ارتباطاً بين الإستقرار الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين عند مستوى معنوية أقل من ١%. **وتأسيساً علي نتائج الأبعاد الفرعية سالفة الذكر يثبت صحة الفرض الرئيس الأول كما يلي :**

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والتمكين الإداري بمستوى معنوية أقل من ١%.

### ١٠/٢/٥ نتائج صحة إختبار الفرض الرئيس الثاني :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في إتخاذ القرار للعاملين بشركة بتروتريد للخدمات التجارية البترولية والتمكين الإداري.

### - نتائج صحة إختبار الفرض الرئيس الثاني:

- أشارت نتائج معاملات الارتباط بيرسون أنه يوجد علاقة طردية أكثر ارتباطاً بين متغيري (المشاركة في إتخاذ القرار والتمكين الإداري للعاملين من حيث تبادل المعلومات ؛ وتفويض السلطة ؛ وكفاءة القدرة علي الإنجاز وذلك علي التوالي) بمستوى أقل من ١% ؛ وهنا تشير الباحثة إلي أن المشاركة في إتخاذ القرار لها دوراً إيجابياً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة العائد حيث أن الإدلاء بالمقترحات نادرة التطبيق غالباً ما تدخل حيز الإبتكار والإبداع وفقاً لمنظور تطور الفكر الإداري المعاصر وهذا ما يوكد أن المشاركة في إتخاذ القرار تعتبر أحد الأساليب الحديثة للتمكين الإداري للعاملين. **وبالتالي ؛ يثبت صحة الفرض بأنه:** توجد علاقة طردية أكثر ارتباطاً بين المشاركة في إتخاذ القرار والتمكين الإداري للعاملين عند مستوى معنوية أقل من ٥%.

١٠/٢/٦ - نتائج صحة إختبار الفرض الثالث :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل علي التمكين الإداري للعاملين  
 - ١ : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط :

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

لتأثير جودة حياة العمل علي التمكين الإداري

تحليل التباين ANOVA		R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	إختبار T		معامل الإنحدار		المتغير المستقل
P- Value	قيمة F				P- VALUE	T	الخطأ المعياري	β	
.000	71.090	0.223	0.226	0.476	.000	7.388	0.228	1.685	الثابت
					.000	8.431	.058	.0.490	جودة حياة العمل X
إحصاءات جودة النموذج					المتغير التابع (Y) التمكين الإداري				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

أظهرت نتائج جودة نموذج الانحدار بالجدول السابق أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمتها = 0.226 أى أن المتغير المستقل جودة حياة العمل يفسر 22.6 % من التغيرات التي تحدث في (التمكين الإداري كمتغير تابع).

وبذلك فإنه كلما زادت جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة تزايدت فعاليات التمكين الإداري للعاملين بمقدار (0.490) وحدة.

كما أشارت النتائج أن قيمة (F) ؛ دالة معنويا (Sig = 0.000) بمستوى أقل من ١ % .

وتجدر الإشارة أن الدلالة الإحصائية لاختبار (T) معنوية لجودة حياة العمل كمتغير مستقل لذلك فإستناداً علي ما سبق فإنه :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل بمستوي أقل من 1 %.

$$Y = 1.685 + .490 X$$

► وبناءً علي ذلك ؛ فقد تم قبول هذا الفرض كلياً ؛ وبالتالي يمكن القول أنه :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل علي التمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من 1 %.



٢- : نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Setpwise :

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج  
لتأثير جودة حياة العمل علي التمكين الإداري

تحليل التباين ANOVA		R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	إختبار T		معاملات الانحدار		المتغيرات الداخلية لجودة حياة العمل X
P- Value	قيمة F				P- VALUE	T	الخطأ المعياري	β	
					.000	4.865	0.241	1.174	الثابت
.000	55.521	0.309	0.315	0.561	.000	6.822	0.062	0.420	الاستقرار الوظيفي X3
					.013	3.045	0.058	.0490	التقدم الوظيفي X2
إحصاءات جودة النموذج					المتغير التابع (Y) التمكين الإداري				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

**أشارت نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتدرج :** أن ترتيب إدخال المتغيرات المستقلة بدأت ل (المتغير- الاستقرار الوظيفي) حيث جاء في المرتبة الأولى بينما جاء (متغير - التقدم والترقي الوظيفي) في المرتبة الثانية ليفسر معاً علي التوالي ما مقداره (28.8 % ) و (3 % ) من تباين التمكين الإداري للعاملين كمتغير تابع؛ في حين تم إستبعاد المتغير الثالث التوازن بين الحياة والعمل وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذا لنموذج. يمكن الإشارة إلي أنه كلما زادت قيمة كل من (الاستقرار الوظيفي؛ والتقدم الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة ساهم ذلك في التمكين الإداري للعاملين بمقدار (0.420) و(0.490) وحدة ؛ لكل منهما علي التوالي.

