

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management Sciences.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسات العمومية

-دراسة حالة بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: -زروقي دليلة

-كريم صورية

لجنة المناقشة

رئيسا.	أستاذ محاضر (أ)	الأستاذة: زاوي حميدة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد (ب)	الأستاذة: ضريفي نوال
ممتحنا.	أستاذ مساعد (ب)	الأستاذة: عربية سلوى

السنة الجامعية 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي
إلى كل طالب علم
إلى كل عائلي

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله دائما وأبدا

والصلاة وأفضل السلام على أشرف المرسلين.

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة طيلة فترة الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

* ضريفي نوال * على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر تمكين العاملين(الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، التحفيز وتقويض السلطة) على جودة الحياة الوظيفية على مستوى بلدية حمام الضلعة، ولتحقيق هذا المسعى تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام المقاربة الكمية في الجانب التطبيقي من خلال الاعتماد على توزيع استبيان على موظفي البلدية محل الدراسة، والاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS.V22) لتحليل نتائج الاستبيان، مما سمح لنا بالوصول الى عدة نتائج تمحورت بشكل أساسي على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية على مستوى البلدية محل الدراسة.

وعليه وبناءً على مخرجات هذه الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات أهمها:

الحرص على تعزيز التطبيق الفعال لأبعاد التمكين على مستوى البلدية محل الدراسة، لضمان بيئة عمل تعكس مظاهر جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، جودة الحياة الوظيفية، بيئة العمل، بلدية حمام الضلعة.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de l'autonomisation des travailleurs (communication et partage d'informations, team building, influence, motivation et délégation de pouvoir) sur la qualité de vie professionnelle au niveau de la commune de Hammam Al-Dhala, et pour y parvenir s'est appuyé sur l'approche analytique descriptive, en plus de l'utilisation de l'approche quantitative dans l'aspect appliqué en s'appuyant sur la distribution d'un questionnaire aux employés de la commune étudiée, et l'utilisation du programme d'analyse statistique V22). SPSS) pour analyser les résultats du questionnaire, Cela nous a permis d'arriver à plusieurs résultats, principalement centrés sur l'existence d'une relation positive statistiquement significative entre les dimensions de la responsabilisation des employés et la qualité de vie professionnelle à l'échelle de la municipalité étudiée.

Par conséquent, sur la base des résultats de cette étude, un certain nombre de recommandations ont été formulées, dont les plus importantes sont les suivantes:

Assurer l'application effective des dimensions d'autonomisation au niveau de la municipalité étudiée, afin d'assurer un environnement de travail qui reflète la qualité de vie professionnelle des travailleurs.

Mots-clés: Responsabilisation des employés, qualité de vie professionnelle, environnement de travail, municipalité de Hammam Al-Dhala.



قائمة المحتويات

أ	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التمكين وجودة الحياة الوظيفية والدراسات السابقة
8	المبحث الأول: مفهوم التمكين وابعاده
8	المطلب الأول: تعريف التمكين
10	المطلب الثاني: أبعاد التمكين وأثره على العاملين
12	المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على الأفراد والمؤسسات
15	المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
15	المطلب الأول: مفهوم وخصائص جودة الحياة الوظيفية
17	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية
19	المطلب الثالث: أبعاد ومستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
25	المطلب الرابع: عوامل نجاح وعوائق جودة الحياة الوظيفية
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
31	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية
32	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
33	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
37	المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة



- 38المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 40المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.
- 43المطلب الثالث: تحليل بيانات محور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.
- 46المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
- 47المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.
- 48المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.
- 50المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.
- 52المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.
- 54المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.
- 56خلاصة الفصل:
- 53الخاتمة

قائمة الجداول

رقم	اسم الجدول	الصفحة
1	مقياس ليكرت الخماسي	26
2	صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.	28
3	صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة	29
4	ثبات أداة الدراسة	31
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	32
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	33
8	توزيع أفراد العينة حسب كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة	33
9	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها	34
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة	34
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة	37
12	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	41
13	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	41
14	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	43
15	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	43
16	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	44
17	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	45
18	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار تحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	46
19	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة	47



قائمة الجداول و الأشكال

48	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيل	20
49	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية	21

تمهيد:

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

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

ولتحقيق هذه البيئة وجب على المؤسسة تطبيق بعض الممارسات التي تساعدها على الحصول على مورد بشري فعال ومن أهم هذه الممارسات هو تمكين العاملين، وذلك بتطبيق مختلف الابعاد المتعلقة به والتي من شأنها تحسين بيئة العمال.

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

إشكالية الدراسة:

ومما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

ما أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟
الأسئلة الفرعية:

وبغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية ارتأينا تجزئة هذه الأخيرة الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟

- ما أثر بناء فرق عمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟

- ما أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟

- ما أثر تحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟

- ما أثر تفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة؟



فرضيات الدراسة:

وبناء على الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبناء فرق عمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعث التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع الى الأسباب التالية:

- الرغبة الذاتية في التعرف على الموضوع وفهمه.

- توافق موضوع البحث مع الاختصاص.

- أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

- إظهار مدى أهمية أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.



أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بناء إطار نظري يبين متغيرات الدراسة أثر تمكين العاملين جودة الحياة الوظيفية.
- التعرف على مستوى تحقق ممارسات تمكين العاملين في بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.
- التوصل إلى نتائج وصياغة توصيات على ضوءها.
- التعرف على مستوى تحقق ممارسات جودة الحياة الوظيفية في بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

أهمية الدراسة:

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

1- الأهمية العلمية:

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



2- الأهمية العملية:

- يساعد تمكين العاملين على زيادة خبرة معاونين ورؤساء الأقسام وإكسابهم مهارات جديدة.

- يساعد تمكين العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة على أكمل وجه ممكن.

- يحفز العاملين وينمي لديهم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في أداء أعمالهم.

- يساعد أثر تمكين العاملين على ظهور قادة اداريين جدد يتحلى بروح المسؤولية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة أثر تمكين العاملين وجودة الحياة بثانوية بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة ، حيث تهتم هذه الدراسة أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة .

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في شهر مارس من سنة 2024.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمجلات، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد اقتضى المنهج التحليلي والمقاربة الكمية، حيث تم إعداد استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من مراجع سابقة في الموضوع، حيث تقيس عبراته آراء وتصورات العاملين في بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرامج التحليل الإحصائي SPSS.V22.



تقسيمات الدراسة:

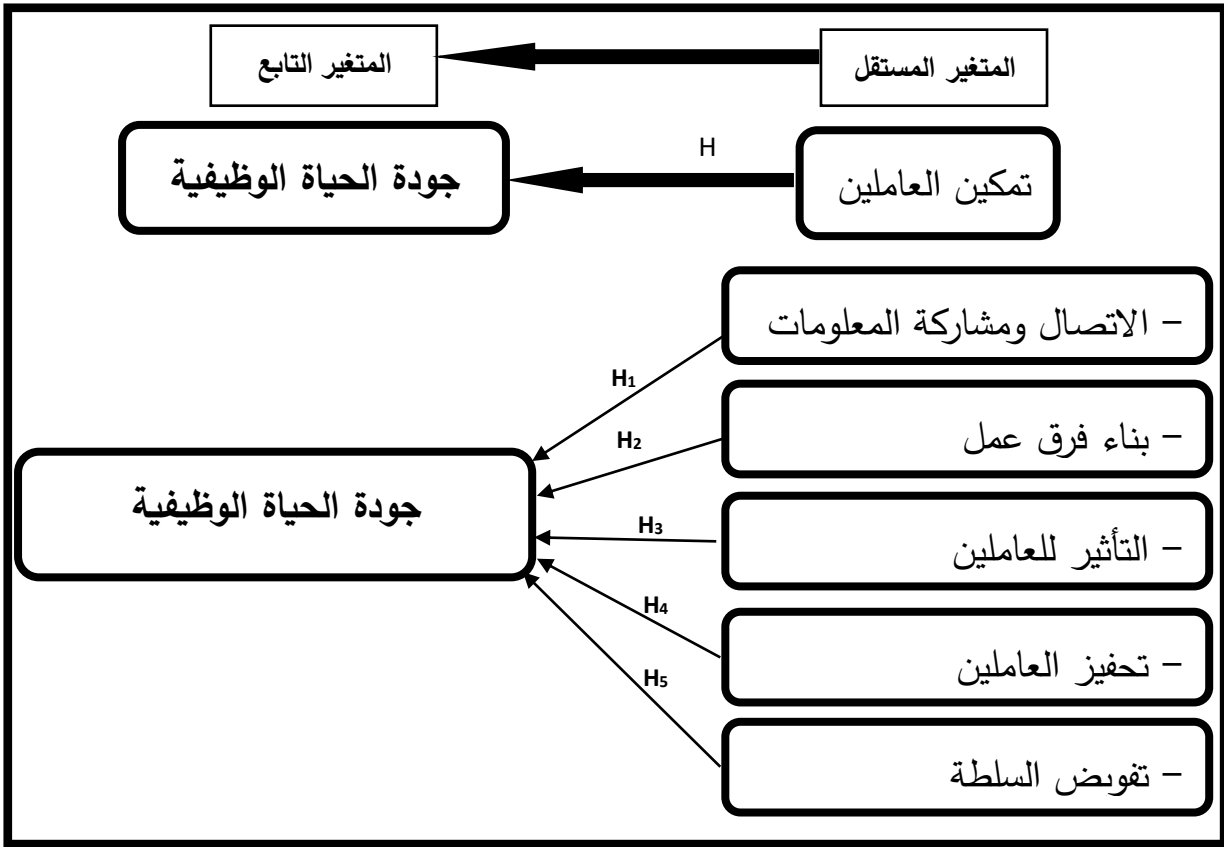
سعى لتحديد وتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة، فقد عالجت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، ومن خلال الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالآتي:

الفصل الأول: متعلق بأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ويتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول يتضمن الإطار النظري أثر التمكين العاملين والمبحث الثاني جودة الحياة الوظيفية أما المبحث الثالث فقد كان تحت عنوان الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي عالجت نفس المتغيرات التي تتناولها دراستنا.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويتضمن مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه عموميات بلدية حمام الضلعة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS .



نموذج الدراسة:



الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين وجودة الحياة الوظيفية والدراسات
السابقة.

تمهيد الفصل

من أجل الامام بالجوانب النظرية والتعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بكل من التمكين وجودة الحياة الوظيفية، نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد كل متغير على حدة، ومن ثم التعرف على أهم الدراسات السابقة في الموضوع، من أجل تحديد النتائج التي توصل إليها الباحثون في الماضي وتحديد مدى قدرتنا على إضافة قيمة علمية جديدة وعليه تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث، تناول الأول مفهوم التمكين وأبعاده، بينما تناول الثاني الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، في حين خصص الثالث للدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفهوم التمكين وأبعاده

يعد تمكين الإدارة مفهومًا أساسيًا في بناء بيئة العمل فعالة ومبكرة داخل المؤسسات والمنظمات يهدف هذا المفهوم إلى منح الأفراد والفرق القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح، وهذا نسعى لتوضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التمكين.

1- تعريف التمكين:

➤ **التمكين لغة:** مصدر تمكين: وهو من الفعل مكن أي أصبح ذا مكانة وسلطة ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه وأمكنه من الشيء أس جعل له سلطانا وقدرة وتمكن من الشيء قدر عليه أو ظفر به.

تقول العرب إن بني فلان لدو مكانة من السلطان أي تمكن ويقال أن فلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.

