

جامعة الجزائر -2- أبو قاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع

## التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل

- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

أ.د رياض سعيد

إعداد الطالب:

بورزق يوسف

السنة الجامعية: 2019/2018

## الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- ❖ روح جدي وجدتي رحمهما الله.
  - ❖ أمي الأولى وجدتي الغالية، إلى نبض الحنان والدفء حفظها الله وأطال في عمرها.
  - ❖ الوالدين العزيزين حفظهما الله ورعاهما.
  - ❖ هدية المولى، إلى شمس سعادتي ونور حياتي، إلى من هامت بها نفسي وأنفاسي، إلى من سكنت قلبي ووجداني، ينبوع الوفاء والعطاء ، إلى من يعجز اللسان عن شكرها فما زالت سنداً لي في الظروف والأوقات كلها، التي قدمت كل شيء من أجل راحتني وتسهيل دراستي، والتي ساعدتني في انجاز العمل وصبرها معي حتى إتمامه، زوجتي الغالية فشكراً جزيلاً لك.
  - ❖ فلذة كبدي وقرية عيني، ابنتي الغالية ليان جوري.
  - ❖ من يفرحوا لفرحي ويسرهم نجاحي، إلى إخوتي وأخواتي أصحاب الدعم والتشجيع.
  - ❖ عائلتي ( بورزق - عمار - أم الخيوط)
  - ❖ من شجعني ووجهني وساعدني على إتمام هذا العمل من قريب وبعيد.
- إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل عرفانا وتقديرا.

بورزق يوسف.

## شكر وتقدير

أحمدك ربي حمدا ابلغ به رضاك، فلك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد في الشدة والرخاء،  
ولك الحمد على كل حال... والصلاة والسلام على الرحمة المهداة محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه  
ومن سار على دربه إلى يوم الدين.

واستدللا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعترافا  
بالفضل ورد الجميل إلى أهله، فاني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، أ.د. رياش سعيد  
المشرف على هذا العمل، والذي يرجع له الفضل في متابعة حيثياته بدءا من اختيار الموضوع إلى  
صورته النهائية، ومنحي من وقته واهتماماته، فله مني كل شكري وتقديري.

كما أتقدم بخالص الشكر والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة وتقييم هذا  
العمل وإثرائه بأرائهم العلمية.

كما أتقدم أيضا بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة خاصة أساتذة التعليم الثانوي بمدينة  
مستغانم الذين ساعدوني لإتمام هذا العمل، وخصص أيضا بالشكر والتقدير مستشارة التوجيه المدرسي  
والمهني شلغاف تالية على مساعدتها لي في تطبيق أدوات الدراسة.

وشكري موصول للذين لم يتسع المقام لذكرهم (أصحابي وزملائي دون استثناء) الذين شجعوني  
ونصحوني وساندوني.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، كما هدفت أيضا معرفة الفروق بين الأساتذة حسب المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، لذا تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (243) أستاذا وأستاذة، وتم التحقق من صحة الفرضيات بإتباع المنهج الوصفي، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج SPSS v20 ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء مرتفع.
- مستوى جودة حياة العمل عند أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء متوسط.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.
- توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لكل من الجنس والمؤهل والخبرة وذلك لصالح الذكور وذوي مستوى ليسانس وذوي الخبرة الاكثر من 11 سنة.
- توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي وذلك لصالح الذكور وذوي مستوى الليسانس.
- لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، جودة حياة العمل.

**Abstract :**

The present study aimed at revealing the relationship between the job empowerment and the quality of working life of the teachers of secondary education in Mostaganem city, It also aimed to know the differences between the teachers according to the demographic variables: gender, scientific qualification, experience. Therefore, the study tools were applied to a sample of (243) professors and professors, The hypotheses were validated following the descriptive approach, After processing the data statistically using SPSS v20, the study reached the following results

- The level of job empowerment of teachers of secondary education in Mostaganem city was high.
- The level of quality of work life of teachers of secondary education in Mostaganem city was average.
- There is a moderate correlation between job empowerment and the quality of work life of secondary education teachers in Mostaganem city.
- There are differences in the level of job empowerment of teachers of secondary education in Mostaganem city due to gender, qualifications and experience for the benefit of males and those with a scientific level bachelor and more than 11 years of experience.
- There are differences in the quality of working life among teachers of secondary education in Mostaganem city due to gender variables and scientific qualifications in favor of males and those with a scientific level.
- There are no differences in the quality of work life among teachers of secondary education in Mostaganem city due to the variable of professional experience.

Key Words : job empowerment, Quality of work life.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء	أ.....
تقدير وشكر	ب.....
ملخص الدراسة بالعربية	ج.....
ملخص الدراسة بالإنجليزية	هـ.....
فهرس المحتويات	و.....
فهرس الجداول	ط.....
فهرس الأشكال	ي.....
فهرس الملاحق	ك.....
مقدمة	01.....

### الفصل الأول

#### إشكالية الدراسة واعتباراتها

1- إشكالية الدراسة	06.....
2- فرضيات الدراسة	10.....
2- أهداف الدراسة	11.....
3- أهمية الدراسة	12.....
5- تحديد المفاهيم	13.....
6- الدراسات السابقة	14.....

### الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

تمهيد	35.....
-------	---------

36.....	1- تعريف التمكين
41.....	2- أهمية وأسباب التمكين
45.....	3- مبادئ التمكين
47.....	4- مستويات التمكين
50.....	5- ابعاد التمكين
52.....	6- نظريات التمكين
64.....	7- نماذج التمكين
68.....	8- خطوات التمكين
69.....	9- متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين
72.....	10- معيقات نجاح إستراتيجية التمكين
75.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: جودة حياة العمل

80.....	تمهيد
80.....	1- الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل
86.....	2- تعريف جودة حياة العمل
89.....	3- أهمية جودة حياة العمل
90.....	4- أهداف جودة حياة العمل
93.....	5- أبعاد جودة حياة العمل
95.....	6- نظريات جودة حياة العمل
101.....	7- برامج جودة حياة العمل
108.....	8- عوائق تطبيق جودة حياة العمل
109.....	ملخص الفصل

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-تمهيد .....	114
1- الدراسة الاستطلاعية.....	114
1-1 حدود الدراسة الاستطلاعية .....	114
2-1 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة .....	115
2- الدراسة الأساسية.....	127
1-2 منهج الدراسة .....	127
2-2 حدود الدراسة .....	127
3-2 مجتمع الدراسة .....	128
4-2- عينة الدراسة .....	129
5-2- أدوات الدراسة .....	133
7- إجراءات الدراسة الأساسية.....	134
8- الأساليب الإحصائية .....	135

## الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

- تمهيد .....	137
1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....	137
1-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى .....	137
2-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية .....	141
3-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة .....	145
4-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة .....	147
5-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة .....	152



154.....	6-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية السادسة
157.....	7-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية السابعة
159.....	8-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثامنة
163.....	9-1 عرض ومناقشة وتفسير الفرضية التاسعة
165.....	2- الإستنتاج العام
170.....	3- الاقتراحات
172.....	- قائمة المراجع
I.....	- محتويات الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	تلخيص أبعاد التمكين التي قدمتها الدراسات.	01
51	تلخيص أبعاد التمكين من دراسات أخرى.	02
85	أجيال برامج جودة حياة العمل	03
115	معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي	04
116	معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التمكين	05
117	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس التمكين الوظيفي	06
119	التشبعات المعيارية والنسبة الحرجة للتشبع للمتغيرات ودلالاتهما	07
120	معاملات ثبات مقياس التمكين الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ	08
121	معامل ثبات مقياس التمكين الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	09
121	معامل إرتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل	10
122	معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس جودة حياة العمل.	11
123	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس جودة حياة العمل	12
125	التشبعات المعيارية والنسبة الحرجة لتشبع المتغيرات ودلالاتهما	13
126	معاملات ثبات مقياس جودة حياة العمل بطريقة ألفا كرونباخ	14
126	معامل ثبات مقياس جودة حياة العمل بالتجزئة النصفية.	15
128	توزيع مجتمع الدراسة على عدد الثانويات	16

129	توزيع عينة الدراسة على عدد الثانويات	17
130	توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
131	توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	19
132	توزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	20
133	توزع الفقرات على أبعاد مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين	21
134	توزع الفقرات على أبعاد مقياس جودة حياة العمل	22
137	اختبار ت لعينة واحدة لمقياس التمكين الوظيفي	23
139	اختبار ت لعينة واحدة لمقياس التمكين الوظيفي	24
141	اختبار ت لعينة واحدة لمقياس جودة حياة العمل	25
142	اختبار ت لعينة واحدة لمقياس جودة حياة العمل	26
145	معامل الارتباط بيرسون بين درجات العينة في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل	27
147	الفروق بين الجنسين في درجاتهم على مقياس التمكين الوظيفي	28
149	عدد التلاميذ في كل الأطوار من 1962-1980	29
153	الفروق بين الجنسين في درجاتهم على مقياس جودة حياة العمل	30
155	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	31
156	المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي	32
158	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تبعا لمتغير المؤهل العلمي	33
159	المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي	34
161	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة.	35
162	المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق وفقا لمتغير الخبرة.	36
164	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة.	37

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	مستويات التمكين حسب بوين و لاور	01
48	مستويات التمكين حسب دافت	02
49	ثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد.	03
67	يوضح إطار العمل المفاهيمي لمبدأ التمكين	04
71	متطلبات التمكين	05
73	خطوات إستراتيجية التمكين	06
96	الإفاضة بين مجالات الحياة الأسرية والحياة العملية.	07
98	نظرية النظم التكنو إجتماعية.	08
118	النموذج المفترض وتشبعات متغيراته	09
124	النموذج المفترض وتشبعات متغيراته	10
130	توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
131	توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12
132	توزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	13

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	إحصائيات مديرية التربية لولاية مستغانم لمجتمع الدراسة	01
II	تعليمات المقياسين	02
III	مقياس التمكين الوظيفي	03
IV	مقياس جودة حياة العمل	04
VI	نتائج الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات (lisrel(spss)	05
م	خاص بنتائج الدراسة الأساسية spss v20	06

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية أو التعليمية على حد سواء، والذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون الاهتمام بمواردها بالبشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، والعمل على تمكينهم من خلال رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة.

ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من اثر فعال على تحسين الأداء وتوفير الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين. حيث يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات المجتمع، فتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار، كما أنه يسمح للإدارة العليا بالتركيز على القضايا الاستراتيجية، إضافة لإطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول أفكارهم إلى متخذى القرار.

هذا وتعد جودة حياة العمل السائدة في المؤسسة احد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها، لذا فان تحسين نوعية الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسات، فنوعية جودة حياة العمل الجيدة تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، إضافة إلى أن إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها.

فلأسباب أعلاه تميل المؤسسات من أجل تحسين حياة العمل فيها إلى استحداث برامج ادارة وصيانة الموارد البشرية يمكن أن تتعدى حدود الوظائف التقليدية إلى برامج العمل الجماعي، إدارة النوعية الشاملة والإدارة بالمشاركة، تلك البرامج يمكن أن تشكل بمجموعها ما يسمى بإستراتيجية تحسين جودة حياة العمل مثل هذه الإستراتيجية تتطلب جهود مميزة في تحديد محتواها وتوجيه مساراتها ورصد نتائجها. لذلك يعد قياس مستوى التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى الأساتذة بالمؤسسات التعليمية أمر مهم في تحسين أداء المؤسسة حتى تستمر، وتتقدم في لعب دورها التربوي والتعليمي وتأدية رسالتها، إذ تشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم المدرسي، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم عناصر العملية التربوية.

على الرغم من الأهمية الواضحة لطبيعة الموضوع وندرة الدراسات والبحوث في مكتبتنا، جاءت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل، ولالإحاطة بالموضوع وتغطيته تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، قسم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول تم التطرق في الفصل الأول إلى إشكالية الدراسة واعتباراتها، من الفرضيات، الأهداف، الأهمية، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة. وتناول الفصل الثاني التمكين الوظيفي من خلال تعريفه، تحديد أهميته وأسبابه، مبادئه، مستوياته، أبعاده، نظرياته، نماذجه، خطوات ومتطلبات نجاح إستراتيجيته ومعيقاته، وخصص الفصل الثالث لجودة حياة العمل من خلال إعطاء لمحة عن خلفيتها التاريخية، وتعريفها، مع ذكر أهميتها وأهدافها، والإشارة إلى أبعادها، نظرياتها، برامجها وعوائق تطبيقها.

كما قسم الجانب التطبيقي إلى فصلين وضح الفصل الأول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، ابتداء من الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكمترية، المنهج المتبع، حدود ومجتمع الدراسة وعينتها، أدوات الدراسة وإجراءاتها الأساسية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة، أما الفصل الثاني فخصص

لعرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات وربطها بالجانب النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى الاستنتاج العام ثم الاقتراحات.



الباب الأول

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها.

1- إشكالية الدراسة.

2- فرضيات الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- تحديد المفاهيم.

6- الدراسات السابقة.

## 1- إشكالية الدراسة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة وسريعة، فقد تطورت التكنولوجيا وتطور معها مستوى الإنتاج وأساليبه ووسائل تقديم الخدمات، ونمت التنظيمات الضخمة وازدادت أهميتها فأصبحت تعد بمصاحبة التكنولوجيا ظاهرة العصر، وبمقدار ما أصبح التنظيم مهما لحياة الفرد، فإن التنظيمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة وتفوضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجعهم على المبادأة والإبداع.

هكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين منذ أواخر القرن العشرين، فأعتبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. (المعاني وأخو أرشيدة، 2009: 234) وقد تباينت وجهات نظر الباحثين إلى عملية التمكين ولعل من أهمها ما جاء به بووان ولولي (Bowen 1992.1995) and Lawler اللذان يريان أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (ملحم، 2009: 6).

ولعل من أهم المنظمات في أي مجتمع تلك المنظمات التربوية التي تعتبر من أبرز الأنظمة تأثيرا في بنية المجتمع واقتصاده، فهي من تزوده بالثروة البشرية اللازمة لبنائه، لذا صار لزاما عليها ان تواجه التغيرات المطردة بتوظيف الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تكفل الإصلاح التربوي بجميع عناصر هذا النظام عامة والأساتذة خاصة، لأنهم المسؤولون عن تنفيذ المهام والأنشطة التعليمية، ومن ثم

أصبحوا موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي وتحسين المدرسة في العديد من الدول، وذلك إنطلاقاً من أن الأستاذ هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة.

ويمثل تمكين المعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، لذا يعرف بأنه عملية منح المعلمين السلطة والصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم الطلاب، إلا أن المفهوم الحديث لتمكين المعلم يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، النمو المهني للمعلم، والمدافعون عن تمكين المعلم ذهبوا إلى أنه يمثل وسيلة أساسية للتغلب على الوضع الإداري السائد وتحقيق سيطرة مهنية متزايدة (المهدي، 2007: 9-11).

وتبرز أهميته في تحقيق مجموعة من الفوائد تعود على المدرسة والمعلم والتلميذ، منها تحسن أداء التلميذ، وانخفاض نسبة غياب المعلمين ودوران العمل اليومي، وتحقيق مكانة متميزة للمدرسة، بالإضافة إلى زيادة التنافسية، وزيادة التعاون في حل المشكلات، وارتفاع القدرات الإبداعية للمعلمين وإشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات للذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولائه، والمساهمة في زيادة الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية، وتنمية الشعور بالمسؤولية وتحملها، وربط المصلحة الفردية بالمصلحة العامة للمدرسة (أبو طعمة وعاشور، 2016: 256).

في دراسة شورت وزملائها (Short et al 1994) وجدت أن المدارس الممكنة أكثر إنفتاحاً وتقبلاً للأفكار الجديدة، وأكثر حرصاً على مصلحة الطلاب وعمل الفريق والزمالة، وأكثر بعداً عن الرسمية، وأكثر إقداماً واتصالاً بالمجتمع وأكثر ثقة. فالمدارس الممكنة أكثر قدرة على تطوير مصادرها من

المدارس التي لا تدعم التمكين، وينعكس التمكين إيجابا على نوعية القرار، فالقرار الذي يتم على مستوى المدرسة الممكنة أكثر فاعلية من القرار الذي يأتي جاهزا من السلطة المركزية.

كما توصل ايضا ماتون ورايبورت (1984) Maton Rappaport إلى أن المدارس التي يشعر مدرسوها بدرجة عالية من التمكين تتميز عن غيرها في وجود درجة عالية من الثقة بين المعلمين والإدارة، تركيز مكثف على الطلاب وأخذ مصلحتهم بالدرجة الأولى لدى إتخاذ أي قرار، حماس لمعالجة القضايا الصعبة التي تعيق تعلم التلاميذ، إعتقاد قوي بين المعلمين أنهم أكفاء، بيئة مدرسية تثمن وتدعم تمكين التلاميذ، إتصالات مفتوحة مع المجتمع، إدراك المدرء أن بناء الطاقة الإنسانية هو الأساس في إيجاد الالتزام لدى المعلمين في هذه المدارس (عطاري والشنفرى، 2007: 171).

وباعتبار ان التمكين يشير الى تقوية ودعم العاملين والمساهمة في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وتحقيق أفضل النتائج قد يكون على علاقة وطيدة بجودة الحياة الوظيفية، التي تعد من القضايا الإدارية التي احتلت مكانا متميزا في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرا لأنها مفهوم ينطوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقتصرًا على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلمس الحياة الشخصية للأفراد، بإعتبار أن الفرد هو كائن بشري له من المشاعر والإهتمامات الشخصية والتي ما لم يتم مراعاتها فإنها بالقطع سوف تلقي بآثارها السيئة على أداء العاملين ومن ثم على أداء المؤسسات التي يعملون بها

( جاد الرب، 2008: 240).

ولجودة حياة العمل في المدارس أهمية بالغة نظرا لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها إنعكاساتها الكبيرة على أداء المعلمين والطلبة حيث إنهم يعملون جميعا ضمن منظومة واحدة، وعلى المعلم العمل على نشر الأجواء المريحة في الصف والمدرسة لضبط النفوس وإشاعة جو من الإطمئنان

تأميناً لحسن سير العمل الدراسي فهذا يعمل على شعور المعلمين والطلبة في المدارس بالرضا عن الحياة والتوافق مع المجتمع (Aword, Voruganti, 2010 , 568 عن الدحوح، 2015: 2).

ويعتبر تجويد التعليم وتحسينه من الضروريات التي ينشدها العالم اليوم، حيث يعد من الأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بيئة النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية بل وأصبح ضرورة ملحة وخياراً إستراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر. (العارفة وقران، 2007، 18) هذا ما أثبتته دراسات عديدة كدراسة هارت (2009) Hart، وكول واخرون (2008) Cole et al ودولان واخرون (2006) Dolan et al وقورسيس واخرون (2005) Gurses et al ودراسة روز واخرون (2007) Rose et al (1993) التي وجدت أن المعلمين الذين يعملون في بيئة عمل ذات جودة عالية هم أكثر مقدرة على الإنجاز والعمل بشكل متوازن، ويمتلكون درجات عليا من الرضا الوظيفي، وأقل تعرضاً للتوتر والإجهاد النفسي، وأكثر إدراكاً لقيمة أعمالهم، وأكثر تكيفاً مع أعباء العمل الإضافية، ويمتلكون المقدرة على صناعة قرارات صائبة، ويعيشون حياة أسرية سعيدة. بتصرف (الخليلة، 2013: 2).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع وقلة الدراسات في البيئة العربية عامة والجزائرية خاصة، جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم؟
- 2- ما مستوى جودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم؟
- 3- هل توجد علاقة إرتباطية بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم؟

4- هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟

5- هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟

6- هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

7- هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

8- هل توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

9- هل توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

## 2- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة صيغت فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

1- نتوقع مستوى متوسط من التمكين الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.

2- نتوقع مستوى متوسط من جودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.

3- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.

4- لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟

5- لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الجنس؟

6- لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

7- لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

8- لا توجد فروق في مستوى التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

9- لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

### 3- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كل من مستوى التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وأيضا معرفة طبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف



عن الفروق في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل تعزى لبعض المتغيرات (كالجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

#### 4- أهمية الدراسة

لدراسة أهميتين علمية وأخرى عملية، حيث تمثلت الأهمية العلمية في:

##### 4-1- الأهمية العلمية

- بالرغم من الإهتمام المتواصل من قبل الباحثين لدراسة مفهوم التمكين وكذا جودة حياة العمل، فإنهما غائبين عن إهتماماتهم في ميدان التربية والتعليم وبالأخص في البيئة الجزائرية وهذا حسب حدود علم الباحث.

- نظرا لحدثة موضوع التمكين وجودة حياة العمل في المؤسسات التربوية وقلة الدراسات فيهما، وما ترتب على ذلك من قلة المعلومات حول واقعهما في المدارس الثانوية، جاءت الأهمية العلمية للدراسة في إثراء أدبيات الموضوع، كونها تتطرق الى المفاهيم التنظيمية الحديثة لدى أساتذة التعليم في المدارس الجزائرية، واللذان يعدان من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، اذ انهما مصدرين هامين من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى الى تبني إستراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ولستغلال الفرص وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية.

##### 4-2- الأهمية العملية

- بما ان المفهومين حديثين نسبيا في البيئة التربوية فإن إخضاعهما للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف والمهارات ولإستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

- تطبيقهما على الأساتذة من أجل خلق طاقات إبداعية قادرة على التجديد والإبتكار والتي تساهم في رفع مستوى جودة الأداء التعليمي بإعتبارهم حلقة الوصل بين جميع عناصر النظام التربوي البشري كالمدير والطالب وولي الأمر، كما ان تحقيق التمكين وجودة الحياة العملية عند الأساتذة يلعب دورا في إشباع حاجاتهم الأساسية من تقدير واحترام وعلاقات تعاونية بما ينعكس إيجابا على مكانتهم وولائهم التنظيمي.

- يمكن لصناع القرار في قطاع التربية والتعليم الإستفادة من الدراسة من أجل وضع الخطط ورسم السياسات واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحقيق التوازن بين متطلبات وحاجات الأساتذة ومتطلبات وحاجات الإدارة وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة التربوية وزيادة فرص نجاحها وتقديمها.

## 5- تحديد المفاهيم

استنادا للإطار النظري للدراسة الحالية فإن الباحث يعرف مفاهيم دراسته إجرائيا على النحو التالي:

### 5-1- التمكين الوظيفي للأساتذة

يعرف التمكين الوظيفي بأنه منح الأساتذة الصلاحيات والسلطات التي تساعدهم في تطوير ذاتهم، وفي السيطرة على ظروفهم المهنية والسماح لهم بالمشاركة والتأثير في القرارات المدرسية، ويقاس في هذه الدراسة بواسطة المقياس المعد من طرف شورت وراينهارت (1992) Short and Rinehart ترجمة احمد العمري ونداء مصطفى كمال (2011) والذي يضم ستة أبعاد هي صنع القرار، النمو المهني، مكانة المعلم، الفاعلية الذاتية، الإستقلالية، الأثر.

### 5-2- جودة حياة العمل للأساتذة

تعتبر جودة حياة العمل عن الظروف والبيئة الصحية المشجعة لمكان العمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت، وبتحقق من خلال

الإهتمام بالنواحي الإنسانية لضمان تحسين الإنتاجية، وفي هذه الدراسة هي الدرجة التي يتحصل عليها الاستاذ في مقياس جودة الحياة العمل المعد من طرف بسام زاهر وآخرون (2013) والذي يشمل الأبعاد المتعلقة بخصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المادية، علاقات العمل والتعويضات في المدارس.

## 6- الدراسات السابقة

يعد تناول الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي إذ أنها تمد الباحث بصورة واضحة عن اشكاليته والجوانب المتعلقة بها، كما أنه يستفيد منها في الأطر النظرية والأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية والنتائج المتوصل إليها، لذا فقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تتعلق بالتمكين الوظيفي وأخرى تتعلق بجودة حياة العمل وذلك عن طريق تصنيفها من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي للأساتذة

### 6-1- دراسة ناديا أبو طعمة ومحمد عاشور (2015) بعنوان " دور مديري المدارس الحكومية داخل

الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، بحيث تكونت عينة الدراسة من (498) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم الإستعانة بمقياس شورت وراهينارت (1992) للتمكين والمطور من قبل المهدي (2007)، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد للإجابة على الفرضيات وكان من أهم نتائجها:

- أن دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل وفي مجالات المشاركة في اتخاذ القرار، والتأثير وفاعلية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المستوى التعليمي في تمكين المعلمين ككل وفي مجالات المشاركة في اتخاذ القرار والمكانة والتأثير لصالح الدراسات العليا.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة في تمكين المعلمين.