علاوة علي ما تقدم نجد أن قيمة (F) دالة معنوية (Sig = 0.000) بمستوى أقل من 1% . وبالتالي فقد أثبتت نتيجة الدلالة الإحصائية لإختبار (T) معنوية جودة حياة العمل كمتغير مستقل **ويترتب علي ذلك ما يلي :**

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستقرار الوظيفي بمستوي أقل من 1% .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتقدم الوظيفي بمستوي أقل من 5% .

$$Y = .1.174 + .420 X3 + .490 X2$$

- ▶ **وتأسيساً علي ما تقدم فقد أثبتت النتائج إنه يتم قبول صحة هذا الفرض جزئياً ؛ وبالتالي :**
- توجد علاقة تأثير لجودة حياة العمل بالنسبة لمتغيري (الاستقرار الوظيفي؛ الترتي الوظيفي) علي التمكين الإداري بمستوى دلالة اقل من 1% ؛ حيث إنهما أكثر الأبعاد المستقلة تأثيراً علي التمكين الإداري كمتغير تابع ؛ **وبالتالي فإنه :**
- يوجد تأثير معنوي للإستقرار الوظيفي علي التمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من 1% .
- يوجد تأثير معنوي للتقدم الوظيفي علي التمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من 5% .
- لا يوجد تأثير معنوي لجودة حياة العمل بالنسبة لمتغير التوازن بين الحياة والعمل علي التمكين الإداري للعاملين .

١٠/٢/٧ نتائج صحة إختبار الفرض الرابع:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل؛ والتمكين الإداري للعاملين.

١- : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد :

الجدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار على العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

تحليل التباين ANOVA		R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	إختبار T		معامل إنحدار		المتغيرات
P- Value	قيمة F				P- VALUE	T	الخطأ المعياري	β	
					.310	1.016	.550	.559	الثابت
					.790	.260	.153	.040	١- جودة حياة العمل X
.000	175.794	.682	.686	.828	.000	4.260	.157	.670	٢- المشاركة في إتخاذ القرار Z
					0.071	.722	.041	.030	٣- الجودة X المشاركة Z
إحصاءات جودة النموذج					المتغير التابع (Y) التمكين الإداري				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

**إتضح من نتائج جودة النموذج بالجدول السابق** أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمتها = 0.686 أى أن المتغيرات المكونة للنموذج بالكامل تستطيع أن تفسر 68.6 % من التغيرات التي تحدث في التمكين الإداري كمتغير تابع.

وبذلك فإنه كلما زادت المشاركة في إتخاذ القرار من خلال قوة العلاقة مجتمعة مع جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة زادت فعاليات أساليب التمكين الإداري الممنوحة للعاملين بمقدار (0.030) وحدة.

كما أشارت النتائج أن قيمة (F) دالة معنوية (Sig = 0.000) بمستوى أقل من 1 % . حيث جاءت نتائج الدلالة الإحصائية لإختبار (T) غير دالة معنوياً للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل ؛ ويترتب علي ما سبق أنه :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرار بمستوى أقل من 10 %.

$$Y = .559 + .040 X + .670 Z + 0.030 XZ$$

وبالتالي يقبل هذا الفرض كلياً ؛ إذن :

- يوجد تأثير معنوي للدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من 10 %.



٢- نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (١٦)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدور المعدل

المشاركة في إتخاذ القرار على العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

تحليل التباين ANOVA		R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار		المتغيرات
P- Value	قيمة F				P- VALUE	T	الخطأ المعياري	β	
.000	99.962	.740	.747	.864	.526	0.635	.567	.360	الثابت
					.020	-2.342	.158	.371	التوازن بين الحياة والعمل
					.002	2.086	.211	.561	التقدم الوظيفي
					.415	-0.817	.176	.144	الاستقرار الوظيفي
					.000	3.609	.167	.602	المشاركة
					.056	1.498	.044	.065	التوازن x المشاركة Z
					.101	-2.168	.054	.118	التقدم x المشاركة Z
					.010	1.893	.047	.089	الاستقرار x المشاركة Z
					إحصاءات جودة النموذج				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

- وبالنظر في الجدول السابق لنتائج جودة النموذج نجد أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمتها = 0.747** أن المتغيرات المكونة للنموذج بالكامل تستطيع أن تفسر 74.7 % من التغيرات التي تحدث في التمكين الإداري كمتغير تابع. وبالتالي يتلاحظ الآتي :
- كلما زادت المشاركة في إتخاذ القرار من خلال قوة العلاقة مجتمعة مع التوازن في الحياة والعمل؛ والتقدم الوظيفي؛ والإستقرار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة زادت ممارسات العاملين للتمكين الإداري بمقدار (0.065) ؛ (0.118) ؛ (0.089) وحدة علي التوالي.
  - كما تجدر الإشارة إلي أن قيمة (F) دالة معنوية (Sig = 0.000) بمستوى أقل من ١ % .
  - وقد جاءت نتيجة الدلالة الإحصائية لاختبار (T) معنوية المتغيرات من حيث الآتي :
  - المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل فيما يتعلق بالإستقرار الوظيفي. وبالتالي نجد أنه:
  - يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار فيما يتعلق بالإستقرار الوظيفي بمستوي أقل من 10%.

$$Y = .360 + .371 X_1 + .561 X_2 + .144 X_3 + 0.602 Z + .065 ZX_1 + .118 ZX_2 + .089 ZX_3$$

**وتأسيساً علي ما سبق يتم قبول هذا الفرض كلياً ؛ ما خلال الآتي :**

- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث الإستقرار الوظيفي والتمكين الإداري بمستوي 5 %.
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين "جودة حياة العمل من حيث للتوازن بين الحياة والعمل" والتمكين الإداري للعاملين. بمستوي 10 %.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين "جودة حياة العمل من حيث للتقدم الوظيفي" والتمكين الإداري للعاملين. بمستوي ١ %.