وأمكنه من عدوه أي نصره عليه وحكم فيه.

ويرى التوحيدي: أن التمكين هو السلطة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ستة عشر آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبخمس ألفاظ

هي (مكناهم، مكناكم، أمكن منهم، مكن، مكن، تمكن)¹.

➤ **التمكين اصطلاحًا:** التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء والأعضاء التنظيم الآخرين

للتأثير في عملية اتخاذ القرار بمعنى آخر هو التعاف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع

¹- وهيبه بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، المسيلة، رسالة ماستر (غ منشورة)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص

القوة الرسمية بقدر ما تحدد ينظم المعلومات وينظم التدريب والمكافآت بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية .

➤ **تعريف شكلتور (Shachleter, 1995) :** التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا .

➤ **تعريف عبد الوهاب(2000):** عرف التمكين بأنه منهج لإدارة الأفراد ويسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل.

➤ **تعريف ملحم(2006):** بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.¹

إن التمكين يجزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التفرقات والأعمال التي يقوم بها وهذا الدور يجزر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي تما ستبقى غير مشغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستمدة وهناك وصف للتمكين على أنه حالة ذهنية بدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية، يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن تطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين ومن أهم هذه الخصائص:

1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير .

2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) .

3- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .

4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها .

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتعرف لإيجاد الحل لأنها أقرب هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريف لمتباينة التمكين فمثلا قام lashely الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا للمشكلة أو مشكلتها) .

(1999) تعريف التمكين من خلال تقسمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة

والتمكن من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة² في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال

¹- وهيبه بن شعبان، مرجع سابق، ص 21 .

²- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

2018، ص 12.

الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة، ويؤخذ على هذا التعريف بأنه لم يحدد تعريفاً ومفهوماً محدداً التمكين معتمد بدلاً من ذلك على عدد من النتائج والمقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي يستقيم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف.¹

المطلب الثاني: أبعاد التمكين وأثره على العاملين.

أولاً: أبعاد التمكين

1-الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين.

2-بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد الفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لتجنب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق .

3-التأثير: يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها هو السياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4-تحفيز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم والوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكن لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها.²

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف لكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم.

¹- المرجع نفسه، ص 13.

²- هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، شبكة الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 19.

5- تفويض السلطة: هو أن يتعهد إلى بعض الموظفين واجبات أو مهمات معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها وتفويض هذه الواجبات للموظفين يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطة يكون كافي لإنجاز هذه الواجبات¹.

وأشار عبد الحسين (2012) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات الإلزامية للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف فالتفويض وهو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم².

ثانياً: مبادئ التمكين

- 1- التمكين ليس عملية مطلقة وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة وهناك أيضاً أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة بالأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.
- 2- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة وليست الإدارة التقليدية كما قد تحتاج إلى نظام الانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع أيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
- 3- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين وان هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين ولا يجب أن يكون التمكين مباشراً لفصل بين الإدارة والعاملين فيها.
- 4- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

¹- عبد الله محمد منفي النعيمي، التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية (رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، قسم الإدارة العامة، 217، ص 20 .

²- المرجع نفسه، ص 21.

5- التمكين ليست عملية مقطوعة أو منبوذة وإنما تحتاج للمتابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة على المستوى مديري الإدارة الوسطى والذي سوف يفقدون جزءا أساسيا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين¹.

المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على الأفراد والمؤسسات.

أولاً: أثر تمكين العاملين على الأفراد

1. تمكين العاملين بشكل جيد مع الأفراد يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية حيث يمتد إلى عدة جوانب.

2. حيث يذكر كل من جلاب والحسين(2023) مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة والعاملين في أن واحد وتمكين إدراج فوائد التمكين على العاملين فيمايلي:

- زيادة مسعى الرضا في العمل .
- زيادة مسعى السيطرة على المهام اليومية .
- زيادة الشعور بالملكية في العمل .
- زيادة الثقة في النفس .

ويعتبر المغربي(2001) أن التمكين العاملين يمنحهم الطاقة والقدرة على العمل باستمرار ويساهم في تفعيل معرفة وقدرات الأفراد الإبداعية كما يعهد إليهم مسؤوليات جديدة ويزيد من التزامهم وانتمائهم نحو المنظمة كما يشير (worlein 2010) في نفس السياق إلى المجموعة من المزايا والفوائد للتمكين في أنه يساهم في زيادة الإنتاجية ويعزز حماس الموظف ويساعد على زيادة الروح المعنوية والإبداع لدى الموظف ويسهم في تحسين الجودة والخدمات ويسهم في تطوير العمل الجماعي وبهذا يتضح جليا أن التمكين الوظيفي له فوائد وضمانات حيوية لأي منظمة إضافة إلى أنه يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين فيمنحهم حرية التصرف إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء كما يؤدي إلى سرعة ومعالجة المشكلات بل هو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمراريتها².

نذكر أيضا مزايا تمكين العاملين على الموظف وأثارها المترتبة .

¹- خلفه سارة، فلة عيساوي، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنشئ للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان، 2018، ص 362 .

²- سالم بن سعيد المسعودي، التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من جهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، رسالة ماجستير (غ منشورة) إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ص 24.

3. تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه¹.
 4. المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز مستوى عال من الفعالية الهادفة .
 5. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب .
 6. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تعرف لموظفيها الممكّنين سهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحكم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة .
 7. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سما عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمر بنظرة شاملة كذلك يرى ما تقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيعتبر معنى العمل بالنسبة له معنى محدود إلى معنى شامل .
 8. تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد المزايا المتحققة من النتائج التمكين حيث أن شعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة². يمكن القول بأن العاملين وتأثيره على الأفراد يظهر بوضوح في زيادة الثقة بالنفس والمهارات وتحفيز الإبداع وتعزيز الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل.
- ثانياً: أثر تمكين العاملين على المؤسسات.**
1. ضمان فعالية المنظمة.
 2. زيادة ولاء العاملين للمنظمة فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.

¹- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر تمكين الوظيفي في سلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط الساحة الأردنية، رسالة ماجستير غر منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 24.

²-مرجع سابق، ص 25.

3. تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق .

4. ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التفرد وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق .

5. ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة¹.

فتمكين العاملين يعني منحهم القدرة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات والمسؤولية بشكل فعال في إطار عملهم يمكن أن يكون ذلك تأثيرات ايجابية كبيرة على المؤسسات ومن هذه التأثيرات:

- **الرضا الوظيفي:** فالباحثون عرفوا الرضا الوظيفي بصيغ مختلفة لكنها تتفق في المعنى ومن هذا

التعريف فهو الحالة التي تعكس مستوى المشاعر الايجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده

كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني.

أهميته: لقد تبين من خلال الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع

للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويرفع معنويات العاملين ويجعل الحياة ذات

معنى أفضل عند الأفراد ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الرضا الوظيفي مايلي:²

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين.

2. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض شبه غياب العاملين في المؤسسات المختلفة .

3. إن الفرد ذو درجة الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وكذلك

أكثر رضا عن حياته بصفة عامة .

4. أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أفضل عرضة لحوادث العمل³.

1- الإبداع الإداري: إن السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف وهو يتجه نحو

التغيير ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية تدسيهم وتوفير الاستقلالية للعاملين

يجعلهم يشعرون بأنهم أفضل تقييدا من الآخرين سما فما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل

كذلك بينت الدراسات فإن هناك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل

فعال في السلوك الإبداعي كذلك أثبتت الدراسة التي قام (Knight Turvey,2006) بأن الحرية في

¹- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2009، ص 38 .

²- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015، ص 107.

³- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، المرجع نفسه، ص 107 .

اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية فيرد العمل تعززا من الطاقة الإبداعية لدى العاملين كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتولد لديهم نزعة أو بتوفير لديهم ميل بخوجب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر بالإضافة إلى أنهم تتولد لديه القدرة على المواجهة العقبات والتحديات.

أشارت دراسة كل من (جواد وحين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا كذلك أكدت دراسة (speritzer satal, 1999) بأن التمكين يعتبر عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة كذلك أشارت إلى أن التمكين ضروري لإشارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية. وخالصة يمكن القول أن تمكين العاملين يرتبط بشكل وثيق بزيادة الإبداع لديهم وهذا الإبداع يؤدي بدوره إلى تحقيق العديد من الفوائد والتأثيرات الايجابية على المؤسسة ونجاحها¹.

المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية.

تعد جودة الحياة الوظيفية مجال معرفي يعد حديث نسبيا، تميز بجذب اهتمام العديد من الدراسات والمؤسسات كونه مفهوم يهتم بمتطلبات المورد البشري والذي يعد أساس تحقيق الميزة التنافسية وما يتوقعه من المؤسسة من ظروف بيئية حسنة وعدالة وغيرها من أبعاد تمثل جوهر جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص جودة الحياة الوظيفية

مع تعدد وجهات النظر ومنطلقات الدراسة كان هناك اختلاف حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، من خلال هذا المطلب تم إعطاء مفهوم شامل لجودة الحياة الوظيفية مع إبراز لخصائصها.

أولا - مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

اختلف وتنوع مفهوم جودة الحياة الوظيفية بين الباحثين لتنوع جوانب الدراسات المتناولة وغرضها حيث تطرقنا للتعريف التالية:

عرفها (جاد الرب) بأنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين والحياة الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها والمتعاملين معها¹."

¹- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2016، ص ص

ويعرفها (المغربي) بأنها: " تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للموظفين وتسهم في رفع كفاءة أداء المنظمات".²

وعرفها (ماضي) بأنها: "مجموع الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر على الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية الأمر الذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف الفرد وكافة الأطراف: ذات العلاقة بالمؤسسة".³

تعتبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف والبيئة المرضية والمحبة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا العامل، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وكذلك الفرص المتاحة للنمو.⁴

كما تعرف جودة الحياة الوظيفية بوصفها فلسفة إدارية تهدف إلى حفظ كرامة الموظفين والتعديل في ثقافة المؤسسة، والاهتمام بصحة وسلامة العامل من خلال تحقيق النمو والتقدم الوظيفي.⁵

ترتبط جودة الحياة الوظيفية بمدى توافر الظروف المناسبة لدعم وتحقيق الرفاهية للموظفين بما يضمن أحسن نمو للمؤسسة، من خلال تحقيق مجموعة من المتطلبات التي تعزز الرضا الوظيفي كاحتياجات البقاء والاستقرار المادي والوظيفي.⁶

بعد ذكر التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها:

¹- جاد الرب سيد محمد جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 9.

²- كامل محمد المغربي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 327.

³- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 63.

⁴- عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي.المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2015، ص 29.

⁵- أحلام خان وسيلة جغلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد، 14 العدد 03 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2020، ص 425.

⁶- بلواضح أحمد سيف الدين جلولي محمد مهدي عمر، أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة مجلة اقتصاد المال والاعمال المجلد، 06 العدد 1 جامعة الدكتور مولاي الطاهر السعيدة، الجزائر 2022 ، ص 121.

"مجموع العمليات المستمرة والتي تعمل على تحسين مختلف الجوانب المتعلقة بالحياة الوظيفية والشخصية للموظفين من خلال الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي توفير مناخ تنظيمي داعم والذي يساهم بدوره على زيادة كفاءة كل من الموظفين والمؤسسة.

