

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

محمدي قمرية

تحت عنوان

تمكين العاملين من التشاركية كمدخل
لتحسين جودة الحياة الوظيفية
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - المسيلة.

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ. بنونيقة نصيرة
مشرفا وقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بن خالد جهال
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ. نش عهر

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي لا اله الا هو, على فضله ونعمته عليا لإكمال هذا البحث والصلاة والسلام على خير الأنام, محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من أعطى حصيلة فكره ومدنا من بحر معلوماته ولم يبخل علينا الدكتور الفاضل جمال بن خالد, شكر خاص على توجهاته ونصائحه القيمة.

الى من وقفز معي حين ظلت الطريق مكتبة أبو القاسم سعد الله, وخاصة الدكتور: سيع سعد والأستاذ: عشب ثامر.

كما أتقدم بالشكر الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع خاصة الدكتور جغلولي يوسف, جميعهم من ترك بصمة في بحثي هذا, من قريب أو من بعيد.

إهداء

الى بر الأمان ومنبع الحنان الى من حملتني تسعة أشهر في بطنها, سهرت الليالي لأكون أنا بخير, تعطيني بدون مقابل, أقول لك يا سيدتي, أني لن أوفيك حقك, ولكني أهديك عملي المتواضع, أُمي الغالية.

إلى روحه الطيبة, إلى من لم يبخل عليا في حياته, تركت فراغا واشتياقا, أبي رحمك الله.

إلى اعز من روحي ولو طلب روحي أعطيك وأفديك بها, إلى الغالي أخي صالح حفظك الله وأطال عمرك, وحفظ لك أولادك, نسبية وإسلام, إلى زوجته والتي كانت الأخت, وستظل الأخت ماحيبت سهام.

إلى أخي العالي مخلوف وأولاده بل إخوتي: نادية, محمد, لميس, مرة, أيوب. الى زوجته بل الصدقة المقربة رزيفة.

إلى من يحمل قلبي اسمهم, وتهوى الروح مصاحبتهم, الى أعز وأغلى من روحي, وهيبة وفريحة.

إلى الغالي والحنون أخي النذير وكل عائلته خاصة أخي ناصر.

كما لا أنسى أخي الطاهر ودحمان وزوجاتهم وكل أولادهم.

إلى من جمع بيننا القدر وأحبها قلبي الصدقة زهرة منصور, جميعهم من ذكرتهم ومن تم اذكرهم سواء من بعيد او من قريب.

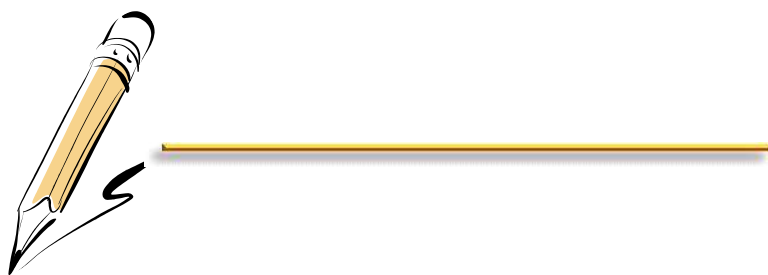
ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين من التشاركية وجودة الحياة الوظيفية لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وكذلك التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية داخل الواقع المؤسسي، وقامت الباحثة بصياغة ثلاثة فرضيات ومجموعة من التساؤلات لتغطي كافة جوانب هذا البحث، تم اجراء الدراسة على اساتذة من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وقدرهم(40) أستاذ وباستخدام ادوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة والاستمارة واتباع المنهج الوصفي، واستخدام تفرغ البيانات ، وذلك بالاستعانة ببرنامج spss ثم عرضها وتحليلها كميًا وكيفيًا، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

-تبين لنا من خلال مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى ان هناك علاقة بين تفويض السلطة ومدى القدرة على التعبير عن الأفكار

-تبين لنا من خلال مناقشة الفرضية الفرعية الثانية أن هناك علاقة بين الإشراف على أداء مهام ذات مكانة والحرية في إتخاذ القرارات.

-تبين لنا من خلال مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة انه لا توجد علاقة بين القدرة على التعبير عن الأفكار بصراحة و مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة



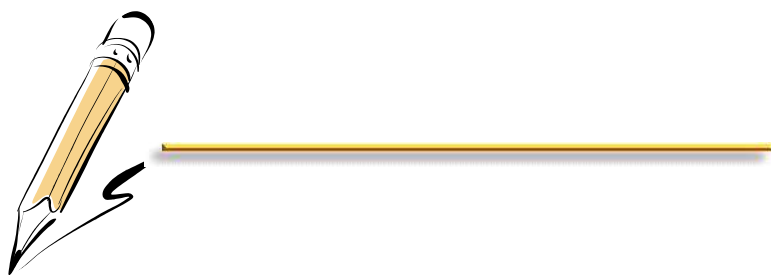
فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
	فهرس الموضوعات.....
	فهرس الجداول.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
04	1- الإشكالية.....
06	2-الفرضيات.....
07	3-الأهمية.....
07	4-الأهداف.....
08	5-المفاهيم.....
10	6-الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: تمكين العاملين	
14	تمهيد.....
15	1- ماهية تمكين العاملين.....
15	2- المقاربة النظرية لتمكين العاملين.....
19	3- دور الإدارة في تمكين العاملين.....
20	4- معوقات تطبيق التمكين.....
23	خلاصة.....
الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية	
25	تمهيد.....
26	1- ماهية جودة الحياة الوظيفية.....

27	2- المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية.....
33	3- محددات فاعلية لجودة الحياة الوظيفية.....
35	4- معوقات جودة الحياة الوظيفية.....
36	خلاصة.....
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
38	تمهيد.....
39	اولا: مجالات الدراسة.....
39	المجال التاريخي
39	المجال المكاني
39	المجال البشري.....
40	ثانيا: منهج الدراسة.....
40	ثالثا: ادوات جمع المادة العلمية
41	الاستمارة.....
41	الملاحظة.....
42	رابعا: اسلوب اختبار العينة وخصائصه.....
43	خلاصة.....
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
45	تمهيد.....
46	اولا: تحليل البيانات الشخصية
53	ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
53	1-تحليل بيانات الفرضية الفرعية الاولى.....
63	2-تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.....
72	3-تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.....

79	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
82	رابعا: مناقشة نتائج الفرضية العامة.....
83	التوصيات.....
85	خاتمة.....
87	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مبادئ هيرز برخ لتحقيق الاثراء الوظيفي وجونبها التحفيزية	32
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
3.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	47
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	49
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	50
6.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	51
7.	العلاقة بين المؤهل العلمي وعملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات	53
8.	العلاقة بين الأقدمية ومدى عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات.	55
9.	العلاقة بين الأقدمية ومدى عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة.	56
10.	العلاقة بين تفويض السلطة ومدى القدرة عن التعبير عن أفكارك.	58
11.	العلاقة بين عملية تفويض السلطة تساهم في سرعة تحقيق الأهداف ومدى إنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.	59
12.	العلاقة بين فئة السن وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك.	60
13.	العلاقة بين الأقدمية وحدثات تغيرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.	61
14.	العلاقة بين المؤهل العلمي والتصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف.	63
15.	العلاقة بين الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة ومدى الحرية في إتخاذ القرارات. تواجهها ؟	65

67	العلاقة بين توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة ومدى التنوع في الإجابات.	16.
70	يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة	17.
72	يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك	18.
74	يمثل العلاقة بين المؤهل العلمي ومدى القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل	19.
75	العلاقة بين مدى أن لك شعور بالانتماء لجماعة العمل تقدير ومدى احترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرف	20.
77	العلاقة بين مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بصراحة ومكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة	21.

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	.1
48	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	.2
49	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	.3
50	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	.4
51	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	.5



مقدمة

مقدمة:

تعتبر الجامعة واحدة من المؤسسات التعليمية الفعالة في أي مجتمع، كونها تساهم إلي حد كبير في تنوير العقول البشرية، التي قد تسهم هي الأخرى في رخاء المجتمع بجميع أبعاده وألياته، كما تسهر على خلق تلك الثقة بين موظفيها لتنمي فيهم روح الإبداع وخلق جو من التنافس، وذلك بتوفير البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة لتزرع فيهم حب الاجتهاد والمثابرة، وتمكينهم من مهاراتهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات العالمية عملت وتعمل على تمكين المورد البشري من الجانب التقني والمعلوماتي، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في كل منظمة، لهذا فإن العديد من الدراسات البحثية في العالم طيلة السنوات الأخيرة اهتمت بتمكين العاملين تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفاعلية وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين، وهذا المدخل ينجو نحو التطبيق أو الإدارة الفعلية، ويتسم بالطبيعة العملية التي يمكن أن تكون مفيدة للأستاذ، ويعتبر تمكين العاملين أحد الأساليب الإدارية، التي تجسد الاهتمام بالمورد البشري، لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحيات الإدارة العليا، كما أن موضوع جودة الحياة الوظيفية من أهم المواضيع التي تهتم بدراستها، وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات احد رضا العاملين، ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تتضمن إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب للمنظمة ومن ثم تحسين الأداء، وكلما استطاعت الإدارة ومنح البرامج الكفيلة بالسيطرة على أو إزالة كل ما



من شأنه عرقلة عمل العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم، ومن ثم التعامل معهم باحترام وثقة عالية.

وقد جاءت الفصول النظرية في سياق أهداف ومنطلقات الدراسة بداية من المتغير المستقل " تمكين العاملين، وانطلاقاً من التحديدات المفاهيمية والمقاربة النظرية للتمكين ثم معوقاته، والمتغير التابع " جودة الحياة الوظيفية " في الفصل الثالث تركيزاً على الدلالة المفاهيمية والإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، كما تم الوقوف على محدداتها استكمالاً بمعوقات جودة الحياة الوظيفية.

أما الفصل الرابع فتضمن المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية والتي تم من خلالها تحديد مجالات الدراسة " المكانية، الزمنية، البشرية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي لبناء أدوات خاصة تتميز بميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية للدراسة.

وأما الفصل الخامس فقد تم التطرق إلى التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة وكانت الخاتمة آخر محطات هذه الدراسة.

الفصل الأول :



الاطار النظري للدراسة

1. الاشكالية
2. التساؤلات
3. الفرضيات
4. أهمية الموضوع
5. أهداف الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يلعب المورد البشري الدور الرئيسي والفعال في شتى مجالات الإدارة والمنظمة فمع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن تسعى كل منها الاهتمام بهذا المورد بكل الوسائل والطرق حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف المرجوة.

فالمؤسسات الجامعية تؤدي دوراً هاماً في صناعة العقول البشرية وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري باعتباره أهم العناصر الداعمة والفعالة لنجاح الجامعة وتحقيق أهدافها والمحرك الرئيسي لكل مواردها التي تقضي إلى تحقيق أفضل النتائج.

إن الدور الهام للمورد البشري فرض على المؤسسات الجامعية عموماً وعلى الجامعة الجزائرية خصوصاً أن تسعى جاهدة الاستثمار فيه من خلال تهيئة البيئة الملائمة له والوفاء بمتطلباته ورغباته والسعي لدعم جهوده لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بكفاءة.

وقد استقطب الحديث عن قيمة الاهتمام جودة الحياة الوظيفية أذهان الكثير من الباحثين ورواد الدراسات التنظيمية على حد سواء وتعمل هذه الدراسات على تحديد الطابع التنظيمي والاستراتيجي لتجسيد اهتمامها بالسلوك الإنساني للوصول إلى فاعلية الأداء ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة لذلك يجب أن توفر لها ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما جاء به شستر بيرنارد والذي تحدث عن أسلوب فريق العمل والتي اعتبرها من الأساليب المهمة والضرورية في أي تنظيم للدور الإيجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات وزيادة فاعلية القرارات، كما أشار إلى عنصر التعاون واعتبره يمثل دوراً كبيراً في بناء فريق العمل هذا الأخير يساهم على تفهم توجهات العاملين بفاعلية مع حوافز واستعدادات وقدرات العاملين على التعاون مع الآخرين وهذا ما تراه نظرية شستر بيرنارد إضافة إلى العمل على تحفيز طاقات الأفراد الإبداعية والتسلح بثقافة الإبداع والتطور والأداء الجماعي، وإتاحة فرصة التعلم أمام العاملين في المنظمة من أجل تنمية معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وهذا ما جاءت به نظرية كرتشفيد في ظل إتباع أسلوب الإثراء الوظيفي بالاشتراك في التفكير والتخطيط والتنبؤ والتحليل والتطوير، وذلك بهدف إشباع الطموح وإشباع الحاجات النفسية والذهنية، وتماشياً مع هذه المتطلبات جاء الاهتمام بمفهوم جودة الحياة

الفصل الأول ::.....الإطار النظري للدراسة

الوظيفية كآلية داعمة لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، فهي تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، إسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية، لهذا تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات عاملاً لرضا العاملين، ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن باقي المنظمات.

وهذا ما ظل مفقوداً داخل البيئة التنظيمية الجزائرية، في ظل الطرق التسييرية البعيدة عن العقلانية، في خضم المركزية والبيروقراطية التي ميزت المراحل التنظيمية التي ألت دون تحقيقها للأهداف المرجوة.

فمتطلبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية يتطلب مهارات وقيادات إدارية تكون لديها القدرة على تمكين العاملين.

يعتبر تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأخير من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، إن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد أن تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها وذلك ناجم من رغبتها في الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات لعدم الثقة في قدرة العاملين على ممارسة مهامهم بكفاءة وفاعلية، وبالرغم من ذلك، فإن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه، فتمكين العاملين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة في مستويات عالية من التعاون والثقة والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة وكلها تنعكس بالإيجاب على جودة الحياة الوظيفية.

وفي هذا الإطار يعد تمكين العاملين أحد العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، لأن تمكين العاملين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج ومن تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عال، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها:

تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحتى في الملكية ومن خلال الاهتمام والتقدير لأفكار العاملين واقتراحاتهم.

ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على منافع تمكين العاملين من التشاركية لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الأول ::.....الإطار النظري للدراسة

ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة فيما يلي:

* ما هو الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1- هل يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية مهارات التفكير الابتكاري؟

2- هل تساهم الكفاءة الفكرية على تفعيل الإثراء الوظيفي؟

3- هل يعمل التحفيز الذاتي على بناء فرق العمل الفعالة؟

2. فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

لتمكين العاملين علاقة بجودة الحياة الوظيفية.

• الفرضيات الفرعية:

1- يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية مهارات التفكير الابتكاري.