(أبو طعمة وعاشور، مرجع سابق: 255-267)

## 6-2- دراسة بسام حميد اللحياي (2015) المعنونة بـ "التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية

الإتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، وكذا معرفة مستوى تحسن الإتصال الإداري والكشف عن العلاقة بينهما، ومعرفة الفروق بينهما استنادا الى المؤهل العلمي والخبرة، ولتحقيق اهدافها استخدم المنهج الوصفي، بحيث بلغت عينة الدراسة 536 معلما ومعلمة اختيرت بطريقة العشوائية المتيسرة، مستخدما في ذلك اداتين لقياس المتغيرين من تطوير الباحث، مستعينا بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات للفروق ومعامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الى النتائج التالية:

- إن مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسط.

- ان مستوى تحسن عملية الإتصال الإداري متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية يعزى

للمؤهل العلمي والتخصص والخبرة على جميع المجالات والأداة ككل.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مستوى التمكين الوظيفي وبين مجالات مستوى تحسن الإتصال الإداري. (الحياني، 2015: 106-126)

### 6-3- دراسة فهد بن عبيد العتيبي (2015) والمعنونة بـ"درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات، واتبعت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وقد شملت عينة الدراسة 624 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم تطبيق أداتين الأولى لقياس الشفافية الإدارية والثانية لقياس تمكين المعلمين من إعداد وتطوير الباحث، مستخدما الأساليب الإحصائية التالية (معامل الارتباط بيرسون، اختبار ت للفروق، وتحليل التباين) وقد توصلت إلى:

- أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها وفقا لمتغير الجنس لصالح المعلمات.
- أن درجة تمكين المعلمين والمعلمات جاءت عالية، وكان بعد الإستقلالية في المرتبة الأولى يليه المكانة المعرفية ثم فاعلية الذات ثم التأثير ثم اتخاذ القرار ثم النمو المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تمكين المعلمين وفقا لمتغير الجنس لصالح المعلمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تمكين المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة التدريسية لصالح ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات. (العتيبي، 2015: 81-128)

#### 6-4- دراسة محمد عبد الرحمن الزعيم (2014) المعنونة بـ" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) والكشف عن العلاقة بينهما، ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي، بحيث شملت عينة الدراسة 335 معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبيانين الأول لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتمكين، والثاني لقياس مستوى أداء المعلمين، واستخدم المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، واختبار ت، وتحليل التباين وكانت من بين نتائجها ما يلي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بوزن نسبي قدره (75.80%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين تعزى إلى متغير الجنس، باستثناء كلا من مجال النمو الشخصي والمشاركة في صنع القرار والتي كانت لصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، باستثناء مجال النمو الشخصي فقد كانت الفروق لصالح أصحاب السنوات الذين هم أقل من 5 سنوات.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية للإدارة بالتمكين ومستوى أداء المعلمين. (الزعيم، 2014: 90-121)

6-5- دراسة الشهري (2014) والمغونة ب" الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس، والتعرف على درجة تمكين المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة جدة، إضافة للكشف عن العلاقة بين المتغيرين وكذلك الفروق وفقا لمتغير الخبرة، المؤهل والدورات التدريبية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 406 من معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة، وكان من بين نتائجها:

- ان المتوسط الكلي لدرجات تمكين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة كما يراها المعلمين ظهرت بدرجة عالية، وحاز بعد فعالية الذات المرتبة الأولى ثم الاستقلالية ثم المكانة المعرفية ثم التأثير وقد كانت متوافرة بدرجة عالية، بينما كانت درجة تمكين المعلمين في مجال صنع القرار متوسطة، وأخيرا النمو المهني كان بدرجة متوسطة.

- تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين درجات توافر مهارات الاتصال الفعال وبين درجات تمكين المعلمين.

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المتوسطات حول توفر مهارات الاتصال الفعال وتمكين المعلمين وفقا لمتغير المؤهل والدورات التدريبية والخبرة. (الليحاني، 2015: 77 نقلا عن الشهري، 2014)

## 6-6- دراسة أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال (2011) والمعنونة بـ"درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة (عمان)، وقد شملت الدراسة 1450 معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام أداتين الأولى متعلقة بتمكين المعلمين من إعداد شورت ورينهارت (1992)، والثانية تتعلق بالولاء التنظيمي من إعداد مودي وستيرز وبورتر (1979)، مستعينا ببعض الأساليب الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة مثل المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون، وكانت من أهم نتائجها ما يلي :

- أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين مرتفعة.

- أن درجة مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً.

- وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين والولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (العمري وكمال، 2011: 467-477)

## 6-7- دراسة عباس عبد المهدي الشريفي ومنال محمود التنج (2009) والمعنونة بـ"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 200 معلم ومعلمة تم إختيارهم بطريقة العشوائية التطبيقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تم إستخدام أداتين الأولى لقياس درجة



ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين من بناء الباحثين، وتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، وكان من بين نتائجها:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة.

- أن درجة تمكين المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام.

- أن هناك علاقة إرتباطية ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الاخلاقية ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (الشريفي والتتح، 2011: 136-156)

#### 6-8- دراسة محمد سليمان البلوي (2008) المعنونة بـ" التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي

لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكذلك معرفة الفروق في مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة 372 معلما ومعلمة اختيرت بطريقة عشوائية، وقد تم تطوير أدوات الدراسة من طرف الباحث، وللإجابة على الفرضيات تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبارات للفروق وتحليل التباين، معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت أهم نتائجها ما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الإجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق فيه تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة. (البلوي، 2008: 62-72)

## 6-9- دراسة ياسر فتحي المهدي (2007) والمعنونة بـ "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر"

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر، وتقدير مستوى تمكين المعلمين، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين، وقد تكونت عينة الدراسة الأساسية من 861 معلم ومعلمة تم اختيارها بصورة عشوائية من بعض محافظات مصر (القاهرة، الإسكندرية، المنيا، القليوبية)، وتم استخدام المنهج الوصفي.

وقام الباحث ببناء أداة الدراسة اعتماداً على المقاييس المستخدمة في الدراسات الأجنبية وخاصة مقياس شورت وورينهارت، مستعيناً ببعض الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي الاستكشافي والمتوسط الحسابي والنسب المئوية واختبارت للفروق وتحليل التباين، وكانت نتائجها كالتالي:

- قد أسفر التحليل العاملي عن سبعة عوامل هي (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة المعرفية، التأثير، الجدول المدرسي، فعالية الذات في العمل التعليمي والإستقلالية)

- أن مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر جاء متوسطاً حيث كانت النسبة المئوية %63 .

- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى عامل الخبرة في معظم أبعاد التمكين ماعدا بعدي فعالية الذات في العمل التعليمي والإستقلالية لصالح الخبرة الكبيرة، و لصالح الخبرة المتوسطة في بعد التأثير .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى متغير الجنس في الأبعاد الثلاثة التالية (المشاركة في صنع القرار، الجدول المدرسي والإستقلالية) لصالح المعلمين الذكور، بينما لم توجد فروق في الأبعاد المتبقية وكذلك على مستوى التمكين ككل.

- عدم وجود فروق في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي لمعظم الأبعاد والدرجة الكلية للتمكين ماعدا بعد الجدول المدرسي وذلك لصالح المؤهل التربوي. (المهدي، مرجع سابق: 9-45)

#### **6-10- دراسة عارف عطاري وعبد الله الشنفرى (2007) بعنوان "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة"**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية بسلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، بحيث شارك في الدراسة 341 من المعلمين والعاملين بطريقة مقصودة، وقد تم الإستعانة بالمنهج الوصفي، باستخدام مقياس شورت وراينهارت (1992)، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي واختبارات للفروق وتحليل التباين، وكان من أهم نتائجها:

- أن تقديرات المعلمين والعاملين جاءت معتدلة لدرجة تمكنهم من السلطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس على محوري إتخاذ القرار والنمو المهني وكان الفرق لصالح الذكور في محور اتخاذ القرار، ولإلانات في محور النمو المهني، بينما لم تكن هناك فروق بين الجنسين على المحاور المتبقية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على محوري إتخاذ القرار والتأثير، وبين إختبار شيفيه أن الفرق كان لصالح المؤهل العلمي الأعلى (أعلى من بكالوريوس) بالنسبة للمحوري معاً، بينما لم تكن هناك فروق بين أفراد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي على المحاور المتبقية.

- توجد فروق دالة إحصائية بين المستجيبين تبعاً لمتغير العمر على محوري المكانة والإعتقاد بفاعلية الذات، وكان الفرق لصالح الفئة الأكبر سناً (أكثر من 40 سنة) (عطاري والشنفرى، مرجع سابق: 168-184)

#### **6-11- دراسة عطاري وجبران (2006) بعنوان " الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد شمال الأردن".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة اعتقاد المعلمين من محافظة إربد لفعالية الذات لديهم وتمكنهم من السلطة، بحيث طبقت على 155 معلماً من الملتحقين ببرامج الدبلوم والدراسات العليا في جامعة اليرموك، واستخدمت مقياس شورت ورنهارت (1992)، وحذف محور الاعتقاد بفعالية الذات باعتباره بنية قائمة بذاتها لا بعداً من أبعاد التمكين، وعليه تضمنت أداة الدراسة 47 فقرة موزعة على ثلاثة محاور لفعالية الذات هي الفعالية التعليمية الشخصية، الفعالية التعليمية العامة، وفعالية أحداث النتائج، وخمسة محاور للتمكين من السلطة هي: إتخاذ القرار، النمو المهني، الاستقلالية، التأثير والمكانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إظهار أفراد عينة الدراسة تقديرات متوسطة نسبياً لدرجة تمكنهم من السلطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً للعمر وسنوات الخدمة على ثلاثة محاور من محاور التمكين وهي: إتخاذ القرار والإستقلالية والتأثير لصالح الفئة أكبر عمراً والأكثر خبرة.

(عطاري وجبران، 2006: 235-249)

## 6-12 - دراسة باربران وباربران (2000) بعنوان "تمكين المعلمين وتحسين

### الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين المعلمين وتحسين الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج ومنجزات الطلاب، إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية تكونت من 271 من معلمي مدارس جنوب إفريقيا، حيث تم استخدام مقياس شورت ورينهارت (1992) لتمكين المعلمين، بالإضافة إلى بناء استبانة لقياس شعور المعلمين بمسؤولية الانجاز تجاه الطلاب، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

- وجود علاقة إيجابية بين تمكين المعلم وشعوره بمسؤولية أكبر اتجاه نتائج ومنجزات الطلاب.

- وجود فروق بين درجات تمكين المعلمين وفقا للجنس لصالح المعلمات.

(Barbaran & Barbaran, 2000: 41-53)

### ❖ التعليق على الدراسات التي تناولت التمكين الوظيفي للأساتذة

من خلال عرض الدراسات السابقة والهادفة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي للمعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات، يمكن القول أنها تشابهت مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي، وكذلك العينة اذ ركزت كل الدراسات على المعلمين، وتشابهت معهم في طريقة انتقائها اذ اعتمدوا الطريقة العشوائية باستثناء دراسة عارف عطاري وعبد الله الشنفرى (2007) التي قامت باستخدام الطريقة القصديّة، واستخدمت كل من دراسة ابو طعمة وعاشور (2015)، العمري و نداء (2011)، عطاري والشنفرى، عطاري وجبران (2006)، باربران وباربران (2000) مقياس شورت ورينهارت (1992) وهذا

ما توافق مع دراستنا الحالية، في حين قامت الدراسات الاخرى ببناء مقياس للتمكين الوظيفي، واختبرت كل الدراسات فرضياتها بحساب المتوسطات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبارات للفروق وتحليل التباين وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية، في حين اختلفت مع الدراسات السابقة في البيئة اذ قامت في البيئة الجزائرية بينما نجد بيئات اخرى مثل فلسطين (ابو طعمة وعاشور/الخط الاخضر، محمد الزعيم (2014)/غزة)، المملكة العربية السعودية (الليحاني(2015)/مكة المكرمة، العتيبي(2015) /عفيف، الشهري(2014)/جدة، البلوي(2008)/السعودية)، الاردن (العمرى ونداء، عطاري وجبران) سلطنة عمان (عطاري والشنفرى)، مصر (المهدي 2007) جنوب افريقيا (برباران وبرباران).

اما من حيث النتائج فتوصلت الدراسات إلى أن مستوى تمكين المعلمين يتراوح بين المستويين المتوسط والمرتفع، في حين توصل بعضها الى وجود فروق في التمكين تعزى لمتغير الجنس كدراسة ابو طعمة وعاشور، العتيبي، الهنداوي، باربران وباربران ولم يجد الزعيم، البلوي، المهدي، عطاري والشنفرى هذه الفروق. كما توصلت كذلك الى وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي كدراسة ابو طعمة وعاشور، عطاري والشنفرى ووجود فروق أيضا تعزى للخبرة كدراسة العتيبي، المهدي، عطاري وجبران في حين لم تبين الدراسات الاخرى هذه الفروق سواء من حيث المستوى التعليمي أو الخبرة.

ثانيا: الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل للأساتذة

### **6-13 - دراسة حسني فؤاد الدحود (2015) المغونة ب" جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة**

**الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، ومستوى أداء المعلمين والكشف عن العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة على جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء، ولتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم

استبانين الأول لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية يحتوي على 46 فقرة موزعة على أربعة أبعاد(العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي، البيئة المدرسية المادية والصحية) والثاني من 25 فقرة لقياس مستوى أداء المعلمين، حيث بلغت عينة الدراسة 465 معلما ومعلمة و 140 مديرا ومديرة ، تم اختيارها بطريقة العشوائية الطبقية التناسبية من كل محافظة من محافظات غزة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام SPSS، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- ان المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم قد بلغ 3.35 بوزن نسبي قدره 67.15% وهي درجة متوسطة .

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى أداء معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس يساوي (3.89) بوزن نسبي (77.93%) وهي درجة كبيرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية. (الدحوح،مرجع سابق: 75-93)

## 6-14 - دراسة خليل إسماعيل ماضي (2014) المعنونة بـ " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى

### الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة الأساسية 308 تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقام الباحث ببناء إستبانة جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال الاطلاع على قوائم الدراسات السابقة، وتحليل البيانات استعان الباحث بالحزمة الإحصائية spss مستخدماً الأساليب التالية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، واختبارات لعينة واحدة، تحليل التباين الأحادي والانحدار المتعدد)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاءت درجة الموافقة على جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية معاً بمتوسط حسابي نسبي قدره (68.84) وهي درجة متوسطة، وان ترتيب درجة الموافقة على الأبعاد الفرعية لجودة الحياة الوظيفية جاءت على النحو التالي: (العلاقات الإجتماعية، الالتزام التنظيمي، السلوك القيادي والإشرافي، الإستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم، الأمن والصحة المهنية، المشاركة في صناعة القرارات، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأجور والمكافآت).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الفئة العمرية.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية) تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات.

- يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي (المشاركة في اتخاذ القرار، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية)  
(ماضي، 2014: 159-175)

**6-15- دراسة هدى أحمد الخلايلة (2013) بعنوان "نموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين بالأردن".**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج قيادي لمديري المدارس لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 82 مديراً ومديرة و 424 معلماً ومعلمة بمدارس مديرية تربية الزرقاء الأولى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق مقياس الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين من تطوير الباحثة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات واختبار تحليل التباين والتحليل العاملي، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- تكون الأنموذج من المجالات التالية (تيسير العمل، البيئة المدرسية المادية، المساندة الاجتماعية، الرضا الوظيفي، معنى العمل، وضوح الدور، المشاركة في صناعة القرارات المدرسية، التنمية المهنية وسلوك الطلبة).

- أن معلمي مديرية الزرقاء الأولى وصفوا مدرائهم بأنهم متوسطي درجة الممارسة القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية، بينما قيم مديري ومديرات المدارس أنفسهم بدرجة ممارسة مرتفعة.

- وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الجنس لصالح المعلمات.

- توجد فروق دالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الدبلوم المهني. (الخاليلة، 2013: 84-135)

**6-16 - دراسة عماد زادة وآخرون (2012) Emadzadeh at al بعنوان "تقييم جودة حياة العمل في المدرسة الابتدائية بمدينة أصفهان - إيران".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة حياة العمل ومكوناتها لدى معلمي المدارس الابتدائية في مدينة أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 120 معلما ومعلمة اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وكانت أداة جمع البيانات عبارة عن إستبيان، وقد تم دراسة جودة حياة العمل ومكوناتها استنادا إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الزوجية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جودة حياة العمل للمعلمين أقل من المتوسط وانهم لا يتمتعون بنوعية حياة العمل الجيدة.

- أن المعلمات تتمتعن بجودة حياة أعلى من المعلمين عند مستوى 0.05.

- لا توجد فروق بين آراء المعلمين في جودة حياة العمل ومكوناتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(الدحدوح، مرجع سابق: 56)

#### **6-17 - دراسة حامدي ومحمدي (2012) Hamdi and Mohamadi بعنوان "جودة الحياة العملية في المدارس الثانوية بکردستان".**

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود اختلاف في درجة تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية يعزى إلى نوع المدرسة (المدارس العادية والمدارس المهنية)، بحيث شملت الدراسة عينة قدرها 410 معلما ومعلمة في كردستان إيران وقد اعتمد الباحثان على التصميم السببي المقارن، وقد خلصت أهم النتائج إلى:

- أن درجة جودة الحياة العملية للمعلمين في المدارس العادية والمدارس المهنية كانت متوسطة.

- عدم وجود فروق في تحديد المعلمين لجودة الحياة العملية تعزى إلى نوع المدرسة فقد تساوت في كلا النوعين (المدارس العادية والمهنية). (Hamdi and Mohamadi, 2012: 1-5)

#### **6-18 - دراسة غاسيميزاد وزاهيد وباغيري (2012) Ghasemizad, zahed, Bagheri بعنوان "دراسة العلاقة بين القيادة الروحية للمعلمين ومديري المدارس وجودة الحياة العملية والرضا الوظيفي والإنتاجية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الروحية وجودة الحياة العملية للمعلمين والرضا الوظيفي والإنتاجية، وقد تكونت عينة الدراسة من 420 معلما ومديرا يعملون في مدارس مدينة كارمان الإيرانية، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- القيادة الروحية إرتبطت بعلاقة دالة إحصائيا مع جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي والإنتاجية.

- ارتبط الرضا الوظيفي بجودة الحياة العملية والتي ارتبطت بدورها بإنتاجية المعلمين.

- أن درجة جودة الحياة العملية للمعلمين في المدارس كانت متوسطة. (خليلة، مرجع سابق: 65)

#### **6-19- دراسة بلغيزاديه وجورداني (2012) Beleghezadeh and Gordani بعنوان: الدافعية وجودة**

**الحياة العملية بين معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دافعية العمل وجودة الحياة العملية للمعلمين، وتكونت العينة من 190 معلما في مدينة طهران بإيران قاموا بالإجابة على مقياس الدافعية، ومقياس جودة الحياة العملية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن المعلمين يتمتعون بدرجة جودة حياة عملية متوسطة.

- أن المعلمين يتمتعون بدرجة متوسطة تميل إلى المتدنية من الدافعية للعمل .

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين جودة الحياة العملية للمعلمين ودرجة ما يمتلكونه من دافعية للعمل .

(Beleghezadeh & Gordani,2012 : 30-40)

#### **6-20- دراسة باهاراذي وآخرون (2010) Bharathi et al بعنوان "جودة الحياة العملية كما يدركها**

**معلمو الكليات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة العملية للمعلمين وعلاقتها بجودة الحياة

بشكل عام من وجهة نظرهم، وطبقت على عينة قدرها 239 معلما ومعلمة يعملون في اثني عشر كلية

في مدينة تريتشيرا بالي الهندية، وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن جودة الحياة العملية للمعلمين كانت على علاقة قوية بجودة الحياة بشكل عام ولكنها كانت

منخفضة.

- لم تتوصل إلى وجود فروق في تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الجنوسة.

- ظهرت فروق تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة. (Bharathi et al, 2010,1)

## 6-21- دراسة سعد وآخرون (2008) Saad et al بعنوان "إدراك العاملين لجودة الحياة العملية والرضا

### الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك العاملين في الجامعات لجودة الحياة العملية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من 251 أكاديميا يعملون في الجامعات الماليزية، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن جودة الحياة العملية بأبعادها المختلفة هي منبئات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي إذ اعتبرت الأبعاد التالية (الجدوى الوظيفية، التغيير الهادف، الاستقلالية) أكثر الأبعاد تنبؤًا بالرضا الوظيفي.

- أن درجة جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي في الجامعات كانت متوسطة.

(Saad et al ,2008:23-34)

### ❖ التعليق على الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل للأساتذة

بعد عرض الدراسات السابقة والهادفة إلى التعرف على جودة حياة العمل لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات نجد أنها تشابهت مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت دراسة (عماد زادة وآخرون 2012، حامدي ومحمدي 2012، بلغيزاديه وجورداني 2012، باهارادي وآخرون 2010) المعلمين كأفراد للعينة، بينما اعتمدت دراسة (الدحودح 2015، الخلايلة 2013، غاسيميزاد وزاهيد وباغيري 2012) على المعلمين والمدراء معاً، واعتمدت دراسة كل من ماضي 2014 ودراسة سعد وآخرون 2008 على العاملين في الجامعات في حين ركزت الدراسة الحالية على أساتذة

التعليم الثانوي، وتشابهت معهم في طريقة انتقائها للعينة إذ اعتمدوا الطريقة العشوائية. وقامت كل الدراسات ببناء مقاييس لجودة حياة العمل في حين استخدمت الدراسة الحالية مقياس لبسام زاهر وآخرون (2013)، واختبرت كل الدراسات فرضياتها بحساب المتوسطات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبارات للفروق وتحليل التباين وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية، في حين اختلفت مع الدراسات السابقة في البيئة إذ قامت في البيئة الجزائرية بينما نجد بيئات أخرى مثل فلسطين (الدحودح، ماضي)، الأردن (الخلايلة)، ماليزيا (سعد وآخرون)، إيران (عماد زادة وآخرون، حامدي ومحمدي، بلغيزاديه وجورداني، غاسميرزاد وزاهيد وباغيري)، الهند (باهارادي وآخرون).

أما من حيث النتائج فتوصلت الدراسات إلى أن مستوى جودة حياة العمل متوسط، ما عدا دراستي عماد زادة وآخرون وباهارادي وآخرون التي بينت أنه منخفض. في حين توصل بعضها إلى وجود فروق في جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس كدراسة كل من الدحودح، الخلايلة، عماد زادة وآخرون بينما لم يجد باهارادي هذه الفروق. كما توصلت دراسة الخلايلة إلى وجود فروق تعزى للمستوى التعليمي عكس دراسة كل من الدحودح، ماضي، عماد زادة وآخرون، كذا بين كل من ماضي وباهارادي وآخرون وجود فروق تعزى للخبرة في حين لم تتوصل دراسة الدحودح لذلك.

## الفصل الثاني: التمكين الوظيفي.

### تمهيد

- 1- تعريف التمكين.
- 2- اهمية وأسباب التمكين.
- 3- مبادئ التمكين.
- 4- مستويات التمكين.
- 5- ابعاد التمكين.
- 6- نظريات التمكين.
- 7- نماذج التمكين.
- 8- خطوات التمكين.
- 9- متطلبات نجاح استراتيجية التمكين.
- 10- معوقات نجاح استراتيجية التمكين.

### خلاصة الفصل

## - تمهيد

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فهو لم يظهر بصفة مفاجئة وإنما بتراكم تدريجي للعديد من الدراسات والأبحاث والممارسات.

حسب المصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين كان في القرن 17 عن طريق هامون ليسترانج Hamon L'estrangé وطابق مفهومه حول التمكين فكرة الاستقلالية والترخيص، واستعمل ميلتون Milton في سنة 1667 كلمات مرادفة هي enable, permit في أشهر أعماله Paradis lost ، أما في اليوم أ فان أول دراسة رسمية قامت بها ماري فوليت Mary Follet ميزت فيها بين القوة مع والقوة على واقترحت تعزيز مفهوم القوة مع.

إلا انه يوجد هناك اختلاف حول بداياته إذ يرجعه البعض إلى دراسات التون مايو Elton Mayo في مصانع هوثورن، ويذهب آخرون إلى إسناده إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، في حين يرجعه آخرون إلى زيارة كل من ادوارد دومينغ وجوزيف جورون Edwards Deming, Joseph Jouran لليابان، ويذهب آخرون إلى انه نشأ في اليوم أ عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بإنشاء المجتمع العظيم.

ويعد مفهوم التمكين من المواضيع الهامة التي غزت الساحة الإدارية لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، عمل الفريق، المؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على المنافسة، وقد ذكر قاندز Gandz 1990 في دراسته المعنونة "بزمن تمكين الموظفين" أن مفهوم التمكين سيكون المفهوم السائد في عصر التسعينات وما بعد، وان المديرين الذين يحاولون تجنب هذه الحقيقة سيواجهون مشاكل في إدارة منظماتهم خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة، وتمكين الموظفين يبدو انه أحد



الأمر الواعده. لذا سيتم في هذا الفصل التطرق لمفهومه، أهميته وأسبابه، مبادئه ومستوياته، أبعاده ونظرياته، وأهم النتائج التي يمكن تحقيقها في حال ممارسته وتنفيذه بصفته منهجا إداريا معاصرا.