ثانيا - خصائص جودة الحياة الوظيفية:

الجودة الحياة الوظيفية مجموعة خصائص تتمثل في¹:

- الأهداف الواضحة التي تحققها في المؤسسة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها .
- النجاح في مطابقة الأهداف التنظيمية وحاجات الموظفين.
- الاتصالات الفعالة والشعور بالأمان.
- ويضيف (رونالد ي ريجيو) الخصائص التالية:²
- ظروف عمل صحية وآمنة.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.

لجودة الحياة الوظيفية أهمية بالغة لما لها من أثر في المؤسسة كونها تنطوي على أهداف تتعلق سواء بالمؤسسة أو الموظفين بها، والتي قمنا بالتطرق لكل منها من خلال هذا المطلب.

أولاً - أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تعمل المؤسسات عند تبنيها لجودة الحياة الوظيفية على إبراز الأهمية الناجمة عن تطبيقها، والتي

نذكر منها:³

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

¹- محمد إبراهيم كامل الصويص واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 09 العدد 02 جامعة قناة السويس، مصر ، 2018، ص 500.

²- شيخي مريم طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2014ص 103.

³- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 2 محمد بن أ الجزائر 2016، ص ص 10-12.

- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
- تساعد على تنظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المؤسسة.
- تساعد وتشجع الموظفين على تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية والتخفيف من مشاكل الحياة اليومية.
- تهيئة بيئة تنظيمية تحفز الموظفين وتحسن صحتهم العقلية وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات وزيادة الإبداع.
- فرصة تفوق الموظفين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.
- فرص للحصول والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة المهارية والمعارفية؛
- فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع؛
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب الموظفين.

ثانياً - أهداف جودة الحياة الوظيفية:

- اختلفت وتعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية وحتى تكون قابلة للتحقيق لا بد أن تكون تابعة للأهداف الرئيسية الخاصة بالمؤسسة، نذكر منها:¹
- زيادة ثقة الموظفين؛
 - المشاركة في حل المشاكل؛
 - زيادة الرضى الوظيفي؛
 - زيادة الفاعلية التنظيمية؛
 - تقليل معدل دوران العمل
 - تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر 2007، ص 78.

المطلب الثالث: أبعاد ومستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

ترتكز جودة الحياة الوظيفية على العديد من الأبعاد والعناصر وقد اختلفت آراء الباحثين حول هذه الأبعاد، إذ سيتم التركيز على الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية مع مستلزمات تطبيقها من خلال هذا المطلب.

أولاً - أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

مع الاختلاف في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إلا أن أغلب الكتاب اتفقوا على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد دون الآخر بل تتمثل في مجموعة أبعاد متكاملة تشارك كل الإدارات في تطبيقها ، تتمثل هذه الأبعاد في:

1- التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:

يعد تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين إلى حد سواء، حيث يتطلب ذلك تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، حيث يواجه صاحب العمل تحدي يتمثل في إيجاد ثقافة تنظيمية للمنظمة تسهم في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل، وعرفت (الأمم المتحدة) التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على أنه. مجموعة من الترتيبات التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتصف بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المؤسسة؛ كما يعرف كذلك بأنه " السياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة من أجل تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة وفي نفس الوقت توفير المرونة للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية¹."

من أهم البرامج التي يمكن تطبيقها لتحقيق الاتزان بين الحياة والعمل :²

- السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.

- السماح بساعات عمل مرنة في الموقع.

¹- سمر سعيد البياري جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص ص 15-16.

²- أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 12.

- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين وعائلاتهم من ،(حضانة مسكن إجازات وغيرها من خلال تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين).

- تقديم خدمات استشارية في شؤون العمل والعائلة.

يمكننا القول إن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية مفهوم واسع بما في ذلك تحديد الأولويات بين العمل (مهنة الطموح) من جهة والحياة الصحة الترفيه الأسرة) من جهة أخرى لهذا فإن للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المؤسسة والموظف فهو يؤدي إلى الالتزام في المؤسسة ويقلل من معدلات الدوران وضغوط العمل ومعدلات الغياب وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

2- العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية والتي يجب أن تسود أفراد المؤسسة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات منها دراسة أجراها معهد (مستقبل العمل) في مدينة بون الألمانية عام 2009 وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على إحدى الشركات البريطانية خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يؤدي لتحسين أداء العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي بدوره إلى آثار إيجابية على المؤسسات ويظهر من خلال ما سبق أن المحفزات المعنوية لا تقل كفاءة عن المحفزات المادية ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام الموظف، ويعطي قدره من الرعاية.¹

تؤثر العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من خلال توفر علاقات طيبة بين الموظفين تسمح بالتحاور وتبادل الخبرات والإحساس بالأمن، إضافة لدعم المؤسسة للتحاور وتشجيع التواصل والاحترام بين كافة الموظفين.

3- الرواتب والمكافآت:

للرواتب والمكافآت أهمية بالغة في تحديد أداء الموظفين وتوجيهه من خلال توجيه دافعيتهم، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والرواتب علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها ، فعدم تلبية الرواتب لهذه المتطلبات والاحتياجات الخاصة بالموظفين، يدفع بهم نحو سلوك اتجاه سلبي للأداء نتيجة لعدم الرضى،

¹- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سابق، ص 9.

ومن جهة أخرى أكدت معظم الدراسات الميدانية على تأثير الرواتب والمكافاة على إنتاجية الفرد و ويرجع ذلك لكونها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، كالحاجات الفسيولوجية، الشعور بالأمن، المكانة الاجتماعية، كما يرى (تايلور) " أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية، وفي السياق نفسه أكدت دراسات (هيز برغ) أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل، لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضى عن العمل.¹

تتمثل أهمية بعد الرواتب والحوافز في المؤسسة من خلال كونه يشكل المصدر الأساسي لتلبية متطلبات الموظفين الرئيسية سواء المادية من خلال إعالة أنفسهم أو أسرهم لتلبية الاحتياجات الأساسية والكمالية من ملابس ومأكول وغيرها...)، أو من خلال تلبية المتطلبات المعنوية والتي تنعكس في المركز الاجتماعي للفرد ضمن مجتمعه الخاص، حيث أن نجاح المؤسسة في وضع نظام رواتب ومكافآت فعال وعادل يحقق المتطلبات ويوافق الأطر المتفق عليها يساعد على تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة وبالتالي تحقيق النجاح لكليهما.

4- الأمن والسلامة المهنية:

يتأثر جميع الموظفين في المؤسسة بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو للأفضل وعلى المؤسسة توفير بيئة عمل صحية وأمنة تقلص حوادث العمل والأمراض وأعمال العنف في العمل، وبتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين تستطيع المؤسسة أن تصبح أكثر تأثيراً في الموظفين، من خلال زيادة إنتاجيتهم نظراً لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة، وزيادة الكفاءة والجودة، وتحسين سمعة المؤسسة، حيث يعرف الأمن والصحة المهنية بأنه " مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحقيق ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية".²

تكمن أهمية برامج الصحة والسلامة المهنية في:³

- زيادة الإنتاجية نتيجة لتقليل أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث والأمراض المهنية
- تحسين الكفاءة والجودة ويتحقق ذلك بوجود قوى عاملة وسليمة.
- خفض تكاليف العلاج والتأمين.

¹- محيسن وجدي، مدى رضى موظفي وكالة غوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004، ص 58.

²- خالد بن خليفة، لطفي عاشور، معراج شريفي جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ورود للروائح والعمور بالوادي -- مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر ، 2022، ص 12-13.

³- نفس المرجع، ص 13.

- خفض معدلات تعويضات الموظفين والتعويضات المباشرة.
- تحسين سمعة المؤسسة واعتبارها الاختيار الأفضل للعمل.

تحقق المؤسسة الغرض من برامج الصحة والسلامة المهنية من خلال حرصها على مطابقة المعايير الموضوعية لإجراءات العمل لضمان الوقاية الشاملة للموظفين وحرص الإدارة كذلك على الالتزام بها من خلال إيمان الإدارة العليا بضرورة توفير المعدات اللازمة لتنفيذ البرامج الموضوعية لحماية الموظفين.

5- القيادة والإشراف:

للقيادة دور هام في العملية الإدارية إذ تتكامل مع الوظائف الأخرى المتمثلة في التنظيم التخطيط الرقابة ممارسة متكاملة تحقق النجاح للمنظمة إذا طبقت بكافة أبعادها.

أ- القيادة: هناك العديد من التعاريف لمفهوم القيادة لا تخرج في مجالها عن كونها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك بمعنى آخر النشاط هي الذي يمارسه القائد في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين¹.

ب- الإشراف: هو عملية إدارية تهدف لتوجيه نشاط الموظفين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو الجهد الذي يبذله الرئيس نحو رؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف كذلك بأنه عملية" أو وظيفة تعمل على تحسين وتطوير المهارات وقدرات الموظفين عن طريق مشرف مع مراعات حاجاتهم النفسية والاجتماعية".²

نستطيع القول بأن كل من عمليتي القيادة والإشراف الإداري ترتبطان بكونهما تعلمان على توجيه نشاط الأفراد من طرف الرئيس أو المشرف لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مهارات العمال مع مراعات خصوصية الأفراد من متطلبات نفسية ومعنوية، إذ يتمثل دور كل من القيادة والإشراف في توفير المعرفة اللازمة للموظفين بخصوص صلاحياتهم إضافة للتشجيع والتوجيه لإبداء الآراء ومناقشة المشاكل التي تعترض سير العمل والتأثير الإيجابي على الموظفين.

¹- ليلي عمومن، يمينة بوسماحة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء دراسة ميدانية للعاملين بالسلك الطبي والشبه طبي. مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019، ص ص 7-8.

²- ليلي عمومن، يمينة بوسماحة، نفس المرجع، ص 8.

6- نظم الترقية والتقدم الوظيفي:

تعد الترقية أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي حيث تعرف على أنها إعادة تعيين الفرد في رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك سيتم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد " وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية ويمكن اعتبارها من الحوافز المادية كذلك، فالموظف الذي سيتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفية: الجديدة ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية أو حسب الكفاءة، كما تعرف كذلك على أنها: "عملية نقل أو تحويل العامل من وظيفة لأخرى تشتمل على مسؤوليات وواجبات وسلطات أعلى من العمل الحالي وغالباً ما يلزم في هذه الزيادة في المسؤوليات والواجبات زيادة في التعويضات والمنافع والخدمات التي يتلقاها العامل وذلك حسب الدرجة والفئة الوظيفية التي تنتمي إليها الوظيفة التي تم ترقيته إليها¹."

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل فرد من المؤسسة والموظفين حيث تسعى المؤسسة من خلال نظام

الترقية إلى:²

- رفع الروح المعنوية للموظفين الحاليين؛

- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل؛

- ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل لدى المؤسسة؛

- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخيرات داخل المؤسسة؛

- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للموظفين.

تساهم المؤسسة في تطبيق نظم الترقية والتقدم الوظيفي من خلال العمل على تطبيقها بأسس عادلة وشروط واضحة فهي تعمل بذلك على تحفيز الموظفين على بذل جهودهم من خلال إظهار المعايير والفرص التي توفرها للموظفين للتقدم الوظيفي مستقبلاً.