2- تساهم الكفاءة الفكرية على تفعيل الإثراء الوظيفي.

3- يعمل التحفيز الذاتي على بناء فرق العمل الفعالة.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

1- للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بتكريس الحرية في أداء العمل.

2- لتمكين الاستقرار الوظيفي علاقة بالترقيات.

3- لحرية التصرف علاقة بتحقيق الأمان الوظيفي.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

1- لتنمية الأصالة الفكرية علاقة بتشكيل الهيكل التنظيمي.

2- التحكم في متطلبات الوظيفة علاقة في اكتساب مهارات جديدة في العمل.

• مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- 1- لتشجيع العاملين على تحمل المخاطر علاقة بتعزيز الثقة بالنفس.
- 2- لتنمية الحس الوظيفي علاقة بخلق نظام تحفيز على أساس اجتماعي.
- 3- للالتزام بروح الفريق علاقة ببناء اتصال واعي بين كل الأعضاء.

3. أهمية الدراسة:

- 1- تعتبر الدراسة من الدراسات الأولى التي تتناول كلا من تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وهذه الدراسة تتناول موضوعاً يتسم بالحدائث من حيث الاهتمام فيه وخاصة جودة الحياة الوظيفية.
- 2- التنبيه إلى تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية أو خدمية في زيادة شعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.
- 3- تبيان دور تمكين العاملين في تعزيز قدرة المؤسسة على التغيير وجعلها مرنة تجاهه حيث يكون العامل ركيزة لممارسة التغيير بدلاً من أن يكون مقاوماً لها.
- 4- العنصر البشري مصدر اهتمام المنظمات في تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تعميم خدماتها النوعية المميزة وذلك برفع فاعلية جودة الحياة الوظيفية من خلال عدة معايير منها: عمليات المشاركة والالتزامات الاجتماعية والأمان الوظيفي و الرضى الوظيفي وعدم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية، العوائد، الأجر.... إلخ.

4. أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها أو يعتبرها ومن خلال منطلقاتنا البحثية لتمكين العامل الذي يشكل الوسيلة لتدعيم العاملين وتنميتهم داخل المنظمة إضافة إلى جودة الحياة الوظيفية التي تعني استجابة المنظمة لاحتياجات العاملين لديها ومن خلال تطوير أليات تضمن مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة فيهم وفي سياق هذا نبور الأهداف الأتية:

- 1- التعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية
- 2- التعرف على الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة
- 3- محاولة الوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة.
- 4- محاولة تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة محل الدراسة.

الفصل الأول ::.....الإطار النظري للدراسة

5- محاولة تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة محل الدراسة.

5. تحديد المفاهيم:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، فتحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث، والدقة والموضوعية من خصائص العلم، ومن مستلزماته وصنع تعاريف واضحة لكل مفهوم لتفادي تشابك المعاني، وقد حرصنا على عرض بعض التعاريف كالتالي: التمكين le concept démpuerment.

يعتبر التمكين من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة وبهذا تعددت تعاريفه والتي نذكر منها:

يعرف خيضر الكبيسي التمكين بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، واثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"¹.

يعرف عبد الوهاب التمكين بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا، وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"².

وكذلك يعرفه أفندي بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"³.

كما يعرف التمكين بأنه: "منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"⁴.

¹ الكبيسي عامر خيضر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص136.

² علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، جامعة شمس، كلية التجارة، مصر، 2002، ص35.

³ عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين، والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003، ص11.

⁴ Daft.Richard L :organization the ory and Design,South,western college publishing U.S.A.2001.501.

الفصل الأول ::.....الإطار النظري للدراسة

ويعرف التمكين بأنه: " القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، أداءه المهام المهمة أن يكون لديه استقلالية في أداء العمل وتحقيق الأهداف"¹.

• التعريف الإجرائي:

هو منح العامل القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، تدريب العاملين، والحرية في العمل لاكتسابهم الخبرة والمهارة، وتحفيزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيق الجودة المطلوبة.

• مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعددت التعاريف لمفهوم جودة الحياة الوظيفية لذلك لا نجد مفهوماً موحدًا وشاملاً لها، ولعل مضمون واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها لذلك تم اختيار هذه التعاريف التي تعد أكثر شمولاً:

يعرفها (جاد): " جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنظمة والعاملين معها"²

ويعرفها (عبد الحميد المغربي 2007): " زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي يقوم بها المدرك في صورة تحسين الإنتاجية" من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال " التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية"³

ويعرفها dignity human أنها الإطار الذي من خلاله تمد الثقافة التنظيمية العاملين في المنظمة من معلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت والتي يمكنهم من الأداء والفعالية، وأيضاً تعويضهم بالعدالة مع استمرارية الكرامة الإنسانية⁴

¹ Hellriege Don,slocum john w,jr and Wood man Racahard w,organizational Behawor,9th Edition,Soution westen college publishing.w(2001).p :227.

² سيد محمد جاد الرب: إدارة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2008،ص06.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: إدارة الأصول العلمية وتوجهات المستقبلية لمديري القرن 21،المنصورة،المكتبة المصرية، 2007،ص263.

⁴ سيد محمد جاد: المرجع نفسه،ص06.

• التعريف الإجرائي:

-إنها بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس ذلك إيجابياً على الموظف فيشعر بالرضى والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.

6. الدراسات السابقة:

1- **دراسة الفقي:** أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين، في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر كل من أسلوب القيادة الإدارية وهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين، وقياس درجة التطبيق تمكين العاملين واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستقصاء، والمقابلات الشخصية، وشمل المجتمع العاملة بها لتمثيل عينة البحث، وتم تحليل البيانات الأولية من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبارات تحليل التباين تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وجاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة إيجابية لكل من أسلوب القيادة وهيكل التنظيمي مع كل تمكين العاملين ومشاركة المعلومات والقيادة الذاتية.

2- **دراسة زياد يوسف البليسي 2012:** جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة في المنظمات الغير حكومية في فلسطين هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى توفر جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة من عدمه ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لعاملها، حيث طبقت هذه الدراسة على 53 منظمة غير حكومية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 265 موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، وذلك لوجود قوانين وسياسات في معظم هذه المنظمات تكفل ذلك لعاملها كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة الغير حكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.

3- **مروان حسن البريري:** دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، تكونت عينة الدراسة من 198 موظف كحد ادنى تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية

الفصل الأول ::.....الإطار النظري للدراسة

الطبقية من العاملين لشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني والبالغ عددهم 407 موظف وتم توزيع 210 استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة 200 استبانة صالحة لحساب التحليل الإحصائي بمعدل استجابة 95% وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت أو متوسطة وبوزن نسبي (61.33%).
- مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت (49.64%).
- توجد علاقة عكسية ضعيفة (0.242) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى (المسمى الوظيفي) ولصالح من يعملون بوظيفة (مدير عام، مدير دائرة) وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغير (الراتب) لصالح من يتقاضون راتب (100 دولار فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب).

الفصل الثاني :



تمكين العاملين

تمهيد

1. ماهية تمكين العاملين
2. المقاربة النظرية لتمكين العاملين
3. دور الإدارة في تمكين العاملين
4. معوقات تمكين العاملين

خلاصة

الفصل الثاني:.....المقاربة النظرية لتمكين العاملين

تمهيد:

على الرغم من أن التمكين يعد مصطلحاً جديداً، فإن الأشياء التي يمثلها ليست جديدة، فالتمكين كما يقدمه كل من (Byham cox ,1990) يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بالموارد البشرية، والسلوك التنظيمي ومفاهيم وأبحاث متصلة بالإثراء الوظيفي، الإدارة التشاركية وتحديد الأهداف، ديناميكية الجماعة، العلاقات الإنسانية، الجودة، القيادة وغيرها من المفاهيم¹.

¹ أندرواس جمال وآخرون: الإدارة بالثقة والتمكين في القرن 21، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص128.

1. ماهية تمكين العاملين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن)¹.

فالتمكين هو من أهم العناصر التي يجب ان تتوفر في كل منظمة تسعى لتطوير ذاتها من خلال عنصرها البشر.

2. المقاربة النظرية لتمكين العاملين:

أ- منطلقات سلزنيك وتفويض السلطة:

من أبرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جلياً مبدأ تفويض السلطة كعملية مرتبطة تقريباً بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجرى داخل المنظمة، ويمكن القول أن التفويض يعتبر كأسلوب من الأساليب الحديثة التي تعمل على تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الأفراد وتحفيزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية².

يوضح قريوتي أنها عملية وسطية بين مفهوم المركزية، حيث يكون العمال نواب فاعلين في غياب رؤسائهم، في بعض الاحيان والاعمال، مع بقاء الرؤساء مسؤولين امام الجهات العليا.

وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بمراد بشرية ذات كفاءة وفاعلية يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم اكتسابها للمهارة والخبرة في اتخاذ القرارات المتعددة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تعوق العملية التنظيمية، مما يخفف ويسهل كثيرا على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة و يتيح لهم الفرصة للاهتمام بالقضايا الأكثر أهمية والاكثر استعجالا.

¹ يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص24.

² محمد قاسم القروي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص88.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

فكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وادى الى ما يعرف بتدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة لا بد لها من اجراءات او مراحل.

ويفترض سلزنك أن المشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة بشكل متدرج من مستوى اعلى الى مستويات اخرى ادنى تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة داخل التنظيم لتحقيق الفاعلية التنظيمية ومنه الاهداف المنشودة.

يؤكد سلزنك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم، ذلك أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد، وينجم عن عملية التفويض جملة من النتائج المباشرة كزيادة في فرص التدريب، حيث أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة نتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضبط الصارم الذي تمارسه، فالمؤسسة تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة، فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفترض بالضرورة تفويضها دائماً للسلطة ومعالجتها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى السرعة في اتخاذ القرار وعدم تعطيل المصالح، ويستنتج سلزنك على أن الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض¹.

يرى ماكريغور أن العمال تتوفر لديهم الامكانيات والقدرات وروح المسؤولية ويجب العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويسعون الى الوصول الى الاهداف.

أما النتائج غير المقصودة أن عملية تفويض السلطة تؤدي تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء للأفراد كالتقدم والترقية، ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل، وإن التفويض وما ينتج عنه، زيادة في التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات محددة، والاهتمام بالمصالح والمشاكل المباشرة للجزء هي عوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الوحدات والأجزاء المختلفة ويصبح مستوى القرارات

¹ محمد بن عبد الله عثمان: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة الاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

الفصل الثاني:.....المقاربة النظرية لتمكين العاملين

التي تتخذ داخل التنظيم تركز على اعتبارات استراتيجية خاصة لكل وحدة، وهنا يتجلى الابتعاد عن الأهداف العامة للتنظيم¹.

وباتساع الهوة بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة للتنظيم يستنتج ليكرث ضرورة استخدام عملية تفويض السلطة على أكبر نطاق والذي يسهم في الوصول درجة عالية من الكفاءة للعمال وبالتالي الوصول الى الفاعلية التنظيمية عبر مطابقة الأهداف بين الوحدات الفرعية للتنظيم وأهداف المنظمة ككل.

ب- منطلقات فيبر والكفاءة الفكرية:

يرى بعض الباحثين أن تنمية الكفاءة للأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في مجموعة من البرامج والخطط التعليمية، لزيادة كفاءات الأفراد، واكتشاف إمكانيات نموها. في هذا الصدد يرى فيبر انه من أجل تنمية وتطوير الكفاءة الفكرية للعاملين داخل التنظيم لابد من تعزيز هذا الدور بمجموعة من المتطلبات التي تكون ملازمة لسلوك العامل حتى يستطيع أن يرتقي بنفسه وبوظيفته ومنظّمته ككل.

حتى يتم تكوين مورد بشري يمثل مهارة وكفاءة فكرية، وهذا ما حاول كرتشفيلد توضيحه من خلال قوله أن الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع النواحي بشخصياتهم فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية، كما أن إدراكاتهم ومعارفهم تتميز بتقرد وأصالة أما عندما يتعاملون مع المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس كما أنهم يكون حاسمين متفتحين للإدراك ويفضلون التركيب على البساطة، وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة².

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءة مرتبطة بتطبيق التكامل الأفقي والعمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف الأنشطة بتسيير المورد البشري فيما بينها والكفاءات هناك تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة الموارد البشري تتمركز حول الكفاءة داخل التنظيم³.

¹ رعد حسن: نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص40.

² حسن الصرف: مرجع سابق، ص374.

³ حساني حسن، 2012، ص09.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

وما يمكن الإشارة إليه ان الميزات التي وضعها فيبر تحصل في طياتها جوانب إيجابية تضمن الفاعلية خاصة فيما يخص بتقسيم بطريقة محدودة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية والكفاءة المهنية¹.

وهذا ما يؤدي بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم من خلال وضع دورات تكوينية بصفة مستمرة خاصة فيما يتعلق بنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى هذا يتطلب تكثيف من برامج التدريب تساعد العامل على التحكم في متطلبات الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

ويعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كل يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دوراً هاماً ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أنها تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

وإضافة إلى هذا فإن تنمية كفاءات الأفراد تتعلق بتخطيط المسار المهني حيث تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، وعن طريق تحقيقها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور.

كما أن تخطيط مسار المهني للعامل يعتبر جزء متكامل من التنبؤ بالمناصب والمكافآت فهو يساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات وطموحات أفرادها، حيث تساهم في عطاء معلومات خاصة بمسار العامل المهني والتي عن طريقها تتمكن الإدارة من وضع خططها لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة².

ما يمكن أن نشير إليه بعد التعرض لبعض المنطلقات فيما يخص بعد الكفاءة الفكرية يتضح لنا درجة اهتمام نظرية فيبر لضرورة وجود كفاءة وخبرة داخل المؤسسة وتشجيع هذا الأخير لهذه الخاصية لمالها من أهمية في تامين الفاعلية والعمل بجدية وإتقان لتحقيق الرضا لكلا الطرفين المسؤول العامل

¹ سليمة بوخنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008، ص30.

² يحيى سليم ملحم: التمكين الإداري مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص31.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

وهذا ما يضمن الاستقرار داخل المؤسسة، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية، والخبرة كشروط أساسية لشغل منصب عمل وكأسس فعالة لتضمين تحقيق أهداف المؤسسة.

ت - منطلقات وليام أوتشي والتحفيز الذاتي:

ينظر للإدارة الفعالة هي التي توجه كافة جهود الموارد نحو تحقيق الأهداف المرسومة وغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة العاملين وعل مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وأن تستثمر في موردها البشري، فمن خلاله تستطيع المنظمات التغلب على معظم مشكلاتها بالإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة وإشباع المناخ التنظيمي ابتكار وإبداع وعدم إهمال التحفيز¹.