٣- نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Setpwise:

الجدول رقم (١٧)

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير الدور المعدل  
المشاركة في إتخاذ القرار على العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري

تحليل التباين ANOVA		R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	إختبار T		معاملات الانحدار		المتغيرات الداخلة
P- Value	قيمة F				P- VALUE	T	الخطأ المعياري	β	
					.605	.518	.175	.090	الثابت
					.010	3.105	.045	.139	التوازن في الحياة والعمل X1
.000	196.991	.735	.739	.860	.050	4.690	.041	.192	الاستقرار الوظيفي X3
					.010	4.214	.047	.197	التقدم الوظيفي X2
					.000	19.763	.038	.751	لمشاركة Z
إحصاءات جودة النموذج					المتغير التابع (Y) التمكين الإداري				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

**وبالنظر في الجدول السابق لنتائج جودة النموذج** تلاحظ من ترتيب إدخال المتغيرات المستقلة أنها بدأت (بمتغير التوازن في الحياة والعمل) حيث جاء في المرتبة الأولى بينما جاء (متغير - الاستقرار الوظيفي) في المرتبة الثانية (ومتغير - التقدم والترقي الوظيفي) في المرتبة الثالثة ليفسروا جميعاً علي التوالي ما مقداره (0.139) ؛ (0.053) ؛ (0.005) ؛ (0.55) من تباين التمكين الإداري للعاملين كمتغير تابع. كما أنه كلما زادت قيمة كل من (التوازن بين الحياة والعمل ؛ الاستقرار الوظيفي؛ والتقدم الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة ساهم ذلك في التمكين الإداري للعاملين بمقدار (0.139) و (0.192) و (0.197) ؛ (0.751) وحدة ؛ لكل منهما علي التوالي.  
- نجد أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمتها = 0.735 أى أن المتغيرات المكونة للنموذج بالكامل تستطيع أن تقدر 73.5 % من التغيرات التي تحدث في التمكين الإداري كمتغير تابع.  
- وتجدر الإشارة إلي أن قيمة (F) دالة معنوياً (Sig = 0.000) بمستوى أقل من 1 % .  
**وبالتالي جاءت نتيجة الدلالة الإحصائية لإختبار (T) معنوية لمتغيرات من حيث تأثير المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بجودة حياة العمل من حيث: التوازن في الحياة والعمل ؛ والإستقرار الوظيفي؛ والتقدم الوظيفي .**

$$Y = .090 + .139 X1 + .192 X3 + 0.197 X2 + .751 Z$$

**وتأسيساً علي ما سبق تم قبول هذا الفرض كليا ؛ ما خلال الآتي :**

- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين "جودة حياة العمل من حيث التوازن في الحياة والعمل" والتمكين الإداري للعاملين. بمستوي 5 %.
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث الإستقرار الوظيفي والتمكين الإداري بمستوي أقل من 10 %.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرار كمتغير معدل علي العلاقة بين "جودة حياة العمل من حيث للتقدم الوظيفي" والتمكين الإداري للعاملين. بمستوي 1%.



**مناقشة النتائج والتوصيات :**  
**أولاً: أثبتت الدراسة الحالية النتائج الآتية :**

**١- نتائج علاقات الارتباط لجودة حياة العمل :**

- توجد علاقة ارتباط طردية بين التوازن في الحياة والعمل والتمكين الإداري للعاملين عند مستوى معنوية أقل من ١%. وبذلك إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (بوبر، ٢٠١٦، Hamied et al,2014 ؛ كما تختلف مع دراسة ديوب، ٢٠١٤). ومن ثم فإن سياسية الادارة ونوع القيادة يؤثران كعاملان مساعدان على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل للعاملين. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العوامل الإيجابية مثل تحسين الأداء وزيادة الانتاجية وتحسين الحالات الصحية والسلامة النفسية للعاملين ويقضى على العوامل السلبية مثل تقليل ضغوط العمل وعدم إهدار وقت العمل من خلال تعدد حالات الغياب والتأخير.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الترقى الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%. وهو ما يختلف مع دراسة (ماضى، ٢٠١٤)؛ بينما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من ( حميد، ٢٠١٦ ؛ مراد وسلام، ٢٠١٩ ؛ وسلطان، ٢٠٢١). وفي هذا الصدد يمكن القول أنه غالباً ما يؤدي التحفيز المستمر إلي تشجيع العاملين علي التقدم والنمو الوظيفي وخاصة للعاملين لديهم الضبط الداخلي وتحفيز للذات حيث السعى نحو التطوير والترقي الوظيفي للوصول إلي مكانة وظيفية أفضل؛ وسلطة إدارية أعلى ؛ وأجر أو راتب أكبر مما يتقاضاه العامل في وضعه الثابت.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين الاستقرار الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%. وبناء عليه إتفقت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى منها ( Maye,1992 ؛ مراد وسلام، ٢٠١٩ ؛ وسلطان، ٢٠٢٠) وبالتالي فعندما يظل العامل في وظيفة ما فترة من الزمان فيشعره ذلك بالأمان النفسي نتيجة إستقراره الوظيفي مما يخلق لديه قدر من الرضا الوظيفي الأمر الذي يجعله يظل ثابتاً في تلك الوظيفة ويكسبه المزيد من الخبرات نتيجة الإلمام بالمعلومات والمعارف حيث التطوير في مجال العمل وبالتالي يشعر بالتمكين الإداري نتيجة النجاح الذي حققه في العمل ويشعره أيضاً بإحترام وإثبات الذات. في حيث إختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوحميد، ٢٠١٦).
- ويترتب علي ما هو سالف الذكر من نتائج للفروض فرعية فإنه: توجد علاقة ارتباط طردية بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%.