## 1- تعريف التمكين

### 1-1- لغة

التمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي، والأصل مكن والمكنة التمكن تقول العرب: ان بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكّن، وقال ابن سيده: وتمكّن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، والمكانة المنزلة عند الملك، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير، وقد مكّن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكّن كمكن. ( ابن منظور، 1968: 412-415)

واستعمل في الأدب الفرنسي على انه يقارب مصطلح Habilitation، والذي عرف على انه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما.

أما في الأدب الانجليزي حدد بمصطلح Empowerment والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى:

- power يعني السلطة أو القوة والتأثير.

- Em والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة.

- Ment وجود نتيجة ملموسة مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

والمعنى الكلي له على انه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة من اجل إنتاج شيء ما أو الوصول إلى

هدف محدد. ( Patrick Migneault, 2006 : 6 )

## 1-2- في اصطلاح القرآن الكريم

عند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مَكَّن ومشتقاتها وردت فيما يقرب من 20 آية منها: قوله تعالى ﴿ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ﴾ (يوسف 21) ، وقوله تعالى ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (يوسف 56)، كما جاء في قوله عز وجل من قائل ﴿ إِنْ مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ (الكهف 84)، وقوله تعالى ﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾ (الكهف 95)، وقال الله تعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم ﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنَسْتَخِفَّنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخَفْنَا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَنُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ﴾ (النور 55).

بالنظر لما تم عرضه سابقا يمكن أن نلاحظ خلو الكتابات العربية من موضوع التمكين إلى حين كتب الغرب فيه، وبعد ذلك صارت اغلب الكتابات العربية ترجمة لما كتبه الغرب لا غير، حيث ذكر ملحم 2006 في هذه المفارقة ما يلي:.... وما يثير الدهشة انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، وما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلو بيتتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من 1400 عام خلت. (معراج. شرع، 2017: 21)

## 1-3- اصطلاحا

ذكرت اليعقوب (2004) أن عدد من الكتاب والباحثون يعتقدون أن التنوع في مفهوم التمكين أمر جيد خاصة انه مازال في مرحلة التطور والتكوين، وان المبالغة في الحرص والبحث عن مفهوم واحد ودقيق يمكن أن يعيق تطور مفهوم وبناء التمكين... فهناك عدد من الدراسات حاولت وتحاول إيجاد

علاقة بين التمكين وبعض المتغيرات كالجنس وتصميم الوظيفة، والرقابة ونمط القيادة، وفرق العمل وغموض الدور، ونطاق الإشراف والحصول على المعلومات وإمكانية البحث عنها... الخ، مما يعني أن مفهوم التمكين يتطور. (معراج، شرع، مرجع سابق: 29 عن تمارة اليعقوب، 2004: 39)

ونظرا لكون أن كل باحث ينظر إلى التمكين من زاوية معينة ومن وجهة نظر مختلفة، فإنه سيتم إيراد أهم التعاريف:

#### • التمكين بوصفه فلسفة إدارية

أشار بلونشارد (1996) Blanshard إلى أن التمكين فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة. (بغدادى، الحدراوى، 2013: 136)

#### • التمكين بوصفه إستراتيجية

حدد نيكسون (1994) Nixon خمسة مرتكزات لإستراتيجية التمكين والتي من شأنها تطوير المنظمة وأفرادها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذه المرتكزات هي:

- تأسيس رؤية مشتركة.

- التركيز على أكثر الاحتمالات تأثيرا على الإستراتيجية.

- تطوير علاقات تنظيمية قوية بين الزملاء.

- توسيع شبكة العلاقات التنظيمية.

- تقديم الدعم الداخلي والخارجي لمجموعة العمل. (معراج. شرع ، مرجع سابق: 31)

## • التمكين بوصفه عملية

يعرف حسب بوين ولاور (Bowen.Lower (1992) بأنه عملية منظمة تبدأ بمداخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بشكل صحيح، والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.

(البلوشي، 2008: 11)

ويعرفه كل من كونجر وكانونغو (Conger .Kanengo(1988) بأنه عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات اللازمة والفعالة للموظف. ( معراج. شرع، 2017: 24)

## • التمكين بوصفه ثقافة

اعتبر كل من جونسون وريموند (Johnson.Remond (1988) التمكين ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية، وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء.

(البلوشي، مرجع سابق: 13)

## • التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية

يشير بوين ولاور (1992) بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني، وتمثل بهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته والنتائج التي يريد الوصول إليها. (ملحم، 2009: 6)

## • التمكين بوصفه حالة تنظيمية

يذهب تورين وبولس (1988) Troen.Boles إلى انه يجب أن يمنح العاملون وقت كافيا للتأمل في ممارساتهم وفرص لإجراء حوارات مجدية ومشاركة في صنع القرارات على المستوى المؤسسي، فمن أجل أن يبقى العامل فاعلا وملتزما بالعمل، فانه لابد توفير فرص للنمو المهني له.

(اندراس، المعايعة، 2008: 49)

وأشار بلونشار (1997) أن التمكين هو الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض صلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم. (معراج. شرع، مرجع سابق: 33 عن مها الفرمان، 2010: 21).

## • التمكين بوصفه نقل ومشاركة للقوة

أشار ايكل (1993) Eccles إلى أن التمكين يعني منح الموظفين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل، لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. (معراج. شرع: 34 عن اثير. وعبد الرسول، 2008: 52)

ووصف ايفنز (2008) Evans التمكين بأنه يعني منح الفرد القوة، أي منح السلطة لفعل كل ما هو ضروري لإرضاء الزبائن، ومنحه الثقة لاختيار الخيار الصحيح دون الانتظار لاستحصال الموافقة من الإدارة، وشاطره في الرأي كويك ونيلسون (2009) Quick.Nelson عندما نظر إلى التمكين على انه المشاركة في القوة داخل المنظمة.

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب فمنهم من نظر إليه على انه عبارة عن النقل المراقب للسلطة إلى الموظفين، ومنهم من اعتبره المشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية، و نظر إليه آخرون نظرة فلسفية في حين يوجد من يعتبره ممارسة ثقافية، ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن هناك قاسما مشتركا يتمحور حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطاء المزيد من الصلاحية في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الخاص بها، ومنحه الحرية في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة، والحقيقة أن التمكين مفهوم بسيط ومعقد في نفس الوقت فهو بسيط إذ أن المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين لتأدية وظائفهم، وهو معقد إذ أن المديرين والموظفون غير مدربين والتدريب يأخذ وقتا طويلا.

ويؤكد الباحث في هذا السياق ما جاء به روندولف وساشكين (2002). Randolbh

Sashkin ان التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

## 2- أهمية وأسباب التمكين

لقد ازدادت أهمية عملية التمكين منذ ظهوره في أواخر الثمانينيات لما تشهده البيئة الخارجية من تطورات سريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات اليوم تعمل الآن نفس العمل بأفراد

أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف، لذا نجد من بين الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين هي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إعطاء أفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز في عملهم.

(المهيرات، 2010: 24-25)

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

(افندي، 2003: 26)

لذا بينت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية التمكين سواء من جانب الفرد نفسه أو من جانب المنظمة وتمتد آثاره الإيجابية إلى العملاء والموردين أيضا، فقد بين جونز وآخرون (2000) Jones.et.al فوائد التمكين فيما يلي:

- يزيد التمكين من قدرة المدير على انجاز الأعمال، لأن المدير يحظى بدعم ومساعدة من المرؤوسين الذين لديهم معرفة خاصة بمهام أعمالهم.

- غالبا ما يزيد التمكين من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

- يمنح التمكين المدراء المزيد من الوقت للتركيز على الجوانب الملحة كونهم يستغرقون وقتا قليلا في النشاطات الإشرافية.

ويحدد مانتل وآخرون (Mantel et al (2001) بعض الفوائد الهامة للتمكين في ما يلي:

- توليد حلول ذات جودة عالية من قبل الفرق للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.

- تجنب وجهات النظر الضيقة في الإدارة.

- الفريق له الحق في المساءلة عن بعض الأقسام الموجهة للمشروع.

- توافر الحلول التداؤبية.

- امتلاك مدير المشروع الأداة المناسبة فيما يتعلق بالتغذية العكسية وتقييم الفريق.

ويعتقد كل من نيوستروم ودافيز (Newstrom. Davis(2002) وجيبسون وآخرون(2003)

Gibson et al وميلان (Mullins (2005 وجيويتش ودافيز(2006) Goetsch. Davis إلى أن

التمكين يؤدي إلى مساعدة الأفراد العاملين إلى الشعور بالفاعلية الذاتية وهذا ما يحقق أهداف المنظمة.

ويذهب اورغوري (Orgori (2009 إلى أن التمكين له فوائد هامة لكل من المنظمة والأفراد

العاملين يمكن إجمالها فيما يلي:



- يولد التمكين شعورا لدى أفراد العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
- يزيد التمكين الشعور بالانتماء والملكية وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
- يرتبط التمكين بخلق مصير الأفراد العاملين إذ يصبح العمل أكثر إثارة محفزا وممتعا وذو مغزى.
- يزيد التمكين من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة ويخفض من الكلف.
- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها، الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمنظمة، وتقديم خدمات استثنائية للزبائن في الأسواق التنافسية فضلا عن تحسين ربحية المنظمة.
- يشجع التمكين من إنشاء العلاقات الجيدة بين العاملين والزبائن وبالتالي الترويج للصورة الجيدة عن المنظمة. (جلاب، الحسيني، 2014: 104-107)
- ويلخص السيد محمد جاد الرب (2008) أهم مزايا التمكين فيما يلي:
- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا فكثير من القرارات والمشكلات تحل على مستوى تشغيل العاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

- أكبر استفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها، انه بمثابة نظام خبرة.

- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.

- يثير التمكين التحدي لدى العاملين ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وقوة.

- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.

(جاد الرب، مرجع سابق: 60-61)

يرى الباحث أن الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من عملية التمكين تتضمن سرعة في اتخاذ القرارات وسلامتها، زيادة تفويض الصلاحيات وبالتالي تقليل أعباء العمل في الإدارات العليا، مما يؤدي إلى تركيز الإدارة على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى وعدم الانشغال بالأمر الروتينية للعمل، وزيادة رضا العاملين عن العمل، والعملاء عن الخدمة مما يضمن النمو للمنظمة ككل.

### 3- مبادئ التمكين

اعتقد سبتر (2003) Stirr أن سياسة التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف

الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

Education (تعليم العاملين): إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لان التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

Motivation (الدافعية): على الإدارة أن تخطط كيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

Purpose (الغرض): أن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

Ownership : اقترح سيتر معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها 3 As تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الانجاز

Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

Willingness to Change (الرغبة في التغيير): ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

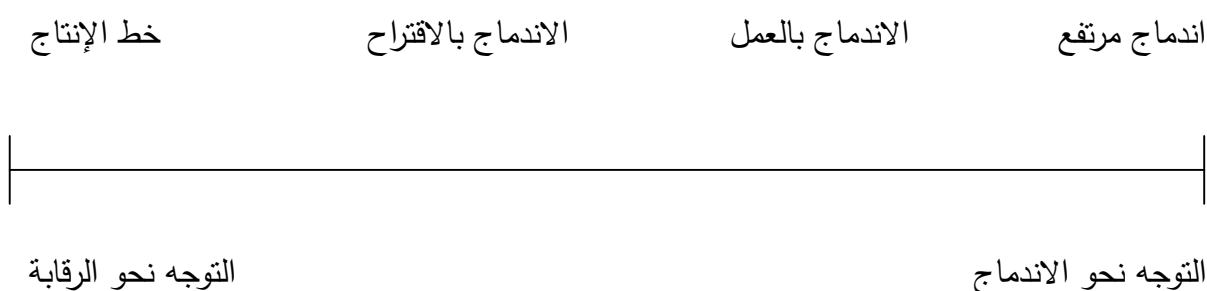
Ego Elimination (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم والمتمثل في السيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على انه تحدي لهم ليس طريقا لتحسين التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين ولذلك لابد أن يتميز المديرين بنكران الذات.

Respect (الاحترام): الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين. (المهيرات، مرجع سابق: 31-32)

#### 4- مستويات التمكين

اقترح بوين ولاور (1992) أنموذجا لمستويات التمكين يتكون من طرفين، يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين، في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين.

شكل رقم (01): مستويات التمكين حسب بوين و لاور.



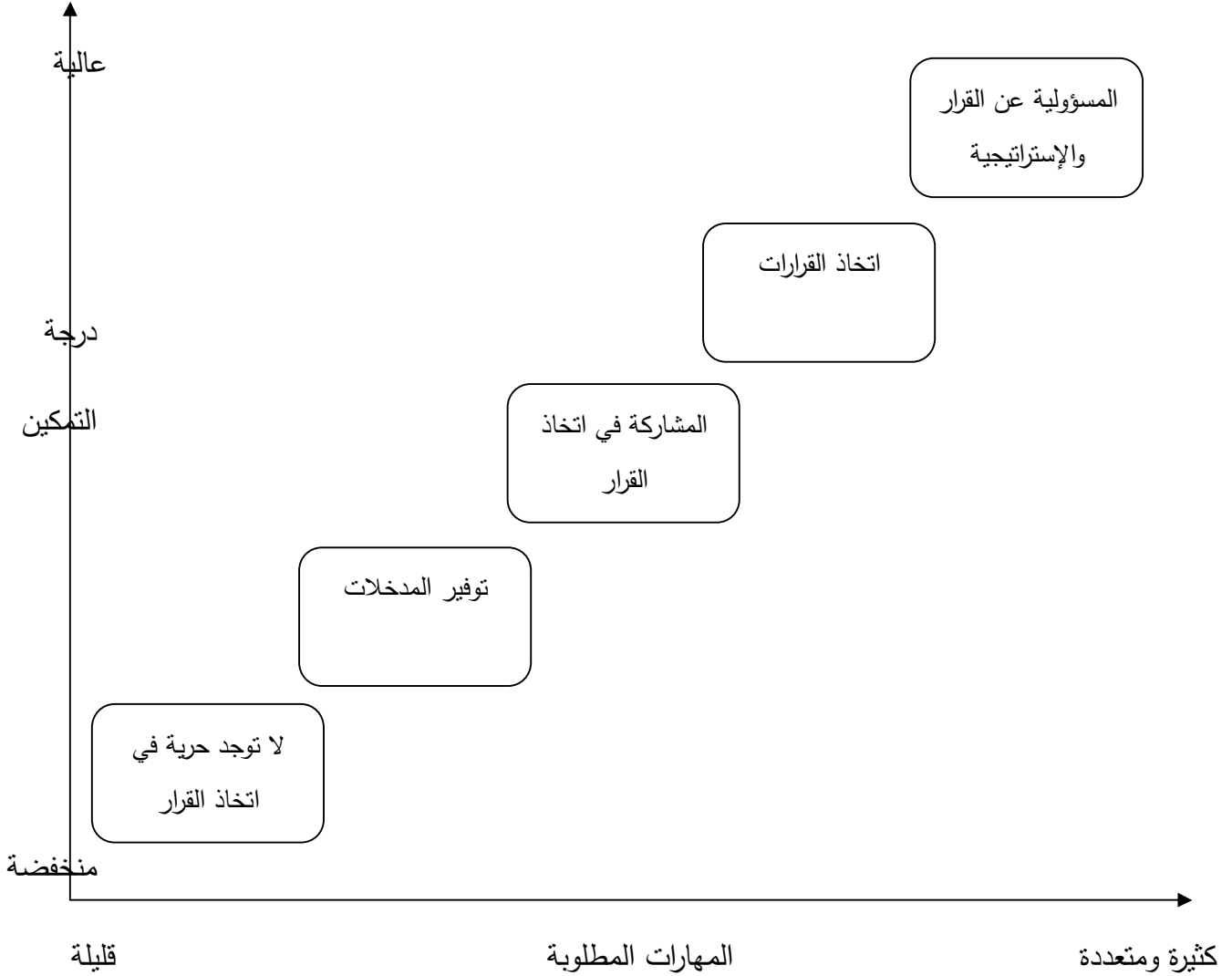
يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة مستويات من الاندماج (الانغماس) وهي:

- الاندماج في الاقتراح: يمثل الاندماج في الاقتراح تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون على ذلك، وعلى أية حال فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار، والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين، ولكن دون إحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.
- الاندماج في العمل: يمثل الاندماج في العمل تغييرا أكثر أهمية حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذين يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلا عن التوجيه.

- الاندماج المرتفع: يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.

وحدد دافت (2001) بدوره المستويات التي يندرج فيها التمكين كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (02): مستويات التمكين حسب دافت.



(جلاب، الحسيني، مرجع سابق: 450)

يلاحظ من الشكل ( 02 ) أن مدرج التمكين يبدأ بالمستوى الأول وهو المستوى الذي ليس فيه للأفراد حرية في التصرف، وينتهي بمستوى التمكين الكامل حيث يشارك الأفراد بفاعلية في تحديد إستراتيجية المنظمة، كما يمنحون صلاحية اتخاذ القرار ويسيطرون على أداء أعمالهم، وفي مستوى

التمكين يمتلك الأفراد قوة التأثير والتغيير في ميادين مهمة كالأهداف، الهياكل التنظيمية، ونظم المكافاة.

(جلاّب، 2011: 448-451)

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر يعد الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير لا تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى منح العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية الذي يعطيهم نصيبا من الأرباح، وبهذا يمكن القول بثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

شكل (03) ثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد.



نوع الإدارة: استبدادي قهري  
توجيهي يعتمد على الفرق  
تحويلية تخدم الموظف  
سلوك الموظف: انجاز العمل  
العمل المشترك مع مجموعة  
موظفون ممكنون يشاركون مشاركة كلية

(اندرأوس، المعاينة، مرجع سابق: 142)

## 5- أبعاد التمكين

باعتبار التمكين احد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الباحثين مما أدى إلى بروز أبعاد متعددة له، وفي هذا الصدد يقدم الباحثان زكريا الدوري واحمد صالح (2009) تلخيص للأبعاد التي قدمتها الدراسات في هذا الإطار:

جدول رقم(01): تلخيص أبعاد التمكين التي قدمتها الدراسات.

الأبعاد	السنة	الباحث
الرقابة.	1995	Simons
المشاركة في المعلومات، حرية اكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية.	1999 2001	Blanchard ,wt al
الجودة، الموارد، التفويض.	1996	Brown
الثقافة التنظيمية.	1996	Malek.Harold
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة.	1997	Clair
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة.	1998	Rafiq.Ahmed
الرقابة، الهيكل التنظيمي.	1998	Rabbins
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.	1999	Appelbaum et al
المعرفة، المشاركة.	1999	Ersted
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	2001	Daft

(الدوري، صالح، 2009: 76-77)

ومن جهة أخرى نلخص في هذا الجدول أبعاد التمكين من وجهات نظر باحثين آخرين في سنوات

متقدمة وهي:

جدول رقم (02): تلخيص أبعاد التمكين من دراسات أخرى.

الأبعاد	السنة	الباحث
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	2001	المغربي
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة مع زملاء العمل، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة	2003	Bodner
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	2004	ملحم
التمكين من خلال المشاركة، التمكين من خلال الاندماج، التمكين من خلال الالتزام، التمكين من خلال تخفيض المستويات.	2005	Mullins
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	2005	Halvorsen
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	2006	Isokaanta.Johansson



تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعلومات، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	2006	Chelladurai
المشاركة بالمعلومات، تحقيق الاستقلالية من خلال الهيكل، الفرق الهرمية.	2007	Kreitner.Kinicki
المشاركة في معلومات الأداء التنظيمي، تقديم أفضل المكافآت للأداء التنظيمي، المعرفة، القوة.	2008	Gupta
القيم، التصرفات القيادية، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	2008	Aswathappa
تطوع، تدريب، دافعية، مكافآت، توفير أجهزة وتكنولوجيا.	2008	Mazdarani
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	2009	Karakos.Yilmaz
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.	2010	Hasan

( إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر ذات صلة )

مهما اختلف الباحثون في وصف أبعاد التمكين إلى أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيقه باعتباره يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، ولعلم الباحث بان دراسة التمكين يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، فقد اعتمد في دراسته هذه على الأبعاد التي وضعها شوريت ورينهارت سنة 1992 لتمكين المعلم وهي صنع القرار، النمو المهني، المكانة، فعالية الذات، الاستقلالية والتأثير.

## 6- نظريات التمكين

على الرغم من أن التمكين يعد مصطلحا جديدا فإن الأشياء التي يمثلها ليست جديدة، فالتمكين كما يقدمه كل من بايهام و كوكس (1990) Byham. cox يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ومفاهيم وأبحاث متصلة بالإثراء الوظيفي، الإدارة التشاركية وتحديد الأهداف، ديناميكية الجماعة، العلاقات الإنسانية، التعزيز، التغذية الراجعة، مجموعات الجودة، التدريب، الهيكل التنظيمي والقيادة . (أندراوس ومعاينة، مرجع سابق: 128)

إن مفهوم التمكين وإن كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إلا أنه وجد بنفس مضمونه الحالي في النظريات الإدارية السابقة، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن)، ومن هنا سيتم التطرق في هذا الجزء لأهم ملامح التطور والتدرج من النظريات التقليدية إلى الأساليب السلوكية إلى الأساليب الحديثة:

## 6-1-1- الأساليب الكلاسيكية

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام هي نظرية الإدارة العلمية والنظرية الإدارية والنظرية البيروقراطية.

### 6-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية

اقترح فردريك تيلور (1911) Frederick Taylor المسمى بأبي الإدارة العلمية منهجه المشهور بالطريقة المثلى في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية والغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

نجد أن التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين

في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها قيد أنملة، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالا للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة.

#### 6-1-2- النظرة الإدارية

جاء بها هنري فايول (1916) Henri Fayol ، والمتخصص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

في حين جاءت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett بأفكار إنسانية سبقت وأنها بعقود طويلة فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

فقد آمنت فوليت أو كما وصفها بيتر دريكر Peter Drucker بأهمية الإدارة بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة، واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. (ملحم، مرجع سابق: 16-17)

### 3-1-6- النظرية البيروقراطية

جاء بهذه النظرية المفكر الألماني ماكس ويبر Max Weber ، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. كان فيبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. واجهت الأساليب الكلاسيكية انتقادات لإهمالها الجانب الإنساني مما مهد إلى ظهور الأساليب السلوكية في الإدارة.

### 2-6- الأساليب السلوكية

على الرغم من الأعمال والاجتهادات الفكرية والعلمية والعملية التي حققتها النظريات الكلاسيكية إلى أن إهمال الجانب الإنساني للعاملين كان أبرز الانتقادات الموجهة لها، فظهرت عدة نظريات كرد فعل وثورة حقيقية ومن أهمها دراسات هوثورن، ونظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ونظرية X.Y ، ونظرية الشخصية البالغة.

## 6-2-1 - دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن Hawthorn في عام 1924 في شركة ويسترين الكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها التون مايو Elton Mayo من جامعة هارفارد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، مستوى الإضاءة وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها.

فالخطأ في المنهجية سمي فيما بعد "أثر هوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

( ملحم، مرجع سابق: 19-20 )

ظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ولمساهماته الفاعلة وحاجاته، التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية التي تشمل معاني كالتفوق والإبداع والتحدي وتحقيق الذات، هذه المعاني التي لا يمكنها أن تتحقق إلا بمساهمة التمكين.

## 6-2-2- نظرية الحاجات

ساعدت إسهامات ابرهام ماسلو Maslow على إبراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيه أنظار الإدارة إلى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية في العمل من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد، إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية وتدوير العمل، وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثرائه وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة.

(معراج. شرع ، مرجع سابق: 47-49)

وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة مفهوم تمكين العاملين، ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحوه نموذج الخصائص المحورية، حيث يحدد في هذا النموذج كل من قري اولدهام وريتشارد هاكمان Richard Hackman .Greg Oldham خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

- تنوع المهام: عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
- هوية الوظيفة: عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهامها بالكامل من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور أو بجزء من العمل.
- أهمية المهام: عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين)
- الاستقلالية في العمل: عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل والاستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.

- التغذية الراجعة: عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.

وتؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، أن الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيرا، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز، أما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل، لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة. (ملحم، مرجع سابق: 22-23)

### 6-2-3- نظرية Y & X

تأثر دوجلاس ماك غريغور Douglas.Mc Gregor بأفكار ماسلو ودراسات هوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y، ولكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماك غريغور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك، بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

أما المدراء من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة

والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيههم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك. (ملحم، مرجع سابق: 23)

#### 4-2-6- الشخصية البالغة

وجه كريس آرغريس (Argyris Chris) (1957) نقدا شديدا للنظرية الكلاسيكية في كتابه المؤسسة والشخصية مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، حيث يرى بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، لذلك لا يرى آرغريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظره هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

#### 3-6- الأساليب الحديثة في الإدارة

ظهرت منذ بداية 1960 طرق أخرى للتعامل مع المنظمة غير التي كانت موجودة سابقا، ومن أهمها نظرية النظم، النظرية الظرفية، حركة الجودة والتميز، نظرية Z ومنظمة التعلم:

#### 1-3-6- نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة



الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

زادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

(ملحم، مرجع سابق: 25)

### 6-3-2- النظرية الظرفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى.

وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب

للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (ملحم، مرجع سابق: 26)

### 6-3-3- حركة الجودة والتميز

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو و مالكومبالدرج وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في الأداء مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات وأهم من ذلك أيضا جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة.

سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات، فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

### 6-3-4 - نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها ريتشارد تانر وليام ووشي Richard و William Ouchi ، وترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، وعلى مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

### 6-3-5 - منظمة التعلم

تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد بيتر سنج Peter Senge ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

حديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستنثمه من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة، وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهناك مقالات تبدأ بعناوين مثل إما أن تجدد أو تبدد، وإما أن تجدد أو تتبخر، وتدلل على المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير فان مصيرها إلى الزوال نتيجة للعولمة وما

تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم، وأخيرا فإن التعلم من المقومات الأساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين ومقوماته، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل التمكين والمشاركة، حرية العامل ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة. (ملحم، مرجع

سابق: 27-29)

## 7- نماذج التمكين

عند المراجعة المتأنية للأدبيات المتعلقة بمفهوم التمكين نلاحظ بان التراكم المعرفي افرز عدة اتجاهات ومداخل في دراسة التمكين، مما أدى إلى اكتشاف عدة تصنيفات متميزة تشرح مفهوم التمكين وهي كما يلي:

### 7-1- التصنيف الأول

بالنسبة لكونجر وكانونغو (1988) وكارلس (2004) هناك مدخلين متميزين ومتكاملين في دراسة التمكين في الأدبيات:

- أول مدخل يسمى مدخل العلائقي للتمكين: ويركز على العملية التي من خلالها يقوم المدير (القائد) بتقاسم السلطة مع المرؤوسين (الموظفين) وعادة ما يتداخل هذا المدخل مع بعض الممارسات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف، حلقات الجودة...  
• ثاني مدخل يسمى بالمدخل التحفيزي: ويعبر عن ايمان المدير بالفعالية الذاتية للموظف ويركز هذا المدخل على الاتصال وتحديد الأهداف المهمة التشجيع والتغذية العكسية المقدمة للمرؤوسين.

(jane yjiang et al,2011:676-677)

### 7-2- التصنيف الثاني

قدم باحثون آخرون مسارين مختلفين تماما في سبيل التوصل إلى تعريف واضح ومحدد للتمكين:

- الأول ينظر إلى التمكين على انه سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على انه سبب التمكين.
- الثاني ينظر إلى التمكين على انه حالة نفسية للموظف أو المرؤوس تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف، ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس.

وهكذا يبدو أن هذين المسارين يهتمان بأسباب ونتائج التمكين.

(Lee Mushin.Koh joon,2001 : 684-694)

### 7-3- التصنيف الثالث

حسب مينون (2001) Menon يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين من خلال

ثلاث أساليب وهي :

- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): في هذا الأسلوب يتم فهم التمكين على أساس ضمان السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات، والقوة في المنظمة تتبع من مصدر كالهيكل التنظيمي والسيطرة على الموارد، وبالتالي فان تمكين الموظفين يعني نقل صلاحيات اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يحصل أيضا من خلال اللامركزية والهيكل التنظيمي الأفقي والمشاركة أي أن هذا النمط التقليدي من التمكين يفترض إعطاء الموظف الصلاحيات لأداء عمله، وبالتالي لا يتم تناول الحالة النفسية للتمكين في هذا الأسلوب. (Menon sanjay,2001:10-13)

- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي (سلوكيات القائد الممكنة): القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم ويتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين، والثقة به في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

(ملحم، مرجع سابق: 287)

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد

والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

(انداروس، معاينة، مرجع سابق: 120)

- أسلوب التمكين من خلال التحفيز (التمكين النفسي): في هذا الأسلوب ينظر للتمكين على انه التمكين النفسي ويمكن القول بأن كونجر وكانونغو كانوا من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على انه تعزيز للكفاءة الذاتية ثم قام توماس وفيلتوز (1990) Thomas.Velthouse بالتوسع في هذا المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز، وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين، ثم نموذج سبريتزر (1995) Spreitzer الذي ارتكز على نظرية توماس وفيلتوز حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين على انه أربعة أبعاد إدراكية وهي المعنى، القدرة، حرية الإرادة والاستقلالية وكذا التأثير.

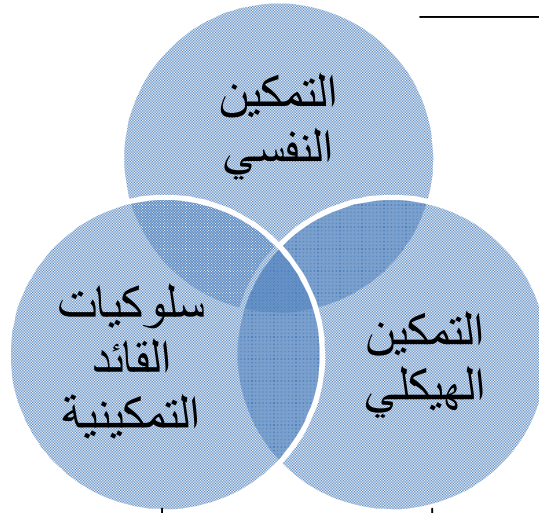
شكل رقم (04): يوضح إطار العمل المفاهيمي لمبدأ التمكين.

- الإحساس بالمعنى.

- الكفاءة والمقدرة.

- حرية الاختيار والإرادة.

- الإحساس بتحقيق أثر.



- تحسس المسؤول بأهمية العمل.

- التشجيع على المشاركة في صنع القرار

- التعبير عن ثقته في الآخرين.

- تسهيل انجاز الاهداف.

- تسهيل الاستقلالية بدل البيروقراطية.

- توفر الفرصة.

- توفر المعلومات.

- توفر الدعم والتحفيز.

- توفر الموارد.

(معراج. شرع، مرجع سابق: 63)



## 8- خطوات تمكين العاملين

حدد بوين ولاولر (1995) ثلاث مراحل للتمكين في المنظمات تتراوح بين التوجه للتحكم والتوجه للاندماج، في حين أوضح كودرون (1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرائق لتمكين فرق العمل، وأوصى فورد وفوتلر (1995) Ford.Fottler بالتنفيذ التدريبي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، ويقترح الخطوات التالية لتنفيذ عمليات تمكين العاملين:

- الخطوة الأولى (الحاجة إلى التغيير): هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة.

- الخطوة الثانية (تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين): إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

- الخطوة الثالثة (تكوين فرق العمل): حتى يكون للمرؤوسين قدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.

- الخطوة الرابعة (توفير المعلومات): لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمات ككل.

- الخطوة الخامسة (اختيار الأفراد المناسبين): يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- الخطوة السادسة (توفير التدريب): يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. يتصرف (المهيرات، مرجع سابق: 35-36)

## 9- متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين

يرى ملحم (2006) في هذا المقام أن المزيد من التمكين يؤدي إلى المزيد من النجاح الإداري ولكن بشروط لا بد من توفرها، حيث يشير ميلان (2005) إلى مجموعة من العوامل وعدها الأساس في نجاح التمكين وهي المقدره ، رغبة الأفراد العاملين في تمكينهم، الاتصالات، الثقة، العمل الفرقي، المكافآت، الموارد، الثقافة، السياسات الشخصية، التقييم، ملاحظة الاستنتاجات.

أما داس وآخرون (2007) Dess et al فأشار إلى أن نجاح التمكين يعتمد على الخطوات

التالية:

- البداية من الأسفل لفهم حاجات العاملين.
- تعليم العاملين مهارات الإدارة الذاتية وتشكيل السلوك المرغوب به.
- بناء الفرق لتشجيع السلوك التعاوني.
- تشجيع تبني المخاطرة المتسمة بالذكاء.
- الثقة بقدرات الأفراد على الأداء.

ويرى ايفونسفيتش وماتسون (2002) Ivancevich.Matteson. وايفونسفيتش وآخرون (2008)

Ivancevich et al أن ضمان زيادة فاعلية التمكين يتوقف على إتباع المسارات الآتية من قبل

المديرين:

- تفويض المسؤولية والسلطة معا.

- الابتعاد عن الدور الأبوي في الإدارة ولعب دور الشريك.
- طمأنة المرؤوسين قولاً وفعلاً من أن ارتكاب الخطأ أمر وارد.
- أهمية المشاركة بالمعلومات فالعاملين الممكنين يجب أن يمتلكوا المعلومات الكافية وذلك يكونوا قادرين على رؤية الصورة الكبيرة.
- إتاحة الفرص وتوفير برامج تدريب للعاملين وبهذا تكون هناك إمكانية تطوير مهارات العاملين لأداء مسؤوليات العمل الجديد بنجاح.
- الأهمية الدائمة للتغذية العكسية للأداء.

واقترح نووكخ و ازيريم (2010) Nwokah.Ozirim خمس مكونات لنجاح التمكين هي:

- التحسين المستمر لرأس المال الفكري.
- تحويل الأفراد العاملين إلى حملة أسهم.
- المشاركة المفتوحة والصريحة للمعلومات المرتبطة بأداء الأعمال مع جميع الأفراد العاملين.
- التركيز على الهياكل المسطحة بدلاً من الهياكل الهرمية.
- استبدال الهرمية التنظيمية لفرق العمل. (جلاب، الحسيني، مرجع سابق: 109-112)

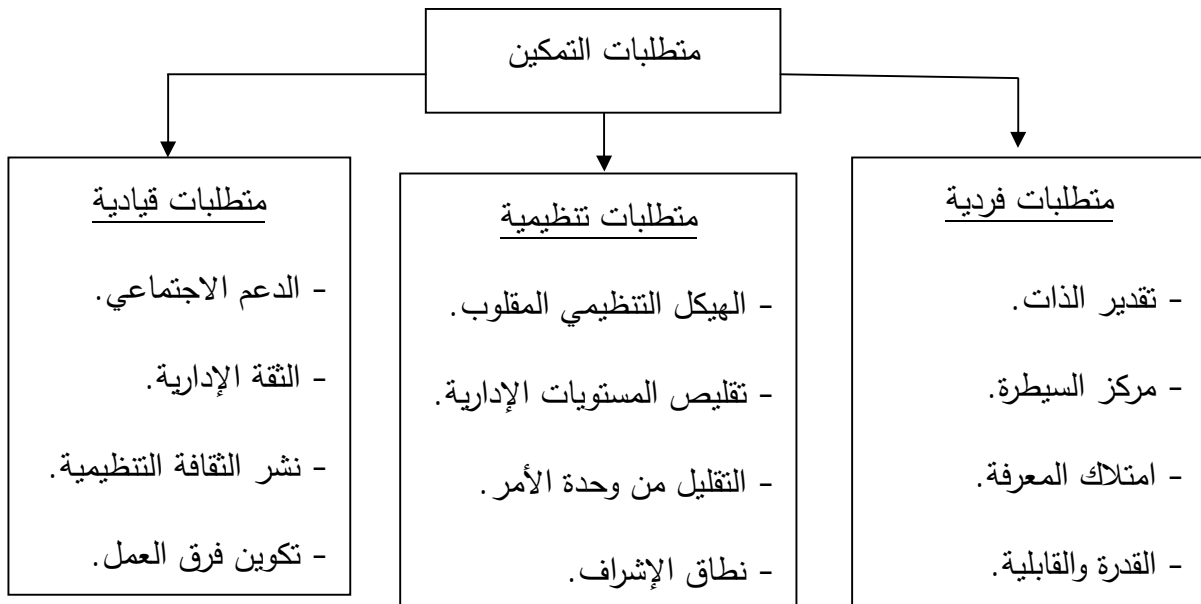
كما أشار ملحم (2006) إلى إجراء بعض التغييرات التنظيمية المصاحبة لتطبيق فلسفة التمكين، حيث علل بذلك عدم ملائمة التنظيمات التقليدية وتعارض فلسفتها مع تطبيق مبدأ التمكين، مبرراً ذلك أن التمكين بصفته مفهوماً معاصراً فهو يتطلب تنظيمياً معاصراً أيضاً حيث اقترح :

- الهيكل التنظيمي المقلوب: يقوم على تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل، أي وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون في

الصفوف الأمامية ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً إلى الإدارة العليا، دون إغفال مسألة مهمة وهي محاولة إرضاء وتمكين من يمكنه أن يرضي الزبون.

- تقليص المستويات الإدارية: حيث أن الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وتناقص الشفافية ووضوح القرارات.
- تقليل من وحدة الأمر ينص هذا المبدأ على عدم تجاوز المرجع وان يتبع كل موظف في المنظمة رسمياً لمسؤول أو مدير ولا يجوز التبعية لمدير آخر... لمنع أي ازدواجية في المرجعية، أما في التنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية فلا ضير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية الاختيار الأفضل.
- نطاق إشراف واسع: يعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير واحد كبير، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقص تكاليف الإشراف...، وكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله. (ملحم، مرجع سابق: 158-162)

شكل رقم (05): متطلبات التمكين.



( معراج ، شرع، مرجع سابق: 106 )

## 10 - معيقات نجاح إستراتيجية التمكين

من خلال الاطلاع على النتائج التي تمخضت عنها بعض الدراسات يتضح أن هناك العديد من العقبات والتحديات أمام مفهوم التمكين لعل من أهمها ما أشار إليه جيبسون وآخرون (2003) في أن أسباب فشله تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة والقوة فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الايمان بنموذج التدريب الإداري وعدم القدرة على استبداله بالنموذج القائم على الأساس التوجيهي لماهية العمل... وان بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤولية الكبرى التي يحتاجها التمكين.

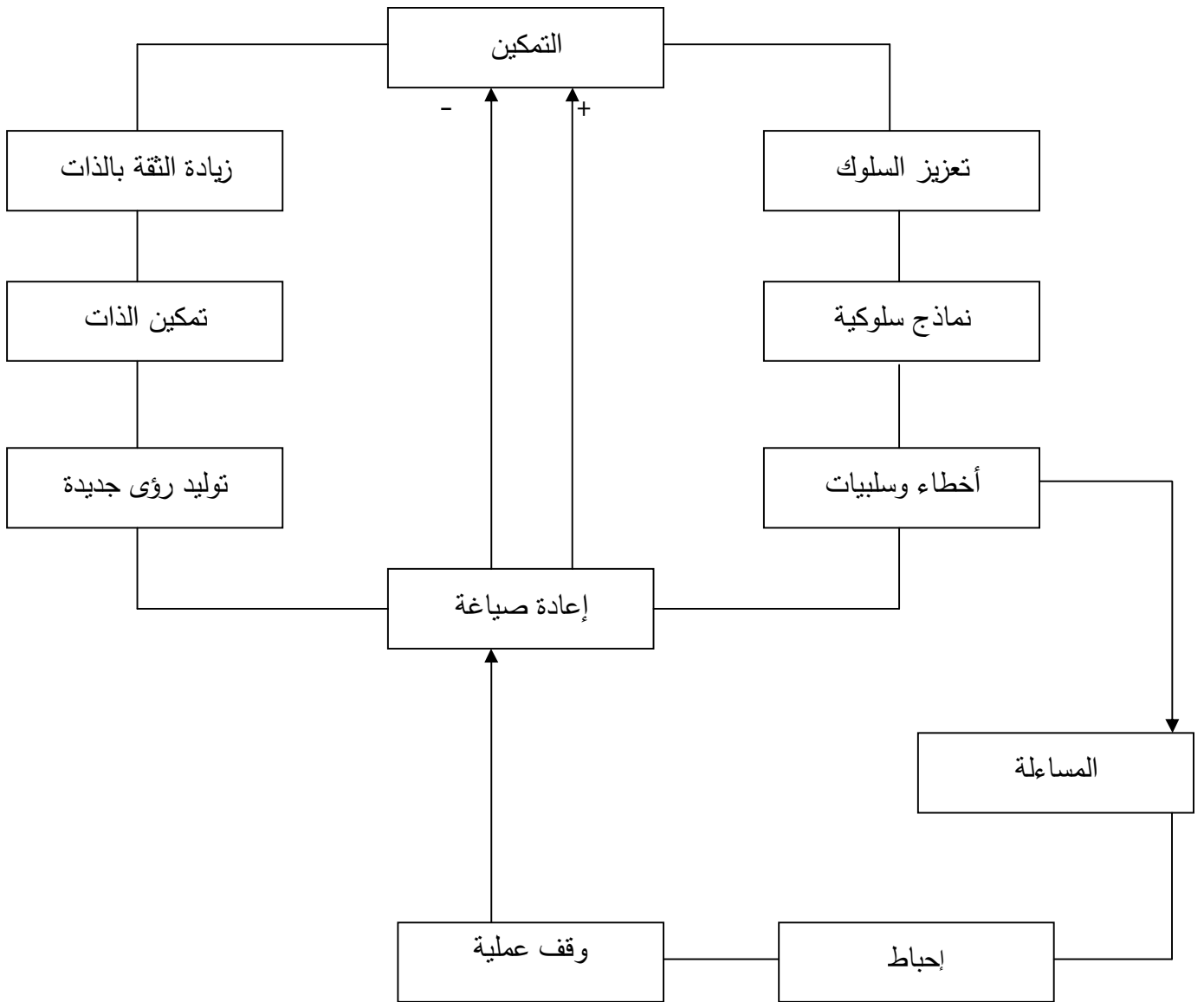
ويلخص الكبيسي(2004) معيقات التمكين بوجه عام في:

- الثقافة البيروقراطية.
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين.
- اتهام المديرين والقياديين في إعاقة التمكين التنظيمي أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مسلماته.
- تعثر بعض الخطوات أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق تتسبب في فشل بعض القرارات أو ظهور إفرازات جانبية. بتصرف

ويوضح النموذج التالي حلقة عملية التمكين وخطواتها واثر المعاقبة على الفشل حين يقع على

وقف العملية وتعطل دورتها.

شكل رقم (06): خطوات إستراتيجية التمكين.



(الكبيسي، 2004: 151-155)

وحدد العتبي (2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية في:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.

- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- انعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

وتوصلت دراسة ايزوكاتا و جوهانسون (2006) Isokaata.Johansson إلى تحديد عوامل

يمكن أن تعيق عملية التمكين هي:

- انعدام الثقة.
- تجاهل المعرفة.
- سوء الفهم.
- الاعتمادية أو التبعية.
- الطريقة الأبوية في الحكم.
- العلاقات غير المتماثلة.

ويرى ايفانز (2008) أن من أسباب فشل التمكين هو تفضيل أفراد العاملين لمدخل الأنموذج

القديم من خلال المهام الموضحة بدقة، وأما الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التمكين غير مرحب

بها، وأضاف ايفانز معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين

وتطبيقه بالشكل الصحيح من خلال التالي:

- عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية والسلطة الحقيقية.
- استعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية والمساءلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسبون الفشل للآخرين.
- استعمال التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية وترتيب العاملين.
- إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية وعدم اعتراف بانجازات المرؤوسين.

(جلاّب. الحسيني، مرجع سابق: 112-115)

## خلاصة الفصل

فرضت التغيرات العالمية الحديثة تغييرا في أساليب العمل حيث أصبحت المنظمات تواجه تحديات تتطلب من الإدارة تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، من خلال تشجيع المبادرات وتحويل الصلاحيات وتداول المعلومات و الرقي بالمشاركة إلى المستوى المطلوب، والتحول من منظمة التحكم إلى منظمة التمكين.

والتمكين بحق هو عملية معناها إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا كما يرى يحي ملحم، إذ تحتاج حسيه إلى تفكير وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التمكين يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية، إدارية وسياسية، سلطوية ومنها إعادة هيكلة المنظمة.

ونظرا لكون مفهوم التمكين مفهوم جديد فقد تباينت وجهات النظر حوله فينظر إليه على انه فلسفة إدارية، إستراتيجية، عملية، ثقافة، حالة ذهنية ونفسية، حالة تنظيمية، نقل ومشاركة للقوة، ولعل هذا



التنوع أمر مفيد وهام له، إذ يشجع على بناء وتطور هذا المفهوم، وعلى العموم قد تشاركت اغلب الآراء في فك القيود عن الإنسان وتشجيعه ومكافئته على الإبداع والمبادرة.

وللتمكين أهمية كبيرة للمنظمة والعاملين وكذلك العملاء والموردين، ولعل ما يفسر ذلك هو إعطاء المسؤولية المناسبة للفرد والقيام بما هو مسئول عنه، أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة كافة الصلاحيات لإدارتها لأنه الأكثر تأثراً بها وتأثيراً عليها.

وللتمكين عدة مبادئ استتبطها سيتر من الأحرف الأولى للكلمة باللغة الانجليزية وهذه المبادئ هي تعليم العاملين، الدافعية، الغرض، الانجاز، الرغبة في التغيير، نكران الذات، والاحترام، والاعتماد على هذه المبادئ يساعد في التغلب على العوائق التي تقف أمام التمكين.

وللتمكين مستويات ابتدأها الباحثون بالمستوى الأول الذي لا توجد فيه حرية في اتخاذ القرار إلا مستوى آخر تتم فيه المشاركة في اتخاذ القرار إلى المستوى الأعلى الذي يكون فيه الفرد مسئولاً عن القرار والإستراتيجية وقد أعطاه الباحثون عدة أبعاد تمركزت حول المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت، الاتصالات...

والتمكين إن كان مفهوما حديثاً فإنه لم يأتي من العدم بل هو نتيجة التطور في الفكر الإداري وتراكم المعلومات والممارسات حيث يمكن إرجاع جذوره إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي قادها أب الإدارة العلمية فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر، حيث أهمل هؤلاء الجانب الإنساني في معادلة العمل، في حين نجد أن ماري فوليت وبالرغم من انتمائها للمدرسة الكلاسيكية إلا أنها مهدت لظهوره بأفكارها الإنسانية التي سبقت عصرها إذ تحدثت عن التعاون والعمل الجماعي، حرية التعبير والموظف المالك.

في حين ركزت المدرسة الإنسانية على الظواهر الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي والمظاهر النفسية لأفراد التنظيم وتلبية حاجات العامل المادية والمعنوية، وهذه التوجهات تعتبر على علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكن العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر ومنها دراسات هوثورن الذي أوضح أن التعاون والاهتمام بالعامل متغيرات تؤثر على الإنتاجية أكثر من الظروف المادية للعمل، وهذا ما مهد لظهور ما سمي بحركة العلاقات الإنسانية التي مهدت بدورها لما يعرف اليوم بدراسة السلوك التنظيمي.

كذا نظرية الحاجات التي لفتت الانتباه إلى أهمية إشباع الحاجات الأساسية في العمل، في حين افترض ماك قرينور نظرية X Y ويرى في نظرية Y أن المدراء الذين ينتمون إليها يتصرفون بطرق أكثر ديمقراطية ويفسحون مجالاً أوسع للمشاركة والتصرف مما يؤدي إلى تصرف الموظفين بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وهذا ما يمكن أن يطلق عليه التمكين، في حين ينتقد كريس ارغريس الممارسات التقليدية بشدة ويرى أنه عند التعامل مع العامل على أنه شخص بالغ عاقل يمكنه تحمل المسؤولية دون الحاجة إلى الوصاية عليه، يتم التخلص من أسباب التغيب والكسل، دوران العمل والنفور منه.

مع إسهامات القيمة للنظرية الإنسانية إلا أن مفهوم التمكين لم يتبلور بالمعنى المعاصر إلا في وقت قريب من خلال أساليب حديثة للإدارة منها نظرية النظم والنظرية الظرفية، حركة الجودة والتميز نظرية Z ومنظمة التعلم، التي أفضت في الأخير إلى مرحلة جديدة من الفكر تركز على أهمية التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة خاصة في المستويات الدنيا للمنظمة.

بالرغم من التطور في الفكر الإداري إلا أن تطبيق التمكين لا يأتي دفعة واحدة بل يأتي بأسلوب تدريجي يتراوح بين التوجه للتحكم والتوجه للاندماج وخلال الانتقال من الوضع الأول إلى الوضع الأخير يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعداداتهم وتقييم مستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، إذ أن التكيف الناجح يتطلب رغبة الأفراد العاملين في تمكينهم، الاتصالات، الثقة، العمل الفرقي، والثقافة

وغيرها، كما انه يتطلب بعض التغييرات المصاحبة كالهيكل التنظيمي المقلوب، تقليص وتقليل من وحدة الأمر توسيع نطاق الإشراف.

## الفصل الثالث: جودة حياة العمل.

- تمهيد

1- الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل.

2- تعريف جودة حياة العمل.

3- أهمية جودة حياة العمل.

4- أهداف جودة حياة العمل.

5- أبعاد جودة حياة العمل.

6- نظريات جودة حياة العمل.

7- برامج تحسين جودة حياة العمل.

8- عوائق تطبيق برامج جودة حياة العمل.