وقام وليام تطوير منظور آخر لتحفيز، حيث أن الإدارة الفاعلة هي التي تفرق بين العمال في مجال المعاملات مهما كانت مرتبهم ويؤكد وليام ضرورة إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال اعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

وتستند فلسفة إشراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسباب من بينها الاستفادة من أفكار العاملين في رسم الخطط وسياسات المؤسسة، تحقيق الديمقراطية الإدارية وتقديم الخدمات بما يتعلق وحاجات ورغبات العاملين إقامة علاقات طيبة إلى الاعتراف بأهميتهم وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به².

وقد اسهم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات أكثر من موضوعية وفاعلية على عكس القرارات الانفرادية أو القرارات التي تعمل بمبدأ المركزية والسلطة وهذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية ومخاطر العمل معاً.

كما أشار وليام ضرورة ان تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية حيث ان العامل يراقب نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية أي رقابة مباشرة من الرؤساء، وهذا النمط يعكس ثقة الرؤساء بمروؤسهم أي زيادة ثقة العامل بنفسه، كما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وأدائهم³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص374.

² خيضر كاظم محمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص43.

³ محمد زرواتي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ومحالة الاستفادة منه إحدى الشركات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008، ص08.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

كذلك تنمية إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة الأمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر من الإنتاج العام، فتطوير إحساس الملكية للمؤسسة وبالتالي يؤدي الى شعور الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في اتخاذ القرارات لذا على المؤسسة أن تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات¹.

على ضوء ما سبق على المؤسسة أن تحفز العاملين داخلياً وليس خارجياً فقط، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمؤسسة والفخر بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الإبداعية لدى العمال وتشجيعهم على الابتكار للدفع بالمؤسسة الى التنافس والتطور.

إن خلق جو ملائم في المؤسسة يشجع العمل الجماعي ويوفر جو من الالفة والتواصل، بالإضافة إلى اشتراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير لقياس قوة أدائهم يزيد من التحفيز الذاتي فينعكس على الأداء ايجابيا وبالتالي على اهداف المنظمة.

3. دور الإدارة في تمكين العاملين:

إن التمكين كاستراتيجية إدارية لا يشير إلى قرارات تتخذها الإدارة وحسب، بل يتطلب توفير بيئة مناسبة له وذلك عن طريق تشجيع الأفراد على امتلاك المهارات اللازمة له، إثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته، ولضمان ذلك على الإدارة أن تمارس ثلاثة وظائف هي الالتزام Commitment القيادة leadership، والتسهيل Facilitation (Davis & Goths) وممارسة هذه الوظائف تتم وفق المراحل التالية:²

1-تحديد الظروف التنظيمية التي تسلب من الأفراد تمكينهم والعمل على تغييرها.

-العوامل التنظيمية(الاتصالات الرديئة، المركزية المفرطة)

- الأنماط الإدارية (ممارسة السلطة مثلاً)

- نمط المكافآت على أساس عدم الجدارة

¹ سعد بن مزروق العتيبي: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة المنعقد من 11-13/12/2004.

² جلاب إحسان دهش: السلوك التنظيمي المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص ص452،453.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

- طبيعة العمل (تنوع منخفض في المهام، عدم واقعية الأهداف)

2- تنفيذ استراتيجيات التمكين وأساليبه من خلال الحث على اللجوء إلى الإدارة بالمشاركة، تحديد برامج صياغة الأهداف، إغناء العمل من إعادة تصميمه.

إما (Evans,2008) فقد لخص دور الإدارة في عملية تمكين العاملين في:

- تحديد الظروف التنظيمية التي تسلب من الأفراد تمكينهم والعمل على تغييرها.

- زيادة ثقة الأفراد بأن جهودهم سوف تتكلل بالنجاح، ويشير (جلاب)، إلى أن دور الإدارة في عملية التمكين ينصب على توفير ما يلي.

-إرساء دعائم هيكلية أفقية Flat تعتمد بدرجة أساسية على العمل الفرقي

- الإيمان بأهمية التدريب والتنمية والتطوير واعتبار ذلك حقاً مشروعاً للأفراد في المنظمة، لاسيما في المستويات التنظيمية الدنيا.

-خلق ثقافة تنظيمية تشجع التغيير والمبادرة في طرح الأفكار وتتقبل النقد لا سيما البناء منه.

4. معوقات تطبيق التمكين:

- زيادة بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين وهي:

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية.

- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة

- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فاعلية التطبيق¹.

- بالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2012، ص323.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

- تخوف المدربين من فقد أن السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به ظل المركزية وعدم المشاركة.

- الاعتقاد الخاطيء من الإدارة بأن تمكين العاملين حل السريع والأكيد للمشكل التي تواجه المنظمة¹.

- عدم الرغبة في التغيير

- السرية في تبادل المعلومات

- ضعف نظام الحوافز

- عدم الثقة الإدارية²

انه على الرغم من اهمية التمكين في البيئة التنظيمية وما يحمله من ايجابيات وفوائد تعود على المنظمة بالتطور والرقى، هذه الاخيرة التي من خلال ما تتوفر عليه من خصائص ومتطلبات تحدد قابلية او عدم قابلية تطبيق برنامج التمكين، فقد تتوفر المؤسسة على عوامل معيقة للتمكين ومن هذه المعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين العاملين مايلى:

-الهيكل التنظيمي الهرمي

-المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة

- عدم الرغبة في التغيير

- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة

- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

- السرية في تبادل المعلومات

¹ هشام كيلاتي: تمكين العاملين، جامعة ملك سعود، السنة التجهيزية، سنة 2018/01/20/10 على الموقع

² عبد الرحمان تيشوري: التمكين الذاتي خطوة خطوة نحو التمكين المؤسسي: متاح على الموقع سنة 2018/01/20.

الفصل الثاني:المقاربة النظرية لتمكين العاملين

- ضعف نظام التحفيز
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي
- عدم ملائمة نظام المكافآت
- عدم الثقة الإدارية.

الفصل الثاني:.....المقاربة النظرية لتمكين العاملين

خلاصة:

على ضوء ما تم عرضه حول تمكين العاملين يتجلى لنا أنه ليس مجرد فكرة نظرية طموحة بل انه ضرورة وركيزة اساسية آيا كان نوعها ومجال عملها وهذا ما ينبغي ان تكون عليه،بغض النظر عن الواقع وما هو كائن في الكثير من المؤسسات.

وعموما فان تمكين العاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتغيير الإداري المستمر نحو الاحسن، المتمثلة في منح العاملين المزيد من المشاركة واتخاذ القرارات وذلك بتطبيقه على أرض الواقع، من خلال الممارسات اليومية، وعبر المعاملات والقرارات والاجراءات الادارية للمنظمة.



جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

1. ماهية جودة الحياة الوظيفية
2. المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية
3. محددات فاعلية جودة الحياة الوظيفية
4. معوقات جودة الحياة الوظيفية

خلاصة

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري، القلب النابض والمحرك الاساسي لأي مؤسسة أيا كان نوعها او طبيعة عملها، ولذلك كان وليزال من اولويات الادارة في كافة المؤسسات الاهتمام بموردها البشري، لما يدفع بها من الخوض في عماق المنافسة، والسير في طريق التقدم والرقي وهذا ما ترمي ادارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

1. ماهية جودة الحياة الوظيفية:

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوكب استجابة للتغيرات والنظريات التنظيمية وليريزيل من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً بمعدلات أجورهم بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، وعليه كان لابد تفعيلهم وتفعيل دور الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التمييز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة الحياة الوظيفية، فتعددت الدراسات والبحوث كما درست إدارة المنظمات الرائدة ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة الحياة الوظيفية وكيفية تحسينها، واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، فيرى البعض أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية قد قدم لأول مرة عام 1972م خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات united auto workes and général motors ببرنامج لتحسين وإصلاح العمل.

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

ومنذ منتصف الثمانيات وحتى منتصف التسعينات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرنامج جودة الحياة الوظيفية في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا وبعضها خارجي يمثل استجابة النجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومع التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برنامج جودة الحياة الوظيفية وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات الشركاء وتطبيق هندسة البشرية واكتسابها مهارات متنوعة¹.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الممارسات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 260، 261.

2. المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية:

أ - منطلقات شستر برنارد وفرق العمل الفعالة:

تشهد المنظمات الكثير من الصعوبات والعراقيل في ضل المنافسات الكبيرة، والتطورات الحاصلة، ومن اجل ان تحقق المنظمات اهدافها المنشودة، ألزم عليها تعتني بموردها البشري وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة منه، واستعماله كمكسب، استراتيجي لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى الاداء الافضل، ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة لذلك يجب عليها أن توفرها كل ما يساعدها على العمل وخوض غمار المنافسة ومواكبة التطور.

يعتبر برنارد أن أسلوب فريق العمل من الأساليب الضرورية والمهمة في أي تنظيم للدور الإيجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات وزيادة في فاعلية القرارات أصبحت فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل التنظيمات نظراً لأن المدراء لهم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن تحديات والمنافسة في بيئة المنظمات نحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب العمل كفريق واحد¹

وقد بلغت أهمية فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية كمرونة وكفاءة المنظمة لذلك نجد هذه الأخيرة نفسها حتمية الاهتمام بعاملها كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد مهام كل فريق.

فغرق العمل يتم إنشاءها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر فريق العمل مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق لاتخاذ القرارات².

¹ نواف الحربي: التنظيم ودارة الس لوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، 2010، ص10.

² خيضر كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص161

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

وتعتبر عملية بناء فريق العمل حدث مخطط بعناية لمجموعة من العاملين الذين يرتبطون معاً ويشتركون في الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين طرق والأساليب التي يتم بها أداء العامل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة ولقد بدأت المنظمات تهتم بفريق العمل من خلال تركيز على العناصر التالية:

- الاختيار السليم للأعضاء الذين يعملون في فريق العمل بحيث يتفوقون في القدرات، المهارات، الخبرات، الأهداف، والميول لذلك يتوفر الانسجام بين أعضاء الفريق.

- التدريب السليم لتعديل وتطوير سلوك أعضاء فريق العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وتجاربهم لتحسين أدائهم وفعاليتهم.

- مساعدة فريق العمل على تحديد أهدافهم

- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل والتكافؤ بين فرق العمل.

كما أشار برنارد إلى عنصر التعاون واعتبره يمثل دوراً كبيراً في بناء فريق العمل، يساعد هذا الأخير على تفهم توجهات العاملين بفاعلية مع حوافز واستعدادات إلى قدرات على التعامل مع الآخرين، كما تمكن عملية بناء فريق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات من خلال القدرة على تجمعهم وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمتهم في العمل¹.

تعتبر المصادر البشرية وعلى المنظمات اليوم أن تواجهه بيئة مضطربة حيث تجد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع النشاطات وجعلها فعالة وتتميز بالمرونة في تجاربها مع المتغيرات الحاصلة فبغية النجاح يجب أن تدمج المعرفة مع المهارات والخبرة ووجهات نظر مجموعة من الأفراد، وقد أفرزت هذه المتغيرات والمستجدات توجهاً لدى الإدارة نحو ثقافة عمل فاعلية لقرارات على أن يتمتعوا أعضاء الفريق بمهارات تكاملية وأن يلتزمون بتحقيق هدف مشترك يتوافق وأهداف المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها.

¹ نواف الحربي، المرجع نفسه، ص13.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

من خلال ما سبق يمكن تبين أهمية فرق العمل، وفريق العمل الجيد يتميز بخصائص أبرزها التفاعل الايجابي وروح الفريق العالية، والفهم المشترك والادراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، تبادل الافكار والحقائق ووجهات النظر، والتعاون المتبادل، وبالتالي التحكم في الخلافات، والمساهمة الجماعية في حل المشكلات المشتركة، ووضع الخطط لتحسين العمل.

ب- كرتشفيلد وتنمية مهارات التفكير الابتكاري:

حاول كرتشفيلد أن يصف الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع النواحي شخصياتهم فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية كما أن ادركتهم ومعارفهم تتميز بالتفرد والأصالة أما عند يناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس، كما أنهم يكونوا حاسمين ومتقنحي الإدراك ويفضلون التركيب على البساطة أما في المجالات الانفعالية فهم يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للدفاعات وهم ينجزون عن طريق الاستغلال أكثر مما ينجزون عن طريق الانصياع كما أنهم يتميزون بالفردية وعندهم دوافع ذاتية قوية ومدعمة لنجاحهم في عملهم ورغم أن كرتشفيلد يحاول المساواة بين التفكير المستقل كانوا قادرين على نشاط بكفاءة في ظل الضغوط، ويتميزون بالانفتاح والحرية في عملياتهم الانفعالية، ولديه قدرة السيطرة على علاقاتهم بالآخرين وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة¹.

ويعرف " فيلدهون" التفكير الابتكاري: " بأنه نشاط معرفي يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية"².

ولوحظ أن هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين ف تحديد العناصر التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع التفكير والتي نذكر منها:

1-الطلاقة: أي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو

موقف³

¹ رعد حسن الصران: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص120.

² بن التومي بسارة: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص17.

³ طارق عبد الرؤوف: مرجع سابق، ص22.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

2-المرونة: تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة بحيث لا يكون هناك تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التعقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل أي التغيير باستمرار في المعنى ، التفسير الاستعمال فهم المهمة أو الاستراتيجية العمل¹

ت- هيرز برج والإثراء الوظيفي:

يعتبر الإثراء الوظيفي أسلوب من أساليب التسيير يلجأ إليه للتغلب على حالة الإحباط والملل التي يعاني منها الإطارات من خلال تكرار نفس المهام والعمل على تكليفهم بمهام أخرى موازية لمهامهم الأصلية وغير بعيدة عن اختصاصهم وعن مهام مرتبطة بالاشتراك في التفكير والتخطيط والتنبؤ والتحليل والتطوير وذلك بهدف إشباع الطموح وإشباع الحاجات النفسية الذهنية².

ويقوم أسلوب الإثراء الوظيفي على إعطاء المرؤوسين بفحص الواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بالوظيفة بشكل يؤدي لتغير محتوى الوظيفة³.

تنظيم المهام الوظيفية يكون عن طريق الوظيفة المثارة كما تسمح هذه الأخيرة للفرد بأداء نشاط متكامل ونمنحه المزيد من الاستقلالية والحرية والمسؤولية في أداءه.