## ٢- نتائج علاقات الارتباط للمشاركة في إتخاذ القرار:

- توجد علاقة طردية موجبة أكثر إرتباطاً بين المشاركة في إتخاذ القرار والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ٥% . ويتفق ذلك مع دراسات أخرى منها Igbaria & Badway,1994) ؛ (Black& Gregerson,2004). تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار العمود الفقري نحو الحسم النهائي لاختيار أفضل البدائل المتاحة بعدما يتم دراسة الظروف المحيطة كاملة وتحليل البدائل بكافة جوانبها التفصيلية. بينما إختلفت دراسة (نصر ؛ ٢٠٢٠) وطرحت جانباً آخر يعمل علي تعطيل التمكين الإداري يتمثل في إزدواجية القرار حيث تداخل الإختصاص بين مهام البعض من الرؤساء؛ الأمر الذي يؤدي إلي تعطيل عجلة الإنتاج نتيجة النزاع أو الإختلاف في وجهات النظر ومن ثم عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار بسبب الهروب من تحمل المسؤولية ويعتبر ذلك في جميع الأحوال تجميد للتمكين الإداري للعاملين في كافة المصالح الحكومية والخاصة وتعطيل بشكل غير مباشر حيث يبقى الحال ثابتاً دون تطوير أو تشغيل ويظل كما هو عليه.

## ٣- نتائج علاقات التأثير لجودة حياة العمل :

- لا يوجد تأثير معنوي للتوازن بين الحياة والعمل علي التمكين الإداري للعاملين ح ومن أهم الدراسات التي إتفقت مع هذه النتائج دراسة كل من (نصر ، ٢٠٢٠ ؛ بن عامر وآخرون ، ٢٠٢١ ؛ Hamied et al,2014) ؛ وكذلك دراسة (البياري ؛ ٢٠١٨) والتي إستعرضت البعض من برامج التوازن بين الحياة والعمل والتي تُمنح للعاملين من خلال الإجازات مدفوعة الأجر؛ والإذون الرسمية الصباحية وقبل مواعيد الإنصراف من العمل من خلال موافقة الرؤساء المباشرين في العمل وذلك بجانب برامج الخدمات الاجتماعية الأخرى المتمثلة في توفير وسائل النقل؛ ومساعدة المرأة العاملة بالاشتراك بمبالغ رمزية في مراكز حضانة الاطفال التابعة لجهة العمل؛ والنوادي الاجتماعية ؛ والرحلات الترفيهية.

- يوجد تأثير معنوي للتقدم والترقي الوظيفي للعاملين علي التمكين الإداري عند مستوى أقل من ١% . وإتفقت مع هذه النتائج دراسة ( سلطان ، ٢٠٢٠) ؛ بينما إختلفت مع هذه النتائج دراسة (بو بكر، ٢٠١٦).

- يوجد تأثير معنوي للإستقرار الوظيفي علي التمكين الإداري لمفردات العينة عند مستوى أقل من ١%. ومن الدراسات التي إتفقت مع هذه النتائج دراسة ( نصر ، ٢٠٢٠ ؛ أبو حميد، ٢٠١٧) بينما إختلفت مع هذه النتائج دراسة (بو بكر، ٢٠١٦). وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلي أن تعزيز أواصر العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين وكذلك تعزيز الاتصال



والتواصل فيما بين العاملون والمدراء أى الادارة يحققان الأمان الوظيفى ويؤثران تأثيراً إيجابياً فى التمكين الإداري.

- وتسيساً علي ما تقدم من نتائج حول الأبعاد الفرعية سالفة الذكر فإنه: يوجد تأثير معنوي لعوامل جودة حياة العمل (للاستقرار الوظيفي؛ والترقي الوظيفي) علي التمكين الإداري بمستوى ١% . وقد إتفقت مع هذه النتائج مع دراسة (سلطان ٢٠٢٠ ؛ عبد الله، ٢٠١٨ ؛ Igarbia, et al,1994) ؛ بينما إختلفت مع هذه النتائج دراسة (ديوب، ٢٠١٤ )

٤- نتائج علاقات التأثير للدور المعدل للمشاركة فى إتخاذ القرار فى العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدور معدل المشاركة فى إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث الاستقرار الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى دلالة أقل من ٥ % . ويتفق ذلك مع دراسة (البياري ٢٠١٨) حيث تعتبر المشاركة فى إتخاذ القرار من أهم العوامل التي تعتمد على الخبرات الشخصية وما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف الأمر الذي يجعل القرار فى المسار الصحيح ؛ مع إعتبار المشاركة فى إتخاذ القرار أحد الأساليب الإدارية المستخدمة فعلياً لتدريب العاملين علي ممارسة التمكين الاداري ويمكن القول أنه كلما كانت المشاركة فى إتخاذ القرار من خلال جماعات كبيرة من العاملين كلما كان القرار اقوى للصواب والنجاح فى العمل ؛ ومن ثم جودة حياة العمل.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدور المعدل للمشاركة فى إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث التوازن فى الحياة والعمل والتمكين الإداري بمستوى ١٠% للعاملين بينما إختلفت مع هذه النتائج دراسة (بن عامر وأخرون، ٢٠٢١). بينما إتفقت مع هذه النتائج دراسة (البياري ٢٠١٨). وبالتالي فكلما زادت المشاركة فى إتخاذ القرارات، زادت جودة حياة العاملين وظيفياً وتحسنت العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدور المعدل للمشاركة فى إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث التقدم الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى ١% .وقد أشارت دراسة (البياري، ٢٠١٨) إلي أن التطور والنمو الوظيفي يترتب عليه إعادة التعيين الفرد ولكن بمسؤوليات إضافية جديدة ومهام ذات أجر أكبر مما كان يتقاضاه الفرد فى الوظيفة السابقة ؛ وتجدر الإشارة إلي أن هذه النقلة إلي المكانة الوظيفية الجديدة فى العمل تحتاج إلي التدريب علي المهارات الإدارية التي تتناسب مع التوظف فى المجال الجديد والعمل الدؤوب كى يثبت الفرد ذاته فى مركزه الوظيفي الجديد.