- خلاصة الفصل

تجدد الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل (Quality of work life) الذي يرمز له اختصاراً (QWL) في السنوات الأخيرة وفي مطلع الألفية الثالثة على وجه التحديد، من قبل الباحثين والأكاديميين والمهتمين الممارسين في منظمات الأعمال، باعتباره أهم مصادر رضا العاملين والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها.

وهذا الاهتمام بجودة حياة العمل جاء نتيجة للتغيرات العديدة التي حدثت لطبيعة الحياة الاقتصادية وطبيعة احتياجات الناس المختلفة، مما أدى إلى تغيير المفهوم حول الهدف من العمل، ف سابقاً كان الهدف هو تلبية الضروريات والبقاء على قيد الحياة، أما اليوم فأصبح العمل مساهماً جداً في تحقيق الرضا الذاتي على مستوى المهنة والحياة الشخصية معاً، لذا سيحاول هذا الفصل التعرف على هذه الإستراتيجية ودورها الفعال في المنظمات من خلال تناول الخلفية التاريخية لظهورها، مفهومها وأهميتها، أهدافها وأبعادها، مع التركيز على نظرياتها وبرامج تحسينها، وأخيراً سرد أهم المعوقات التي تقف في طريقها.

## 1- الخلفية التاريخية لمفهوم جودة حياة العمل

ظهر الاهتمام الملموس لرواد العلوم الاجتماعية والإنسانية في الحياة العملية للعاملين في المنظمات منذ عدة عقود، وذلك للتعرف على العلاقة بين ما يمتلكه العاملون من اتجاهات وما يظهرونه من سلوكيات، إضافة إلى بحث اثر ذلك كله على ما تحققه المنظمات من نتائج. إلا أن تلك الجهود بقيت متواضعة حتى نهاية الخمسينات من القرن الماضي إذ بدأ مفهوم جودة حياة العمل بالظهور في الدول الصناعية.

حيث ظهر لأول مرة في أوروبا نتيجة الجهود المعتمدة للحركات السياسية فيها، والتي تنادي بالديمقراطية الصناعية من طرف المنظمات النقابية الاجتماعية بالضغط على البرلمان، وعقد قمم مختلفة في كل من إنجلترا وفرنسا وألمانيا الفيدرالية والسويد وإيطاليا، بهدف سن قوانين تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والتي أخذت منحى تعديل ظروف العمل، حيث أن هذه المقاربة تبنيتها النقابات ومختلف الأحزاب السياسية والعمال خاصة في السويد في سنوات الستينات من القرن الماضي، وقد دعت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل في باقي دول أوروبا الغربية، وعلى عكس السويد فإن المبادرات الملاحظة كانت عبارة عن مجهودات تتسم بضعف التنظيم والفردية كما هو الحال في إنجلترا و الدنمارك وفرنسا وإيرلندا ثم النرويج، أما في هولندا فقد بدأت فيها البحوث التطبيقية المتعلقة بجودة حياة العمل بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1947 وكان التركيز على الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وقد تأثر الباحثون الهولنديون بشكل واضح بمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت البحوث التطبيقية خلال هذه الفترة أساسا على مشكل اندماج الأفراد والغياب في العمل. (خالد، 2017: 22 عن 8: Pluvinage, 2010)

وفي الوقت نفسه فقد زاد الضغط في الولايات المتحدة الأمريكية للحاق بالركب الذي انطلق في أوروبا، وقد تأخر في الظهور إلى نهاية الستينات حتى أطلق ارفنغ بلوستون Irving Bluestone مصطلح جودة حياة العمل، ويرى كلا من هاين واينستيون (1990) Hain & Einesteion أن هذا المصطلح قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية وكان التركيز الأساسي لهذا المصطلح ينصب حول أثر العمل على صحة العامل والتعرف على الجودة في أداء الفرد أثناء العمل، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا بعد أن قامت مؤسسات United Auto Workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل. (المغربي، 2004: 3)

ويذكر بأن أول من قدم تعريف لجودة حياة العمل هو ريتشارد والتون (1972) Richard Walton حيث عرفها من خلال سبعة محاور هي: كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، التكامل

الإجتماعي، الموازنة بين العمل والحياة، فرص النمو الوظيفي، فرص استغلال القابليات وتطويرها، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي. (العنزي. وسما، 2007: 77)

ويقسم جاد الرب المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية:  
المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات:

ذكر المصطلح في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969 إلى 1974 في الوم أ ينصب على اثر التوظيف على صحة العامل، والتعرف على الطرق التي توجد من أداء الفرد أثناء العمل، حيث يرى أندرسون Anderson أن ظهوره كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من العاملين اتجاه المشرفين، كما أن الإضراب كان السمة السائدة إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. (جاد الرب(أ)، 2008: 15)

لذا تعددت الدراسات والأبحاث مثل دراسة دافيز و شورنر (1975) Davis.Cherns وايضا دراسة كومينغز ومولوي (1977) Commings & Molloy ودراسة هاكمان وسيتل (1977) Hackman. Suttle، كما درست إدارة المنظمات الرائدة ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى. (المغربي، مرجع سابق: 3)  
المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينيات:

أوضح بومو وبووديش (1994) Boumo.Bowditch أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينيات تراجع الإهتمام بالأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل، مما جعل برامج جودة حياة

العمل تأتي في المرتبة الثانوية، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية. (الأستاذ، 2015: 13)

ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات وذلك لان احد مصانع شركة جينرال موتورز قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في الفترة الممتدة من 1971 إلى 1978 فبعدها كان المصنع هو الأسوأ أصبح يعتلي مرتبة متقدمة، كما أن نتائج التطبيق أظهرت مؤشرات متقدمة:

انخفاض نسبة الغياب من 7.25% عام 1971 إلى 2.5%

انخفاض شكاوى العملاء من 2000 شكوى سنويا إلى 32 شكوى فقط خلال نفس الفترة.

المرحلة الثالثة: منتصف الثمانينات وحتى الآن:

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل ويرجع

ذلك لعدة عوامل:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
- التأكد من أن ولاء والتزام العاملين في أمريكا اخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم.
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.
- اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.



وترتيباً على ما سبق فإن كل من بومو وبووديش (1994) يروا أن جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية في نهاية الثمانينيات وأنها تحتاج إلى كثير من الدراسات والبحوث لفك الغموض الذي يحيط بها، ولذلك فقد تنوعت البرامج و الجهود التي قامت بها الشركات لتوفير هذا المفهوم، وبحلول التسعينات فإن الشركات العالمية قامت بشكل أو آخر بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. (جاد الرب(أ)، مرجع سابق: 17-19) بتصريف. ويوضح الجدول التالي تطور البرامج منذ البدايات الأولى:

جدول رقم (03) : أجيال برامج جودة حياة العمل.

الجيل البند	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
الهيكل: التكامل	جودة حياة العمل تتكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي كبرنامج.	حدوث التكامل بين جودة حياة العمل والهيكل التنظيمي.	ليس هناك فصل بين جودة حياة العمل عن الهياكل التنظيمية القانونية ، الهياكل أكثر إتساعا لامركزية.
المركزية	هيكل جودة حياة العمل يكون مركزيا.	جزء مركزي وجزء غير مركزي.	لامركزية.
المشاركة	يعتمد هيكل جودة العمل موظفين مختارين.	يشمل معظم الموظفين.	يشمل كل الموظفين.
العملية: صنع القرار	صنع القرار إمتياز إداري ، وجودة حياة العمل تساهم في مدخلات صنع القرارات الإدارية.	تتراوح من مسؤولية جودة حياة العمل عن بعض القرارات الخاصة بالمدراء إلى مسؤولية المدراء عن كل القرارات اليومية	إعادة تحديد أدوار الإدارة، وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل، ويتم إدارة المنظمة على كافة المستويات.
التسهيلات	تقدمها المصالح الخارجية وبطريقة مركزية.	تتم بطريقة لامركزية، الرقابة الداخلية.	يحصل كل موظف على المهارات اللازمة ثم يقوم بالدور المطلوب .
التدريب والتعلم	يقدم مركزيا عن طريق المصادر الخارجية ويركز على التوجيه وتقديم المهارات المطلوبة للمنظمين .	تحديد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وتركز على المهارات الخاصة بجودة حياة العمل لكل المشاركين .	يحدد التدريب داخليا ويتسع ليشمل أي عميل أو عمل مرتبط بالمهارات المطلوبة.
علاقات الإدارة بالنقابة	العلاقة رسمية وتكون بين النقابة والإدارة علاقة عداة ويمضي كثير من الوقت في بناء الثقة والإحترام عن طريق الإتصالات غير الرسمية.	تتسع أدوار العلاقة بين الإدارة والنقابة، وأدوار العداة والتعاون تكون متأرجحة بين الطرفين.	تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة والنقابة ويعاد تحديد الأدوار بوضوح.
المكونات والمضمون	ترتبط بالعمل وترتكز على بيئة العمل.	تتسع لتشمل بالإضافة إلى البيئة، النقابة، التخطيط، السياسات، وقضايا العمل اليومي	لا فرق بين قضايا جودة حياة العمل والقضايا الأخرى، تدرس كل الأفكار ويتم بناء العقد وسياسة الشركة على جودة حياة العمل .

(جاد الرب(أ)، مرجع سابق: 21)

يوضح الجدول السابق ثلاثة أجيال لبرامج جودة حياة العمل والتي توضح كيف تطورت هذه البرامج منذ البدايات الأولى للتجارب في مصنع Tarrw Town، إلى البرامج التي حدثت في الثمانينات إلى برامج التسعينات من القرن العشرين، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعا بعدما كانت جودة الحياة العمل تتكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي، ويكون الهيكل متوائما ولا مركزيا ويشمل كل الموظفين بعد أن كان يعرض عن طريق الخبراء وكان مركزيا ويعتمد على موظفين مختارين، كما نلاحظ من الجدول أن هناك تطور لصنع القرار إذ تأخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل بعد أن كانت امتياز إداري، وبالنسبة للتدريب والتسهيلات فأصبح يحدد داخليا ويتسع ليشمل أي عميل مرتبط بالمهارة بعد أن كان يحدد عن طريق مصادر خارجية، وأصبح هناك علاقة بين النقابة والإدارة وشملت جودة الحياة الوظيفية كل القضايا المرتبطة بالمنظمة.

## 2- تعريف جودة حياة العمل

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل وتتنوع بحسب الخلفية النظرية لكل باحث، وتعرض هذه الدراسة بعضا منها فيما يلي:

يعرفها ساتل (1977) Suttle بأنها أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (1979) بأنها أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه في تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل.

ويعرفها فريدريك (1980) Frederick بأنها أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في المؤسسة.

ويرى بوكيما (1987) Beukema بأنها المستوى الذي يكون عنده الموظفون قادرين على أداء وتصميم عملهم طبقاً لخياراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم.

ويرى كل من كيارنون وكنيتسون (1990) Kiernan.Knetson أنها تعود إلى مستوى رضا الفرد عن علاقته بالمهام الموكلة له في مكان العمل. (ماضي، 2014: 61)

ويذكر افلوفيك (1991) Havlovic بأنها تعبر عن الظروف والبيئة الصحية المشجعة لمكان العمل التي تدعم وترقي وتزيد من رضا الموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو، وتحقيق من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية في مكان العمل لضمان تحسين الإنتاجية، وهذا يأتي عن طريق إتاحة الفرص للأفراد من أجل استخدام إمكاناتهم وقدراتهم. (Havlovic ,1991 : 498)

كما يرى ليو وماي (1998) Lau.May بأنها الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين والتي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة. (ماضي، مرجع سابق: 61)

وعرفها جاد الرب (1999) بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة العمل للعاملين، وأيضاً حياتهم الشخصية والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب (أ)، مرجع سابق: 9)

كما عرفها وورذر ودافيز (2002) Werther. Davis بأنها ظروف العمل الجيدة، العديد من المنافع، دخل جيد، العمل المثير للاهتمام، التحديات والحوافز في العمل، ويعتقد الباحثان أن جودة حياة العمل وزيادة الإنتاجية في العمل يسيران بشكل متوازي. (Werther . Davis, 2002 : 15)

ويرى إسماعيل وريثينام (2008) Ismail.Rethinam بأن جودة حياة العمل مصطلح يتضمن المكافآت العادلة والكافية، وكذلك توفير ظروف عمل صحية وآمنة، وتكافل اجتماعي في المنظمة، الأمر الذي يمكن الأفراد من أن يطوروا ويستخدموا كل إمكانياتهم. (Rethinam . Ismail, 2008 : 58)

بينما تحدث سوريا كيمار شانيSurya Kumar Shani بأنها درجة التمييز التي أوجدت في العمل، وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الإنساني، والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء الأعمال على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل. (Surya, 2013 : 2)

ويعرفها كل من هاري ونون (Herry & Noon) في قاموس أكسفورد لإدارة الموارد البشرية بأنه مصطلح عام لمجموعة من التقنيات والأساليب والعمليات التي تهدف إلى إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للموظفين مثل تلك التي توصف في إطار إعادة تصميم الوظيفة، والمبدأ الرئيسي من وراء جودة حياة العمل هو إتاحة مشاركة أكبر في صنع القرار من جانب الموظفين سيؤدي إلى زيادات في الارتياح والتحفيز والالتزام والتي بدورها قد تؤدي إلى تحسن في الأداء. (بوكلي، 2010: 4)

يجد الباحث من خلال التعاريف السابقة أنها على الرغم من تنوعها وتعددتها إلا أنها انصبحت حول فكرة أن جودة حياة العمل تتمثل في مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات الموظفين فيها. كما يؤكد العديد من الباحثين بأنه يمكن الوصول إليها من خلال توفير بيئة عمل آمنة، نظم عادلة من المكافآت، الاهتمام بالنواحي النفسية والشخصية للموظف، توفير فرص النمو في المنظمة وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل مما يؤدي بدوره إلى زيادة في الإنتاجية.

### 3- أهمية جودة حياة العمل

نظرا لأن بعض الباحثين يرون أن لمفهوم جودة حياة العمل عدة معاني منها زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان المديرين يتخذونها تقليديا، تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد، تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة في العائد في كل المستويات وتحسين الرضا الوظيفي العام، تورد هذه الدراسة بعضا من أهمية جودة حياة العمل فيما يلي:

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية.

- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

- زيادة درجة الرضا الوظيفي.

- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.

- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.

- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.

- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

- تدني معدل دوران العمل في المنظمات. (ماضي، 2014 : 67)

كما يشير كل من العنزي والفضل (2007) إلى أهمية برامج جودة حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء، سعيا إلى إرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة، إذ من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام

ببرامج جودة حياة عامليها، وذلك لما يرجع عليها من زيادة في الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً في العمل. (العنزي، وسما، مرجع سابق : 72)

ومن ناحية أخرى يرى (جاد الرب) أن هناك عدداً من التأثيرات الإيجابية لوجود برامج جودة الحياة الوظيفية ومن تلك التأثيرات:

- مشاركة أكبر من أعضاء العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.

- تقليل التوتر وعدم الثقة بين العاملين والإدارة.

- يتولد لدى العاملين شعور عميق بالمسؤولية ويزيد لديهم الرضا الوظيفي.

- يمكن استخدام الموارد البشرية بطريقة أفضل.

- حدوث تحسينات في اتجاهات العاملين والتي تقود إلى الكثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة التصنيعية، زيادة الإنتاجية، جودة المنتج وتقليل الأمراض الوظيفية مثل حوادث العمل والإصابات، الغياب وترك العمل. (جاد الرب (أ)، مرجع سابق : 242-243).

#### 4- أهداف جودة حياة العمل

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة حياة العمل بين الموارد البشرية (الموظفين) والمؤسسة التي يعملون بها ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف المنظمة من تطبيق جودة حياة العمل في النقاط التالية:

- مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين وفقا لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمؤسسة يتوافق مع آمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.

- تقليل معدل دوران العمل والتغيب وحوادث وإصابات العمل، وخلق وتعزيز دافعية ورضا الموظفين، مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.

- إعلام كل من المؤسسة والموظفين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المؤسسة، واستخدام برامج الموارد البشرية استخداما أمثل من خلال تكامل أنشطة اختيار وتعيين وتنمية وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

كما يمكن إبراز أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيما يلي:

- تقاد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجة المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

(السويطي، 2015: 55-56)

وأشار في هذا الصدد جاد الرب (2005) بأن جودة حياة العمل تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العاملين والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي، لأن التحسينات في جودة المنتج وخدمة الزبون تتحقق من خلال العاملين الملتزمين، وأن برامج جودة حياة العمل تهدف إلى:

- الاندماج في حل المشكلات.



- زيادة الرضا الوظيفي.

- زيادة الفاعلية التنظيمية.

- زيادة ثقة العاملين. (جاد الرب (ب)، 2005 : 66)

كما ذكر كل من ريدي وريدي (Reddy. Reddy (2010) أن أهداف برامج جودة حياة العمل تتمثل

في:

- تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية.

- تحسين إنتاجية العاملين.

- تعزيز التعلم في بيئة العمل.

- تكوين صورة أفضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم.

ويرى كل من غيبنا وبريل (Gupta. Parul (2011) أن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق

هدفين هما تعزيز إنتاجية المؤسسة من جهة وتحقيق رضا العاملين من جهة أخرى، وهناك اعتقاد أن

جودة حياة العمل تذهب إلى أبعد من تقييم الفرد لنواتج علاقات العمل، فلقد لوحظ أن الموظف قد يشعر

بدرجة عالية من جودة حياة العمل عندما يكون لديه شعورا إيجابيا نحو وظيفته وأفاقها المستقبلية، مما

يحفزه على البقاء في الوظيفة والقيام بأداء متميز فيها، ولحداث ربط جيد بين حياته الوظيفية وحياته

الاجتماعية الخاصة. (منصور، 2016: 20)

ويرى الباحث أن المنظمات التي تطبق جودة حياة العمل هي منظمات أكثر إنتاجا وربحية

واستقرارا عن غيرها إذ أنها تلبي احتياجات الموظفين وتشعرهم بالاهتمام والمساندة، كما تمنحهم فرصة

للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، الترقية والعلاوات مما يحفز لديهم الولاء لها، ويقضي على

مشاكل دوران العمل، الغياب غير المبرر، الإلتلاف العمدي أو شبه العمدي للمعدات وعدم المبالاة بعائدات المنظمة.

## 5- أبعاد جودة حياة العمل

تختلف مكونات وأبعاد جودة حياة العمل من باحث لآخر، وتتعدد هذه الأبعاد باختلاف طبيعة وحجم العمل والعمالة لكل منظمة من المنظمات، إلا أن جميعها يتفق على أن الهدف المطلوب من تطبيقها هو إشباع رغبات الفرد لتعزيز مستويات الرضا لديه وصولاً لأهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها بنجاح، وقد وضع مجموعة من الباحثين أبعاد لجودة حياة العمل نذكر منهم:

والتون (1973) Walton الذي حددها في ثمانية أبعاد هي عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة. (ماضي، مرجع سابق: 64)

وبييش (1999) Beach الذي حددها في سبعة أبعاد هي تشكيل فرق العمل المدار ذاتياً، إعادة تصميم العمل والإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، تنمية المسار الوظيفي، ساعات العمل المرنة، برامج أجور ومكافآت تلبي طموحات العاملين. (الخفاجي، 2012: 19)

وكذا المغربي (2004) الذي حددها في عشرة أبعاد هي توفير بيئة عمل صحية وآمنة، إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف، عدالة نظام الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير

فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم. (المغربي، مرجع سابق: 7)

وكذلك كل من كاندسامي وانشر (2009) Kandasamy. Ancher اللذان وجدا أن لها ستة أبعاد هي خصائص الوظيفة، الانسجام بين الفرد وعمله، صورة الشركة، ظروف بيئة العمل المادية، علاقات العمل والتوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة الوظيفية. (حايك، 2011: 33)

وايكو (2009) Ukko حيث أشار إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في التحفيز في العمل، فرص التعليم والنمو، الارتياح الوظيفي، مناخ العمل، الصحة والأمان، المشاركة في صنع القرار، تحقيق كل من الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل، نظام المكافآت. (أشتيوي، 2015: 23)

وعبد التواب التي أشارت بأن جودة حياة العمل يمكن أن تتحقق اعتمادا على الثقة والإحترام المتبادل، الحصول على التقدير وتحقيق الذات، الإتصالات الفعالة، الأهداف الواضحة، الوظيفة ذات المعنى والأهمية التي تتميز بالتحدي والتنوع، السلوك القيادي والإشراف الفعال، المعاملة العادلة والمنصفة، النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية، فرق العمل الفعالة، الأجور والمكافآت. (عبد التواب، 2013: 167)

بعد استعراض أبعاد جودة حياة العمل السابقة يرى الباحث أن هناك تباينا بين العلماء والباحثين إلا أنهم اتفقوا على أن أهم أبعادها هي الأجور والمكافآت والتعويضات، ظروف بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، إتاحة فرص النمو الوظيفي، المشاركة الفاعلة والعدالة الاجتماعية، في حين تبنى الباحث في دراسته هذه الأبعاد التي ذكرها بسام زاهر وآخرون (2013) والمتمثلة في خصائص الوظيفة في المدارس، ظروف بيئة العمل المادية في المدارس، علاقات العمل في المدارس والتعويضات.

## 6- نظريات جودة حياة العمل

إن المتتبع للأدب النظري الذي تناول جودة الحياة العمل بالدراسة، يلحظ الكثير من النظريات التي حاولت تفسير هذا المفهوم، ويمكن عرضها بإيجاز في ما يلي:

### 6-1- النظرية التكاملية

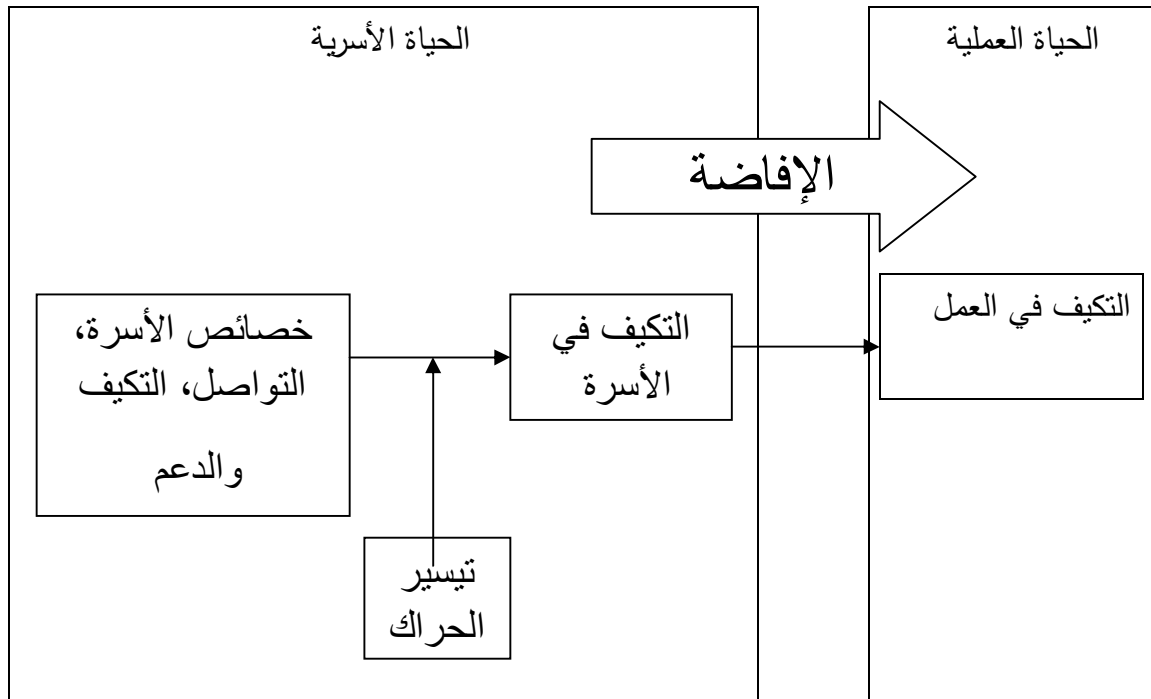
تشير إلى أن جودة حياة العمل تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي العاملين، المنظمة، والمجتمع وتختلف مكوناتها باختلاف عناصرها الثلاثة، مما يكون نوعا من الغموض يكتنف تلك المكونات ويجعل تحديدها أمرا صعبا، ويعتبر سيثور (1975) Seashore رائد هذه النظرية، وهي نظرية شمولية تظهر الدور التكاملية الذي تلعبه تلك العناصر الثلاثة، فتظهر كحركة اجتماعية تتجاوز تداعيات الإطار التنظيمي، ويصبح العمل وسيلة للنمو الشخصي وقيمة اجتماعية أكثر من كونه وسيلة للكسب والاستقلال المادي، وبناءا عليه تصبح جودة حياة العمل جزءا من جودة الحياة الكلية بشكل عام، وقد عد كثير من الباحثين أن هذه النظرية من أفضل النظريات التي فسرت جودة الحياة العملية.