ونظرية هيرز برج أو ما تسمى بنظرية ذات العاملين التي يستند إليها مفهوم الإثراء الوظيفي والتي تقوم على إفتراضيين:

توجد مجموعة من العوامل الوظيفية الخارجية التي ينتج عنها انخفاض أو انعدام مستويات الرضا لدى العاملين وتسمى بالعوامل الوقائية.

توجد مجموعة أخرى من العوامل الداخلية المرتبطة بالوظيفة ذاتها، والتي لا يترتب على فيها بها الرضا لدى العاملين إلا أن توافرها يؤدي إلى تنمية الدافعية ويطلق عليها العوامل الدافعية وتشمل المسؤولية عن العمل الاستقلالية والمرونة.

¹ بن التومي: مرجع سابق،ص23.

²ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون،الجزائر،2011،ص08.

³ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، الإطار النظري ومجالات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2010،ص220.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

وكان من مفرزات نظرية ذات العاملين ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس أو تضمين العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة وقد فرق " هيرزبرج" بين مفهومي توسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة من حيث أن الأول يهتم بالتوسيع الأفقي من خلال تنوع المهام، أما الإثراء الوظيفي فيتعلق بالتوسيع الرأسي للوظيفة من خلال إعادة تصميمها بحيث تحتوي على منح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص تحقيق إنجازات ذات قيمة ولمكانيات النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل وبين الجدول رقم 1 مجموعة المبادئ التي وضعها هيرزبرج ولتحقيق الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية المتعلقة بها¹.

¹ انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص189.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

جدول رقم (01) مبادئ هيرز برخ لتحقيق الإثراء الوظيفي وجوانبها التحفيزية.

العامل التحفيزي في الوظيفة	مبادئ الإثراء الوظيفي
المسؤولية والإنجاز الشخصي	إزالة بعض نواحي الرقابة على وظيفة أو عمل الفرد
المسؤولية والاعتراف	زيادة مسؤولية الفرد في عمله
المسؤولية والإنجاز والاعتراف	إعطاء الفرد وحدة طبيعية متكاملة من العمل
الاعتراف	جعل المعلومات والتقارير الدورية مباشرة يمكن للعامل الحصول عليها بدلاً من المشرف النمو والتعلم
النمو والتعلم	تقديم مهام وظيفة جديدة والمسؤولية والإنجاز والاعتراف أكثر تنوعاً وصعوبة
المسؤولية والإنجاز والاعتراف	إعطاء الفرصة للتجديد من خلال تحديد مهام نوعية أو متخصصة لأفراد تمكنهم من أن يصبحوا خبراء

المصدر: من أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 190

التلاؤم بين الوظيفة والعامل الجاد يحققه الإثراء الوظيفي والتي تتمثل في رغبته من الاستقلال والرقى وعدم الاعتماد على غيره ورغبته في تحمل المسؤولية بنفسه.

نادى رواد العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي في الفكر الإداري بالإثراء الوظيفي وهو يعد أحد وسائل تفويض السلطة

وفق أسلوب الإثراء الوظيفي يتمتع العامل بالحرية الكاملة لإنجاز الأداء والحرية في تنوع واختيار تاوسائل والطرق واتاحة الفرص الواسعة في إنجاز المهام طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم في إنجاز مهام الوظيفة.

3. محددات فاعلية الجودة الحياتية الوظيفية:

تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة أنشطتها بفاعلية وكفاءة خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية

• **إظهار ما هو متوقع:** يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة فكثير من الموظفين غير المستقرين في بيئة العمل لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، لذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف ولهذا فكل موظف لذلك فإن عمل الإدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف ولهذا فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والمعدات ويجب اشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

• **اشترك الموظفين:** يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في إنجاح طويل الأجل للعمل.

يعتقد الكثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً فالفريق يحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً وكيف يؤدون عملهم وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الموظفون كفريق عمل من الأقسام المختلفة معاً.

• **تدريب الفئات الفاعلة:** منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة ومحددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل دور القائد في تحديد الاحتياجات التدريبية واعطاء التدريب مبنياً على الحاجة ومفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء العمل¹.

• **الإتصال والتواصل:** يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فاعلين مؤثرين كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ما يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كل من العملاء والمساهمين

¹ السيد جاد الرب: إدارة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2003، ص172.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

يجب اشتراكهم فيما يجري في إدارة المنظمة وبذلك فإن لتحسين الاتصال والتواصل بين أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة لتفعيل جودة الحياة الوظيفية.

• **تشجيع الموظفين:** يجب أن يلعب القائد دور المشجع، فالقائد الجيد الذي يعتمد على تشجيع الفئات بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فاعلاً من خلال توجيه الأسئلة وليس السلبية لضمان تفعيل الجودة.

• **تنوع المهارات:** حيث يتم أداء مهام متعددة تتطلب مهارات متنوعة، ويختلف هذا عن تكبير الوظيفة والذي يتطلب من الموظف أداء مهام أكثر، ولكن يتطلب ذلك نفس المهارات المحددة او الموجودة لدى الموظف.

• **وحدة المهمة:** حيث يتم قيام الموظف بأداء المهمة بالكامل ويتحمل مسؤوليتها بالكامل ويكون لديه الاستقلالية في الأداء والتصرف والفعل والممارسة.

• **تميز المهمة:** وعن المهمة التي يكون لها تأثير قوي على مختلف المهام الأخرى ومختلف الأفراد الآخرين.

• **الاستقلالية:** وهي تعني أن تكون لدى العامل ورقابة وظيفة أكثر، وحرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة أو المهام التي يؤديها.

• **التغذية المرتدة:** ويعني ذلك توفير المعلومات اللازمة والتي تخبر العاملين عن كيفية أدائهم، ونقاط القوة والضعف لديهم، وهذه المعلومات تأتي مباشرة من وظيفة التغذية المرتدة للمهمة، أو تأتي من شخص لأخر قد يكون المشرف أو الزميل في العمل¹.

يمكن القول مما سبق أن الدافع من تصميم وإعادة تصميم الوظائف هو إحداث تكيف وانسجام وتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية ومتطلبات ومهام ومسؤوليات أداء الوظيفة، وهذا من شأنه أن يحقق الدافع والتحفيز للأفراد وأن يوفر لهم مزيد من النمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية وكل هذا يأتي في إطار جودة الحياة الوظيفية.

¹ جاد الرب: مرجع سابق، ص172.

4. معوقات جودة الحياة الوظيفية

إذا أردنا أن نحسن جودة الحياة الوظيفية علينا أن نركز على كل الأبعاد الوظيفية ولا نركز فقط على المشكلات، وأن نستخدم ونوظف قدرات وكافة الإمكانيات المتاحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ويجب عند وصف هذه الأخيرة أن نميز بين الظروف الداخلية والخارجية ويقصد بالعوامل الداخلية الخصائص البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد أما الظروف الخارجية فيقصد بها تلك العوامل المرتبطة بتأثير الأخر أو البيئة الوظيفية التي ينتمي لها الشخص.

• وقد عدد "البليسي" ثلاثة من عواتق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

1- موقف الإدارة السلبية من إخفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين من التعبير عن آراءهم

2- موقف الاتجاهات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل هدفها فقط الربحية دون دفعه لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج¹.

وإن سيطرة أنماط قيادية ومستغلة تؤدي إلى فرض علاقات إنسانية غير متكافئة تمثل بعلاقات السيد بالعبد، إن قل هذا النمط يؤدي موقف متميز بالخوف وعدم القدرة على طرح المشاكل والاهتمامات وزيادة القلق والتغيب²

¹ البليسي أسامة: جودة الحياة الوظيفية وأثرها الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2012، ص90.

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998، ص188.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

خلاصة:

ادركنا من جلال تطرقنا لفصل جودة الحياة الوظيفية انها نت الموضوعات التي يولى لها اهتمام اكثر من اي وقت مضى، خاصة من قبل الباحثين والمهتمين لحقل الادارة، وخاصة في ظل نمو المنافسة العالمية، لذا وجب على الدول الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية وتصنيفه في سلم اولوياتها الاقتصادية، وذلك من خلال تطوير مؤسساتها و الارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والبشرية التي تبرز الدور المرجو منها في اطار الكويكبات العالمية.



المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. المنهج المستخدم
3. أدوات جمع البيانات
4. أسلوب إختيار مجتمع البحث (العينة) وكيفية إختيارها

خلاصة

تمهيد

بعدها تم التطرق للجانب النظري في الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل للجانب الميداني، الذي يعتبر اهم خطوات البحث العلمي، حيث يمكن للباحث من استثمار معلوماته النظرية وذلك خلال اثبات او نفي صحة الحقائق التي هز بصدد دراستها، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى اهم الاجراءات المنهجية الازمة.

اولاً: مجالات الدراسة

تهدف مجالات الدراسة من منطلقاتها إلى معرفة وتشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، كترسمية منهجية في خضم أبعادها المكانية والزمنية البشرية عن أليات والمحاكاة المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وفرضياتها.

• المجال المكاني:

يعرف على أنه النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث الذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج وبهذا فقد أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وقد تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/247 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1421 الموافق لـ 18 سبتمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة تحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

• المجال الزمني:

ويعكس الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث، لتكريس العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وذلك تماشياً مع المنهج الوصفي وقد تم توزيع استمارة الاستبيان يوم 2018/04/29 واستغرق ذلك يومين لجمع الاستبانة.

• المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي في الواقع مجال الدراسة 231 أستاذ جامعي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: المنهج المستخدم:

منهج البحث يعتبر طريقة البحث التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث¹

تماشياً مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية استلزمت الإجراءات المنهجية الفنية إلى اتباع المنهج الوصفي وذلك لأن، طبيعتها تتفق مع خصائص هذا المنهج الذي يعمل على تتبع الظاهرة مجال الدراسة وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها.

طبيعة وأهداف البحث استلزمت اتباع المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع دراسة الموضوع من خلال إبراز العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية ويعتمد في ذلك على الرقم والتسجيل وفي العلوم الاجتماعية يجب تؤولها إلى معطيات سوسولوجية ذات دلالة بالنسبة لإشكالية البحث.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الدوافع والوقائع والنتائج وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستمارة وهي عبارة عن قائمة من الأسئلة يحاول الباحث من خلالها تغطية جوانب الموضوع وتعتبر الاستمارة بأنها نموذج يضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد².

¹ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية الكتاب الجامعي الحديث، مصر 1998، ص86.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص182.

أ- وقد تضمنت الاستمارة 52 سؤال مقسمة كما يلي:

•المحور الأول:

خاص ببيانات عامة تبين لنا خصائص عينة الدراسة يضم 5 أسئلة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل متمثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05

•المحور الثاني:

خاص ببيانات حول تمكين العاملين ويضم 21 سؤال من السؤال 06 إلى السؤال 26.

•المحور الثالث:

خاص ببيانات جودة الحياة الوظيفية ويضم 26 سؤالاً من السؤال 27 إلى السؤال 52.

ب- الملاحظة:

هي من أقدم الطرق لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما كما تعد أول خطوة في البحث العلمي وأهم خطواته.

تعرف الملاحظة على أنها" من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما نلاحظه ونلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات ينبثق منها وضع فروض مبدئية يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب، وتستخدم هذه الأداة في كثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية¹.

ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة البسيطة في جولتنا الاستطلاعية وقد لاحظت بعض المظاهر السلوكية: كالجدية والتهاون، واللامبالاة

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

- تهرب بعض الأساتذة من الإجابة على الاستبيان.
 - ملاحظة العلاقة القائمة بين الأستاذ الجامعي والإدارة.
 - ملاحظة انضباط الأستاذ الجامعي في تأدية عمله.
- ملاحظة: الأعمال الجماعية التي تقوم بها الأساتذة والتحكم في الوظيفة:
- معرفة علاقة وطيدة بين الإدارة والأساتذة.

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث (العينة) وكيفية اختيارها:

تتبلور المعاينة في سياقاتها المنهجية العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف¹.

فهي تجسيد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة وقد اختيرت العينة العشوائية بحيث كان مجتمع البحث يتمثل في 40 أستاذ جامعي وتم سحب العينة عشوائياً حيث تم توزيع 50 استمارة استرجع منها 40 استمارة.

¹موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للناشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

خلاصة:

تعرضنا من خلال هذا الفصل الى الخطوات الاجرائية التي تمت وفقها الدراسة، بدئ بالتعريف بالمؤسسة، ثم المنهج المستخدم ثم الادوات المستخدمة في جمع البيانات ومدى صدقها، واخيرا الاساليب الاحصائية المستعملة لتحليل البيانات، والتي سنعرضها في الفصل الخامس



مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
2. تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة
 - أ- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
 - ب- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
 - ت- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية
4. مناقشة نتائج الفرضية العامة

تمهيد

على كل باحث ان يقوم بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لإثبات صحة او خطأ ما جاء في الجانب النظري، بعد أن يقوم بتوزيع أفراد عينة الدراسة في جداول بيانية وتحليلها وتفسيرها على ضوء الفرضيات والاشكالية مع الاستعانة بالوسائل الاخرى في جمع البيانات.

وبناء على ذلك تم القيام بتوزيع البيانات المحصل عليها عن طريق الاستمارة ثم التعليق عليها وتحليلها وتحسير نتائجها وعرضها على ضوء فروض الدراسة، وقد تم التركيز على النسب المئوية وذلك ما يوضحه عرض وتحليل البيانات الميدانية من خلال الجداول.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

اولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

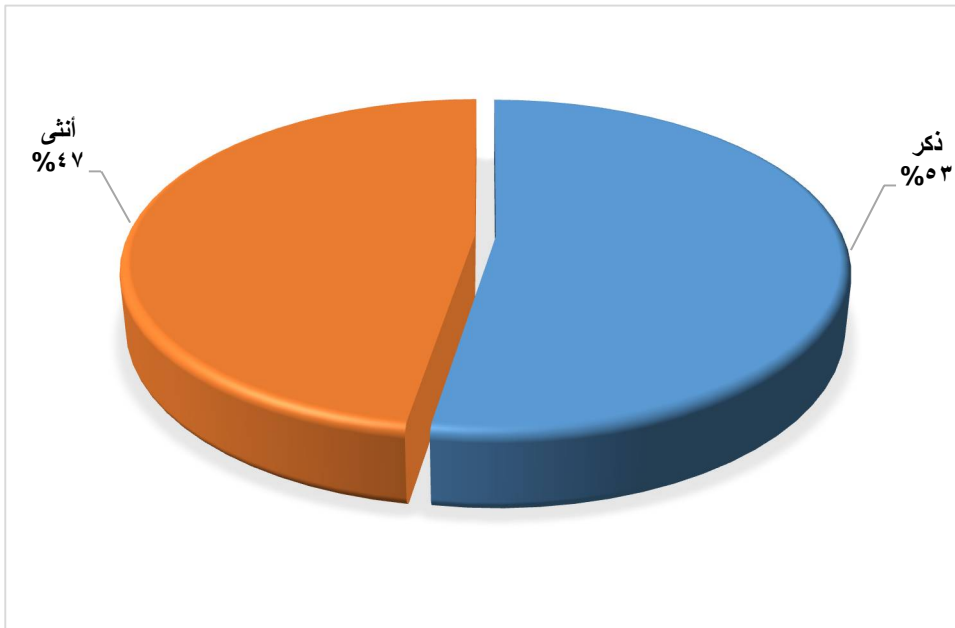
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60	24	ذكر
40	16	أنثى
100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 60%، أما حجم الإناث فقد بلغ 16 أنثى بنسبة قدرت بـ 40%، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمسؤولية الموجهة لهم، بحكم أن جنس الذكور هم أكثر عقلانية وأكثر تحمل للمسؤولية.



الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ويرجع هذا التوزيع الى طبيعة العمل من جهة، والى طبيعة المجتمع من جهة اخرى، فتقاليد المجتمع تقيد المرأة في بعض القطاعات ماعدا قطاع الصحة والتعليم، بحيث يعتبران القطاعين المفضلين لعمل المرأة، وهذا نتيجة الطابع المنطقية التي تتواجد فيها المؤسسة، فرغم المرأة استطاعت ان تبرهن عن تواجدها في عدة ميادين، مازالت العراقيين الاجتماعية تحول دون الوصول الى مبتغاهما، لذلك نجد دخول المرأة إلى المؤسسة ينحصر في العمل المنجز أو في الإدارة، بحيث ان نسبتها لا تتعدى 47% وهو ما يمثل 16 عاملة من جملة 40 عامل في المؤسسة.

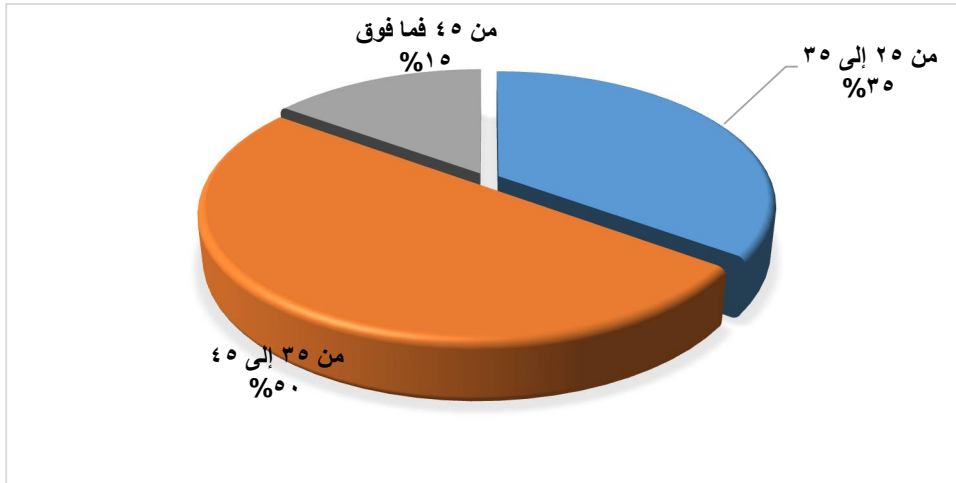
2- توزيع افراد العينة حسب متغير السن:

لقد تضمنت الدراسة كلا مراحل السن وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
35	14	من 25 إلى 35
50	20	من 35 إلى 45
15	6	من 45 فما فوق
100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن عدد الذين بلغت أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة يقدر بـ 20 فرداً بنسبة بلغت 50%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة فيقدر بـ 14 فرداً بنسبة 35%، وتفسير هذه النتائج ان نسبة الشباب مرتفعة كون أن المؤسسة حديثة النشأة، كما يعتبر شيء ايجابي للمؤسسة وهذا راجع الى تمتعهم بالخبرة والتجربة، لان الفئة الغالبة فئة الشباب لتمتعهم بالطاقة والقدرة وهذا ينعكس ايجاباً على المؤسسة اذ تستطيع ان تغير ذهنيات وتغرس اتجاهات وقيم ثقافية، مع مرور الوقت تصبح هذه القيم متجذرة في سلوكياتهم التي عن طريقها يمكن تحقيق اهدافها، وأما الذين بلغت أعمارهم من 45 سنة فما فوق فقد تكرر بـ 6 ونسبته 15%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (.)



الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

وبالتالي فالسن مهم جدا من اجل تحديد الفعل الاجتماعي، باعتبار ان الطابع الاجتماعي للمنطقة وهو الطابع الحضري، لا سيما الازمة الامنية، خاصة بعد ان بين العديد من الباحثين ان البيئة الاجتماعية لها تأثير كبير في تحديد الفعل الاجتماعي، وبالتالي فانه من خلال متغير السن سنحاول معرفة مدى تغير الفعل الاجتماعي، باعتبار ان الفعل الاجتماعي الحضري مبني على مبادا عدم الثقة والانانية والتنافر بين الأفراد، عكس المجتمع الريفي الذي أفعاله مبنية على مبادا التضامن والتعاون والثقة المتبادلة بين الأفراد.

3- توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

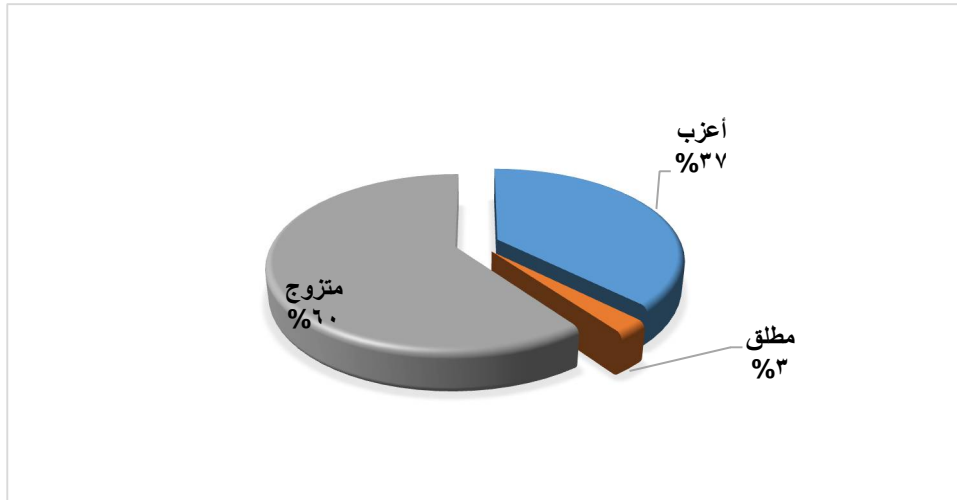
لقد تضمنت الدراسة كل اصناف الحالة الاجتماعية وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
37.5	15	أعزب
2.5	1	مطلق
60	24	متزوج
100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يمثلون عدد المتزوجين بنسبة بلغت 60%، أما عدد العزاب فيقدر عددهم بـ 15 ونسبة قدرت بـ 37.5%، وبالنسبة للمطلقين فنسبتهم 2.5% وتكرارهم واحد، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03).



الشكل رقم (03) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

ومن خلال النتائج يتضح لنا أن أغلبية الباحثين متزوجين، مما يعني أن معظم الباحثين لديهم مسؤولية عائلية، الأمر الذي يساعد في تحديد الفعل الاجتماعي للعمال باعتبار أن العامل هو مسؤول عن أفراد أسرته وعن معيشتهم، لذلك فأي فعل اجتماعي يصدر منه أو يصدر عليه يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في بقية أفراد الأسرة، كما أن الوضعية الاجتماعية للعامل تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عمله، باعتبار أن العمل يؤثر ويتأثر بالظروف الاجتماعية للعامل.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

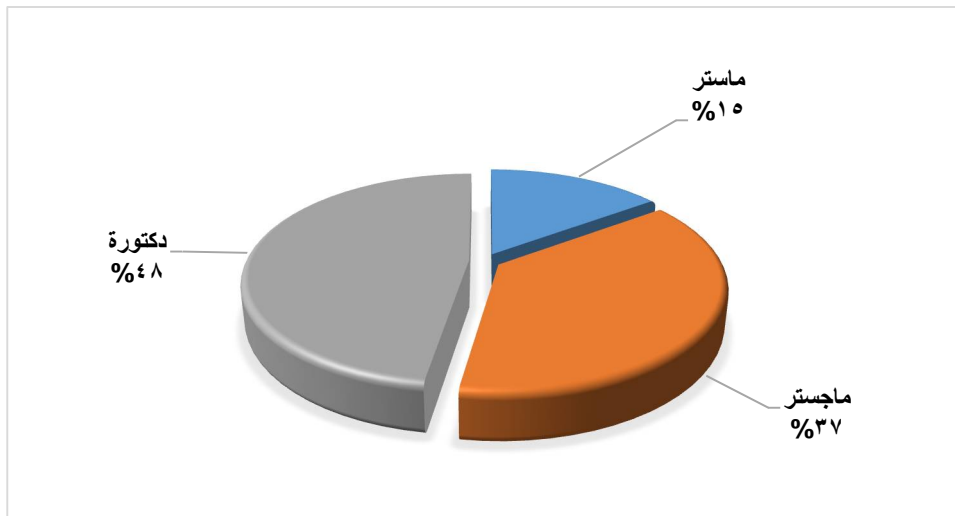
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

لقد تضمنت الدراسة كل مستويات المؤهل العلمي وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
15	6	ماستر
37.5	15	ماجستير
47.5	19	دكتورة
100	40	الإجمالي

يبين الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، أنه يوجد 19 فرداً لديهم تخصص دكتورة بنسبة بلغت 47.5%، أما عدد الذين لديهم تخصص ماجستير فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة قدرت بـ 37.5%، يمكن تفسيرها أن نسبة الدكتوراه والماجستير مرتفع راجع لسياسة التوظيف في المنظمة مبنية على أساس علمي تبحث عن الكفاءات بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإيضاً متطلبات هذا المنصب والدور الموكل لهذه الفئة، حيث تتمتع بمستوى ثقافي ومعرفي لشغل هذه الوظائف، أما تخصص ماستر فتكراره قدر بـ 6 ونسبته 15%.



الشكل رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ويمكن تفسير النتائج أن العامل في هذه المؤسسة يتطلب كفاءة علمية ومستوى تعليمي مقبول لكي تعمل في هذه المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة يعتمد على مستوى عالي من المؤهل العلمي حتى يسمح لهم بممارسة عملهم، وتعاملهم مع وسائل العمل ومع الكم الهائل من العمال وبالتالي ممارسة العمل البيروقراطي بسهولة باعتباره التنظيم الذي يسمح بتسيير المؤسسة.

5- جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

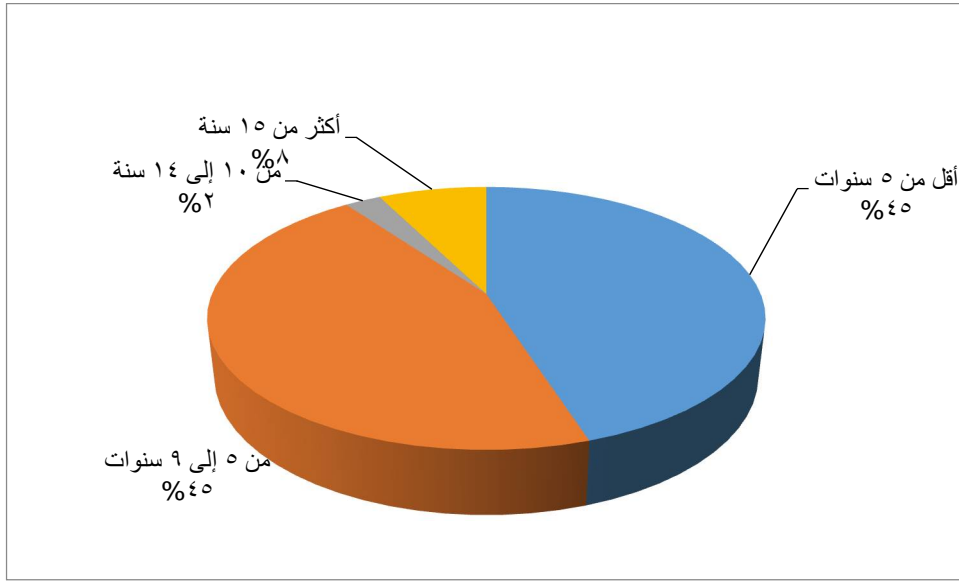
لقد تضمنت الدراسة كل مستويات الأقدمية في العمل وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45
من 5 إلى 9 سنوات	18	45
من 10 إلى 14 سنة	1	2.5
أكثر من 15 سنة	3	7.5
الإجمالي	40	100

يوضح الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن الذين لديهم أقدمية عددهم 18 فرد هم " أقل من 5 سنوات " و " من 5 إلى 9 سنوات " وبنسبة بلغت 45% لكل منهما، أما الذين لديهم أقدمية " أكثر من 15 سنة " فتكرارهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 7.5%، أما الذين لديهم أقدمية " من 10 إلى 14 سنة " فعددهم 1 فرد بنسبة قدرت بـ 2.5%.

ان توفير بيئة العمل والظروف الفيزيائية من توقيت العمل وأوقات الراحة والاطعام والامن، كل هذه الظروف تشجع الموظف على البقاء وكذا الاحترام والتقدير.



الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

ومن خلال النتائج يمكن تفسير نتائج إلى أن الأقدمية تلعب دور مهم في المؤسسة، فالعامل الذي تتوفر لديه خبرة مهنية عالية يسمح له بممارسة وظيفته على أكمل وجه، وتقلد المنصب المنوط إليه بحرية واحترام، كما أن للأقدمية دور هام في التماشي مع متطلبات العمل مما يسمح باكتساب المؤسسة مخرجات جودة عالية في العمل.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الاولى: التي مفادها: يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية

مهارات التفكير الابتكاري

الجدول رقم (07) : يمثل العلاقة بين المؤهل العلمي وعملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المؤهل العلمي								تفويض السلطة
				الإجمالي		دكتوراه		ماجستير		ماستر		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
دالة عند مستوى 0.05	0.024	7.467	2	67.5	27	22.5	9	30	12	15	6	نعم
				32.5	13	25	10	7.5	3	0	0	لا
				100	40	47.5	19	37.5	15	15	6	المجموع

المصدر: س(4)س(6).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 7.467 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي تبعا لمتغير عملية تفويض السلطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. ونفسر هذه النتيجة على ان تفويض السلطة أن له علاقة وطيدة مع المستوى العلمي الذي سوف تفوض له السلطة، مما يبين ان تفويض

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

السلطة يختلف من مستوى إلى آخر، إي كلما كان مستوى الفرد ذو مستوى عالي وذو خبرة يمكن ان تفوض له السلطة، وهذا ما يسمح له بتدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع الأفراد وتحفيزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا ما يؤكد ماكريغور أن العمال تتوفر لديهم القدرة الإبداعية والرغبة في تحمل المسؤولية ويحب العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف، فالمؤسسة تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفترض بالضرورة تفويضها دائماً للسلطة ومعالجتها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى السرعة في إتخاذ القرار وعدم تعطيل المصالح، ويستنتج سلزنك على أن الزيادة أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى زيادة في التفويض.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (08) : يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الأقدمية										مدى عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات
				الإجمالي		أكثر من 15 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.055	7.585	3	67.5	27	00	0	2.5	1	30	12	35	14	نعم
				32.5	13	7.5	3	00	0	15	6	10	4	لا
				100	40	7.5	3	2.5	1	45	18	45	18	المجموع

المصدر: س(5)س(6).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 7.585 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للأقدمية تبعاً لمتغير مدى عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية تبعاً لمتغير مدى عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات، مما يدل ان عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات يختلف على حسب الاقدمية، ومنه نستنتج انه كلما كانت له اقدمية يمكن ان تفوض له السلطة، أما النتائج غير المقصودة تبين أن عملية تفويض السلطة تؤدي لتجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام، وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات، حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء للأفراد كالترقية، ترتبط بنجاح

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل، وإن التفويض وما ينتج عنه، زيادة في التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات محددة، والاهتمام بالمصالح والمشاكل المباشرة للجزء هي عوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الوحدات والأجزاء المختلفة ويصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم تركز على اعتبارات استراتيجية خاصة لكل وحدة، وهنا يتجلى الابتعاد عن الأهداف العامة للتنظيم.

الجدول رقم (09) : يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الأقدمية										مدى عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة
				الإجمالي		أكثر من 15 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.353	3.259	3	75	30	2.5	1	2.5	1	35	14	35	14	نعم
				25	10	5	2	00	0	10	4	10	4	لا
				100	40	7.5	3	2.5	1	45	18	45	18	المجموع

المصدر: س(5)س(10).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.259 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للأقدمية تبعاً لمتغير مدى عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونفسر

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ذلك بأنه لا توجد علاقة بين تفويض السلطة و الاقدمية، مما يبين ان تفويض السلطة يختلف على حسب الاقدمية في العمل، اي كلما كان الفرد ذو اقدمية يمكن ان تفوض له السلطة، وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص التي وضعها ماكس فيبر تحصل في طياتها جوانب إيجابية تضمن الفاعلية، خاصة فيما يتعلق على التقسيم بطريقة محدودة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية والكفاءة المهنية.

وهذا ما يضمن الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذاتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم من خلال وضع دورات تكوينية بصفة مستمرة خاصة فيما يتعلق بنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، هذا يتطلب تكثيف من برامج التدريب، التي تساعد العامل على التحكم في متطلبات الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

ويعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كل يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دوراً هاماً ، ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات، بل حتى في أنها تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافيس تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

- وإضافة إلى هذا فإن تنمية كفاءات الأفراد تتعلق بتخطيط المسار المهني حيث تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، وعن طريق تحقيقها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور.

كما أن تخطيط المسار المهني للعامل يعتبر جزء متكامل من التنبؤ بالمناصب والمكافآت، فهو يساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات وطموحات أفرادها، حيث تساهم في إعطاء معلومات خاصة بمسار العامل المهني، والتي عن طريقها تتمكن الإدارة من وضع خططها لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (10) : يمثل العلاقة بين تفويض السلطة ومدى القدرة عن التعبير عن أفكارك.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	تفويض السلطة						مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك
				الإجمالي		لا		نعم		
				النسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.817	0.054	1	72.5	29	22.5	9	50	20	نعم
				27.5	11	7.5	3	20	8	لا
				100	40	30	12	70	28	المجموع

المصدر: س(6)س(42).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تفويض السلطة حسب متغير مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.054 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) تبعا لمتغير مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. ونفسر ذلك بأنه لا توجد علاقة بين القدرة عن التعبير وتفويض السلطة، مما يبين ان القدرة عن التعبير تختلف على حسب تفويض السلطة في العمل، اي كلما كان الفرد له القدرة عن التعبير يمكن ان تفوض له السلطة، وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بموارد بشرية ذات نوعية متميزة يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم اكتسابها للمهارة والخبرة والكفاءة في إتخاذ القرارات المتعددة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تواجه التنظيم، مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة، ويتيح لهم الفرصة للاهتمام بالقضايا الأكثر أهمية، فكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة، وخلق ما يعرف بتدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة، لا بد لها من عمليات أو خطوات.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ويفترض سلزتك أن المشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة داخل التنظيم لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (11) : يمثل العلاقة بين عملية تفويض السلطة تساهم في سرعة تحقيق الأهداف ومدى إنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	عملية تفويض السلطة تساهم في سرعة تحقيق الأهداف						مدى إنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد
				الإجمالي		نعم		لا		
				النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.096	2.774	1	72.5	29	25	10	47.5	19	نعم
				27.5	11	17.5	7	10	4	لا
				100	40	42.5	17	57.5	23	المجموع

المصدر: س(11)س(36).

من خلال معطيات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تفويض السلطة حسب متغير مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.096 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الف (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) تبعاً لمتغير مدى إنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونفسر ذلك بأنه لا توجد علاقة بين مدى إنجاز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد وتفويض السلطة، مما يبين أن قدرة إنجاز الأعمال المسندة على حسب تفويض السلطة في العمل، أي كلما كان الفرد له القدرة على إنجاز الأعمال المسندة يمكن أن تفوض له السلطة، وأن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء للأفراد كالتقدم والترقية، ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل، وإن التفويض وما ينتج عنه، زيادة في التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات محددة، والاهتمام بالمصالح والمشاكل المباشرة للجزء هي عوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الوحدات والأجزاء المختلفة ويصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم تركز على اعتبارات استراتيجية خاصة لكل وحدة، وهنا يتجلى الابتعاد عن الأهداف العامة للتنظيم.

وباتساع الهوة بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة للتنظيم يستتج ليكرث ضرورة استخدام عملية تفويض السلطة على نطاق واسع، مما قد يساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة لدى الأفراد العاملين، ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال مطابقة الأهداف بين الوحدات الفرعية للتنظيم وأهداف المنظمة ككل.

الجدول رقم (12) : يمثل العلاقة بين فئة السن وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	فئة السن								تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك
				الإجمالي		من 25 إلى 35		من 35 إلى 45		من 45 فما فوق		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.402	1.822	2	82.5	33	12.5	5	37.5	15	32.5	13	نعم
				17.5	7	2.5	1	12.5	5	2.5	1	لا
				100	40	15	6	50	20	35	14	المجموع

المصدر: س(2)س(45).

يظهر من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 1.822 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة لفئة السن تبعاً لمتغير تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك،

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. ونفسر ذلك بأنه لا توجد علاقة بين السن تبعاً لمتغير تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك ، مما يبين تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك على حسب السن في العمل، أي كلما كان الفرد كبير في السن كانت له القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وهذه منطلقات شستر برنارد وفرق العمل الفعالة : تشهد المنظمات تحدياً كبيراً، نتيجة العديد من التطورات، ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الزيادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات، والتي تواجهها، بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري، وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة منه، واستعماله كمكسب استراتيجي، لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فاعلية الأداء، ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل، فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة، لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (13) : يمثل العلاقة بين الأقدمية وحدثات تغيرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الأقدمية										وحدات تغيرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى
				الإجمالي		أكثر من 15 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.769	1.135	3	82.5	33	7.5	3	2.5	1	37.5	15	35	14	نعم
				17.5	7	00	0	00	0	7.5	3	10	4	لا
				100	40	7.5	3	2.5	1	45	18	45	18	المجموع

المصدر: س(5)س(48).

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 1.135 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للأقدمية تبعا لمتغير تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونفسر ذلك بأنه لا توجد علاقة بين الأقدمية تبعا لمتغير تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك، مما يبين تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل على حسب الأقدمية في العمل، اي كلما كان الفرد له اقدمية كانت له القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل، وهذا ما نص عليه **كرتشفيلد** وتنمية مهارات التفكير الابتكاري:

حاول كرتشفيلد ان يوضح الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع نواحي شخصياتهم، فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية كما أن إدراكاتهم ومعارفهم تتميز بالتفرد والأصالة أما عندما يناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس، كما أنهم يكونوا حاسمين ومتفتحي الإدراك، ويفضلون التركيب على البساطة، أما في المجالات الانفعالية فهم يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للإندفاعات، وهم ينجزون عن طريق الاستغلال أكثر مما ينجزون عن طريق الإنصياح، كما أنهم يتميزون بالفردية وعندهم دوافع ذاتية قوية ومدعمة لنجاحهم في عملهم، ورغم أن كرتشفيلد يحاول المساواة بين التفكير المستقل، كانوا قادرين على نشاط بكفاءة في ظل الضغوط، ويتميزون بالانفتاح والحرية في عملياتهم الانفعالية، ولديه قدرة السيطرة على علاقاتهم بالآخرين وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

2- تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية: التي مفادها: تساهم الكفاءة الفكرية على تفعيل الاثراء الوظيفي.

الجدول رقم (14) : يمثل العلاقة بين المؤهل العلمي والتصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المؤهل العلمي								التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف
				الإجمالي		دكتورة		ماجستير		ماستر		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.515	1.326	2	65	26	27.5	11	25	10	12.5	5	نعم
				35	14	20	8	12.5	5	2.5	1	لا
				100	40	47.5	19	37.5	15	15	6	المجموع

المصدر: س(4)س(15).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 1.326 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي تبعاً لمتغير التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف، ونسبة التأكد من هذه هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونفسر ذلك انه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي تبعاً لمتغير التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف، مما يبين التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف على حساب المؤهل العلمي، اي كلما كان له مستوى علمي كانت له القدرة على التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف، وهذا يختلف باختلاف المستوى التعليمي من فرد الى اخر، اي ان حل المشكلات يختلف حسب طريقة تفكير الفرد وطبيعة

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

المستوى العلمي المتحصل عليه الفرد، فإذا أردنا أن نحسن جودة الحياة الوظيفية علينا أن نركز على كل أبعاد الحياة ولا نركز فقط على المشكلات، وان نستخدم ونوظف قدرات وكافة الإمكانيات المتاحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، ويجب عند وصف هذه الأخيرة أن نميز بين الظروف الداخلية والخارجية، ويقصد بالظروف الداخلية الخصائص البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد، أما الظروف الخارجية فيقصد بها تلك العوامل المرتبطة بتأثير الأخر أو البيئة التي يعيش فيها ذلك الشخص.

وقد عدد "البلسي" ثلاثة من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

1-موقف الإدارة السلبية من إخفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين من التعبير عن آرائهم.

2- موقف الاتجاهات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل هدفها فقط الربحية دون دفعه لبرامج تحسين وتطوير جودة حياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج.

ولن سيطرة أنماط قيادية ومستغلة، تؤدي إلى فرض علاقات إنسانية غير متكافئة، تمثل بعلاقات السيد بالعبد، إن قل هذا النمط يؤدي موقف متميز بالخوف وعدم القدرة على طرح المشاكل والاهتمامات وزيادة القلق والتغيب.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (15) : يمثل العلاقة بين الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة ومدى الحرية في إتخاذ القرارات.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة						مدى الحرية في إتخاذ القرارات
				الإجمالي		نعم		لا		
				نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	1.000	000.0	1	50	20	30	12	20	8	نعم
				50	20	30	12	20	8	لا
				100	40	60	24	40	16	المجموع

المصدر: س(17) س(49).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تفويض السلطة حسب متغير مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك، نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.000 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة تبعاً لمتغير مدى الحرية في إتخاذ القرارات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذا انه لا توجد علاقة بين الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة تبعاً لمتغير مدى الحرية في إتخاذ القرارات، مما يدل على ان مدى تغير الحرية في اتخاذ القرار على حسب المهام داخل المؤسسة، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة أنشطتها بفاعلية وكفاءة خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية، إظهار ما هو متوقع : يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة فكثير من الموظفين غير المستقرين في بيئة العمل لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، لذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف، ولهذا فكل موظف له

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والمعدات، ويجب اشتراك الموظف في تحديد هذه المتطلبات، إشتراك الموظفين: يتحمل الموظفون المشتركون في عملية إتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في إنجاز طويل الأجل للعمل.

يعتقد الكثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة، ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفريق يحتاج إلى التدريب على كيفية العمل معاً، وكيف يؤديون عملهم وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الموظفون كفريق عمل من الأقسام المختلفة معاً على تدريب الفئات الفاعلة اي منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة ومحددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل دور القائد في تحديد الاحتياجات التدريبية واعطاء التدريب مبنياً على الحاجة ومفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية، أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلية أو كيفية أداء العمل.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (16) : يمثل العلاقة بين توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة ومدى التنوع في الإجابات.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة						مدى التنوع في الإجابات
				الإجمالي		نعم		لا		
				نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.071	3.252	1	70	28	25	10	45	18	نعم
				30	12	20	8	10	4	لا
				100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر: س(14) س(51)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين تفويض السلطة حسب متغير مدى القدرة عن التعبير عن أفكارك نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.252 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة تبعاً لمتغير مدى التنوع في الإجابات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونفسر هذا بأنه لا توجد علاقة بين توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة تبعاً لمتغير مدى التنوع في الإجابات، مما يبين التنوع في الإجابات على حسب توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة، أي كلما وفرت لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق العمل كان لك تنوع في إيجاد الحلول، وفي هذا الصدد يرى فيبر أنه من أجل تنمية وتطوير الكفاءة الفكرية للعاملين داخل التنظيم، لا بد من تعزيز هذا الدور بمجموعة من المتطلبات، التي تكون ملازمة لسلوك العامل حتى يستطيع أن يرتقي بنفسه وبوظيفته ومنظمته ككل.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

حتى يتم تكوين مورد بشري يتمتع بمهارة وكفاءة فكرية، وهذا ما حاول كرتشغيلد توضيحه من خلال قوله أن الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع النواحي بشخصياتهم، فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية، كما أن إدراكاتهم ومعارفهم تتميز بتفرد وأصالة، أما عندما يتناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس، كما أنهم يكونوا حاسمين متفحين للإدراك ويفضلون التركيب على البساطة، وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءة مرتبطة بتطبيق التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف الأنشطة بتسيير المورد البشري فيما بينها والكفاءات هناك تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة المورد البشري تتمركز حول الكفاءة داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص التي وضعها فيبر تحصل في طياتها جوانب إيجابية تضمن الفاعلية خاصة فيما تعلق بتقسيم بطريقة محدودة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية والكفاءة المهنية.