7- الأمان والاستقرار الوظيفي:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم المواضيع في مجال الإدارة، وذلك لتأثيره المباشر على العنصر البشري والذي يعتبر حساساً في المؤسسة، فضمان الأمان من العناصر التي تسهم في جعل الفرد مرتاحاً داخل المؤسسة وبالتالي شعوره بالانتماء والطمأنينة، مما يدفع الموظفين للإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما

¹ - خديجة ناصر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2019، ص 30.

² - خديجة ناصر، نفس المرجع، ص 30.

يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث يعرف (المغربي) الأمان الوظيفي بأنه مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثلا الأمن من فقدان الوظيفة أو الإجراءات التعسفية، الأمر الذي يؤدي توفره إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تباعا على الأداء وتوثيق الولاء للمؤسسة.¹

للمؤسسة دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين من خلال تحسين الظروف المادية والمعنوية وتوفير الاحتياجات الإنسانية التي قد تتفاوت درجاتها وبالتالي زيادة الاستقرار الوظيفي، إضافة لتبني الاستراتيجيات الفعالة التي تسهم في إيجاد حل وسط للثقافة التنظيمية للمؤسسة تسمح للموظفين بالتركيز على أداء أعمالهم بكفاءة عالية إضافة لتوفير المنافع التي تؤدي لبقائه في وظيفته وزيادة ولائه وارتباطه بالمؤسسة.

ثانيا - مستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تتعرض برامج جودة الحياة الوظيفية للفشل أغلب الأحيان، الأمر الذي يفرض على المنظمة تحمل تكلفة ضياع الجهد والوقت إضافة للتغييرات التي تقوم بها المؤسسة والمرتبطة بالتغييرات الهيكلية كاستحداث بعض الوحدات مثل إدارة السلامة المهنية أو توسيع صلاحيات إدارة أخرى وغيرها، تعزى الأسباب التي قد تؤدي للفشل في تطبيق جودة الحياة الوظيفية لعدم تهيئة المستلزمات الضرورية لتطبيقها، إذ تعتمد بشكل أساسي على الأفراد المتمثلين في الموظفين ومدى كفاءة إدارة الموارد البشرية ودعم الإدارة العليا لتطبيقها، حيث تتطلب محاولات تطبيق جودة الحياة الوظيفية الكثير من التغييرات في المؤسسة الأمر الذي يفرض تهيئة الأجواء لإجراء تغييرات تتمثل بمنح صلاحيات وحجب أخرى، وتتطلب بعض الحالات استعداد الموظفين للتوجيه من قبل الإدارة المختصة بتطبيق جودة الحياة الوظيفية لأن درجة استعداد الموظفين لتقبل وإدراك التوجيهات تلعب دورا أساسيا في تحقيق مستلزمات تطبيقها.²

¹ - هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 16.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 302.

تكون إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء وتوجيه عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب منحها الحرية والصلاحيات للقيام بمايلي:¹

- تقديم التسهيلات اللازمة للمديرين من حيث المعلومات وآلية سير العمل .
 - إعادة النظر بأنظمة الرواتب والحوافز .
 - التكامل بين أطراف المؤسسة لضمان توفر مستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
 - تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف للموظفين والمؤسسة
 - توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام.
- المطلب الرابع: عوامل نجاح وعوائق جودة الحياة الوظيفية.**

من خلال ما برز عن أهمية جودة الحياة الوظيفية وما تقدمه للمؤسسة يتوجب الحرص على تعزيز عوامل نجاحها مع عدم إهمال العوامل التي قد تؤثر سلبا وتعيق تطبيقها وهذا ما تم التطرق له في هذا المطلب.

أولاً - عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

يتطلب نجاح جودة الحياة الوظيفية توافر عدة عوامل، وذلك بهدف تجنب النفقات التي لا تحقق عوائد كما هو مخطط لها من قبل المنظمات والتي تتمثل في التالي:²

- 1- نظم الاتصالات:** تعتبر ضرورية لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، حيث تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتستخدم كأداة لتحقيق الفهم المشترك بين الفاعلين في المؤسسة ونشر المعلومات في مختلف مستويات المؤسسة لتوحيد الرؤية وبناء علاقات اجتماعية جيدة.
- 2- نظم المقترحات:** إن جودة الحياة الوظيفية تقتض أن الموظفين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي المتابعة المستمرة لهذه الأفكار من خلال ما يسمى " نظم المقترحات " والتي تعد طريقة منظمة لجمع أفكار الموظفين، حيث يقومون بتقديم المقترحات للمشرف أو الوسيط وبعدها يتم التعليق على هذه الأفكار المطروحة ومناقشتها، إذ يجب على كل منظمة تسعى إلى إنجاح برامج جودة الحياة الوظيفية أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء مجدية أو غير مجدية.

¹- سرور لعمارة تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر ، 2017، ص 34.

²- محروق، سمر، بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية فكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر ، 2020، ص 37.

3- **مجهودات المؤسسة في تطوير جودة الحياة الوظيفية:** يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية جهود وأنشطة المؤسسة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في لغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

ثانيا - معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من الإيجابيات التي تقدمها جودة الحياة الوظيفية إلا أن العديد من الأطراف في المنظمات لا تقبلها وتتلقى الخطط التي تهدف لتطوير جودة الحياة الوظيفية مقاومة كبيرة والتي من شأنها أن تحد من تطبيقها، تتمثل هذه المقاومة في:¹

1- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل، لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع رؤوسهم، ومنحهم فرصة إبداء آراءهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك صعب التحقق لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون معارضة قوية ضد مثل هكذا برامج.

2- **موقف الاتحاديات والنقابات العمالية** قد يتولد عن الاتحاديات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى التسريع من وتيرة أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للموظفين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية، ولإزالة هذه المخاوف على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على الموظفين من جراء تطبيقها.

3- **التكلفة المالية** ترى الإدارة بأن التكلفة المالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية كبيرة، علاوة على أنه لا وجود ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو من صناع القرار التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، ولتبديد المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

¹- أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سابق، ص ص 13-14.

الدراسات السابقة:

(1) أثر برامج التدريب على تمكين الموظفين في المؤسسات الجزائرية.

الباحثون: د. فاطمة زهرة وفريق البحث.

مجلة: تطوير الموارد البشرية في الجزائر.

تاريخ النشر: 2021.

المكان: الجزائر.

المنهج المستخدم: الوصفي والتحليلي مع استخدام أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلات شخصية.

النتائج: أظهرت الدراسة تأثير ايجابي لبرامج التدريب على تمكين الموظفين في المؤسسات الجزائرية مما يساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية ورضاهم الوظيفي.

(2) تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على رضا الموظفين في القطاع العام في الجزائر.

الباحثون: د. عبد الرحمان عمر وفريق البحث.

مجلة: إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

تاريخ النشر: 2019.

البلد: الجزائر.

المنهج المستخدم: الوصفي والتحليلي مع استخدام أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلات شخصية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية ترتبط بشكل كبير برضا الموظفين في القطاع العام في الجزائر.

(3) تأثير القيادة التمكينية على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالجزائر.

الباحث: د. سليمان بن عمر وفريق البحث.

مجلة: الإدارة والقيادة في الجزائر.

تاريخ النشر: 2018.

البلد: الجزائر.

المنهج المستخدم: الوصفي والتحليلي مع استخدام أدوات البحث المتمثلة في دراسة حالة والمقابلات شخصية ومقابلات شخصية.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة التمكينية تؤثر ايجابيا على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالجزائر .

4 دراسة ساخي بوبكر: تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات بجامعة وهران محمد بن أحمد، 2016.

1. دراسة العلاقة بين متغير التمكين وجودة الحياة الوظيفية مع اختلاف طبيعة العينة ومحل الدراسة والتي أفادت في تعبير عن جودة الحياة الوظيفية كان متوسط مرورا بالدراسات التي سبقتها في اعتماد أكثر الأبعاد تمييزا وتمثيلا لجودة الحياة الوظيفية مرورا بالمقاس المتخذ في ذلك.

5 دراسة أبوبكر بوسالم: 2012-2013، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة ميدانية بشركة سونطراك البترولية الجزائرية.

تم استخدام استبيان التي وزعت على عدد أفرادها وتم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

أهم النتائج المتوصل إليها: أن هناك دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك.

لا توجد فروق إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سونطراك سياسة التمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل على مسعى الوصفي).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتقديم وتوضيح أثر تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وذلك عن طريق ثلاث مباحث المبحث الأول يضم ثلاثة مطالب في المطلب الأول تناولنا تعريف التمكين والمطلب الثاني ابعاد التمكين ثم أما بالنسبة للمطلب الثالث خصصناه إلى اثار التمكين على الافراد والمؤسسات، أما بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا فيه المتغير الثاني من الدراسة و هو جودة الحياة الوظيفية وتطرقنا فيه الى أربعة مطالب، المطلب الأول تطرقنا فيه مفهوم و خصائص جودة الحياة الوظيفية و في المطلب الثاني أهمية و اهداف جودة الحياة الوظيفية اما المطلب الثالث ابعاد و مستلزمات تطبيق الحياة الوظيفية و المطلب الرابع عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية و في المبحث الثالث تطرقنا الى الدراسات السابقة من عربية التي تطرقت إلى عناصر مشابهة لموضوعنا.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

تمهيد الفصل

بعد التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالتمكين وجودة الحياة الوظيفية من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل تحديد أثر المتغير المستقل (التمكين) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، على مستوى بلدية حمام الضلعة، من خلال اجراء دراسة ميدانية على مستوى هذه الاخيرة، وذلك من خلال تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث، تناول الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بينما تطرق الثاني لعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، في حين خصص الثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة، بالإضافة إلى إجراء بعض الاختبارات للتأكد من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا على سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع بحثنا، وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصدق الظاهري للاستبيان، وبناءً على التعديلات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية والمتمثلة في الاستبيان (الملحق 01)، والذي تضمن قسمين أساسيين:

-القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة، عدد الدورات التي تحصلت عليها".

-القسم الثاني: والذي تضمن محورين أساسيين:

- المحور الأول: مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة (16 عبارة)، حيث تم تقسيم هذا المحور الأول إلى خمسة أبعاد:

- البعد الأول: الاتصال ومشاركة العاملين (03 عبارات).

- البعد الثاني: بناء فرق العمل (03 عبارات).

- البعد الثالث: التأثير (03 عبارات).

- البعد الرابع: تحفيز العاملين (04 عبارات).

- البعد الخامس: تفويض السلطة (03 عبارات).
- المحور الثاني: مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة (18 عبارة)، حيث تم تقسيم هذا المحور لثاني إلى سبعة أبعاد:
- البعد الأول: الرواتب والمكافآت (03 عبارات).
- البعد الثاني: الأمن والسلامة المهنية (03 عبارات).
- البعد الثالث: القيادة والإشراف (02 عبارات).
- البعد الرابع: نظم الترقية والتقدم الوظيفي (02 عبارات).
- البعد الخامس: الأمان والاستقرار الوظيفي (02 عبارات).
- البعد السادس: الاجتماعي (03 عبارات).
- البعد السابع: التوازن بين الحياة الشخصية والعملية (03 عبارات).