### 6-2- نظرية الإفاضة

تفترض هذه النظرية أن رضا الفرد عن إحدى مجالات حياته قد يفيض لیتسبب في إحداث الرضا عن مجالات حياته الأخرى، فما يشعر به العاملين من رضا عن أعمالهم ووظائفهم قد يتسبب في إحداث الرضا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية، وقد يرقى ذلك إلى الرضا عن الحياة بشكل عام، وقد أشار سرجي وزملاؤه (2001) Sirgy et al أن تلك الإفاضة ذات اتجاهين أفقية وعمودية، أما الإفاضة الأفقية فتمثل تأثير رضا الأفراد عن مجال معين في حياتهم يساهم في الرضا عن مجالات مجاورة، أما الإفاضة العمودية فلا بد من التعرف على فكرة الترتيب الهرمي لمجالات الحياة المختلفة كالعمل والأسرة والاستمتاع والحياة الاجتماعية وما إلى ذلك، وتتخذ تلك المجالات ترتيبا هرميا افتراضيا يشكله الإنسان في عقله،

ويحتل أكثر المجالات أهمية في حياة الفرد قمة ذلك الهرم الافتراضي، كما يحدد ما يمتلكه الفرد من شعور في هذا المجال جودة حياته بشكل عام، والذي أطلق عليه الباحثون الرضا عن الحياة أو السعادة الإنسانية أو الرفاه والخير، كما يتحدد ترتيب مجالات الحياة أسفل المجال الأساسي وفقا لأهمية تلك المجالات للفرد مرتبة بشكل تنازلي من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية.

ووفقا لسيرجي وزملائه يرتبط مفهوم نظرية الإفازة بمفهومي التجزئة والتعويض، ويعد التجزئة المفهوم النقيض لمفهوم الإفازة، ففي هذه الحالة يختار الفرد طوعا منع حدوث الإفازة لعدم الرضا في مجال معين في حياته إلى مجالات حياته الأخرى، أما مفهوم التعويض فيمكن في تمكن الفرد من إحداث التوازن بين مجالات حياته المختلفة، ومن خلالها فقد يشعر الفرد بعدم الرضا عن إحدى مجالات حياته فيختار تحدي ذلك الشعور والتغلب عليه بممارسة أنشطة يفضلها في مجالات حياته الأخرى، وهذا يؤكد على مقدرته على الوصول إلى درجة الرضا المطلوب.



شكل رقم (07): الإفازة بين مجالات الحياة الأسرية والحياة العملية.

(الخلايلة، مرجع سابق: 34-36)

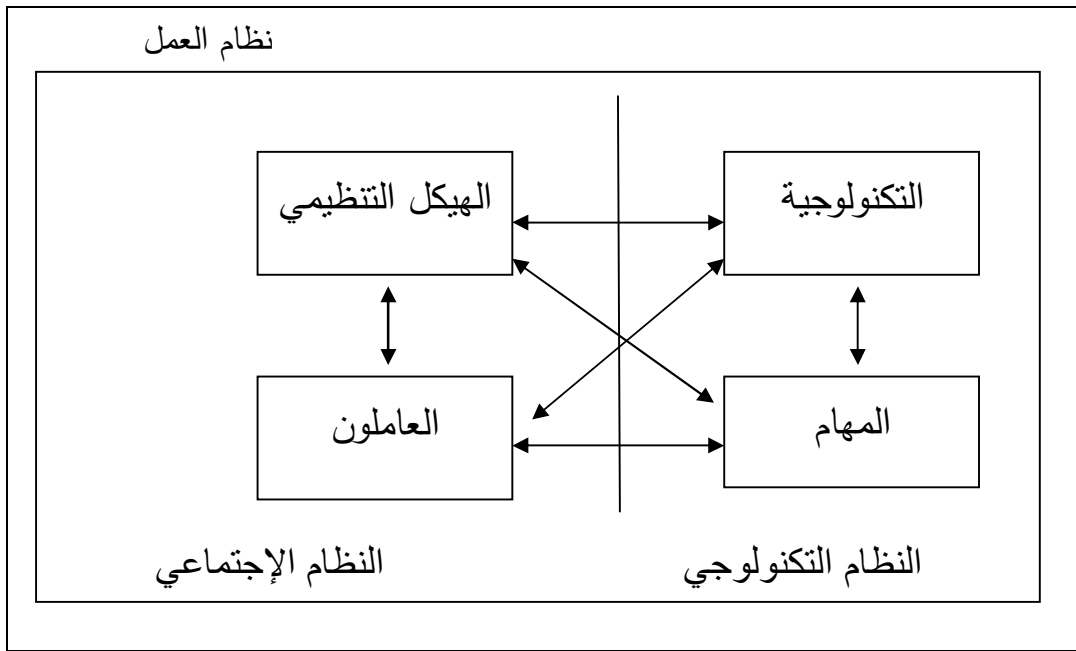
برزت هذه النظرية كمنهج مهم لهيكل المنظمات ودمج التكنولوجيا لإحداث التغيير للنظام التكنو اجتماعي لتحقيق الإنتاجية القصوى وأعلى درجات الرضا لدى العاملين ، ويرى تريست (1980) Trist أنه من اجل تكوين فهم أفضل لطبيعة جودة الحياة العملية لابد من دراستها من منظور نظرية النظم التكنو اجتماعية، والتي تستند إلى فكرة أساسية تتمثل بدمج العاملين كلية في العمل من خلال توفير مستوى من الرفاه والخير ينمي لديهم نوع من الرضا عن أعمالهم مما يرفع من مستوى أدائهم ويمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

وعرف تريست هذه نظرية بأنها تلك التفاعلات الشبكية المنعقدة بين القوى الإنسانية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المنظمات، التي تهدف إلى بناء نظام يمتلك المقدرة على التكيف مع التغيير وتنمية الإبداع لتحقيق الأهداف، وظهرت هذه النظرية كحركة فاعلة عام (1972) عند تأسيس مجلس جودة الحياة العملية الذي ضم مجموعة من الأكاديميين والمهتمين في العمل المنظمي على مستوى العالم، إضافة إلى مجموعة من الجامعات مثل جامعة بنسلفانيا في أمريكا، وجامعة يورك في كندا، ومركز التعلم المستمر في إستراليا وغيرها، وجودة الحياة العملية من منظور هذه النظرية تتمحور حول هدفين إثنين الأول أنسنة العمل وتجويد نوعية الخبرات التي يعيشها العاملين، أما الثاني هو تحسين إنتاجية المنظمة .

والمنظمات الفاعلة تستجيب لحاجات العاملين فيها في الظروف العملية المختلفة لاستغلال طاقاتهم والعمل المستمر على تطويرها، وفي حال حدوث صراع بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين فيها، فالتكامل بين كليهما هو الأوجب لتحقيق حياة عملية تمتاز بالجودة، تلك الفلسفة التي انبثقت عنها نظرية النظم التكنو اجتماعية أحدثت نقلة نوعية في أسلوب تحسين جودة الحياة العملية في المنظمات، فانتقلت من تقييم بيئة العمل كما يدركها العاملون، إلى انتهاج استراتيجيات لتحسين أدائهم .

ووفقا لمومفورد (2006) Mumford يعد تطبيق النظرية التكنو إجتماعية من أساليب تحسين أداء المنظمات الموجهة نحو الأهداف، إذ تنقسم تلك الأساليب إلى الأساليب الموجهة نحو المشكلات، والأساليب الموجهة نحو الحلول، والأساليب الموجهة نحو الأهداف، وترتكز هذه الأخيرة بالتعرف على الطرق اللازمة للتفوق في انجازه، وتعزى أسباب تطبيق هذه النظرية في قيادة المنظمات إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي الاهتمام بالجوانب التقنية والإنسانية في المنظمة والتعرف على سبل المحافظة على الانسجام المتكامل بينها في خضم انجاز الأعمال، وأنها تعد عملية موجهة نحو أهداف المنظمة وذلك بالتركيز على النظرة العضوية للنظام والعلاقات الشبكية فيه، وأنها عملية بنائية تعنى بجمع البيانات وتحليلها لتنفيذ العمليات وتحسين الأداء.

#### البيئة الخارجية



شكل رقم (08): نظرية النظم التكنو إجتماعية.

( الخلايلة، مرجع السابق: 36-38)

تعد الدافعية من المواضيع المعقدة التي تناولها الكثير من العلماء أمثال ماسلو (1954) وهيرزبيرغ (1959) ، وفروم (1964) وغيرهم، وبحثوا في كيفية تفعيلها في بيئات العمل، إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على تعريف دقيق ومحدد لمفهوم الدافعية نظرا لاختلاف الفلسفة المرجعية لكل منهم، وتعرف الدافعية على أنها الحالة النفسية الداخلية للفرد والتي تحرك سلوكه نحو غاية منشودة يشعر بأنه بحاجة إليها، وتستثار هذه القوة بعوامل تتبع من الفرد ذاته كحاجاته وخصائصه وميوله واهتماماته، أو من البيئة المحيطة كظروف العمل والزملاء، الثقافة السائدة والأدوات، وقد حاولت الكثير من النظريات تفسير الدافعية ودورها في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الإنجازات المتميزة في حياتهم.

وتقسم نظريات الدافعية إلى ثلاثة أقسام هي نظريات المحتوى الدافعي والتي تستند إلى أن سلوك الفرد يوجه من خلال حاجات داخلية تثير سلوكه وتدفعه إلى إشباعها مثل نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبيرغ، أما القسم الثاني فهو نظريات العمليات والتي بحثت العمليات الذهنية والتفسيرات الوجدانية التي يستمدّها الفرد من العمل وتولد الدافعية لديه وتوجه سلوكه ومن الأمثلة عليها نظرية العدالة ونظرية التوقع، أما القسم الثالث تلك النظريات التي عنيت بكيفية إثارة دافعية الفرد من خلال البيئة المحيطة به مثل نظرية التدعيم الدافعي، وفيما يتعلق بجودة الحياة العملية فقد استندت أغلب النماذج التي تم تطويرها في هذا المجال إلى نظريات المحتوى الدافعي وبالذات نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبيرغ ونظرية ماكيلاند. (الخلاصة، المرجع السابق: 40)

#### ❖ نظرية ماسلو للحاجات:

رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمس مجموعات، حيث تمثل الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم لأنها ضرورة بيولوجية أي أنها لازمة لبقاء الكائن الحي على قيد الحياة، و يعلو



هذا المستوى مستوى آخر يمثل الحاجة إلى الأمن والطمأنينة، وتمثل هذه الحاجة عند ماسلو الحاجة الأساسية التي يلزم إشباعها حتى يستطيع الفرد أن ينمو نموًا نفسيًا سليمًا، وعندما يتمكن الفرد من إشباع حاجته إلى الأمن فإنه يسعى إلى تحقيق الحاجات الأخرى التي تلي الحاجة إلى الأمن النفسي وتعلوها في الترتيب الهرمي وتتمثل في الحاجة إلى الإنجاز والحب ثم الحاجة إلى تقدير الذات.

(العنزي، 2003: 52)

#### ❖ نظرية العاملين لهرزبيرغ:

ذكر مسكل واوجاوا (1988) Miskel.Ogawa أن هرزبيرغ طور نظرية تدرج الحاجات التي قدمها ماسلو وقدم نموذج افترض ان للأفراد حاجات قسمها الى مجموعتين حاجات المستوى الأدنى اطلق عليها عوامل الصحة وهي عوامل مرتبطة ببيئة العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه، مثل السياسات الإدارية، الإشراف، العلاقة بالمشرفين، ظروف العمل، الأجور، العلاقة مع الزملاء، الحياة الشخصية، والوضع الوظيفي، وهناك عوامل اخرى اطلق عليها عوامل المستوى الأعلى أو الدوافع وتقود الى شعور العاملين بالرضا الوظيفي وتتعلق بالعمل نفسه مثل مضمون العمل ومحتواه، الإنجاز، الاعتراف بالعمل والمسؤولية، الترقية والنمو وهي عوامل مرتبطة ببعضها.

#### ❖ نظرية التوقع لماكلاند:

أورد العياصرة (2006) أن ماكلاند افترض لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته، وهذه الدوافع تمثل حقولا من الحاجات التي يتم تعلمها لدى الفرد، ولقد حدد ماكلاند ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية لفهم الدوافع وهي الحاجة للإنجاز، الحاجة الى السلطة والحاجة الى الإنتماء، وتعني الحاجة الى الإنجاز الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل، والحصول على تغذية راجعة آنية وذلك رغبة في معرفة مستوى أدائهم ومدى نجاحهم في تحقيق الهدف المرغوب، والرضا والقناعة في حال تحقيق الإنجاز، أما الحاجة الى القوة والسلطة تعني الحاجة الى قيادة الآخرين والتأثير فيهم، وتعد الحاجة الى الإنتماء آخر الحاجات وفق نظرية التوقع. (الخليلة، مرجع سابق: 42- 43)

## 7- برامج تحسين جودة حياة العمل

تتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل هي:

### 7-1- البرامج التقليدية

يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينيات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الكلاسيكية ممثلة بمبادئها المعروفة، وتشمل هذه البرامج تحسين بيئة وظروف العمل، برامج الصيانة البشرية، الرفاهية الاجتماعية، توفير برامج الرعاية الصحية، التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن عرض هذه البرامج في ما يلي:

#### ❖ برامج تحسين بيئة وظروف العمل

تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثيرها على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية، وتتضمن هذه البرامج عادة:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.
- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين، وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.
- تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

## ❖ الصيانة البشرية

تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافةً إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافةً إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

## ❖ الرفاهية الاجتماعية

تشكّل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، إذ أنّ اعتماد نظام الحوافز المادية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم وأداءهم في العمل. لذا فإنّ نظام الحوافز المعنوية ذا طابع اجتماعي كالإجازات والعطلات، يمكن أن يحسّن من جودة حياة العمل ويدفع العاملين نحو أداء أفضل.

## ❖ الرعاية الصحية

باعتبار أنّ إدارة المنظمة مسؤولة عن صحة العاملين لديها، فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين. لا بل أنّ التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تتقيّد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

## ❖ برامج الأمن والسلامة المهنية

إنّ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تُستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تُستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معيّن من كفاءة استخدام معدّات الإنتاج.

## ❖ برامج العلاقات الإنسانية

تظهر أهميتها في كونها تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، فبرنامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة، كما تخلق مثل هذه البرامج الثقة المتبادلة بين الفرد العامل وزميله أو إدارة منظمته. (الهييتي، مرجع سابق: 280-283)

### 7-2- البرامج الحديثة

يقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. فالمتبع للإرث الإداري يجد بأن مرحلة السبعينات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن شهدت الكثير على الأصعدة التالية:

- تنوع أعمال المنظمات فبدلاً من ممارستها لعمل واحد وإنتاج منتج واحد، أضحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج المنتوجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات.
- تعدد حاجات ورغبات وتطلعات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم.

وقد ألزمت مثل هذه التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال إعادة النظر لبرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار إستراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية كما يقدمها الهييتي (2010) وجاد الرب (2008) وهي إعادة التصميم الوظيفي، ترتيبات (جداول) العمل البديلة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتياً، إدارة النوعية الشاملة، ويمكن عرض هذه البرامج في ما يلي:

## ❖ إعادة التصميم الوظيفي

إن إحدى الطرق التي تناسب إنجاز وتحقيق جودة حياة العمل هي تصميم الوظيفة، وهناك عدّة

خيارات لتحسين التصميم الوظيفي هي:

- تكبير الوظيفة: يُقصد بها إضافة مهام جديدة ومتنوعة للوظيفة، مما يجعلها غير ممّلة، وهذه المهام الإضافية تؤنّي إلى اتساع نطاق الوظيفة وزيادة عدد المهام التي يؤدّيها الموظف، وبالتالي قد يؤدّي ذلك إلى تحفيز العاملين ومن تحسين جودة حياة العمل في المنظمة.

- التدوير الوظيفي: يُقصد به نقل الموظف من وظيفته الحالية لوظيفة أخرى في نفس المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها وظيفة الموظف الحالية أو المستقبلية، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير. وبذلك يختلف التدوير عن النقل في أن الأخير هو بهدف شغل الموظف لوظيفة أخرى داخل المنظمة بقصد سدّ النقص مثلاً أو لتطابق مهارات الموظف مع الوظيفة الجديدة وغيرها.

- الإثراء الوظيفي: يُقصد به إضافة محفّزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية من شأنها أن تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء الوظيفة، وتكون له حرية ورقابة أكبر في أداء الوظيفة، بحيث يُعطى لشاغل الوظيفة إشباع متزايد نحو النمو والتقدير في الأداء، وله مزايا هي:

- النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم.

- توافر رضا وظيفي متميّز لدى الأفراد.

- تطور الأداء للأحسن والأفضل بالنسبة للمنظمة.

- دفع وتحفيز واستثارة حماس العاملين.

- غياب ومعدلات دوران وشكاوي أقل داخل المنظمة، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعدّ عملية أساسية لتحسين جودة حياة العمل، حيث تتطلب إعادة تصميم الوظائف وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية، وهذا من شأنه أن يحقّق الأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز.

#### ❖ ترتيبات العمل البديلة

إنّ إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدّدة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية، ومن بين هذه الترتيبات جداول العمل المرنة، للعمل عن بُعد:

- جداول العمل المرنة: تعطي الموظف حرية تحديد أوقات العمل وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أي حدود أو قيود على اختياره، كما أنّ هذا النظام يمكّن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عمله، وأيضاً تحديد عدد أيام عمله مثلما يحدث عند استخدام ما يسمى بأسبوع العمل المضغوط، وهذا الأخير يتضمن مثلاً قيام الموظف بالعمل لساعات العمل المطلوبة بخمسة أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام في الأسبوع بواقع 10 ساعات عمل يومياً على سبيل المثال، ومن مزاياها تخفيض معدلات دوران العمل، التكيّف الأفضل، الحفاظ على الروح المعنوية العالية وزيادة رضا العاملين. أمّا من عيوبها هو عدم رضا المشرفين، حيث يقلل هذا النظام من مستويات الرقابة والإشراف التي يقومون بها على العاملين، والافتراض القائل بأنّ أولئك الذين يعملون داخل إطار النظام المرن لن يأخذوا العمل مأخذ الجد، وقد ينخفض أداء العاملين نتيجة زيادة الضغط في أوقات العمل.

- العمل عن بعد: إنّ هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الإنترنت أو أي نظام اتصالات آخر. هذا ويلاحظ أنّ هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بُعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها إلا أنه يُمكن إدارتها عن بُعد، ومن مزايا العمل عن بعد توفير أموال المنظمة من خلال التخلّص من التكاليف المكتبية غير الضرورية، الاندماج بين المكاتب وتقليل عددها مما يخفّض من

التكاليف الإدارية، يسمح هذا النظام بتشغيل والاستفادة من الأفراد أصحاب الخبث عن بُعد كالخبراء والمستشارون، ويسمح للعاملين بتحديد ساعات العمل وتوفير التكاليف المرتبطة بوظائفهم وقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم.

أما عيوب العمل عن بعد هو التخلي عن الدور الإشرافي المباشر لبعض الإدارات، عمل الموظفين من منازلهم قد يكون محدوداً مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، والحاجة الضرورية إلى مناهج إدارية جديدة سواء في الإدارة أو المتابعة أو الأجور والدعم وغيرها نتيجة استخدام نظام العمل الجديد. ( جاد الرب (أ)، مرجع سابق: 170-175) .

#### ❖ الإدارة بالمشاركة

يُعبّر عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة، وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصة في المنظمات اليابانية، ثم نُجح موضوع المشاركة في إطار أكبر سمي تمكين العاملين، إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة حياة العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل، بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للموظف. (جاد الرب (أ)، مرجع سبق ذكره: 72 - 73)

وتستهدف الإدارة بالمشاركة الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في نشاطات المجموعة التي ينتمي إليها، الذي يشجعه على العمل وتحقيق أهداف المجموعة وتحمل المسؤولية التي تترتب على هذا العمل، ولكي يكون استخدام الإدارة بالمشاركة فعالاً يفترض بالمنظمة أن تذلل الصعوبات التنظيمية التي تعرقل استخدامه وذلك عن طريق الانفتاح الإداري على العاملين، وفتح قنوات الاتصال، وتغيير أنماط التعامل بين الإدارة والعاملين، فعند توفير هذه المستلزمات فإن مشاركة الإدارة والعاملين في وضع الأهداف سيحسن من نوعية القرارات الإدارية.

## ❖ فرق العمل المدارة ذاتيا

هي طريقة تستخدم للتأثير الإيجابي في علاقات الأفراد من أجل رفع درجة أدائهم إيجابيا وتوحيد جهودهم للتركيز نحو إنجاز مهامهم الوظيفية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وذلك باعتبار بناء فرق العمل في المنظمات من الأمور التي يجب التخطيط لها بعناية فائقة، وتشكيل فريق عمل لمجموعة من الأفراد تمتاز بالتزامها واندماجها بالعمل وتكون ضمن وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها لتحسين الأساليب والطرق التي يتم بها أداء العمل.

ويدور مفهوم فرق العمل المدارة ذاتيا حول نفس الهدف الذي يستند إليه أسلوب الإدارة بالمشاركة والمتمثل بتوسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمات، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، هذا الأسلوب يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية ولحكام السيطرة الفرقية على العمل وتقليل التكاليف، وفي الجانب الآخر يعتمد نجاح الأسلوب على توفر الفريق الخبير بشؤون العمل والدعم الإداري. (السويطي، مرجع سابق : 76) ومن أهم الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً تخفيض حالات الغياب، زيادة الإنتاجية، تحسين رضا العمال والروح المعنوية وتماسكهم مع بعضهم البعض، خلق قوى عاملة متعددة المهارات، زيادة المرونة في ممارسات العمل وزيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء، تخفيض الحاجة إلى المديرين. (بوكلي، مرجع سابق : 17)

## ❖ إدارة الجودة الشاملة

بات لزاما على المنظمات اعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة، وتدور فكرة هذا الأسلوب بإشاعة الوعي النوعي داخل المنظمة وتحمل المسؤولية في مجال النوعية من قبل الجميع، ومثل هذا الأمر يستوجب خلق جو عمل مناسب والاهتمام بنوعية حياة العاملين، وتؤكد التجارب أن هذا الأسلوب يعزز من القدرة التنافسية للوحدة الصناعية. (الهيبي، مرجع سابق: 301)



## 8- عوائق تطبيق برامج جودة حياة العمل

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة العمل، إلا أن العديد من الأطراف في المؤسسة لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة حياة العمل، وتتحدد هذه العوائق في النقاط التالية:

### 8-1- موقف الإدارة

يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة حياة العمل على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

### 8-2- موقف النقابات والاتحادات العمالية

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين، ولإزالة هذه المخاوف ما على المدراء القيام بعملية الترويج لبرامج جودة حياة العمل، يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.

ترى الإدارة أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الذي يعاني شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة.

فالإدارة والعاملون والنقابات متخوفون من التغيرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة حياة العمل، ومع ذلك بدأ هذا الوضع في التغير تدريجيا نحو الأفضل، فكل الأطراف في المنظمة (إدارة، موظفون، نقابات) بدؤوا يدركون أهمية برامج جودة حياة العمل، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج توعية ليتم تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية. (البليبيسي، 2012: 14-15)

### خلاصة الفصل

يتزايد الاهتمام بقوة في جميع منظمات الأعمال وأيضا في جميع الدول المتقدمة بأهمية وتأثير الموارد البشرية التي تعمل فيها، حيث قامت الأخيرة بدراسة نظم التعويضات والأجور، بيئة العمل، أنماط المشاركة في اتخاذ القرار حتى توصلت إلى ظهور مفهوم جديد هو جودة حياة العمل فبعد أن طبقتة العديد من المصانع في أمريكا خاصة مصانع السيارات في بداية السبعينات من القرن العشرين حتى توالت الدراسات في أوروبا واليابان وباقي دول العالم.

وقد اثبت تطبيق هذا المفهوم نتائج متميزة في الرضا الوظيفي والإنتاجية وزيادة الأرباح، وهذا ما دفع بالكثير من الباحثين إلى التوسع في دراسته وعلى الرغم من اختلافهم على تعريفه إلا أنهم يشتركون في كون جودة حياة العمل تركز على المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع الشامل لاتخاذ القرارات، الإدارة

الذاتية، العوائد والملكية، وكذا توفير بيئة عمل صحية وآمنة، العدالة الاجتماعية، توفير فرص نمو وظيفي، وإحداث الانسجام بين الحياة الأسرية والعملية.

ويبرز الباحثون أن أهمية تطبيق جودة حياة العمل له آثار ايجابية تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة ما ينجم عنه زيادة الانتاجية، زيادة الكفاءة التنظيمية، تحسين جودة المنتج، وتتيح تحقيق اكبر استثمار في الموارد البشرية، وتقلل من التوتر والصراع بين الموظفين والنقابات والإدارة، إذ هدف هذا المفهوم منذ وضعه إلى إرضاء ارباب المنظمة والعمال على حد سواء.