وهذا ما يضمن الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم من خلال وضع دورات تكوينية بصفة مستمرة خاصة فيما يتعلق بنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى هذا يتطلب تكثيف من برامج التدريب، التي تساعد العامل على التحكم في متطلبات الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

ويعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد، كل يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دوراً هاماً ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أنها تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى منافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

- وإضافة إلى هذا فإن تنمية كفاءات الأفراد تتعلق بتخطيط المسار المهني حيث تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، وعن طريق تحقيقها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على إكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

كما أن تخطيط المسار المهني للعامل يعتبر جزء متكامل من التنبؤ بالمناصب والمكافآت فهو يساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات وطموحات أفرادها، حيث تساهم في إعطاء معلومات خاصة بمسار العامل المهني، والتي عن طريقها تتمكن الإدارة من وضع خططها لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

ما يمكن ان نشير إليه بعد التعرض لبعض المنطلقات فيما يخص بعد الكفاءة الفكرية يتضح لنا درجة اهتمام نظرية فيبر لضرورة وجود كفاءة وخبرة داخل المؤسسة وتشجيع هذا الأخير، لهذه الخاصية لمالها من أهمية في تثمين الفاعلية والعمل بجدية، وإتقان لتحقيق الرضا لكلا الطرفين المسؤول والعامل وهذا ما يضمن الاستقرار داخل المؤسسة، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية، والخبرة كشروط أساسية لشغل منصب عمل وكأسس فعالة لتضمين تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (17) : يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الأقدمية										مدى الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة
				الإجمالي		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 9 سنوات		من 10 إلى 14 سنة		أكثر من 15 سنة		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.330	3.426	3	40	16	00	0	00	0	22.5	9	17.5	7	نعم
				60	24	7.5	3	2.5	1	22.5	9	27.5	11	لا
				100	40	7.5	3	2.5	1	45	18	45	18	المجموع

المصدر: س(5) س(17).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.426 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للأقدمية تبعا لمتغير مدى الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية تبعا لمتغير مدى الإشراف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة، مما يدل على أن عملية الإشراف على الأداء لا يختلف على حسب الأقدمية.

يرى ماكريغور أن العمال تتوفر لديهم القدرة الإبداعية والرغبة في تحمل المسؤولية ويحب العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف، حتى يتم تكوين مورد بشري يتمتع بمهارة وكفاءة فكرية، وهذا ما حاول كرتشغيلد توضيحه من خلال قوله أن الصفات التي تميز الأفراد المبدعين

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

والمبتكرين من جميع النواحي بشخصياتهم فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية، كما أن إدراكاتهم ومعارفهم تتميز بتفرد والأصالة، أما عندما يتناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس، كما أنهم يكونوا حاسمين متفتحين للإدراك ويفضلون التركيب على البساطة، وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة، ما يمكن ان نشير إليه بعد التعرض لبعض المنطلقات فيما يخص بعد الكفاءة الفكرية، يتضح لنا درجة اهتمام نظرية فيبير لضرورة وجود كفاءة وخبرة داخل المؤسسة وتشجيع هذا الأخير لهذه الخاصية لما لها من أهمية في تميمين الفاعلية والعمل بجدية وإتقان لتحقيق الرضا لكلا الطرفين المسؤول والعامل، وهذا ما يضمن الاستقرار داخل المؤسسة، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية، والخبرة كشرط أساسية لشغل منصب عمل وكأسس فعالة لتضمين تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

التي مفادها: يعمل التحفيز الذاتي على بناء فرق العمل.

الجدول رقم (18) : يمثل العلاقة بين الأقدمية ومدى القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	الإجمالي	الأقدمية								مدى القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك	
					أكثر من 15 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 5 إلى 9 سنوات		أقل من 5 سنوات			
					نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
غير دالة عند مستوى 0.05	0.859	0.761	3	92.5	37	7.5	3	2.5	1	40	16	42.5	17	نعم
				7.5	3	00	0	00	0	5	2	2.5	1	لا
				100	40	7.5	3	2.5	1	45	18	45	18	المجموع

المصدر: س(5) س(20).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.761 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للأقدمية تبعاً لمتغير مدى القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية تبعاً لمتغير مدى القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك ، مما يدل على أن عملية إقناع المشرف تختلف على حسب الأقدمية، ومنه نستنتج أنه كلما كانت له إقدمية يمكن له إقناع المشرف، كذلك تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها، مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة، الأمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر في تطوير إحساس ملكية المؤسسة، و يستلزم ذلك أن يشعر الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

اتخاذ القرارات، لذا على المؤسسة أن تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، من خلال ما سبق على المؤسسة تحفيز العاملين داخلياً وليس خارجياً فقط، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمؤسسة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية، كما أشار شستر برنارد إلى عنصر التعاون واعتبره يمثل دوراً كبيراً في بناء فريق العمل، يساعد هذا الأخير على تفهم توجهات العاملين بفاعلية مع حوافز واستعدادات إلى قدرات على التعامل مع الآخرين، كما تمكن عملية بناء فريق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات من خلال القدرة على تجمعهم وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة، وذلك عن طريق اشتراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط، وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمتهم في العمل، وقام **وليام اوتشي** بتطوير منظور آخر للتحفيز، حيث أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي وتحفظ بالعاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة ويؤكد **وليام اوتشي** ضرورة إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتستند فلسفة إشراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسباب من بينها: الاستفادة من أفكار العاملين في رسم الخطط وسياسات المؤسسة، وتحقيق الديمقراطية الإدارية وتقديم الخدمات، بما يتعلق وحاجات ورغبات العاملين وإقامة علاقات طيبة إلى الاعتراف بأهميتهم وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (19) : يمثل العلاقة بين المؤهل العلمي ومدى القيام بأعمال ذات تحدي.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المؤهل العلمي								مدى القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل
				الإجمالي		دكتورة		ماجستير		ماستر		
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.758	0.554	2	47.5	19	25	10	15	6	7.5	3	نعم
				52.5	21	22.5	9	22.5	9	7.5	3	لا
				100	40	47.5	19	37.5	15	15	6	المجموع

المصدر: س(4) س(21).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين المؤهل العلمي حسب متغير عملية تفويض السلطة نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا ما دللت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.554 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي تبعا لمتغير مدى القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي تبعا لمتغير مدى القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل، مما يدل على ان مدى القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل يختلف على حسب المؤهل العلمي، ومنه نستنتج انه كلما كانت له مؤهلات علمية يمكن له القيام بأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل، يرى بعض الباحثين أن تنمية الكفاءة للأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في مجموعة من البرامج

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

والخطط التعليمية، لزيادة كفاءات الأفراد، واكتشاف إمكانية نموها، في هذا الصدد يرى فيبر انه من أجل تنمية وتطوير الكفاءة الفكرية للعاملين داخل التنظيم، لابد من تعزيز هذا الدور بمجموعة من المتطلبات التي تكون ملازمة لسلوك العامل، حتى يستطيع أن يرتقي بنفسه وبوظيفته ومنظمته ككل، وإضافة إلى هذا فإن تنمية كفاءات الأفراد تتعلق بتخطيط المسار المهني، حيث تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد، وعن طريق تحقيقها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على إكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور.

الجدول رقم(20): يمثل العلاقة بين مدى أن لك شعور بالانتماء لجماعة العمل تقدير ومدى احترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرف.

القرار	مستوى الدلالة	Chi - Square	درجة الحرية	الإجمالي		مدى هناك تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين				شعور بالانتماء لجماعة العمل
						لا		نعم		
				نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.096	2.775	1	57.5	23	7.5	3	50	20	نعم
				42.5	17	15	6	27.5	11	لا
				100	40	22.5	9	77.5	31	المجموع

المصدر: س(23) س(30).

يتبين من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين مدى هناك تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين حسب متغير مدى أن لك شعور بالانتماء لجماعة

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

العمل نلاحظ أنه كان هناك إختلاف واضح، وهذا مادلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 2.775 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى هناك تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين تبعا لمتغير مدى أن لك شعور بالانتماء لجماعة العمل ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه لا توجد علاقة بين تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين تبعا لمتغير الشعور بالانتماء لجماعة العمل، مما يدل على ان الشعور بالانتماء لجماعة العمل يختلف على تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين، ومنه نستنتج انه كلما كان هناك شعور بالانتماء لجماعة العمل كلما كان هناك تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين، ينظر للإدارة الفعالة على أنها توجه كافة جهود الموارد نحو تحقيق الأهداف المرسومة وغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وأن تستثمر في موردها البشري، فمن خلاله تستطيع المنظمات التغلب على معظم مشكلاتها بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة وإشباع المناخ التنظيمي ابتكار وابداع وعدم إهمال التحفيز، من خلال ما سبق على المؤسسة تحفيز العاملين داخليا وليس خارجياً فقط، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمؤسسة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية، تشهد المنظمات تحدياً كبيراً نتيجة العديد من التطورات، ومن أجل أن ترتقي المنظمات إلى الزيادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات والتي تواجهها، بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة منه، واستعماله كمكسب استراتيجي، لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فاعلية الأداء، ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل، فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الجدول رقم (21) : يمثل العلاقة بين مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بصراحة ومكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة						مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة
				الإجمالي		نعم		لا		
				نسبة	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دالة عند مستوى 0.05	0.567	0.327	1	37.5	15	20	8	17.5	7	نعم
				62.5	25	27.5	11	35	14	لا
				100	40	47.5	19	52.5	21	المجموع

المصدر: س(23) س(33)

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة حسب متغير مدى مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة، وهذا مادلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0.327 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة تبعاً لمتغير مكافئة العاملين، الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه لا توجد علاقة بين مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة تبعاً لمتغير مدى مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة، مما يدل على مدى مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة، يختلف على حسب مدى القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة، ومنه نستنتج انه كلما كانت هناك قدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة كلما كانت هناك مكافئات للعاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة، ويعتبر عنصر

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد، كل يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب، بل تلعب المكافأة دوراً هاماً ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أنها تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافيس، تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة، كما أن تخطيط المسار المهني للعامل يعتبر جزء متكامل من التنبؤ بالمناصب والمكافآت، فهو يساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات وطموحات أفرادها، حيث تساهم في إعطاء معلومات خاصة بمسار العامل المهني والتي عن طريقها تتمكن الإدارة من وضع خططها لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة، ما يمكن ان نشير إليه بعد التعرض لبعض المنطلقات فيما يخص بعد الكفاءة الفكرية يتضح لنا درجة اهتمام نظرية فيبر لضرورة وجود كفاءة وخبرة داخل المؤسسة، وتشجيع هذا الأخير لهذه الخاصية لمالها من أهمية في تثمين الفاعلية والعمل بجدية وإتقان، لتحقيق الرضا لكلا الطرفين المسؤول والعامل وهذا ما يضمن الاستقرار داخل المؤسسة، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية، والخبرة كشروط أساسية لشغل منصب عمل، وكأسس فعالة لتضمين تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

التي مفادها: يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية مهارات التفكير الابتكاري.

من خلال تحليلنا للجداول السابقة سواء تلك الاحصائية او السوسولوجية نستنتج ان غالبية افراد العينة يصفون مطلب تفويض السلطة في المطلب الاول ويعتبرونه بمثابة الهدف الرئيسي لديهم وهذا ما يبين ان تفويض السلطة لصالح الموظفين يختلف على حسب المؤهل العلمي اي كلما كان الفرد ذو اقدمية تفوض له السلطة، انظر الجدول رقم(07) ص:53 حيث نسبة 67.5% بأن تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات له علاقة وطيدة بالمؤهل العلمي، وهم يرون ان تفويض السلطة مهم جدا، وفي حالة ما إذا تم تفويض السلطة لهم هذا إلا وحسب القدمية، مهما، انظر الجدول رقم (09) ص:56 بنسبة 67.5% .

كما بينت نسبة 75% من الموظفين بأن هناك علاقة بين الاقدمية ومدى تفويض السلطة تساعد على اعداد قادة ذو كفاءة ينظرون الى تفويض السلطة على انه مكان مهم في مساره المهني بأن يصبحوا اطارات وقادة ذو كفاءة مهنية عالية.

أنظر الجدول رقم(10) ص 58 ان علاقة تفويض السلطة ومدى القدرة على التعبير أن الافكار وضحت نسبة 72.5% اي أن القدرة على التعبير عن الافكار يعتبر من الأسس المهمة في عملية تفويض للموظف لابد أن تتوفر فيه القدرة على التعبير عن الافكار.

في حين ان 72.5% من الموظفين ادلو على ان هناك علاقة بين عملية تفويض السلطة ومدى إنجاز تحقيق الاهداف من الاعمال بأسلوب متجدد، الامر الذي يبين ان اتاحة او تفويض السلطة للموظفين يحقق الاهداف بسرعة حسب ما أسند اليه من أعمال بأسلوب متجدد أنظر الجدول(11) ص59

واوضحت الدراسة أيضا أن الموظفين يرون ان للسن علاقة وطيدة في تقديم افكار جديدة في تطوير العمل، اي انه كلما كان السن مناسباً كلما اتاحة الفرصة الى تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل و هذا انظر الجدول رقم(12) ص60

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

لقد بينت الدراسة الجدول رقم(13) ان هناك علاقة قوية موجبة بين الاقدمية واحداث تغيرات في اساليب العمل حسب استجابات الموظفين بنسبة 8205% أي أنه كلما توفرت في الموظف اقدمية في العمل كلما كانت تغيرات في اساليب العمل.

ومن خلال كل هذا نستنتج ان الاقدمية وهي العامل الاول والاساسي في تحديد عملية السلطة، وانه يحتل مكانة مهمة جدا في نظرهم وهدفهم الاول اثناء المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الجزئية الاولى، وعليه فإن الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت نسبيا.