الجدول رقم (١٨)  
خلاصة نتائج صحة إختبارات الفروض

الدراسات التي إختلفت مع النتائج	الدراسات التي إتفقت مع النتائج جزئياً أو كلياً	أثبتت الدراسة النتائج التالية
<b>الفرض الرئيس الأول:</b> توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل للعاملين بشركة بروتريد للخدمات البترولية والتمكين الإداري؛ ويتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:		
		<b>نتيجة الفرض الفرعي (١)</b> - توجد علاقة إرتباط طردية قوية بين متغيري التوازن بين الحياة والعمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى معنوية أقل من ١%.
دراسة (ديوب، ٢٠١٤).	دراسة كلاً من (بوبر، ٢٠١٦؛ Hamied et al,2014 ماضى، ٢٠١٤؛)	
		<b>نتيجة الفرض الفرعي (٢)</b> - توجد علاقة إرتباط طردية بين التقدم والترقي الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري بمستوى معنوية أقل من ١%.
دراسة (ماضى، ٢٠١٤؛)	دراسة كلاً من (حميد، ٢٠١٦؛ مراد وسلام، ٢٠١٩؛ وسلطان، ٢٠٢١).	
		<b>نتيجة الفرض الفرعي (٣)</b> - توجد علاقة إرتباط طردية أكثر إرتباطاً بين الاستقرار الوظيفي للعاملين والتمكين الإداري بمستوى معنوية أقل من ١%.
دراسة (حميد، ٢٠١٦)	دراسة كلاً من ( Maye,1992؛ مراد وسلام، ٢٠١٩؛ سلطان، ٢٠٢٠)	
<b>الفرض الرئيس الثاني:</b> توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين		
أثبت النتائج أنه: توجد علاقة طردية أكثر إرتباطاً بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين عند مستوى معنوية أقل من ١%.		
<b>الفرض الرئيس الثالث:</b> يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل من حيث "التوازن بين الحياة والعمل؛ والترقي الوظيفي؛ الاستقرار الوظيفي" علي التمكين الإداري للعاملين.		
دراسة (بن عامر وآخرون، ٢٠٢١)	دراسة كل من: نصر، ٢٠٢٠؛ بن عامر وآخرون، ٢٠٢١؛ Hamied et al,2014	- لا يوجد تأثير معنوي للتوازن بين الحياة والعمل علي التمكين الإداري للعاملين
دراسة (بو بكر، ٢٠١٦)	دراسة (سلطان ٢٠٢٠)	- يوجد تأثير معنوي للتقدم والترقي الوظيفي للعاملين علي التمكين الإداري بمستوى أقل من ١%.
دراسة (بو بكر، ٢٠١٦)	دراسة (نصر ٢٠٢٠؛ أبو حميد، ٢٠١٧)	- يوجد تأثير معنوي للإستقرار الوظيفي علي التمكين الإداري لمفردات العينة بمستوى أقل من ١%.
دراسة (ديوب، ٢٠١٤)	دراسة (سلطان ٢٠٢٠؛ عبد الله، ٢٠١٨؛ Igarbia, et al,1994	- وبالتالي يوجد تأثير معنوي لجودة حياة العمل (الاستقرار؛ والترقي الوظيفي) علي التمكين الإداري بمستوى ١%.
<b>الفرض الرئيس الرابع:</b> يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للدور المعدل للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين الإداري للعاملين.		
وأثبتت النتائج أنه:		
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث الاستقرار الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من ٥%.		
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث التوازن بين الحياة والعمل والتمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من ١٠%.		
- يوجد تأثير معنوي للمشاركة في إتخاذ القرار علي العلاقة بين جودة حياة العمل من حيث التقدم الوظيفي والتمكين الإداري للعاملين بمستوى أقل من ١%.		
وهذا ما يتفق مع كلاً من (Gilbert,2005)؛ (Henry, 2009)؛ (أبو حميد، ٢٠١٧)		