وفي إطار إعدادنا لاستمارة الاستبيان اعتمدنا على الاسئلة المغلقة والتي تحتل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرت الخماسي لقياس القسم الثاني من استبيان الدراسة حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، وبتدرج المقياس ما بين درجة واحد إلى خمس درجات كما هو موضح في الجدول الآتي: ويمكن توضيح هذا المقياس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
الفئة	[4.2-5]	[3.4-4.2]	[2.6-3.4]	[1.8-2.6]	[1-1.8]
الدرجة	عالية جدا	عالية	متوسط	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: ضيف دنيا أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات

في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة المسيلة-

2022، ص 191

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

خصص هذا المطلب لعرض مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، والأساليب التي سيتم استخدامها من

طرف الطلبة لتحليل الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة البداية في تنفيذ الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من كل الموظفين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالبلدية محل الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من 30 موظف، إذ تم توزيع 30 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 30 استبيان أي ما نسبته 100% من الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي منها، أي عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 06 ماي 2024 إلى 10 ماي 2024 بالاعتماد على التسليم اليدوي لكل الموظفين بالبلدية محل الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS"، وعليه سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلمتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، حيث تبين أن محاور استبيان الدراسة من القسم الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل

عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لكل محاور استبيان الدراسة.

1- صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة: كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول الخاص بمدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة

ارتباط العبارة بالمحور		العبارات	الرقم
Sig	معامل ارتباط بيرسون		
الاتصال ومشاركة العاملين			
0.000	0.602	تحتوي البلدية على قنوات تواصل فعالة.	01
0.000	0.618	هل تقدم البلدية الخدمات بشكل جيد.	02
0.000	0.668	هل تشعر أن هناك تواصل فعال بين البلدية والمواطنين.	03
بناء فرق العمل			
0.000	0.674	أداء المهام داخل المؤسسة يتميز بالعمل الجماعي بين جميع أعضاء فرق العمل.	04
0.000	0.740	تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها على تمييز أداء مهامهم.	05
0.012	0.453	هل تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل.	06
التأثير			
0.000	0.773	للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة.	07
0.010	0.462	المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة لهم متكافئة.	08
0.049	0.363	هل هناك تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكنه.	09
تحفيز العاملين			
0.006	0.492	هل تشعر بأنك محفز في بيئة العمل الحالية.	10

0.002	0.542	هل تتمتع بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني.	11
0.005	0.496	هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به له تأثير ايجابي ويقدر.	12
0.043	0.371	هل هناك مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز.	13
تفويض السلطة			
0.000	0.591	هل يسمح لك اتخاذ القرارات المهمة دون تدخل مستمر من الإدارة.	14
0.025	0.409	هل يتمكن الأفراد في فريقك من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم.	15
0.002	0.549	هل يتم التوجيه والتدريب اللازم لتمكين الفريق من تفويض السلطة بشكل فعال.	16

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المتعلق بمدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وذات إشارة موجبة، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأعلى بنسبة 77.30% للعبارة (07) من البعد الثالث "التأثير" الخاصة بـ: "للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة"، وفي حدها الأدنى بنسبة 36.30% للعبارة (09) من البعد الثالث "التأثير" الخاصة بـ: "هل هناك تحسناً في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي بين العبارات والمحور الأول.

2- صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة: بلغت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بمدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig

الرواتب والمكافآت		
0.001	0.581	01 الراتب في المؤسسة يكون ملائم مع الجهد المبذول.
0.000	0.611	02 الترقية داخل المؤسسة تكون وفق معايير محددة تطبق على كافة الموظفين دون استثناء.
0.000	0.766	03 هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم.
الأمن والسلامة المهنية		
0.016	0.437	04 نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره المؤسسة ملائم.
0.000	0.636	05 توفر البلدية معايير السلامة المهنية للموظفين.
0.001	0.595	06 يتم مراقبة السلامة بشكل مستمر.
القيادة والإشراف		
0.000	0.723	07 تتصف معاملة المسؤولين في العمل بالعدالة والإنصاف.
0.000	0.701	08 يحرص المسؤولون على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين
نظم الترقية والتقدم الوظيفي		
0.003	0.518	09 للموظف دراية كافية حول شروط الترقية.
0.001	0.569	10 معايير الترقية التي تضعها المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي.
الأمان والاستقرار الوظيفي		
0.014	0.356	11 لا تفكر في البحث عن عمل بديل.
0.005	0.502	12 نتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة.
الاجتماعي		
0.000	0.674	13 هل تشعر بأن هناك جو من احترام المتبادل بين الموظفين.
0.034	0.388	14 هل توجد سهولة في التواصل مع أعضاء الفريق الآخرين.
0.003	0.530	15 العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة عملك قائمة على الاحترام المتبادل.
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية		
0.000	0.621	16 هل تستطيع تحقيق توازن مناسب بين حياتك العملية والشخصية.
0.000	0.599	17 هل تتيح لك البلدية المرونة في جدول العمل.
0.001	0.497	18 هل تشعر بالدعم من زملائك ومديرك خلال الأوقات الصعبة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلق بمدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 35.60% للعبارة (11) من البعد الخامس "الأمان والاستقرار الوظيفي" الخاصة بـ: "لا تفكر في البحث عن عمل بديل"، وفي حدها الأعلى بنسبة 76.60% للعبارة (03) من البعد الأول "الرواتب والمكافآت" الخاصة بـ: "هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

يدل ثبات أداة الدراسة على إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (4): ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاوَر أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
01	مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.	16	0.805
02	مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.	18	0.857
	إجمالي محاور أداة الدراسة	34	0.900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جداً، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة 0.900، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بمدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.805، وبلغ 0.857 في محور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، ما يزيد ويعزز من قدرة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها من خلال موضوع بحثنا.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من خلال وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والموضحة في القسم الأول من الاستبيان، وعرض وتحليل بيانات القسم الثاني من استبيان الدراسة والذي تضمن محورين أساسيين، ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في المبحث السابق.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة والتي تم توزيعها إلى "الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة، عدد الدورات التي تحصلت عليها"، والتي يمكن تحليلها وفق الآتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	15	50%
أنثى	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة كانت مناصفة بين الذكور والتي كانت نسبتهم بـ 50%، في حين نسبة الإناث من عينة الدراسة أيضا بـ 50%، وهذا ما يدل على تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى

الدراسي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	09	30%
جامعي	15	53.30%
دراسات عليا	05	16.70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 53.30% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، أما ما نسبته 30% من عينة الدراسة فمستواهم ثانوي، في حين ما نسبته 16.70% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواهم دراسات عليا، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي العالي الذي يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة وفعالة عالية.

3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
46.70%	14	أقل من 05 سنوات
03.30%	01	من 5 إلى 10 سنوات
26.70%	08	من 10 إلى 15 سنة
23.30%	07	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 46.70% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات في مجال عملهم وهذا راجع لسياسة الدولة في توظيف أكبر عدد من البطالين وإدماجهم في مناصب عملهم، وما نسبته 26.70% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح بين 10 و 15 سنة، في حين من كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة فجاءت نسبتهم 23.30%، أما من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة فجاءت نسبتهم بـ 03.30%.

4- توزيع أفراد العينة حسب "كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة": يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب "كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة"، في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة

النسبة (%)	التكرار	كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة
53.30%	16	تعلم ذاتي
16.70%	05	مقررات دراسية
23.30%	07	تعليم من قبل الزملاء
06.70%	02	حضور دورات تدريبية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 53.30% من أفراد عينة الدراسة تعلموا ذاتيا للكمبيوتر، في حين أن ما نسبته 23.30% من عينة الدراسة تعلموا استعمال الكمبيوتر من قبل زملائهم، أما ما نسبته 16.70% من أفراد عينة الدراسة تعلموا استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة وفقا لمقررات دراسية، أما ما نسبته 06.70% من أفراد عينة الدراسة فقاموا بحضور دورات تدريبية لتعلم استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة.

5- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها، في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها
80%	24	ولا واحدة
16.70%	05	01 إلى 02 دورات تدريبية
03.30%	01	03 إلى 04 دورات تدريبية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 80% من أفراد عينة الدراسة لم يجتازوا بدورات تدريبية نهائيا، في حين أن ما نسبته 16.70% من عينة الدراسة اجتازوا بدورات تدريب لا تفوق دورتين، أما ما نسبته 03.30% من أفراد عينة الدراسة اجتازوا ثلاثة إلى أربع دورات، ها ما يبين بأن غالبية أفراد عينة الدراسة لم يجتازوا بدورات تدريبية ما قد يؤثر سلبا على مجال عمله.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والمتعلق بمدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تمكين العاملين ببلدية

حمام الضلعة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	الاتصال ومشاركة العاملين	3.76	0.711	/	عالية
01	تحتوي البلدية على قنوات تواصل فعالة.	3.50	1.009	3	عالية

02	هل تقدم البلدية الخدمات بشكل جيد.	3.93	0.828	1	عالية
03	هل تشعر أن هناك تواصل فعال بين البلدية والمواطنين.	3.83	0.870	2	عالية
	بناء فرق العمل	3.37	0.846	/	متوسطة
04	أداء المهام داخل المؤسسة يتميز بالعمل الجماعي بين جميع أعضاء فرق العمل.	3.57	1.135	1	عالية
05	تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها على تمييز أداء مهامهم.	2.83	1.177	3	متوسطة
06	هل تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل.	3.70	0.988	2	عالية
	التأثير	3.30	0.556	/	متوسطة
07	للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة.	3.83	0.950	1	عالية
08	المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة لهم متكافئة.	2.37	0.890	3	منخفضة
09	هل هناك تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه.	3.70	0.794	2	عالية
	تحفيز العاملين	2.98	0.796	/	متوسطة
10	هل تشعر بأنك محفز في بيئة العمل الحالية.	2.43	1.278	3	منخفضة
11	هل تتمتع بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني.	3.27	1.311	2	متوسطة
12	هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به له تأثير ايجابي ويقدر.	4.13	0.973	1	عالية
13	هل هناك مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز.	2.10	1.029	4	منخفضة
	تفويض السلطة	2.83	0.950	/	متوسطة
14	هل يسمح لك اتخاذ القرارات المهمة دون تدخل مستمر من الإدارة.	2.70	1.264	3	متوسطة
15	هل يتمكن الأفراد في فريقك من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم.	2.90	1.296	2	متوسطة
16	هل يتم التوجيه والتدريب اللازم لتمكين الفريق من تفويض السلطة بشكل فعال.	2.90	1.125	1	متوسطة
	تمكين العاملين	3.23	0.541	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثاني الخاص بمدى تمكين العاملين ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

- **البعد الأول الخاص بالاتصال ومشاركة العاملين:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الأول كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01-03-02) بمقدار (3.93، 3.83، 3.50) على الترتيب ما يفسر وبدرجة عالية بأن بلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة تقدم خدماتها بشكل جيد، ووجود تواصل فعال مع المواطنين عن طريق قنوات تواصل فعالة، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بمقدار 3.76 ما يدل على أنه يوجد ببلدية حمام وبدرجة عالية قنوات اتصال ومشاركة للعاملين بها.

- **البعد الثاني الخاص ببناء فرق العمل:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (05-04-06) بمقدار (3.70، 3.57، 2.83) على الترتيب، ما يفسر بأن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل، وأن أداء المهام بها يتميز بدرجة عالية بالعمل الجماعي بين جميع أعضاء فرق العمل، مع وجود تحفيزات أحيانا للموظفين بالبلدية لتمييزهم في أداء مهامهم، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بمقدار 3.37 ما يدل أن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تعمل وبدرجة متوسطة فقط لبناء فرق للعمل بها.