ومنه فإن الفرضية الفرعية الاولى يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،الى انه فعلا كلما زاد تفويض السلطة زاد تعزيز وتنمية التفكير الابتكاري لدى الاساتذة محل الدراسة، وان لتحقيق او تفويض السلطة لابد ان يتميز الموظف على مجموعة من العوامل التي تؤهله وتجعله شخصا مناسباً لتفويض له السلطة، والتي تتمثل في المؤهل العلمي، الاقدمية، مدى قدرته على تغيير الافكار، السن، والسرعة في إنجاز العمل واحداث تغيرات في اساليب العمل.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

التي مفادها: تساهم الكفاءة الفكرية على تفعيل الاثرء الوظيفي.

من خلال تحليل نتائج الجداول السابقة المتعلقة بمدى مساهمة الكفاءة الفكرية على تفعيل الاثرء الوظيفي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ومن خلال تلك القراءات الاحصائية والتحليلات السوسولوجية اتضح بان الموظفين غالبيتهم بان هناك علاقة بين المؤهل العلمي والتصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف بنسبة 65% اي ان كلما كان للموظف مستوى علمي عالي كلما احسن التصرف الذكي في تحليل المواقف انظر الجدول رقم(14) ص: 63

كما ان الجدول رقم(16) ص: 65 بين ان الموظفين راضين على مدى توفير المؤسسة للظروف المناسبة في طرق عمل جديدة ومدى التنوع في الايجابيات بنسبة 70% اي ان كلما اتاحت المؤسسة الظروف لطرق عمل جديدة وتنوعها وفق خطط محكمة هذا يعطي للموظف خبرة اكثر والاستمرارية في العمل، ومنه نستنتج ان الفرضية الفرعية الثانية القائلة بان تساهم الكفاءة الفكرية على تفعيل الاثرء الوظيفي، ومن خلال اطلاقنا على ميدان البحث اكتشفنا ان كلما زادت الكفاءة الفكرية زاد الاثرء

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

الوظيفي اي ان القدرات العقلية للموظف ذات المستوى العالي، مما يكسب الموظف إثراء و إبداع وظيفي، كما انه ترجع عوامل مدى مساهمة الكفاءة الفكرية على تفعيل الاثراء الوظيفي الى : المؤهل العلمي، ومدى توفير المؤسسة للظروف والعوامل والبيئة المناسبة في اختيار طرق العمل الجديدة ومدى تنوعها لتحقيق اهداف المنظمة.

ج-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

التي مفادها: يعمل التحفيز الذاتي على بناء فرق العمل الفعالة.

من تحليل الجداول سواء تلك الاحصائية او السوسولوجية يتبين ان غالبية افراد العينة يؤكدون على بناء فرق العمل الفعالة مما يحقق لهم افضل الاهداف لهم وللمؤسسة بشكل مستمر .

حيث تبين لنا انظر الجدول رقم(18)، ص: 72 بنسبة 92.5% اي الاغلبية بانهم راضون على ان للأقدمية دور في تشكيل القدرة على اقناع المشرف، اي كلما زادة خبرة الموظف في العمل كلما زادت له الطرق والاستراتيجيات والحنكة على اقناع المشرف.

انظر الجدول رقم(20)،ص: 75 بنسبة 57.5% اغلبية الموظفين راضين على الشعور بالانتماء لجماعة العمل ومدى احترام مجهودات فريق العمل ،اي كلما كان احساس الموظف لأي جماعة عمل في المؤسسة ،تصبح له مدى احترام مجهودات فريق العمل من قيل الرئيس.

ومنه نستنتج ان الفرضية الثالثة القائلة بان التحفيز الذاتي يعمل على بناء فرق العمل الفعالة ومن خلال الدراسة التي اجريناها اتضح لنا جليا ان غالبية العمال راضين على ان التحفيز الذاتي يعمل في بناء فرق العمل الفعالة اي كلما اكتسب الفرد التشجيع من طرف المشرف وروح التحدي والارادة وتحريك طاقات ورغبات الموظفين مما ساهم في بناء فرق العمل، والتي يمكن تن تتحدد بالأقدمية، ومدى قدرة الموظف على التعبير عن افكاره بصراحة كما تتحدد بتحفيز العاملين معنويا او ماديا مما يكسبهم الثقة في شخصياتهم.

الفصل الخامس:..... مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تبين نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة لمسيلى، وهو ما يشير الى أهمية بيئة العمل وما تتوفر عليه من مناخ مناسب يسهم في التحفيز الذاتي الذي يعمل هو الاخر على بناء فرق العمل الفعالة: تعزيز روح العمل الجماعي والمشاركة البناءة لدى الاستاذ الجامعي، كما يسهم تفويض السلطة وزيادة دافعية الافراد لتحمل المسؤولية، وبالتالي تعزيز مهارات التفكير الابتكاري لديه، كما تسهم ايضا بيئة العمل الجيدة في الرفع من الكفاءة الفكرية والتي ترمي الى تنمية مهارات الابداع والابتكار وترقية المدارك ومعارف الاستاذ الجامعي مما يؤدي الى تفعيل الاثراء الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه دراستنا من نتائج، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، بغرض الاستفادة منها اقترحنا بعض التوصيات التي تتعلق بتمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة الى بعض الجوانب التي تساهم في تطوير جودة الحياة الوظيفية.

- زيادة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين، من حيث ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للترقي والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين وزيادة الاهتمام بحياتهم الوظيفية.

- منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين.

- تشجيع فرص التطور الذاتي لجميع الموظفين وتحفيزهم على تحسين قدراتهم.

- انتهاج سياسة أكثر ديمقراطية اتجاه العاملين وبناء علاقات طيبة معهم لتعزيز بيئة عمل آمنة يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، فتمكين العاملين يعتبر من الضوابط القيمية و الاخلاقية والاجراءات الادارية، التي تنتهجها المؤسسة من بينها الجامعة من خلال القوانين والاجراءات الادارية لخلق بيئة عمل متشعبة بمبادئ الولاء والانتماء والتفاني، وتقوم على حس المسؤولية والروح المعنوية العالية، وذلك نتيجة لمنح العاملين والاساتذة على الخصوص مساحة واسعة من المشاركة واتخاذ القرارات، وحرية اكثر في اختيار الوسائل والاساليب والطرق المناسبة للعمل، وهذا ما يحسن من جودة الحياة الوظيفية و تحقيق التوافق بين قدرات والرغبات الوظيفية للأستاذ الجامعي، وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

وقد حققت الدراسة الحالية أهم اهدافها، وهو التعرف على ما يؤديه تمكين العاملين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة لمسيلة، والتعرف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وكذلك الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية، وكذلك الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية فيها وتحديد افضل اشكال تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

وتم الوصول من خلال الجانب الميداني الى النتائج الاتية:

- لتمكين العاملين علاقة بجودة الحياة الوظيفية
- يساهم تفويض السلطة في تعزيز وتنمية مهارات التفكير الابتكاري
- تساهم الكفاءة الفكرية في تفعيل الاثراء الوظيفي
- يعمل التحفيز الذاتي على بناء فرق العمل الفعالة

- ❖ أندرواس جمال وآخرون: الإدارة بالثقة والتمكين في القرن 21، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- ❖ انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص189.
- ❖ البليسي أسامة: جودة الحياة الوظيفية وأثرها الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2012.
- ❖ بن التومي بسارة: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013.
- ❖ جلاب إحسان دهش: السلوك التنظيمي المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ❖ خيضر كاظم محمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ❖ خيضر كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ❖ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- ❖ رعد حسن الصران: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- ❖ رعد حسن: نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004.
- ❖ سعد بن مزروق العتيبي: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة المنعقد من 11-13/12/2004.
- ❖ سليمة بوخنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2008.
- ❖ السيد جاد الرب: إدارة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2003.
- ❖ سيد محمد جاد الرب: إدارة جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2008.
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: إدارة الأصول العلمية وتوجهات المستقبلية لمديري القرن 21، المنصورة، المكتبة المصرية، 2007.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2012.
- ❖ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الممارسات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- ❖ عبد الرحمان تيشوري: التمكين الذاتي خطوة خطوة نحو التمكين المؤسسي: متاح على الموقع سنة 2018/01/20.
- ❖ عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين، والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.
- ❖ علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، جامعة شمس، كلية التجارة، مصر، 2002.

قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ الكبيسي عامر خيذر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- ❖ محمد بن عبد الله عثمان: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة الاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.
- ❖ محمد زرواتي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ومحالة الاستفادة منه إحدى الشركات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008.
- ❖ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية الكتاب الجامعي الحديث، مصر 1998.
- ❖ محمد قاسم القرويتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- ❖ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998م.
- ❖ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- ❖ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- ❖ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، الإطار النظري ومجالات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص220.
- ❖ ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2011، ص08.
- ❖ نواف الحربي: التنظيم وإدارة الس لوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، 2010.
- ❖ هشام كيلاتي: تمكين العاملين، جامعة ملك سعود، السنة التجهيزية، سنة 2018/01/20/10 على الموقع
- ❖ يحي سليم ملحم: التمكين الإداري مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، بحوث دراسات، القاهرة، مصر، 2006.
- ❖ يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص24.
- ❖ Daft.Richard L :organization the ory and Design,South,western college publishing U.S.A.2001.501.
- ❖ Hellrieger Don,slocum john w,jr and Wood man Racahard w,organizational Behawor,9th Edition,Soution westen college publishing.w(2001.



ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية : العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم : علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

استمارة: محكمة

تمكين العاملين من التشاركية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية –المسيلة-

دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع – تنظيم و عمل-

تحت إشراف :

بن خالد جمال

من إعداد الطالبة :

محمدي قرمية

السنة الجامعية : 2018/2017

ملاحظة : هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية

أولا : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

01-الجنس: ذكر أنثى

02-السن :سنة

03- الحالة الاجتماعية :

أعزب(ة) مطلق(ة)

متزوج(ة) أرمل(ة)

04-المؤهل العلمي :

05-الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنوات أكثر من 15 سنة

ثانيا : بيات حول تمكين العاملين:

أ- بيانات حول تفويض السلطة :

06-هل هناك عملية تفويض السلطة لبعض السلطات والمسؤوليات بمؤسستكم ؟ نعم لا

07- هل ترى أن عملية السلطة ترمى إلى :

1- الإسراع في تنفيذ القرارات

2- التقليل من عبئ العمل

3- تدريب العاملين على تحمل المسؤولية

08- هل تفويض السلطة ينمي روح الفريق بين العاملين ؟ نعم لا

09 - هل يساهم تفويض السلطة في جعل العامل يشعر بالانتماء نحو العمل ؟ نعم لا

10- هل عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة ؟ نعم لا

11- هل تعتقد أن السلطة تساهم في سرعة تحقيق الأهداف ؟ نعم لا

12- كيف تقيم عملية تفويض السلطة بمؤسستكم ؟

ب-بيانات حول الكفاءة المهنية الفكرية :

- 13- هل تلقى الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العمال قبول من الشرف ؟ نعم لا
- 14- هل توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة نعم لا
- 15- هل لديك القدرة على التصرف الذكي في تحليل المشكلات والمواقف التي تواجهها ؟ نعم لا
- 16- في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع إلى

1-التكوين البسيط

2-عدم القدرة على تحمل المسؤولية

3-التهرب من المسؤولية

4-أخرى تذكر:

- 17- هل تشرف على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة ؟ نعم لا
- 18- هل يهتم المشرف بتنمية المهارات المهنية للعامل ؟ نعم لا
- 19- ماهي طرق تنمية الكفاءة المهنية الفكرية بمؤسستكم .ما رأيك ؟

ج- بيانات حول التحفيز الذاتي :

- 20- هل لديك القدرة على إقناع المشرف برأيك وأفكارك ؟ نعم لا
- 21- هل تقوم بالأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل ؟ نعم لا
- 22- هل تتسم بيئة عملك ب :

1-التشجيع على التطور في العمل

2-التحسين المستمر في العمل

3-التعليم الذاتي

4-أخرى تذكر:

- 23- هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل نعم لا
- 24- هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة؟ نعم لا
- 25- هل تحصل على الوسائل المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك؟ نعم لا
- 26- كيف يدعم المشرف الانتماء والتماسك بين أعضاء المصلحة؟ نعم لا
-
-

ثالثا: بيانات حول جودة الحياة الوظيفية

1-بيانات حول فرق العمل الفعالة :

- 27- هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل؟ نعم لا
- 28- هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة ب:
- 1-الأداء
- 2-المشاكل الغير متوقعة
- 3-تغيير طرق وأساليب العمل
- 29- هل يتم التعامل بشكل إنساني مع فريق العمل؟ نعم لا
- 30- هل هناك تقدير واحترام مجهودات فريق العمل من قبل المشرفين؟ نعم لا
- 31- هل تتجاهل المؤسسة التي تعمل بها ما تعانيه فرق العمل من مشاكل؟ نعم لا
- 32- على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة :
- 1-على أساس الأقدمية
- 2-على أساس المؤهل
- 3-على أساس المنصب

4-أخرى تذكر:

.....

- 33- هل تتم مكافئة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة؟ نعم لا
- 34- هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون الجماعي بين العاملين؟ نعم لا
- 35- كيف يتم تنمية فرق العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا

2- بيانات حول التفكير الإبتكاري :

- 36- هل تقوم بإنجاز ما يستند إليك من أعمال بأسلوب متجدد ؟
لا نعم
- 37- هل تبتعد عن تكرار ما يفعله آخرون في حل مشكلات العمل ؟
لا نعم
- 38- هل تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال عملهم ؟
لا نعم
- 39- هل تبحث عن أفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل ؟
لا نعم
- 40- هل لديك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ؟
لا نعم
- 41- هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ؟
لا نعم
- 42- هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة ؟
لا نعم
- 43- هل تبحث دائما عن التجديد والإبداع في مجال عملك ؟
لا نعم
- 44- هل لديك القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة ؟
لا نعم
- 45- هل لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير عملك ؟
لا نعم
- 46- هل تحرص على رؤية الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه ؟
لا نعم
- 47- هل لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة ؟
لا نعم
- 48- هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى ؟
لا نعم

3- بيانات حول الإثراء الوظيفي :

- 49- هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات ؟
لا نعم
- 50- هل يساعدك عملك على اكتساب مهارات جديدة ؟
لا نعم
- 51- هل هناك تنوع في الإجابات ؟
لا نعم
- 52- هل تمنحك الإدارة الحرية في اختيار طرق العمل ؟
لا نعم