كما حاولت العديد من النظريات تقديم تفسيرات لجودة حياة العمل كل حسب توجهه، حيث ترى النظرية التكاملية أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي العمال، المنظمة، المجتمع وتؤكد على الدور الشمولي لهذه العناصر التي تتجاوز الإطار لتظهر العمل بأنه وسيلة للنمو الشخصي أكثر منه وسيلة لكسب المال، وترى نظرية الإفازة أن الرضا عن احد جوانب الحياة يفيض ليغطي كل الحياة، وبرزت نظرية النظم تكنو اجتماعية بأنها شبكة من التفاعلات بين القوى الإنسانية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المنظمة من اجل بناء نظام قادر على التغيير والإبداع لتحقيق أهدافه، واستندت جودة حياة العمل إلى نظرية الدافعية بالذات إلى نظرية المحتوى الدافعي كنظرية ماسلو وهيرزبرغ وماكليلاند.

كما قامت العديد من البرامج لتحسين جودة حياة العمل منها ما هو كلايسكي كبرامج تحسين بيئة وظروف العمل، برامج الصيانة البشرية، الرفاهية الاجتماعية، توفير برامج الرعاية الصحية، التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ومنها ما هو حديث كبرامج إعادة التصميم الوظيفي، ترتيبات(جداول) العمل البديلة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتيا، إدارة النوعية الشاملة.

هذا وتقف عدة عوائق أمام تطبيق برامج جودة حياة العمل إذ أن المديرين يعتبرون أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات هو تخلي عن صلاحياتهم وبالتالي تهديدا لهم ما يجعلهم مصرين على أن جودة حياة العمل في المنظمة مرضية ولا حاجة إلى المزيد من تطويرها، كما انه يوجد تخوف من طرف النقابات واتحاديات العمال بان تكون أهداف هذه البرامج إلا لزيادة الإنتاجية دون وجود عائد على العمال، وبالتالي فأنهم يعارضونها، إضافة إلى المشكل المالي إذ يتخوف أرباب المنظمات من صرف أموال في سبيل توفيرها خاصة مع الأزمات الاقتصادية، وبالتالي فان لتوفير جودة حياة العمل لابد من تكاتف كل من الإدارة والعمال والنقابات في سبيل تحقيق ذلك.

الباب الثاني

اجراءات الدراسة

الميدانية

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية.

1-1- حدود الدراسة الاستطلاعية.

1-2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

2- الدراسة الأساسية.

2-1- منهج الدراسة.

2-2- حدود الدراسة.

2-3- مجتمع الدراسة وعينته.

2-4- أدوات الدراسة.

2-5- إجراءات الدراسة الأساسية.

2-6- الأساليب الإحصائية.

إن موضوعية ودقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تطبيقها، وبعد التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة يتم في هذا الفصل دراسة التفاعل بين المتغيرات انطلاقاً من القيام بالدراسة الاستطلاعية، اختيار المنهج والمعاينة الملائمة، تحديد الأدوات التي تساعد على قياس المتغيرات والمعالجة الإحصائية لنتائجها.

### 1- الدراسة الاستطلاعية

بعد التأسيس النظري لمحاوَر الدراسة والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على طبيعة التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل في المؤسسات التربوية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- استطلاع الظروف التي تجرى فيها الدراسة الأساسية ودراسة إمكانية التطبيق.

- التعرف على خصائص عينة الدراسة.

- التعرف على مدى وضوح فقرات المقياسين بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

### 1-1- حدود الدراسة الاستطلاعية

الحدود البشرية: ركزت الدراسة الاستطلاعية على أساتذة التعليم الثانوي وقد قدر عددهم بـ 60 فرد.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في ثانوية زروقي الشيخ بن الدين بمدينة مستغانم.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 2017/12/03 إلى غاية 2017/12/12.

## 2-1- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

في هذا الفصل تم حساب صدق وثبات أدوات الدراسة كالتالي.

### 1-2-1- مقياس التمكين الوظيفي

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

#### ❖ صدق الاتساق الداخلي

- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس

الجدول رقم (04): معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي.

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	صنع القرار	.868 <sup>**</sup>	0.01
02	النمو المهني	.860 <sup>**</sup>	0.01
03	الفاعلية الذاتية	.885 <sup>**</sup>	0.01
04	مكانة المعلم	.659 <sup>**</sup>	0.01
05	الاستقلالية	.897 <sup>**</sup>	0.01
06	الأثر	.809 <sup>**</sup>	0.01

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس التمكين الستة والدرجة

الكلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث كانت معاملات الارتباط مرتفعة إذ تراوحت

بين 0.65 كأدنى قيمة لبعد مكانة المعلم و0.89 كأقصى قيمة لبعد الاستقلالية، وهذا ما يعطي مؤشرا

للتجانس الداخلي للمقياس، أي انه يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.



• اتساق كل فقرة مع البعد

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التمكين.

الأثر		الاستقلالية		الفاعلية الذاتية		مكانة المعلم		النمو المهني		صنع القرار	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.602**	06	.533**	05	.614**	04	.688**	03	.571**	02	.803**	01
.758**	12	.573**	11	.618**	10	.693**	09	.636**	08	.728**	07
.567**	18	.455**	17	.619**	16	.517**	15	.570**	14	.630**	13
.627**	24	.649**	23	.730**	22	.696**	21	.521**	20	.882**	19
.434**	30	.746**	29	.624**	28	.268*	27	.588**	26	.871**	25
.446**	34	.575**	33	-	-	.595**	32	.611**	31		
-	-	.515**	37	-	-	.478**	36	.371**	35		

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالمقاييس الفرعية التي تنتمي إليها

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمقياس

التمكين الوظيفي للمعلمين، وقد تراوحت القيم الإرتباطية بين درجات العبارات والدرجات الكلية للأبعاد

التي تنتمي إليها ما بين 0.268\* وهي دالة عند 0.05 كأدنى قيمة و 0.88\*\* كأعلى قيمة، مما يعني

أن عبارات الأبعاد الفرعية متناسقة فيما بينها وتقيس البعد نفسه الذي يفترض أنها تنتمي إليه وتقيس جانباً

سلوكياً يعبر عنه بالتماسك الداخلي للمقاييس الفرعية وتقديره لمظاهر سلوكية واحدة.

## ❖ الصدق العاملي

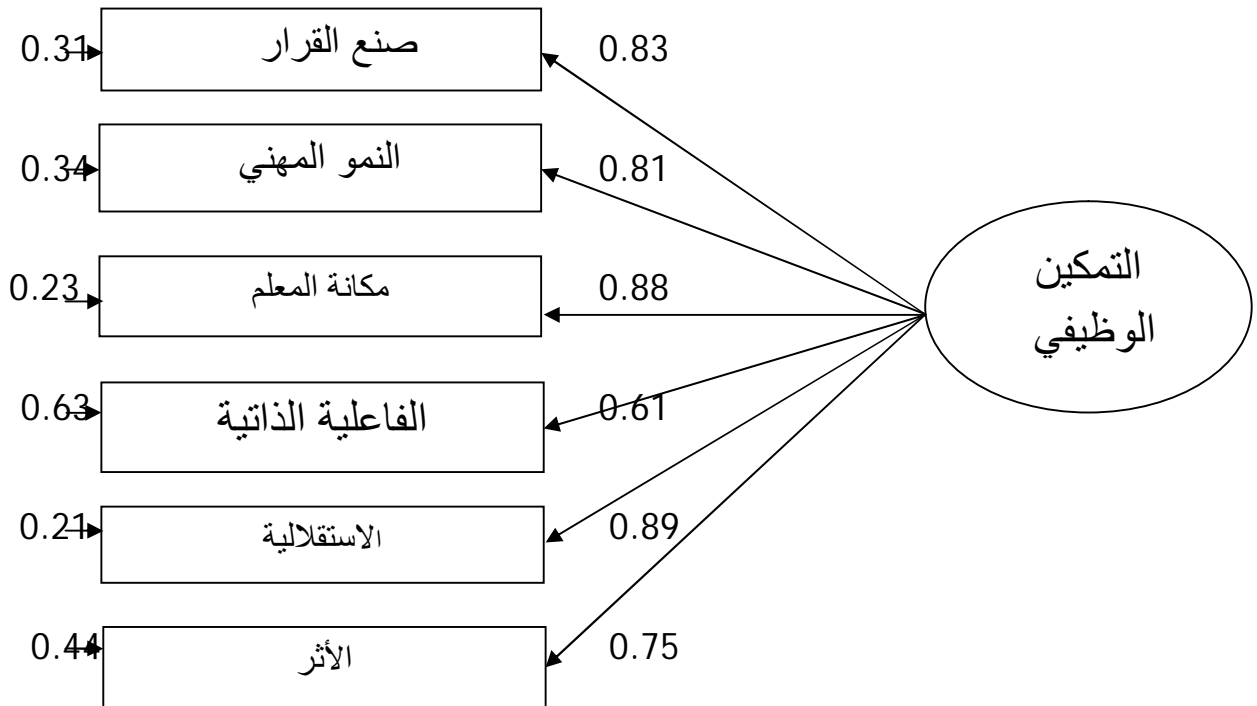
تم اختيار طريقة التحليل العاملي التوكيدي كطريقة ثانية للتحقق من صدق المقياس أو بعبارة أخرى الصدق الواقعي أو العملي للعلاقات المفترضة بين المتغيرات باستعمال البرنامج الإحصائي (LISREL8.80)، وتم تقويم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تم بناءا عليها قبول النموذج أو رفضه، وفي هذه الخطوة تم افتراض متغير كامن واحد هو التمكين الوظيفي تتشعب عليه ستة متغيرات صريحة أو مقاسة هي أبعاد التمكين، بعدها تم إخضاع النموذج إلى التحليل العاملي باستخدام طريقة (Maximum Likelihood) فكانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس التمكين الوظيفي.

المؤشر	المدى المثالي	قيمة المؤشر
	غير دالة	23.74
درجات الحرية df.	-	9
نسبة كا <sup>2</sup> من درجة الحرية $x^2/df$ .	5-0	2.63
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA.	0.10 - 0 والأفضل 0.05-0	0.16
مؤشر المطابقة المعياري NFI.	1-0	0.93
مؤشر حسن المطابقة GFI.	1-0	0.88
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI.	1-0	0.72
مؤشر توكر لويس TLI (NNFI)	1-0	0.92
مؤشر المطابقة المقارن CFI.	1-0	0.95
مؤشر المطابقة التزايدى IFI.	1-0	0.96
مؤشر المطابقة النسبي RFI.	1-0	0.90

يتضح من الجدول أعلاه أن النموذج المفترض لمقياس التمكين الوظيفي يطابق تماما بيانات العينة، وهو ما يؤكد تشعب أبعاد المقياس على عامل كامن واحد هو التمكين حيث كانت قيمة كا2 غير دالة وجميع قيم المؤشرات كانت ضمن المدى المثالي وأغلبها كان مرتفعا، وهو ما يؤكد الصدق البنائي للمقياس حسب ما أشار إليه عدد من الباحثين مثل (تيغزة أحمد بوزيان، 2012: 245) و(حجاج غانم، 2013 : 99) ، وإن أسهل طريقة لشرح النموذج هو التمثيل البياني بحيث أن الدائرة أو الشكل البيضاوي يعتبر متغير كامنا بمعنى بناء فرضي لا يقاس مباشرة، المربع أو المستطيل هو المتغير الملاحظ التي يتم أخذ القياس عليه أما الخط المستقيم بسهم في أحد طرفيه يمثل ارتباط المتغير الكامن بالمتغيرات المقاسة، والشكل التالي يوضح النموذج المفترض للمقياس وتشعبات أبعاده.

الشكل رقم (09): النموذج المفترض وتشعبات متغيراته وأخطاء القياس.



يتضح من الشكل السابق أن المتغيرات الستة المقاسة لها قيم تشعبات مرتفعة حيث تتراوح بين 0.61 لمتغير الفاعلية الذاتية كأدنى قيمة، و 0.89 لمتغير الإستقلالية كأعلى قيمة ، وهي مقبولة (أكبر

من 0.30) حسب ما يشير إليه أحمد بوزيان تيغزة (2012)، كما يمكن رصد تشبعات المتغيرات المقاسة على العامل المفترض كالتالي:

الجدول رقم(07): التشبعات المعيارية والنسبة الحرجة لتشبع المتغيرات ودلالاتهما.

المتغير المقاس	قيمة معامل التحديد R2	التشبع المعياري	النسبة الحرجة للتشبع Z TEST	الدلالة Critica Ratio (CR)
صنع القرار	0.69	0.83	تم تثبيته بواحد صحيح	دال عند 0.01
النمو المهني	0.66	0.81	7.38	دال عند 0.01
مكانة المعلم	0.77	0.88	8.30	دال عند 0.01
الفاعلية الذاتية	0.37	0.61	4.98	دال عند 0.01
الاستقلالية	0.79	0.89	8.51	دال عند 0.01
الأثر	0.56	0.75	6.59	دال عند 0.01

بحيث ان التشبع يساوي معامل ارتباط بين العامل والمتغير المقاس، ويمكن الحصول عليه بإيجاد

الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد، أما دلالة التشبع فتأتي من معادلات التشبع Measurement Equations في شاشة النتائج النصية ( انظر الملحق رقم 02)، وبالنظر إلى القيمة الثالثة تحت المتغير المقاس على اليسار وهي النسبة الحرجة (Z Test) فإذا كانت القيمة أعلى من 2.58 يكون التشبع دال عند مستوى 0.01، وإذا كانت القيمة أقل من 2.58 واكبر من 1.96 يكون التشبع دال عند مستوى 0.05، وإذا كانت القيمة أقل من 1.96 يكون التشبع غير دال.

وإذا تفحصنا المتغير الذي تم تثبيته يكون تشبعه لواحد دائماً دال وهو في المثال الحالي متغير

صنع القرار، ولذلك لا توجد قيم تحت هذا المتغير، بينما نلاحظ أن متغيرات وأبعاد التمكين (النمو المهني، مكانة المعلم، الفاعلية الذاتية، الاستقلالية، الأثر) كانت قيمة النسبة الحرجة لهم على التوالي

7.38، 8.30، 4.98، 8.51، 6.59، وهي أكبر من 2.58 وبالتالي تشبعاتهم دالة عند مستوى 0.01.

#### ❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم حسابه بالنسبة للمقاييس الفرعية والمقياس ككل فكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (08): معاملات ثبات مقياس التمكين الوظيفي.

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اتخاذ القرار	05	.847
النمو المهني	07	.620
مكانة المعلم	07	.648
الفاعلية الذاتية	05	.634
الإستقلالية	07	.667
الأثر	06	.588
المقياس ككل	37	.921

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد مقياس التمكين

الوظيفي تراوحت بين (0.58-0.84) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس

(0.92) وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### ❖ معامل ثبات التجزئة النصفية

تم تقسيم عبارات المقياس إلى نصفين، النصف الأول يضم البنود الفردية، والنصف الثاني يضم

البنود الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (09): معامل ثبات مقياس التمكين الوظيفي.

معامل الإرتباط	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جوتمان
.819	.897

يتضح من الجدول أن معامل الثبات مرتفع ويمكن الوثوق به.

#### 1-2-2- مقياس جودة حياة العمل

تم التحقق من صدق وثبات هذا المقياس في البيئة الجزائرية من خلال الطرق التالية:

❖ صدق الاتساق الداخلي

- الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس

الجدول رقم (10): معامل إرتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل.

الرقم	البعد	معامل الإرتباط	الدلالة الإحصائية
01	خصائص الوظيفة في المدارس	.770**	0.01
02	ظروف البيئة المادية في المدارس	.816**	0.01
03	العلاقات الاجتماعية في المدارس	.892**	0.01
04	التعويضات في المدارس	.582**	0.01

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس الأربعة والدرجة الكلية

كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث كانت معاملات الإرتباط مرتفعة إذ تراوحت بين

0.58 كأدنى قيمة لبعد التعويضات في المدارس و0.89 كأقصى قيمة لبعد العلاقات الاجتماعية، وهذا

ما يعطي مؤشرا للتجانس الداخلي للمقياس، مما يعني انه يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

• اتساق كل فقرة مع البعد

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس جودة حياة العمل.

التعويضات في المدارس		العلاقات الاجتماعية		ظروف البيئة المادية		خصائص الوظيفة	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.632**	04	.605**	03	.509**	02	.472**	01
.663**	08	.743**	07	.632**	06	.601**	05
.600**	12	.758**	11	.784**	10	.557**	09
.454**	16	.738**	15	.745**	14	.565**	13
.607**	20	.634**	19	.641**	18	.637**	17
.570**	24	.597**	23	.563**	22	.742**	21
.542**	28	.641**	27	.100	26	.655**	25

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالمقاييس الفرعية التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ماعدا الفقرة 26 التي جاءت غير دالة، ونظراً لأنها تخدم البعد التي تنتمي إليه وذلك بالرجوع إلى منطق الصدق الظاهري وبالتالي لم يتم حذفها، وهذا ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمقياس جودة حياة العمل، وقد تراوحت القيم الارتباطية بين درجات العبارات والدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها ما بين 0.472\*\* وهي دالة عند 0.01 كأدنى قيمة و 0.758\*\* كأعلى قيمة وهي معاملات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن عبارات الأبعاد الفرعية متناسقة فيما بينها وتقيس البعد نفسه الذي يفترض أنها تنتمي إليه وتقيس جانبا سلوكيا يعبر عنه بالتماسك الداخلي للمقاييس الفرعية وتقديره لمظاهر سلوكية واحدة.

## ❖ الصدق العاملي

تم اختيار طريقة التحليل العاملي التوكيدي أيضا باستخدام البرنامج الإحصائي (LISREL8.80)، وتم تقويم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تم بناءا عليها قبول النموذج أو رفضه، وفي هذه الخطوة تم افتراض متغير كامن واحد هو جودة حياة العمل تتشعب عليه اربعة متغيرات صريحة أو مقاسة هي أبعادها، بعدها تم إخضاع النموذج إلى التحليل العاملي باستخدام طريقة ( Maximum Likelihood) فكانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس جودة حياة العمل.

المؤشر	المدى المثالي	قيمة المؤشر
درجات الحرية df.	-	2
نسبة كا <sup>2</sup> من درجة الحرية $x^2/df$ .	5-0	0.065
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA.	0.10 - 0	0.00
مؤشر المطابقة المعياري NFI.	1-0	1
مؤشر حسن المطابقة GFI.	1-0	1
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI.	1-0	0.99
مؤشر توكر لويس TLI (NNFI)	1-0	1
مؤشر المطابقة المقارن CFI.	1-0	1
مؤشر المطابقة التزايدى IFI.	1-0	1
مؤشر المطابقة النسبي RFI.	1-0	1

يتضح من الجدول السابق أن النموذج المفترض لمقياس جودة حياة العمل يطابق تماما بيانات

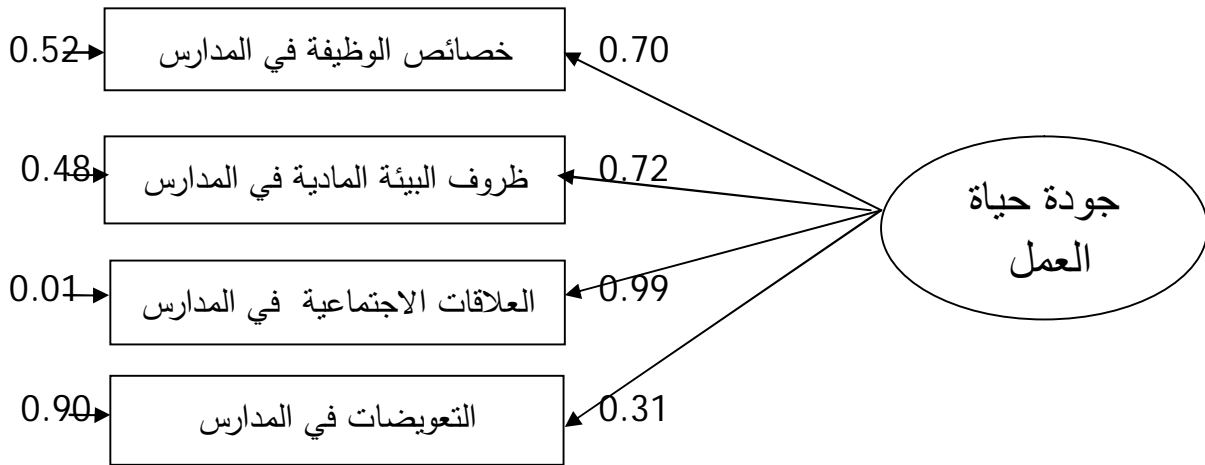
العينة، وهو ما يؤكد تشعب أبعاد المقياس على عامل كامن واحد هو جودة حياة العمل حيث كانت قيمة



كما 2 غير دالة وجميع قيم المؤشرات كانت ضمن المدى المثالي وأغلبها كان مرتفعا ، وهو ما يؤكد الصدق البنائي للمقياس.

وإن أسهل طريقة لشرح النموذج هو التمثيل البياني بحيث أن الدائرة أو الشكل البيضاوي يعتبر متغيرا كامنا بمعنى بناء فرضي لا يقاس مباشرة، المربع أو المستطيل هو المتغير الملاحظ التي يتم أخذ القياس عليه أما الخط المستقيم بسهم في أحد طرفيه يمثل ارتباط المتغير الكامن بالمتغيرات المقاسة، والشكل التالي يوضح النموذج المفترض للمقياس وتشبعات أبعاده.

الشكل رقم (10): النموذج المفترض وتشبعات متغيراته وأخطاء القياس.



يتضح من الشكل السابق أن المتغيرات الأربعة المقاسة لها قيم تشبعات مقبولة، حيث تتراوح بين

0.31 لمتغير التعويضات في المدارس و 0.99 لمتغير العلاقات الاجتماعية، وهي (أكبر من 0.30)

حسب ما يشير إليه أحمد بوزيان تيغزة (2012)، كما يمكن رصد تشبعات المتغيرات المقاسة على

العامل المفترض كالتالي:

الجدول رقم(13): التشبعات المعيارية والنسبة الحرجة لتسبع المتغيرات ودلالاتهما.

المتغير المقاس	قيمة معامل التحديد R2	التشبع المعياري	النسبة الحرجة للتشبع Z TEST	الدالة Critica Ratio (CR)
خصائص الوظيفة في المدارس.	0.48	0.70	تم تثبيته بواحد صحيح	دال عند 0.01
ظروف البيئة المادية في المدارس.	0.52	0.72	5.42	دال عند 0.01
العلاقات الإجتماعية في المدارس.	0.99	0.99	5.57	دال عند 0.01
التعويضات في المدارس.	0.09	0.31	2.36	دال عند 0.05

حيث ان التشبع يساوي معامل ارتباط بين العامل والمتغير المقاس، ويمكن الحصول عليه بإيجاد

الجزر التربيعي لقيمة معامل التحديد، أما دلالة التشبع فتأتي من معادلات التشبع Measurement

Equations في شاشة النتائج النصية، وبالنظر إلى القيمة الثالثة تحت المتغير المقاس على اليسار

وهي النسبة الحرجة (Z Test) فإذا كانت القيمة أعلى من 2.58 يكون التشبع دال عند مستوى 0.01،

وإذا كانت القيمة أقل من 2.58 واكبر من 1.96 يكون التشبع دال عند مستوى 0.05 ، وإذا كانت

القيمة اقل من 1.96 يكون التشبع غير دال.

وإذا تفحصنا المتغير الذي تم تثبيته يكون تشبعه لواحد دائماً دال وهو في المثال الحالي متغير

خصائص الوظيفة في المدارس، ولذلك لا توجد قيم تحت هذا المتغير، بينما نلاحظ أن متغيري ظروف

البيئة المادية والعلاقات الاجتماعية كانت قيمة النسبة الحرجة لهما على التوالي 5.42 ، 5.57، وهي

أكبر من 2.58 وبالتالي تشبعاتهما دالة عند مستوى 0.01، بينما متغير التعويضات جاءت قيمة النسبة

الحرجة له تساوي 2.36 وهي اقل من 2.58 واكبر من 1.96 وبالتالي فهي دالة عند مستوى 0.05.

❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم حسابه بالنسبة للمقاييس الفرعية والمقياس ككل فكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (14): معاملات ثبات مقياس جودة حياة العمل.

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
خصائص الوظيفة في المدارس.	07	.712
البيئة المادية في المدارس.	07	.638
العلاقات الاجتماعية في المدارس.	07	.802
التعويضات في المدارس.	07	.669
المقياس ككل.	28	.862

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين أبعاد مقياس جودة حياة

العمل تراوحت بين (0.63-0.80) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس

(0.86) وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

❖ معامل ثبات التجزئة النصفية

تم تقسيم عبارات المقياس إلى نصفين، النصف الأول يضم البنود الفردية، والنصف الثاني يضم

البنود الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط فكانت النتائج كالتالي.

الجدول (15): معامل ثبات مقياس جودة حياة العمل بالتجزئة النصفية.

معامل الإرتباط	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جوتمان
.675	.805

يتضح من الجدول أن معامل الثبات مرتفع ويمكن الوثوق به.

من خلال عرض نتائج الخصائص السيكومترية للمقياسين نلاحظ أنهما يتمتعان بمؤشرات جيدة من الصدق والثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بهما واستخدامهما في الدراسة الأساسية بكل اطمئنان.