- **البعد الثالث الخاص بالتأثير:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الأول كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (08-09-07) بمقدار (3.83، 3.70، 2.37) على الترتيب ما يفسر بأن الموظفين بالبلدية محل الدراسة لديهم ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه يوجد تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه، إلا أن المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة ليست متكافئة نوعا ما، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث بمقدار 3.30 ما يدل على أن إدارة بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تأثر بدرجة متوسطة فقط على العاملين بها.

- **البعد الرابع الخاص بتحفيز العاملين:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (13-10-11-12) بمقدار (4.13، 3.27، 2.43، 2.10) على الترتيب ما يدل على أن الموظفين بالبلدية محل الدراسة يشعرون بدرجة عالية بأن العمل الذي يقومون به له تأثير ايجابي، إلا أنهم لا يتمتعون بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني، ولا يشعرون دائما أنهم محفزون بيئة عملهم، ولا توجد مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بمقدار 2.98 ما يدل على أن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تحفز وبدرجة متوسطة فقط الموظفين لديها.

- البعد الخامس الخاص بتفويض السلطة: حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الخامس من المحور الأول كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (14-15-16) بمقدار (2.90، 2.90، 2.70) على الترتيب ما يفسر بأن بلدية حمام الضلعة بالمسيلة تقوم بدرجة متوسطة فقط بالتوجيه والتدريب اللازم لتمكين فريق العمل من تفويض السلطة بشكل فعال، وأنه لم يتمكن الموظفون في فريق العمل من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم، ولم يسمح لهم باتخاذ القرارات المهمة إلا وكان هناك تدخل مستمر من الإدارة، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الخامس بمقدار 2.83 ما يفسر بأن بلدية حمام الضلعة تقوم وبدرجة متوسطة بتفويض السلطة لموظفيها، وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور الأول بمقدار 3.23 ما يفسر بأن بلدية حمام الضلعة تعمل على تمكين العاملين لديها وبدرجة متوسطة فقط.

المطلب الثالث: تحليل بيانات محور مدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة
الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والخاص بمدى جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة
الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى جودة الحياة الوظيفية

بلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الرواتب والمكافآت					
01	الراتب في المؤسسة يكون ملائم مع الجهد المبذول.	2.53	1.137	2	منخفضة
02	الترقية داخل المؤسسة تكون وفق معايير محددة تطبق على كافة الموظفين دون استثناء.	2.70	1.343	1	متوسطة
03	هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم.	2.33	1.269	3	منخفضة
الأمن والسلامة المهنية					
04	نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره المؤسسة ملائم.	3.10	1.125	1	متوسطة
05	توفر البلدية معايير السلامة المهنية للموظفين.	2.53	1.074	2	منخفضة
06	يتم مراقبة السلامة بشكل مستمر.	2.13	0.973	3	منخفضة

متوسطة	/	1.150	2.62	القيادة والإشراف	
منخفضة	2	1.159	2.37	07	تتصف معاملة المسؤولين في العمل بالعدالة والإنصاف.
متوسطة	1	1.306	2.87	08	يحرص المسؤولون على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين.
متوسطة	/	1.079	2.98	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	
متوسطة	1	1.232	3.00	09	للموظف دراية كافية حول شروط الترقية.
متوسطة	2	1.273	2.97	10	معايير الترقية التي تضعها المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي.
متوسطة	/	1.006	3.25	الأمان والاستقرار الوظيفي	
متوسطة	1	1.343	3.30	11	لا تفكر في البحث عن عمل بديل.
متوسطة	2	1.243	3.20	12	نتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة.
عالية	/	0.983	3.72	الاجتماعي	
عالية	1	1.081	3.93	13	هل تشعر بأن هناك جو من احترام المتبادل بين الموظفين.
عالية	3	1.074	3.53	14	هل توجد سهولة في التواصل مع أعضاء الفريق الآخرين.
عالية	2	1.149	3.70	15	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة عملك قائمة على الاحترام المتبادل.
متوسطة	/	0.878	3.20	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	
متوسطة	2	1.357	3.23	16	هل تستطيع تحقيق توازن مناسب بين حياتك العملية والشخصية.
متوسطة	3	1.129	2.97	17	هل تتيح لك البلدية المرونة في جدول العمل.
عالية	1	1.163	3.40	18	هل تشعر بالدعم من زملائك ومديرك خلال الأوقات الصعبة.
متوسطة	/	0.645	2.99	جودة الحياة الوظيفية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمدى جودة الحياة

الوظيفية ببلدية حمام الضلعة في ولاية المسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

- **البعد الأول الخاص بالرواتب والمكافآت:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-01-02) بمقدار (2.70، 2.53، 2.33) على الترتيب ما يدل على أن الترقية داخل بلدية حمام الضلعة لا يكون غالبا وفق معايير محددة، وأن الراتب ليس ملائما لحد كبير مع الجهد المبذول للموظف داخل البلدية، وأنه لا يوجد رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بمقدار 2.52 ما يدل الرواتب والمكافآت في بلدية حمام الضلعة تتميز بدرجة منخفضة من الجودة.

- **البعد الثاني: الخاص بالأمن والسلامة المهنية:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات (06-05-04) بمقدار (3.10، 2.53، 2.13) على الترتيب، ما يدل على أن نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره البلدية محل الدراسة ملائم بشكل متوسط فقط، وأنها لا توفر معايير السلامة المهنية للموظفين ومراقبة السلامة بشكل مستمر، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بمقدار 2.59 ما يدل على أن بلدية حمام الضلعة لا تتوفر لديها معايير خاصة بالأمن والسلامة المهنية للموظفين بها.

- **البعد الثالث الخاص بالقيادة والإشراف:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (07-08) بمقدار (2.87، 2.37) على الترتيب ما يدل على الحرص الضعيف لمسؤولين بلدية حمام الضلعة على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين، وأن معاملة المسؤولين في العمل لا تتصف بالعدالة والإنصاف، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث بمقدار 2.62 ما يدل على أن القيادة والإشراف ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة تتصف بدرجة متوسطة فقط.

- **البعد الرابع الخاص بنظم الترقية والتقدم الوظيفي:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (10-09) بمقدار (3.00، 2.97) على الترتيب ما يفسر بأن الموظف ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة له دراية متوسطة فقط حول شروط الترقية، وأن معايير الترقية التي تضعها المؤسسة لا تحقق بشكل كبير الاستقرار الوظيفي، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بمقدار 2.98 ما يدل نظم الترقية والتقدم الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة تتميز بدرجة متوسطة من الجودة.

- **البعد الخامس الخاص بالأمان والاستقرار الوظيفي:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الخامس من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (12-11) بمقدار (3.30، 3.20) على الترتيب ما يدل على أن الموظفين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة يفكرون أحيانا بالبحث عن عمل بديل، وأنهم يتوقعون أحيانا مستقبل أفضل من هذه الوظيفة، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الخامس بمقدار 3.25 ما يدل على أن الأمان والاستقرار الوظيفي داخل بلدية حمام الضلعة بالمسيلة يتميز بدرجة متوسطة فقط.

- **البعد السادس الخاص بالاجتماعي:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد السادس كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (13-15-14) بمقدار (3.93، 3.70، 3.53) على الترتيب، ما يبين بأن الموظفون بالبلدية يشعرون بأن هناك جو من احترام المتبادل بين الموظفين، وأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة العمل قائمة على الاحترام المتبادل، مع وجود سهولة في التواصل مع أعضاء الفريق الآخرين، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد السادس بمقدار 3.71 ما يدل أن الجانب الاجتماعي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة يتميز بدرجة عالية من الجودة.

- **البعد السابع الخاص بالتوازن بين الحياة الشخصية والعملية:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد السابع من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (18-16-17) بمقدار (3.40، 3.23، 2.97) على الترتيب ما يفسر بأن الموظفون بالبلدية محل الدراسة يشعرون بالدعم من زملائهم والمدير خلال الأوقات الصعبة، إلا أنه لا يستطيع الموظف بشكل دائم تحقيق التوازن المناسب بين الحياة العملية والشخصية، وهذا راجع لعدم إتاحة البلدية لجدول عمل مرن يمكن من ذلك، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد السابع بمقدار 3.20 ما يدل على وجود توازن متوسط فقط بي الحياة الشخصية والعملية للموظفين ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور الثاني بمقدار 2.99 ما يبين أن الحياة الوظيفية للعاملين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة تتميز بدرجة متوسطة من الجودة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بأثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي المذكورة في المبحث السابق ذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات أو نفيها. ولاختبار الفرضيات تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تعتبر ضرورية للتأكد من مدى توافر افتراضات التحليل الإحصائي المتعلقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم التأكد من اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وأبعاد الدراسة، والتأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واختبار التوزيع الطبيعي للبواقي واختبار القدرة التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة دربن واتسون واختبار ثبات (تجانس) البواقي، وعليه تبين أن الافتراضات المذكورة سابقا متوفرة وبالتالي سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الأولى سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (12): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	4.160	1	4.160	14.738	0.001
البواقي	7.904	28	0.282		
الكلي	12.064	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.282 وهي قيمة صغيرة تدل على صغر الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 14.738 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى للتمكن من التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية من خلال تأثير الاتصال ومشاركة العاملين عليه.

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R^2)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.073	1.863	/	0.530	0.988	0.345	0.587	الحد الثابت
0.001	3.839	0.587	0.139	0.533			الاتصال ومشاركة المعلومات

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.587 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين الاتصال ومشاركة العاملين وجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.345 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن الاتصال ومشاركة المعلومات بالبلدية محل الدراسة يفسر ما نسبته 34.50% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج. وقد بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 0.988 وهي قيمة جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة عند عدم تطبيق الاتصال ومشاركة العاملين بالبلدية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للاتصال ومشاركة العاملين 0.533 وهي قيمة موجبة تشير إلى تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في الاتصال ومشاركة العاملين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في جودة الحياة الوظيفية بالبلدية محل الدراسة بمقدار 0.533 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 3.839 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تشير إلى معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى، وفق النموذج التالي:

$$ZZ=0.988+0.533(AA)$$

علما أن:

ZZ*: جودة الحياة الوظيفية.

AA*: الاتصال ومشاركة العاملين.

وانطلاقاً من التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال ومشاركة المعلومات على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق عمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الثانية سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (14): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	3.477	1	3.477	11.336	0.002
البواقي	8.587	28	0.307		
الكلي	12.064	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.307 وهي قيمة متوسطة تدل على متوسط الأخطاء العشوائية في هذا النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 11.336 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، ومنه يتبين بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية للتمكن من التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية من خلال تأثير بناء فرق العمل عليه.

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بناء فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R^2)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.001	3.820	/	0.422	1.611	0.288	0.537	الحد الثابت
0.002	3.367	0.537	0.122	0.409			بناء فرق العمل

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.537 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين بناء فرق العمل وجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.288 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن بناء فرق العمل ببلدية حمام الضلعة يفسر ما نسبته 28.80% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية بالبلدية محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدرج بهذا النموذج.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.611 وهي قيمة كبيرة لجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة عند عدم وجود بناء فرق العمل بالبلدية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لبناء فرق العمل 0.409 وهي قيمة موجبة تدل التأثير الإيجابي لها، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في بناء فرق العمل ببلدية حمام الضلعة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة 0.409 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 3.367 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية، وفق النموذج الآتي:

$$ZZ=1.611+0.409(BB)$$

علما أن:

ZZ*: جودة الحياة الوظيفية.

BB*: بناء فرق العمل.