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية



### التوصيات:

- إهتمام قيادات الإدار العلية بالشركة برعاية موظفيها فيما يتعلق بتحسين البرامج جودة حياة العمل ومثالاً علي ذلك تحسين الخدمات المقدمة للعاملين علي النحو التالي:
- تحسين برامج الرعاية الصحية : المقدمة للعاملين وأسرهام مثل التعاقد مع أكثر من مستشفى لعلاج العاملين بجانب المستشفيات المتاحة؛ بحيث يكون أمام العاملين حرية الاختيار في العلاج بقطاع عام أو خاص.
- توفر وسائل المواصلات لنقل العاملين من أقرب موقع جغرافي لمحل الإقامة إلي أماكن مقرات العمل مع تخصيص خطوط مواصلات منتظمة بزمان ومكان. للقضاء علي مشكلات التأخير والغياب والأعذار الرسمية وغير الرسمية بسبب المرور.
- توفر الخدمات الترفيهية بالأعياد الرسمية: وإعداد الإحتفالات لكافة العاملين وأسرهام ولزيادة أواصر الصلة بالود والتعاون فيما بينهم وبين الزملاء والرؤساء والمدراء مما يعود برفع الروح المعنوية للعاملين وذلك لتحقيق أهداف العمل المستقبلية المنشودة.
- تخصيص نوادي إجتماعية: يمكن من خلالها الترفيهية عن العاملين وأسرهام بتوفر مناخ ملائم مفحوماً بالأنشطة الرياضية والترفيهية والثقافية وذلك تجديداً للصحة النفسية وتنشيط العاملين معنوياً.
- تكريم العاملين المثاليين: نظير الاستفادة من مقترحاتهم في حل مشكلات العمل والتعاون مع الزملاء.
- خلق كوادر الصف الثاني والثالث في المجالات القيادية أو الإدارية وذلك بإلقاء الضوء علي المتميزين من ذوى الكفاءة والقدرة علي الإنجاز والاهتمام بتجهيزهم بنقل بعض الصلاحيات من رؤسائهم لهم بممارسة بعض مهام العمل نيابة عنهم عن طريق إعداد التفويض الإداري الرسمي؛ ويعد ذلك إعترافاً ضمناً علي كفاءتهم أمام الآخرين.
- السلامة المهنية والصحة العامة للعاملين: وذلك بإزالة الحواجز الاصطناعية في بيئة العمل قدر الإمكان مما يعود بزيادة الراحة النفسية للعاملين ومن ثم تحسين الأداء والإنتاجية في العمل.
- أحقية العاملين في الخدمات الفعلية بالقطاعات النقابية: حصول العاملين علي الخدمات النقابية وفقاً للتشريعات القانونية وأحقيتهم في الخدمات التأمينية والصحية والترفيهية والتنشيطية وحل مشكلاتهم مع إختلاف مجالاتهم الوظيفية.
- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين في النواح الفنية، والأخلاقية والسلوكيات الإنسانية لتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات المهنية كلاً في مجاله مما يعود بزيادة الثقة بالنفس وإرتفاع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء عامة.
- مشاركة العاملين بكافة المستويات الإدارية التنفيذية والقيادية نحو إبداء آرائهم للخطط والمستجدات من الأهداف المأمولة تنفيذها مستقبلاً.
- تخصيص لجنة للرقابة والتفتيش علي مدى تنفيذ العدالة وذلك لمنع حدوث الرسوب الوظيفي لبعض العاملين دون غيرهم. أي مدى أحقية العاملين في النمو والترقي الوظيفي وفقاً للتشريعات والقوانين المعمول بها.

جدول رقم (١٩)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث		
التوصية	مسئولية التنفيذ	الخطة الزمنية
○ تخصيص وسائل المواصلات لنقل للعاملين إلي مقرات العمل	○ موافقة مجلس الادارة ○ إنشاء إدارة النقل لتكون مسئولة عن التعاقد بالشراء أو الإيجار .	○ خطة سنوية
○ الرقابة والتفتيش لمنع حالات الرسوب الوظيفي وحصول جميع المستحقين من العاملين علي أحقيتهم في الترقى الوظيفي	○ الإدارة العليا ○ إدارة الموارد البشرية ○ لجنة المتابعة والتفتيش	○ قصيرة الأجل
○ إعداد البرامج التدريبية خاصة للصف الثاني والثالث	○ الإدارة العليا وإدارة التدريب ○ إدارة الموارد البشرية	○ نصف سنوية
○ تطبيق سياسات العمل بمنح المتميزين ممارسات التفويض الإداري لبعض المهام أو الاعمال نيابة عن رؤسائهم.	○ مجلس الإدارة ○ موافقة المدراء ○ تنفيذ القرار من خلال المشرفين وباقي العاملين	○ قصيرة الاجل
○ المشاركة في تقديم مقترحات المشاركة في إتخاذ القرارات	○ عقد لقاءات مع الخبراء والمديرين لمعرفة أساليب المشاركة البناءة من الرؤساء والمدراء	○ خطة قصيرة ○ نصف سنوية
○ تجهيز أماكن العمل بإزالة الحواجز الاصطناعية بين العاملين	○ موافقة مجلس الإدارة والقيادات ○ إدارة الشؤون المالية ○ إدارة الشؤون الهندسية ○ إدارة الموارد البشرية	○ خطة سنوية
○ تكريم العاملين المثاليين	○ موافقة مجلس الإدارة	○ خطة سنوية
○ زيادة الفعاليات الإيجابية بين مؤسسات العمل والنقابات العمالية	○ تعاون مشترك بين الإدارة العليا والنقابات العمالية	○ متوسطة الاجل
○ التعاقد مع مستشفيات إضافية للرعاية الصحية	○ استطلاع رأي العاملين ○ تحمل جهة العمل جزء من مصاريف العلاج	○ خطة سنوية
○ توفير النوادي الاجتماعية والرياضية	○ موافقة مجلس الإدارة علي تخصيص نوادي إجتماعية بعينها. ○ إستطلاع آراء العاملين للأنشطة المرغوب الاشتراك بها	○ خطة سنوية

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الحالية

**مقترحات الدراسات المستقبلية :**

- أثر جودة حياة العمل علي التوازن والإنسجام التنظيمي
- أثر جودة حياة العمل علي الإستجابة الإدارية لسعادة العاملين
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكرى وجودة حياة العمل
- دور التمكين الإداري في إتخاذ القرار الإستراتيجي
- دور التمكين الإداري في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة



المصادر:-

أولاً : المراجع العربية:

١. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (٢٠١٧) أثر أبعاد جودة الحياة العمل علي فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، ص ٤٧ .
٢. أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل (٢٠١٨) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية علي منظمات المجتمع المدني، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
٣. أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، سلسلة بحوث ودراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (٣٦٩)، القاهرة.
٤. الحسيني، كمال كاظم طاهر وجلاب، إحسان (٢٠١٤) إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع ط ٢، عمان الأردن ص ٧٢، ٧١.
٥. البياري، سمر سعيد (٢٠١٨) جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية.
٦. الخاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمي علي تمكين العاملين، دراسة تطبيقية علي أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
٧. الدوسري، مسعود بن عبد الله مسعود، (٢٠١٦) ، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي في سلاح الصيانة بالخرج رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨. الشنطي ، محمود عبد الرحمن (٢٠١٦) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية - دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، مج ١٢ ، ع ١ .
٩. القحطاني، محمد بن دليم (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض؛ مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٠. المسعود، ريم سعيد ناصر (٢٠١٣) ، واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١١. المبيض، علي محمود وعواد عمرو محمد (٢٠٠٢)، محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الأول.
١٢. بدر الدين، أمير محمد عبد الحميد، (٢٠٠٩) أثر تمكين العاملين علي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
١٣. بوبكر، سامي (٢٠١٦) تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء المتغير الوسيط الثقة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
١٤. بن عامر، فاطنة وبن غربي، أمجد ومنور، ماري (٢٠٢١) التمكين المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، لدى العاملين بشركة الكهرباء والغاز، مجلة الروافد للدراسات والأبحاث العلمية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، مجلد ٥، الجزائر، ص ٦٠-٧٧.
١٥. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، الإسماعيلية ، مصر.

١٦. ديوب، أيمن حسن (٢٠١٤) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٠، عدد ٢١، دمشق، ص ١٩٥-٢٢٤.
١٧. سويلم، يحيى محمد (١٩٩٧)، الإدارة في القرن الواحد والعشرين، المنصورة، دار الهأني للطباعة.
١٨. سلطان، أميمة (٢٠٢٠) أثر جودة الحياة الوظيفية علي التمكين الإداري بالمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجرائر، ص ٣٠.
١٩. صحراوي، ميمية ولعجالي سناء (٢٠١٨) أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، إدارة الأعمال ، جامعة الوادي ، ص ٣٧ - ٩٩.
٢٠. عارف، عالية عبد الحميد مرسي (٢٠٠٤) تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
٢١. عبد العزيز ، احمد عزمي (٢٠٠٥) دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس الاسماعلية، مصر.
٢٢. عبد الله، معن أحمد صالح (٢٠١٨) أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي، دراسة منشورة، المملكة العربية السعودية
٢٣. عبد الغفار، محمود حسين صالح (٢٠١١) نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الوظيفية علي اداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعه قناه السويس.
٢٤. قاسم، ميرفت راشد ابراهيم، (٢٠٠٧)، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٢٥. كامل، محمود عبد الرحمن وغزالي، أحمد جمال (٢٠١٤) دور إدارة استمرارية الاعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الاداء ، كلية التجارة ، جامعه بنها.
٢٦. ماضى ، خليل اسماعيل ابراهيم (٢٠١٤)، جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
٢٧. مراد، سامى وسلام، شيرين (٢٠١٩) أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ،كلية العلوم الإدارية والإنسانية ، المملكة العربية السعودية.
٢٨. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤) تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، أبريل، ٢٠٠٤.
٢٩. ملح، يحيى سليم (٢٠٠٩) التمكين مفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط٢، القاهرة.
٣٠. نصر، عزه جلال مصطفى (٢٠٢٠) تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر آلياته ومقترحاته؛ العدد ٢٦ ، ص ٤٨.
٣١. يوسف، صفاء (٢٠٠٨) "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، دراسة حالة، مراكز الوزارات، الأردن.



ثانياً : المراجع الأجنبية

- 32.Ahmadi, F., & Salavati, (2012) **A. Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in publik organization** in Kurdistan province. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussines. Pp. 235-246.
- 33.Abu Taher, (2013), "**Variations of Quality of Work Life of Academic Professionals in Bangladesh: A Discriminant Analysis**", European Journal of Training and Development, Vol. 37 Iss.6 Pp. 580 – 595.
- 34.Aida Shekh Omara, Wan Edura Wan, Afiza Abdul Majidc, (2014), **Motivations Using Social Networking Sites On Quality Work Life, Procedia, Social And Behavioral Sciences, Vol 130, Pp 524 – 531.**
- 35.Ayesha Tabassum (2012) **Interrelations between Quality of Work Life Dimensions**. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2. pp 79- 89.
- 36.Anderson, C.R(1996) **Management : skills, functions and Organization Performance**, London, Allyn & Bacon, Inc.
- 37.Akadiri O.P(2011) Development of a Multi-Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects, PhD Thesis, University of Wolverhampton. Wolverhampton. UK.
- 38.Beach, Dale S., (1999) Personnel, **The Management of people at work**, New York, Mc crow-hill Co., Inc.
- 39.Blackburn, J., & Bruce, W. (1989). **Rethinking Concepts of job satisfaction: The Case of Nebraska Municipal Clerks, Review of Public Personnel Administration.**
- 40.Black. J. Stewart& Gregerson (2004) **Participative Precisions– Meeting: An Iteration Of Multiple Dimensions** Human Relations, Jul.
- 41.Bober Simans, (1995) **Control in an of Empowerment** Harvard Business Review, March.April,1995.
- 42.Chiu, Tai Sheng & Shiou Lu, Meei (2003) **A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals** Scandinavian Journal of Psychology, Vol. 40 No. 2.
- 43.Cohen S. G., Change L., & Ledford, G. E., JH., (1997) **A Hierarchical construct of self management Leadership and It's Relationship to**