ومن التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق عمل على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الثالثة سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (16): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.155	1	2.155	6.091	0.020
البواقي	9.909	28	0.354		
الكلي	12.064	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.354 وهي قيمة متوسطة تدل على متوسط الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 6.091 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة للتمكن من التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية من خلال تأثير بعد التأثير للعاملين عليه.

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير للعاملين على جودة الحياة

الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R^2)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B			
0.048	2.063	/	0.665	1.371	0.179	0.423	الحد الثابت
0.020	2.468	0.423	0.199	0.490			بعد التأثير للعاملين
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.423 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين بعد التأثير للعاملين وجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.179 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن بعد التأثير للعاملين بالبلدية محل الدراسة يفسر ما نسبته 17.90% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج.

وقد بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.371 وهي قيمة جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة عند عدم تأثير للعاملين بالبلدية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي بعد التأثير للعاملين 0.490 وهي قيمة موجبة تشير إلى تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين بعد التأثير للعاملين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في جودة الحياة الوظيفية بالبلدية محل الدراسة بمقدار 0.490 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.468 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.020 وهي أقل من مستوى

المعنوية 0.05 والتي تشير إلى معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة، وفق النموذج التالي:

$$ZZ=1.371+0.490(CC)$$

علماً أن:

ZZ*: جودة الحياة الوظيفية.

CC*: بعد التأثير للعاملين.

وانطلاقاً من التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير للعاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الرابعة سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار تحفيز العاملين على

جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.085	1	2.085	5.852	0.022
البواقي	9.979	28	0.356		
الكلي	12.064	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.356 وهي قيمة متوسطة تدل على متوسط الأخطاء العشوائية في هذا النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 5.582 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، ومنه يتبين بأن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرابعة للتمكن من التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية من خلال تأثير تحفيز العاملين عليه.

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحفيز العاملين على جودة الحياة

الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R^2)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.000	4.617	/	0.430	1.984	0.173	0.416	الحد الثابت
0.022	2.419	0.416	0.139	0.337			تحفيز العاملين
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0.416 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين تحفيز العاملين وجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.173 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن تحفيز العاملين ببلدية حمام الضلعة يفسر ما نسبته 17.30% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية بالبلدية محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدرج بهذا النموذج.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.984 وهي قيمة كبيرة لجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة عند عدم تحفيز العاملين بالبلدية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي تحفيز العاملين 0.337 وهي قيمة موجبة تدل التأثير الإيجابي لها، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تحفيز العاملين ببلدية حمام الضلعة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة 0.337 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.419 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة، وفق النموذج الآتي:

$$ZZ=1.984+0.337(DD)$$

علما أن:

ZZ*: جودة الحياة الوظيفية.

DD*: تحفيز العاملين.

ومن التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز العاملين على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الخامسة سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (20): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تفويض السلطة

على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.491	1	2.491	7.287	0.012
البواقي	9.573	28	0.342		
الكلي	12.064	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.342 وهي قيمة متوسطة تدل على متوسط الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 7.287 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الخامسة للتمكن من التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية من خلال تأثير بعد تفويض السلطة عليه.

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على جودة الحياة

الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R^2)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.000	6.201	/	0.341	2.115	0.207	0.454	الحد الثابت
0.012	2.699	0.454	0.114	0.309			تفويض السلطة
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.454 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.207 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن تفويض السلطة بالبلدية محل الدراسة يفسر ما نسبته 20.70% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج.

وقد بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 2.115 وهي قيمة كبير جدا لجودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة عند عدم تفويض السلطة للعاملين بالبلدية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لتفويض السلطة 0.309 وهي قيمة موجبة تشير إلى تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تفويض السلطة للعاملين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في جودة الحياة الوظيفية بالبلدية محل الدراسة بمقدار 0.309 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.699 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تشير إلى معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة، وفق النموذج التالي:

$$ZZ=2.115+0.309(EE)$$

علما أن:

*ZZ: جودة الحياة الوظيفية.

*EE: تفويض السلطة.

وانطلاقاً من التحليلات السابقة، تقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة"، هذا ما يعني صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل دراسة أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، حيث تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية بالبلدية محل الدراسة على عينة مكونة من 30 موظف بالبلدية، وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS طبعة 22 إلى أن بلدية حمام الضلعة تعمل وبدرجة متوسطة على تمكين العاملين لديها، وأن الحياة الوظيفية للعاملين بالبلدية محل الدراسة تتميز بدرجة متوسطة من الجودة، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد تمكين العاملين (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير للعاملين، تحفيز العاملين، تفويض السلطة) على جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، نخلص إلى أن تمكين العاملين يلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة. وقد أكدت نتائج الدراسة، التي جاءت متوافقة مع الفرضيات المطروحة، على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين (الاتصال والمشاركة في المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، التحفيز، وتفويض السلطة) وبين جودة الحياة الوظيفية.

أهم النتائج:

- تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين.
- يعزز التعاون والتآزر بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.
- منح العاملين فرصة للتأثير في القرارات المتعلقة بعملهم يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة.
- يعتبر حافزاً قوياً للعاملين، حيث يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.
- يمنح العاملين الثقة في قدراتهم ويشجعهم على اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤولية.

التوصيات:

- ينبغي على إدارة البلدية العمل على تطوير قنوات الاتصال الداخلية لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين الإدارة والعاملين.
- تنظيم برامج تدريبية تركز على بناء فرق العمل وتعزيز روح التعاون بين العاملين.

- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بعملهم من خلال مجالس العمال أو اللجان الاستشارية.

- تصميم نظام حوافز مادي ومعنوي يحفز العاملين على الإبداع والتميز في العمل.

- إعداد برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادات في مجال تفويض السلطة وإدارة فرق العمل.

أفاق الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة كبيرة من المراجع والأبحاث العلمية الخاصة بمتغيرات دراستنا يمكن اقتراح مجموعة من الأبحاث التي تعالج الموضوع بشكل مغاير لما تم التطرق له خلال هذا العمل وتتمثل هذه المقترحات في:

1. دور الإدارة الالكترونية في تعزيز التطبيق الفعال للتمكين الإداري.

2. أثر الرقمنة في القطاع العام على تحسين جودة حياة الموظفين العموميين.

3. واقع التمكين الإداري في البلديات الجزائرية.

4. أثر جودة حياة العاملين على جودة الخدمات العمومية.

المصادر و المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- كامل محمد المغربي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر 2007
- 3- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018
- 4- جاد الرب سيد محمد جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008
- 5- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2009
- 6- خالد عبد الرحيم الهيبي وآخرون أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

ثانياً: الرسائل والمذكرات

1. وهيبه بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية، المسيلة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018
2. عبد الله محمد منفي النعيمي، التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية (رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، قسم الإدارة العامة،
3. سالم بن سعيد المسعودي، التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من جهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، رسالة ماجستير (غ منشورة) إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن
4. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر تمكين الوظيفي في سلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط الساحة الأردنية، رسالة ماجستير غر منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016
5. الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2015

6. شيخي مريم طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2014
7. ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرثوفونيا، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 2 محمد بن أ الجزائر 2016
8. محيسن وجدي، مدى رضى موظفي وكالة غوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004
9. هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، أثر أبعاد جودة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017
10. سمر سعيد البياري جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018
11. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012،
12. خالد بن خليفة، لطفي عاشور، معراج شريفي جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ورود للروائح والعطور بالوادي -- مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر ، 2022
13. ليلي عمومن، يمينة بوسماحة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء دراسة ميدانية للعاملين بالسلك الطبي والشبه طبي. مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2019
14. خديجة ناصر، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2019،
15. سرور لعامرة تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر ، 2017

16. محروق ،سمر، بولي حليمة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية فكلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل الجزائر ، 2020
17. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال جامعة قناة السويس، مصر، 2014،
18. عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع
19. ضيف دنيا أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على الأداء البشري في قطاع الاتصالات في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة المسيلة- 2022،

المقالات العلمية:

1. هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، شبكة الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2018،
2. خلفه سارة، فلة عيساوي، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنشئ للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جوان، 2018،
3. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015
4. أحلام خان وسيلة جغلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد 03 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2020
5. محمد إبراهيم كامل الصويص واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 09 العدد 02 جامعة قناة السويس، مصر ، 2018،
6. بلواضح أحمد سيف الدين جلولي محمد مهدي عمر، أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة مجلة اقتصاد المال والاعمال المجلد 06، العدد 1 جامعة الدكتور مولاي الطاهر السعيدة، الجزائر 2022.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

استبيان

أخي الكريم /أختي الكريمة، السلام عليكم:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في التسيير العمومي بعنوان: أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية- بلدية حمام الضلعة نموذجاً؛ يطيب لنا أن نضع بين أيديكم قائمة استبيان خاصة بالدراسة الميدانية وذلك للتعرف على تأثير الإداري على جودة الحياة الوظيفية. لذلك نرجو منكم أخذ بضع دقائق من وقتك لتعبئة كافة محاور هذه الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الحقل الذي تراه مناسباً علماً أنها لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما رأيك الشخصي هو الصحيح. مع العلم أن محتوى هذا الاستبيان لا يخدم إلا أغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم. تقبلوا منا خالص احترامنا وتقديري.

إشراف الأستاذ: د. ضريفي نوال

الباحثين: زروقي دليلة و كريم صورية

البيانات الشخصية والوظيفية.

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

الجنس ذكر أنثى
المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
تكوين

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة

كثير من 15 سنة

5 كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة:

تعلم ذاتي إرات دراسية تعلم قبل الزملاء حضور إرات
تدريبية

6 ما عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها:

1 إلى 4 دورات 4 دورات 1
من 4 دورات ولا واحدة



هل كان هذا التدريب أو الدورة التكوينية مبرمجة من قبل البلدية؟ نعم لا
إذا كانت

الإجابة لا، حدد.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

المحور الأول: أثر تمكين العاملين.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف بعض أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية. لذا أرجو من حضرتكم أن تضعوا إجابة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة إما من عدم الموافقة على الإطلاق (1) إلى الموافقة على العبارة بشدة (5) كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					البعد الأول: الاتصال ومشاركة المعلومات
					تحتوي البلدية على قنوات تواصل فعالة
					هل تقدم البلدية الخدمات بشكل جيد
					هل تشعر أن هناك تواصل فعال بين البلدية والمواطنين
					البعد الثاني: بناء فرق العمل
					أداء المهام داخل المؤسسة يتميز بالعمل الجماعي



					بين جميع أعضاء فرق العمل
					تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها على تمييز أداء مهامهم
					هل تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل
					البعد الثالث: التأثير
					للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبدولة في تحقيق أهداف المؤسسة
					المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة لهم متكافئة
					هل هناك تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه
					البعد الرابع: تحفيز العاملين
					هل تشعر بأنك محفز في بيئة العمل الحالية
					هل تتمتع بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني
					هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به له تأثير ايجابي ويقدر
					هل هناك مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز
					البعد الخامس: تفويض السلطة
					هل يسمح لك اتخاذ القرارات المهمة دون تدخل مستمر من الإدارة



					هل يتم توجيهك بشكل واضح في تفويض السلطة
					هل يتمكن الأفراد في فريقك من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم
					هل يتم التوجيه والتدريب اللازم لتمكين الفريق من تفويض السلطة بشكل فعال

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات المقترحة من طرفنا على بعض الحلول لأجل جودة الحياة الوظيفية، الرجاء

التعبير على موافقتكم عليها من عدمها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					البعد الأول: الرواتب والمكافآت
					الراتب في المؤسسة يكون ملائم مع الجهد المبذول
					الترقية داخل المؤسسة تكون وفق معايير محددة تطبق على كافة الموظفين دون استثناء
					هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم
					البعد الثاني: الأمن والسلامة المهنية
					نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره المؤسسة



ملائم				
				توفر البلدية معايير السلامة المهنية للموظفين
				يتم مراقبة السلامة بشكل مستمر
البعد الثالث: القيادة والإشراف				
				تتصف معاملة المسؤولين في العمل بالعدالة والإنصاف
				يحرص المسؤولون على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين
البعد الرابع: نظم الترقية والتقدم الوظيفي				
				للموظف دراية كافية حول شروط الترقية
				معايير الترقية التي تضعها المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي
البعد الخامس: الأمان والاستقرار الوظيفي				
				لا تفكر في البحث عن عمل بديل
				نتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة

الملحق رقم (2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	ضريفي نوال	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	ضيف دنيا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المحلق رقم (1) مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	18

		تمكين العاملين
تمكين العاملين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
تحتوي البلدية على قنوات تواصل فعالة	Corrélation de Pearson	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
هل تقدم البلدية الخدمات بشكل جيد	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
هل تشعر أن هناك تواصل فعال بين البلدية والمواطنين	Corrélation de Pearson	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
أداء المهام داخل المؤسسة يتميز بالعمل الجماعي بين جميع أعضاء فرق العمل	Corrélation de Pearson	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها على تمييز أداء مهامهم	Corrélation de Pearson	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000



		N 30
هل تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,453* ,012
		N 30
للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم المبدولة في تحقيق أهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,773 ,000
		N 30
المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة لهم متكافئة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,462* ,010
		N 30
هل هناك تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,363* ,049
		N 30
هل تشعر بأنك محفز في بيئة العمل الحالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,492** ,006
		N 30
هل تتمتع بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,542** ,002
		N 30
هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به له تأثير ايجابي ويقدر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,496** ,005
		N 30
هل هناك مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,371* ,043
		N 30
هل يسمح لك اتخاذ القرارات المهمة دون تدخل مستمر من الإدارة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,591** ,001
		N 30
هل يتمكن الأفراد في فريقك من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,409* ,025
		N 30
هل يتم التوجيه والتدريب اللازم لتمكين الفريق من تفويض السلطة بشكل فعال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,549** ,002
		N 30
		جودة الحياة الوظيفية
جودة الحياة الوظيفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,000
		N 30
الراتب في المؤسسة يكون ملائم مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,581** ,001
		N 30

الترقية داخل المؤسسة تكون وفق معايير محددة تطبق على كافة الموظفين دون استثناء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,611** ,000 30
هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,766** ,000 30
نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره المؤسسة ملائم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,437* ,016 30
توفر البلدية معايير السلامة المهنية للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,636** ,000 30
يتم مراقبة السلامة بشكل مستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,595** ,001 30
تتصف معاملة المسؤولين في العمل بالعدالة والإنصاف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 30
يحرص المسؤولون على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,701** ,000 30
للموظف دراية كافية حول شروط الترقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,518** ,003 30
معايير الترقية التي تضعها المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,569** ,001 30
لا تفكر في البحث عن عمل بديل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,356 41,0 30
نتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,502** ,005 30
هل تشعر بأن هناك جو من احترام المتبادل بين الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	746, 000, 30
هل توجد سهولة في التواصل مع أعضاء الفريق الأخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,388* ,034 30
العلاقة بين الرؤساء والمروسين في بيئة عملك قائمة على الاحترام المتبادل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,530** ,003 30



هل تستطيع تحقيق توازن مناسب بين حياتك العملية والشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,621** ,000 30
هل تتيح لك البلدية المرونة في جدول العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,000 30
هل تشعر بالدعم من زملائك ومديرك خلال الأوقات الصعبة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,497 ,001 30

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	15	50,0	50,0	50,0
أنثى	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
جامعي	16	53,3	53,3	83,3
دراسات عليا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	46,7	46,7	46,7
من 5 إلى 10 سنة	1	3,3	3,3	50,0
من 10 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	76,7
أكثر من 15 سنة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

كيف تعلمت استعمال الكمبيوتر في مجال الإدارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تعلم ذاتي	16	53,3	53,3	53,3
مقررات دراسية	5	16,7	16,7	70,0
تعليم من قبل الزملاء	7	23,3	23,3	93,3
حضور دورات تدريبية	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ما عدد الوحدات التي تحصلت عليها



	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	80,0	80,0	80,0
ولا واحدة	5	16,7	16,7	96,7
1 إلى 2 دورات تدريبية	1	3,3	3,3	100,0
3 إلى 4 دورات				
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحتوي البلدية على قنوات تواصل فعالة	30	3,50	1,009
هل تقدم البلدية الخدمات بشكل جيد	30	3,93	,828
هل تشعر أن هناك تواصل فعال بين البلدية والمواطنين	30	3,83	,874
أداء المهام داخل المؤسسة يتميز بالعمل الجماعي	30	3,57	1,135
بين جميع أعضاء فرق العمل	30	2,83	1,177
تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها على تمييز أداء مهامهم	30	3,70	,988
هل تتمتع بالحرية الكافية في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل	30	3,83	,950
للموظفين ثقة كبيرة من ناحية تقدير مجهوداتهم	30	2,37	,890
المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة	30	3,70	,794
المسؤوليات الموكلة للموظفين والمكافآت المقدمة لهم متكافئة	30	2,43	1,278
هل هناك تحسنا في قدرة الفريق على التعامل مع تحديات والمشاكل بعد تمكينه	30	3,27	1,311
هل تشعر بأنك محفز في بيئة العمل الحالية	30	4,13	,973
هل تتمتع بمرونة كافية في طرق العمل والجدول الزمني	30	2,10	1,029
هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به له تأثير ايجابي ويقدر	30	2,70	1,264
هل هناك مكافآت أو مزايا تشجيعية ملائمة للأداء المميز	30	2,90	1,296
هل يسمح لك اتخاذ القرارات المهمة دون تدخل مستمر من الإدارة	30	2,90	1,125
هل يتمكن الأفراد في فريقك من اتخاذ القرارات بشكل مستقل في مهامهم	30		
هل يتم التوجيه والتدريب اللازم لتمكين الفريق من تفويض السلطة بشكل فعال	30		
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives



	N	Moyenne	Ecart type
الراتب في المؤسسة يكون ملائم مع الجهد المبذول	30	2,53	1,137
الترقية داخل المؤسسة تكون وفق معايير محددة تطبق على كافة الموظفين دون استثناء	30	2,70	1,343
هناك رضا بين الموظفين حول العلاوات والزيادات التي تقدم لهم	30	2,33	1,269
نظام التأمينات الاجتماعية الذي توفره المؤسسة ملائم	30	3,10	1,125
توفر البلدية معايير السلامة المهنية للموظفين	30	2,53	1,074
يتم مراقبة السلامة بشكل مستمر	30	2,13	,973
تتصف معاملة المسؤولين في العمل بالعدالة والإنصاف	30	2,37	1,159
يحرص المسؤولون على توفير بيئة عمل تعاونية بين الموظفين	30	2,87	1,306
للموظف دراية كافية حول شروط الترقية	30	3,00	1,232
معايير الترقية التي تضعها المؤسسة تحقق الاستقرار الوظيفي	30	2,97	1,273
لا تفكر في البحث عن عمل بديل	30	3,30	1,343
نتوقع مستقبل أفضل من هذه الوظيفة	30	3,20	1,243
هل تشعر بأن هناك جو من احترام المتبادل بين الموظفين	30	3,93	1,081
هل توجد سهولة في التواصل مع أعضاء الفريق الآخرين	30	3,53	1,074
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة عملك قائمة على الاحترام المتبادل	30	3,70	1,149
هل تستطيع تحقيق توازن مناسب بين حياتك العملية والشخصية	30	3,23	1,357
هل تتيح لك البلدية المرونة في جدول العمل	30	2,97	1,129
هل تشعر بالدعم من زملائك ومديرك خلال الأوقات الصعبة.	30	3,40	1,163
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمكين العاملين	30	3,23	,541
الاتصال ومشاركة المعلومات	30	3,76	,711
بناء فرق العمل	30	3,37	,846
التأثير	30	3,30	,556
تحفيز العاملين	30	2,98	,796
تفويض السلطة	30	2,83	,950
جودة الحياة الوظيفية	30	2,99	,645
الرواتب والمكافآت	30	2,52	1,096
الأمن والسلامة المهنية	30	2,59	,865



القيادة والإشراف	30	2,62	1,150
نظم الترقية والتقدم الوظيفي	30	2,98	1,079
الأمان والاستقرار الوظيفي	30	3,25	1,006
الاجتماعي	30	3,72	,983
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	30	3,20	,878
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,321	,531

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال ومشاركة المعلومات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,160	1	4,160	14,738	,001 ^b
Résidus	7,904	28	,282		
Total	12,064	29			

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال ومشاركة المعلومات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,988	,530		1,863	,073
الاتصال ومشاركة المعلومات	,533	,139	,587	3,839	,001

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 ^a	,288	,263	,554

Prédicteurs : (Constante), إنباء فرق العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,477	1	3,477	11,336	,002 ^b
Résidus	8,587	28	,307		
Total	12,064	29			

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

b. Prédicteurs : (Constante), إنباء فرق العمل

Coefficients^a



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,611	,422		3,820	,001
بناء فرق العمل	,409	,122	,537	3,367	,002

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,423 ^a	,179	,149	,595

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,155	1	2,155	6,091	,020 ^b
Résidus	9,909	28	,354		
Total	12,064	29			

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,371	,665		2,063	,048
التأثير	,490	,199	,423	2,468	,020

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,416 ^a	,173	,143	,597

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,085	1	2,085	5,852	,022 ^b
Résidus	9,979	28	,356		
Total	12,064	29			

Variable dépendante : جودة الحياة الوظيفية

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,984	,430		4,617	,000
تحفيز العاملين	,337	,139	,416	2,419	,022

جودة الحياة الوظيفية. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454 ^a	,207	,178	,585

تفويض السلطة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,491	1	2,491	7,287	,012 ^b
Résidus	9,573	28	,342		
Total	12,064	29			

جودة الحياة الوظيفية. Variable dépendante :

تفويض السلطة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,115	,341		6,201	,000
تفويض السلطة	,309	,114	,454	2,699	,012

جودة الحياة الوظيفية. Variable dépendante :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تمكين العاملين	,083	30	,200*	,974	30	,656
جودة الحياة الوظيفية	,094	30	,200*	,988	30	,973

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وطوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): كريم صوري المولود بتاريخ: 1985/04/28 - مهام الضلع
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 207297544
الصادرة بتاريخ 2021/12/26 عن بلدية مهام الضلع
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عسومي
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: آثار تطبيق التأمين على جودة

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

شهادة على التوقيع

بتاريخ: 2024/05/29

2024

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
بمكتبه بالمسيلة
سعودي الحادي



التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: ٢٠٢٤ / جوان / ٢٠٢٤

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة:

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	كريم همدريج	22044094470	207297544	
02	لؤوي دليحة	2301491263	201487397	
عنوان المذكرة:				
المؤسسة:				
المرفق (الاسم واللقب و الإمضاء)				
هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)				
رئيس القسم (الإمضاء والختم)				