44. **Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness**, Personnel Psychology, V, 50, N. 2.
45. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996) **The Impact of human resource Management practices on perceptions of organizational performance**, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4.
46. Eaton, A. E., (1990) **The Role of the local Union in A participative Program**, Labor Studies Journal, V.15, N.1.
47. Edvardsson, Bo & Gustavsson, Bengt Ove (2003) **Quality in the work environment: a prerequisit for success in New Service development**, Managing Service Quality, Vol. 13, No. 2.
48. Elise Ramstad, (2009), "**Promoting Performance and the Quality of Working Life Simultaneously**", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58, No 5, Pp. 423 – 436.
49. Ellis, Jennifer Lindsay (2005) **Empowerment Through Shared Decision Making: A Case Study of The Okanagan Shuswap Land and Resource Management Planning Process** University Of Waterloo, Canada.
50. Fields, M.W & Thacker, J.W, (1992) **Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment**, Academy of Management Journal, V. 35, N2.
51. Gilbert, B., (1989) **The Impact of Union Involvement on the design and Introduction of Quality of Work Life**, Human Relation, V. 42, N. 12.
52. Hamid Zare. Zolfa Haghgooyan, Zahra Karimi (2014) **Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University** Iranian Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 7, No. 1, January.
53. Henry Ongori, (2009) **Managing behind the scenes: A viewpoint on employee empowerment**, African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, January 2009
54. Havlovic, S. J. (1991), **Quality of work life and Human Resource Outcomes**, Industrial Relations, Vol. 30, No. 3.
55. Heskett, J. L., Sasser, W.E., Jr and L.A., Schlesinger, (1997), **The Service Profit Chain**, New York: The Free Press.



- 
- 56.Hian, C.C. & Einsteion , W.O.(1990) **Quality of work life (QWL): What can unions do?** S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 55, No. 2.
- 57.Hunt, V.D. (1992) **Quality in America: How to implement A competitive Quality Program**, New York, R.R. Donnelly & sons Co., p.286.
- 58.Igbaria,M, Parasuraman,S. &Badway,M.K (1994) **Work Experiences, Job Involvement and Quality of Work life Among Information Systems Personnel**, MIS Quarterly, V. 18, June 1994.
- 59.Jay A. Conger & Rabindar N. Kanungo, (1998) **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol.13, No.3.
- 60.Jonsson, B. & Lank, (1985) **A Report on the Workshop on production Technology and Quality of Working Life**, Human Resource Management, V. 24, N. 4.
- 61.Katz, H.C, Kochan, T.A. & Weber, M.R. (1985) **Assessing the Effective of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life Organizational Effectiveness**, Academy of Management Journal, V. 28, N. 3.
- 62.Kim, Hye. Kyoung (2014). **Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment**. *Global Business and Management Research*, 6(1).
- 63.Klein, Gerald D., (1986) **Employee centered productivity and QWL programs: findings from an Area study**, National productivity Review, Autumn.
- 64.Lau, Rsm & May, B.E (1998) **A win – win paradigm for Quality of work life and Business performance**, Human Resource Development Quarterly san Francisco, Vol. 9. No. 3, fall. 1998.
- 65.Loscocco, K.A. & Roschelle, A.R. (1991), **Influences on the Quality of work and non work life: Two Decades in Review** Journal of vocational Behavior, Vol. 39, No. 2
- 66.Mallak L.A. & Kursted H.J.(١٩٩٦) **Understanding & Using Empowerment to Change Organizational and Culture**, Industrial Management, Vol. 38, No.6.
- 67.Mayers, D.W. (1992) **Human Resources Management: principles and practice** New York, Commerce clearing House, Inc.
-

- 68.Moye, Melinda J.&Henkin, Alan,(2006), Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust In Managers, **Journal Of Management Development**, Vol.٢5.
- 69.Nadler, David A. & Lawler, Edward E., (1983) (Quality of work life: perspectives and Directions (, **Organizational Dynamics**.
- 70.Quiwn R. E. & Spreitzer G. M. (1997) **The Road of Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider**, **Organization Dynamics**, Vol.26, No.2,1997.
- 71.Ron Johnson& David Redmon, (1998) **The Art of Empowerment** (London: Financial Times Pitman Publishing,1998).
- 72.Sherman, A, Bohbander, G. & Smell, S., (1996) **Management Human Resource**, New York, south. Western college polishing.
- 73.Seied H. Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary (2012) " **Investigating the Relationship Between Life Quality and Productivity** in Physical Education Office Employees In Zanjan"3rd World Conference on Educational Sciences, Vol.15, PP. 3665-3368.
- 74.Seema Arif Maryam Ilyas, (2013),"**Quality of Work-Life Model for Teachers of Private Universities in Pakistan**", Quality Assurance in Education, Vol. 21, No.3, Pp. 282 – 298
- 75.Thocker, J. W. & Fields, M. W., (1987) **Union Involvement in Quality of work life Efforts**. A Longitvatinal Investigation Personnel Psychology, Vol. 40 Nol 1.
- 76.Werther, William. B. Jr. & Davis, Keith, (2002), **Human Resources and personnel Management**, New York: Mc Graw-Hill Inc.