## 2- الدراسة الأساسية

### 2-1- منهج الدراسة

نظرا لأن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، وجد الباحث أن استخدام المنهج الوصفي بشقيه الإرتباطي والمقارن هو الأنسب، لأنه يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، كما انه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة دون تدخل الباحث في مجرياتها.

### 2-2- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الأساسية في:

- الحدود البشرية: تمثلت في أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، والمقدر عددهم بـ 243 أستاذا وأستاذة.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في ثانويات مدينة مستغانم والمقدر عددهم بـ 11 ثانوية.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين 07 جانفي و05 مارس من سنة 2018.

## 2-3- مجتمـع الدراسة وعينته

### 2-3-1- مجتمـع الدراسة:

قدر عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة بـ 538 أستاذا ثانويا بمدينة مستغانم، حسب البيانات المقدمة من طرف مديرية التربية لولاية مستغانم وذلك خلال السنة الدراسية 2017/2018، ويوضح الجدول الموالي توزع أفراد مجتمـع الدراسة على عدد الثانويات:

الجدول رقم (16): توزيع مجتمـع الدراسة على عدد الثانويات.

الرقم	ثانويات مدينة مستغانم	التكرار	النسبة المئوية
01	زروقي الشيخ بن الدين	63	11.71%
02	ولد قابلية صليحة	46	8.55%
03	إدريس السنوسي	53	9.85%
04	خميسي محمد	53	9.85%
05	بن جيلالي الغالي	42	7.80%
06	بن زازة مصطفى	43	7.99%
07	متقن بن قلة تواتي	46	8.55%
08	متقن أول نوفمبر 54	27	5.01%
09	متقن محمد بن أحمد عبد الغاني	50	9.29%
10	أوكراف محمد	39	7.25%
11	بوعزة عبد القادر	43	7.99%
12	تجديت الجديدة	33	6.13%
		538	100%

## 2-3-2- عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة جميع ثانويات مدينة مستغانم باستثناء ثانوية زروقي الشيخ بن الدين وذلك لكون الباحث قد أجرى دراسته الاستطلاعية فيها، نظرا لاحتوائها على عدد اكبر من الاساتذة، وبالتالي بلغ عدد الثانويات التي اجريت فيهم الدراسة الأساسية 11 ثانوية، وبهذا يكون قد طبق أسلوب الحصر الشامل كطريقة للمعاينة، حيث قام بتوزيع 475 مقياس، تمكن من استرجاع 271 من المقاييس منها 243 قابلة للتفريغ و28 ملغاة لأخطاء تكرير الإجابات أو عدم اكتمالها ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة على عدد الثانويات.

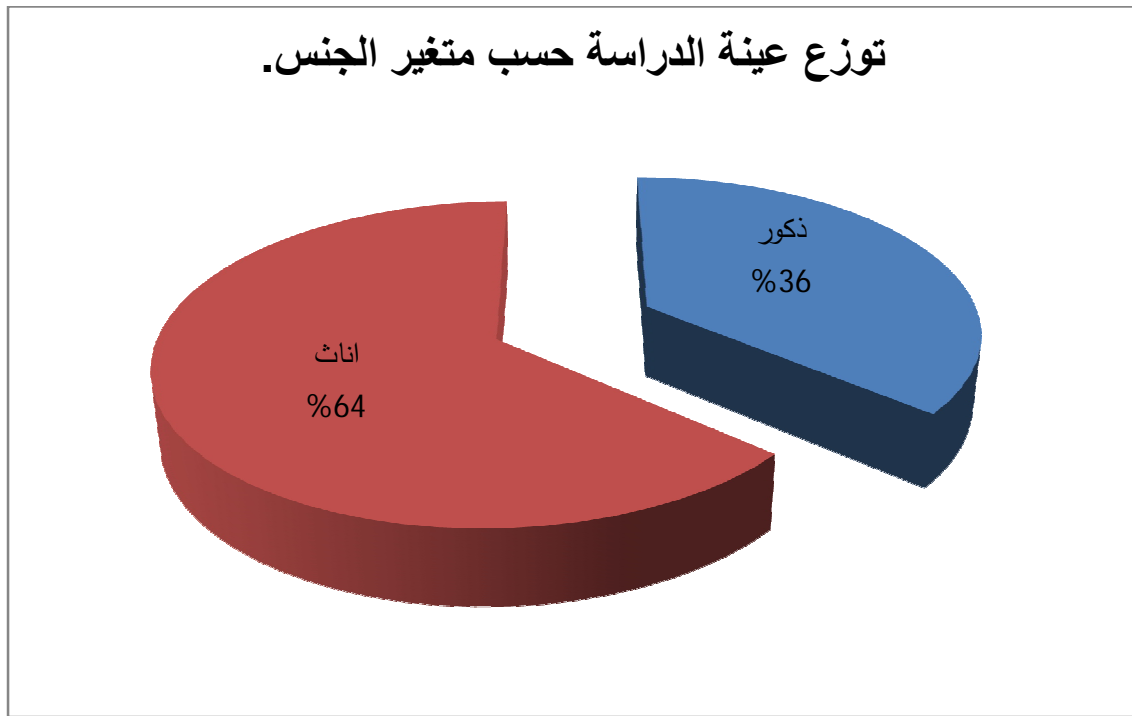
الثانويات	عدد المقاييس الموزعة	عدد المقاييس المسترجعة	عدد المقاييس الملغاة	عدد المقاييس القابلة للتفريغ
ولد قابلية صليحة	46	19	01	18
إدريس السنوسي	53	28	02	26
خمستي محمد	53	12	01	11
بن جيلالي الغالي	42	22	03	19
بن زازة مصطفى	43	39	05	34
متقن بن قلة تواتي	46	10	/	10
متقن أول نوفمبر 54	27	23	/	23
متقن أحمد عبد الغاني	50	39	06	33
أوكراف محمد	39	22	02	20
بوعزة عبد القادر	43	40	5	35
تجديت الجديدة	33	17	3	14
المجموع	475	271	28	243

### 2-3-3- خصائص عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	أفراد العينة
36.21%	88	ذكور
63.78%	155	إناث
100%	243	

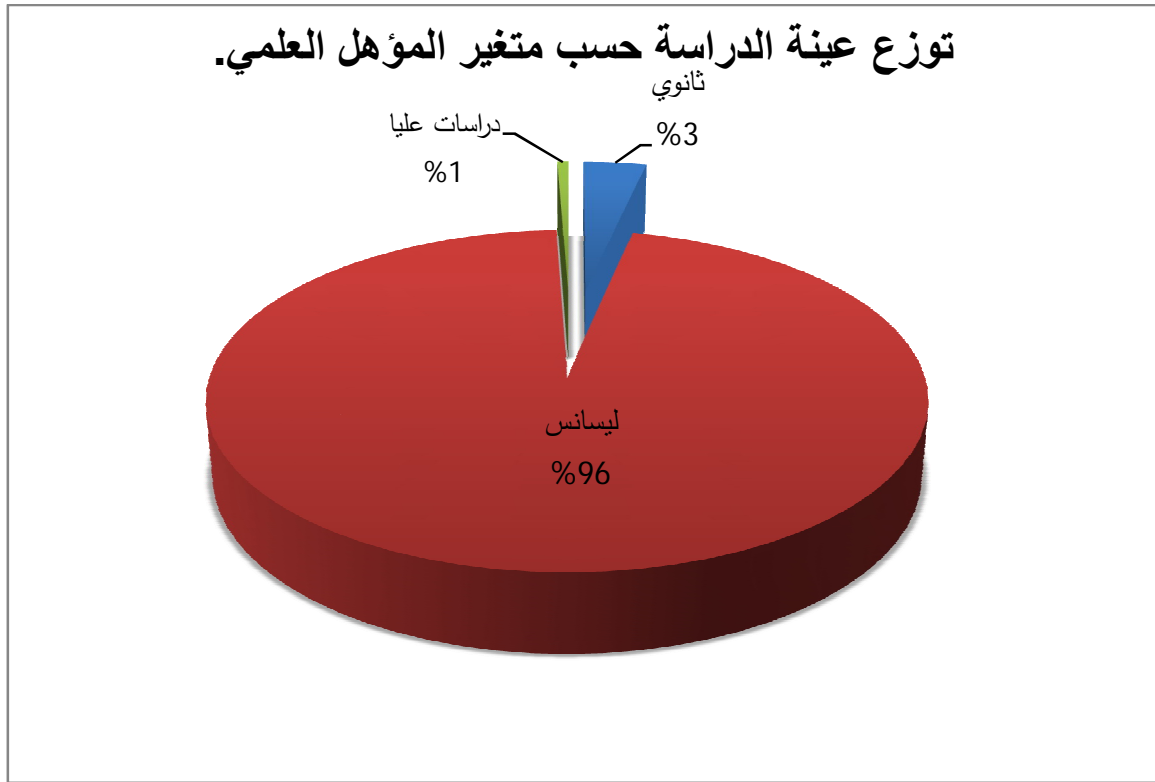


من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة مئوية

تقدر بـ 64%.

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

أفراد العينة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	08	%3.29
ليسانس	232	%95.47
دراسات عليا	03	%1.23
	243	%100



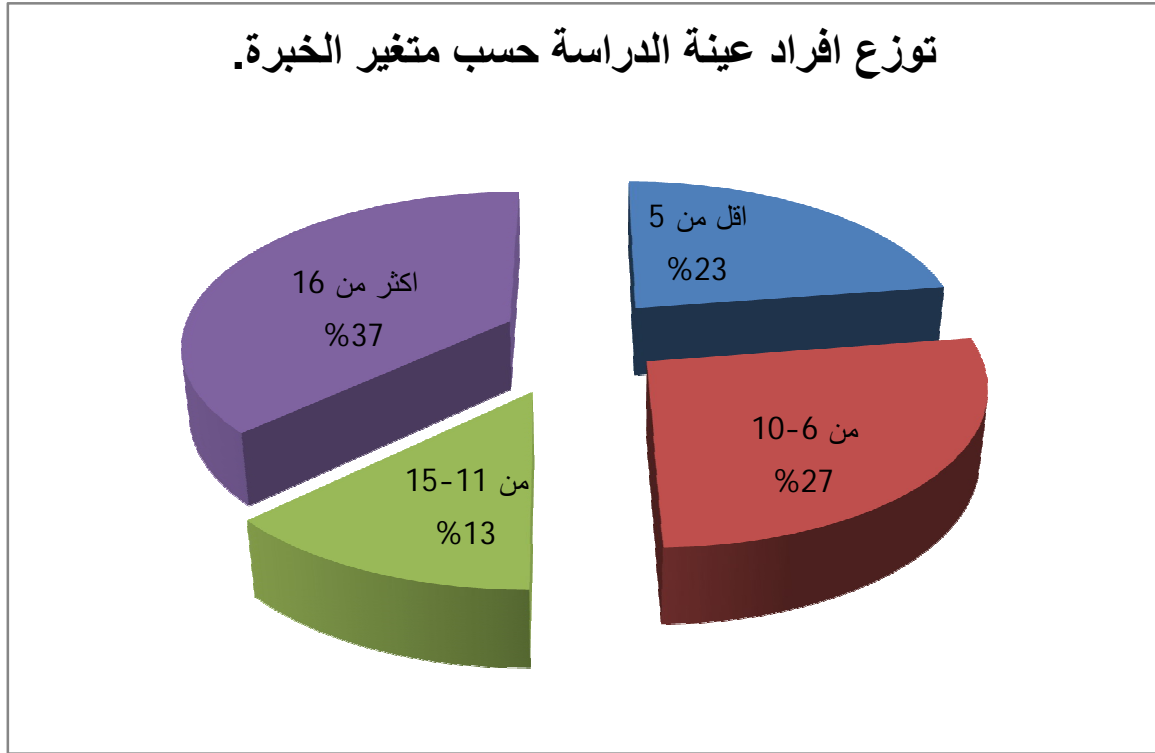
من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة متحصلون

على مستوى ليسانس وذلك بنسبة 96 %، في مقابل 1 % للدراسات العليا و 3 % للمستوى الثانوي.



جدول رقم(20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

النسب المئوية	التكرار	أفراد العينة
%22.63	55	أقل من 5 سنوات
%27.16	66	من 6-10 سنوات
%13.17	32	من 11-15 سنة
%37.03	90	أكثر من 16
%100	243	



يتنوع أفراد عينة الدراسة كما هو موضح من خلال الجدول أو الدائرة النسبية بين عدة مستويات

من الخبرة

## 2-4- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببحث مكتبي وشبكي للحصول على بعض المقاييس الخاصة بالمتغيرين، مما مكن من الحصول على مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين من اعداد شورت ورينهارت (1992)، ترجمة احمد العمري ونداء مصطفى كمال(2011)، بحيث تتعلق جميع أبعاده بهذا المتغير، ويتكون من 37 فقرة موزعة على ستة أبعاد فرعية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(21): توزع الفقرات على أبعاد مقياس التمكين الوظيفي للمعلمين.

الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام المفردات
صنع القرار	05	25-19-13-7-1
النمو المهني	07	35-31-26-20-14-8-2
مكانة المعلم	07	36-32-27-21-15-9-3
الفاعلية الذاتية	05	28-22-16-10-4
الإستقلالية	07	37-33-29-23-17-11-5
الأثر	06	34-30-24-18-12-6

لتقييم عبارات المقياس كانت البدائل وفق ميزان خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، مع درجات التصحيح من 5 الى 1 على التوالي.

كما إستطاع الباحث أيضا الحصول على مقياس جودة حياة العمل معد من طرف بسام زاهر

وآخرون (2013) بحيث يتكون من 28 فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية موضحة كما يلي:

جدول رقم(22): توزع الفقرات على أبعاد مقياس جودة حياة العمل.

أرقام المفردات	عدد الفقرات	الأبعاد
25-21-17-13-9-5-1	07	خصائص الوظيفة في المدارس
26-22-18-14-10-6-2	07	ظروف بيئة العمل المادية في المدارس
27-23-19-15-11-7-3	07	علاقات العمل في المدارس
28-24-20-16-12-8-4	07	التعويضات في المدارس

لتقييم عبارات المقياس كانت البدائل وفق ميزان خماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، أحيانا، غير موافق، غير موافق بشدة) واخذت درجات التصحيح من 5 الى 1 على التوالي.

## 5-2- إجراءات الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من الإطار النظري واختيار الأدوات المناسبة اتصل الباحث بمديرية التربية لولاية مستغانم من اجل حصر عينة الدراسة والتعرف على مكان تواجدها، وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية في ثانوية زروقي الشيخ بن الدين والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس، تم إجراء الدراسة الأساسية على أساتذة 11 ثانوية في مدينة مستغانم، في الفترة الممتدة بين 07 جانفي و05 مارس 2018، وكان ذلك عن طريق الاتصال المباشر بهؤلاء الأساتذة وتطبيق المقياسين دفعة واحدة، وبعد جمع المقاييس واستبعاد الحالات التي لم تستوف الشروط العلمية، شرع الباحث في تفرغ البيانات في برنامج الإكسل ثم الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.v20) ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

## 2-6- الأساليب الإحصائية

للإجابة على فرضيات الدراسة إستخدم الباحث في تحليل النتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي، معتمداً في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V. 20 ، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الإتساق بين كل فقرة ودرجة البعد، وكذا ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية، وللإجابة على الفرضية الثالثة.
- معامل ألفا لكرونباخ ومعادلة جوتمان لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة الإستطلاعية.
- التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق العاملي للمقياس وذلك بالإستعانة ببرنامج lisrel v 8.8 .
- اختبارات لعينة واحدة للتحقق من الفرضيتين الأولى والثانية.
- اختبارات لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير الفرضيات

- تمهيد

1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى

2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية

3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة

4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة

5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة

6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية السادسة

7- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية السابعة

8- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثامنة

9- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية التاسعة

10- الاستنتاج العام

11- التوصيات والاقتراحات

## تمهيد

بعد التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يقوم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق مقياس التمكين الوظيفي ومقياس جودة حياة العمل على أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وقد تم عرض هذه النتائج في جداول إحصائية مرتبة حسب فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS v20 ومناقشتها وتفسيرها، وصولاً إلى الاستنتاج العام والاقتراحات.

### 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

#### 1-1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

- نص الفرضية الأولى: نتوقع مستوى متوسط من التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وللتحقق منها تم حساب اختبارات لعينة واحدة.

الجدول رقم (23) يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة

المتوسط الفرضي للمقياس 111				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	sig	درجة الحرية	t					
دال عند 0.001	0.00	242	12.64	15.02	18.52	126.02	243	التمكين الوظيفي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة جاء يساوي 126.02 وهو أكبر من المتوسط الفرضي للمقياس 111، وقد جاءت نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة يساوي 12.64 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.001 وذلك لصالح المتوسط التجريبي لعينة الدراسة، ومنه نجد أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى مرتفع من التمكين الوظيفي، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الأولى.

هذا ما اتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة أبو طعمة وعاشور (2015) التي بينت أن دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً دراسة العتيبي (2015) التي توصلت أن درجة تمكين المعلمين والمعلمات جاءت عالية، وكان بعد الاستقلالية في المرتبة الأولى يليه المكانة المعرفية ثم فاعلية الذات ثم التأثير ثم اتخاذ القرار ثم النمو المهني، ودراسة الزعيم (2014) والتي خلصت أهم نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي قدره (75.80%)، بينما بينت دراسة العمري ونداء (2011) أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة، وأخيراً دراسة البلوي (2008) التي كشفت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين.

في المقابل نجد بعض الدراسات التي اختلفت نتائجها مع الدراسة الحالية كدراسة اللحياني (2015) التي كان من أهم نتائجها أن مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسط، وأيضاً دراسة الشرفي والتتح (2009) التي وجدت أن درجة تمكين المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام، وكذلك دراسة المهدي (2007) والتي بينت نتائجها أن مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر كان متوسطاً بنسبة مئوية تقدر بـ 63%، وكذا دراسة عطاري والشنفرى (2007) التي توصلت إلى أن تقديرات المعلمين والعاملين لدرجة تمكنهم من السلطة كانت متوسطة.

ولتفسير نتائج هذه الفرضية لجئنا إلى الجدول التالي:

جدول رقم (24): اختبار ت لعينة واحدة لمقياس التمكين الوظيفي.

الترتيب	Sig	قيمة T	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	ابعاد التمكين الوظيفي
6	0.00	-5.98	15	13.45	صنع القرار
3	0.00	3.85	21	22.17	النمو المهني
1	0.00	19.35	21	25.54	مكانة المعلم
5	0.00	22.26	15	19.10	الفاعلية الذاتية
2	0.00	14.93	21	25.07	الاستقلالية
4	0.00	11.69	18	20.67	الأثر

من خلال الجدول السابق نجد أن بعد مكانة المعلم جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 25.54 وفي المرتبة الثانية بعد الاستقلالية بمتوسط قدره (25.07)، يليه في المرتبة الثالثة بعد النمو المهني بمتوسط حسابي قدره 22.17، ثم بعد الأثر في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 20.67، وفي المرتبة الخامسة بعد الفاعلية الذاتية بمتوسط قدره 19.10، وأخيرا نجد بعد صنع القرار بمتوسط قدره 13.45 .

ويوضح الجدول السابق أن المستوى المرتفع من التمكين قد انعكس على غالبية أبعاده ويمكن تفسير ذلك بأن أساتذة التعليم الثانوي يشعرون بمكانة مرضية وذلك لكون أن مهنة التعليم من أنبل المهن حيث يحظى الأستاذ باحترام المسؤولين والزملاء بل ويحظى باحترام وتقدير من المجتمع ككل فمنذ القدم والنظرة إلى الأستاذ نظرة تقدير وتبجيل على أنه صاحب رسالة مقدسة وشريفة، فهو أساس عملية التعليم فهو الذي يسعى إلى نهضة المجتمع بالتعاون مع المدرسة عن طريق رفع درجات تحصيل التلاميذ ودافعيتهم نحو التعلم، فلا يقتصر دوره على شرح الدرس أو إيصال المعلومة بل هو أيضاً الموجه والمرشد



الأمتل للتلاميذ، ويؤكد الميدان التربوي أمثلة كثيرة لمعلمين تركوا الأثر الأكبر في نفوس تلامذتهم، حيث تحول التلميذ العنيد والمهمل وكثير الحركة إلى طبيب أو مهندس أو مخترع.

ويجد الأساتذة الثانويين أنفسهم أنهم يحظون بجانب مرضي من الاستقلالية إذ يرون أنهم يستطيعون التدريس بالطرق التي يرونها مناسبة، ولهم الحرية في إبداء الأفكار حول تخصصاتهم وأنهم عموما يشعرون بمرونة كافية أثناء أدائهم لمهامهم.

يؤكد الأساتذة السابقون أن نموهم المهني مقبول ويشعرون بفعالية ذاتية متوسطة وهذا راجع إلى المشاكل التي تعاني منها المدرسة الجزائرية المتمثلة في نقص المرافق المدرسية مع ارتفاع عدد التلاميذ والاحتفاظ داخل الأقسام، الاعتماد الخاطيء على منهجية المقاربة بالكفاءات، كثافة الحجم الساعي وكثافة البرنامج الدراسي، ارتفاع النجاح في البكالوريا من غير مؤهل، الحالة النفسية والمادية المتدهورة للأستاذ تجعله غير قادر على التحكم في التلاميذ، وعدم دراية الأستاذ بمبررات التجديد والتغيير.

في حين يشعر الأساتذة بأنهم قليلو التأثير حيث يعانون من مشكلات تتعلق بمحتوى المناهج الدراسية، شكل الامتحانات، الضعف العام في تدريس اللغات الأجنبية كما يجدوا أنفسهم منقادين إلى سياسة النظام التعليمي الذي يحملهم مسؤولية ضعف الأداء وتدني مستويات التعليم.

هذا ويرون بأن مشاركتهم في صنع القرارات ضعيفة حيث يوضحون بان مدرائهم لا يمنحونهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة أو حل مشاكلها وان أرائهم غير مسموعة ناهيك عن إشراكهم في قرارات الميزانية وهذا ما يؤكد الواقع الفعلي إذ أن الوزارة تتخذ كافة القرارات المتعلقة بالمدرسة وما على الأساتذة إلا تنفيذها بالرغم من كونهم الأقرب إلى التلاميذ والأدرى بصعوباتهم ومشاكلهم واحتياجاتهم غير مبالين في ذلك بأن خبرة العديدين منهم والتي تفوق أحيانا العشرين سنة تستطيع أن تحل جل المشاكل التي تعاني منها المدرسة الجزائرية.

## 1-2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

- نص الفرضية الثانية: نتوقع مستوى متوسط من جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وللتحقق منها تم حساب اختبار ت لعينة واحدة.

الجدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة

المتوسط الفرضي للمقياس 84				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	sig	درجة الحرية	t					
غير دالة عند 0.05	0.295	242	1.05	0.93	13.73	84.93	243	جودة حياة العمل

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة جاء يساوي 84.93 وهو يساوي تقريبا المتوسط الفرضي للمقياس 84، وقد جاءت نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة تساوي 1.05 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، ومنه نجد أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى متوسط من جودة حياة العمل، وبالتالي تم تحقق الفرضية الثانية.

وهذا ما يتفق مع دراسة حامدي ومحمدي (2012) التي سعت إلى التعرف على وجود اختلاف في درجة تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية وفقا لنوع المدرسة (عادية أو مهنية) وتوصلت إلى أن درجة جودة الحياة العملية للمعلمين في المدارس العادية والمدارس المهنية كانت متوسطة، وكذا دراسة بلغيزاديه وجورداني (2012) التي توصلت إلى أن المعلمين يتمتعون بجودة حياة عملية متوسطة، وتوصل حسني فؤاد الدحوح (2015) في دراسته إلى أن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية كانت متوسطة، وأيضا دراسة خليل إبراهيم ماضي (2014)، وكذا دراسة هدى خلايلة (2013) التي كشفت أن معلمي مديرية الزرقاء الأولى وصفوا مدرائهم بأنهم متوسطي درجة الممارسة القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية، وأيضا دراسة غاسيميزاد وزاهيد وبأغيري (2012) والتي أوضحت نتائجها أن درجة جودة

الحياة العملية للمعلمين في المدارس كانت متوسطة، إضافة لدراسة سعد وآخرون (2008) والتي بينت أن درجة جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي في الجامعات كانت متوسطة على العموم.

في حين اختلفت نتائج الفرضية الثانية مع دراسة عماد زادة وآخرون (2012) الذين وجدوا أن جودة حياة العمل عند المعلمين أقل من المتوسط وأنهم لا يتمتعون بنوعية حياة عمل جيدة، وكذلك دراسة باهارادي وآخرون (2010) التي توصلت إلى أن جودة الحياة العملية للمعلمين كانت منخفضة، ولتفسير نتائج هذه الفرضية لجئنا إلى الجدول التالي:

جدول رقم (26): اختبار ت لعينة واحدة لمقياس جودة حياة العمل.

الترتيب	Sig	قيمة T	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	أبعاد جودة حياة العمل
1	0.00	13.38	21	24.12	خصائص الوظيفة في المدارس
3	0.19	-1.30	21	20.60	ظروف بيئة العمل المادية في المدارس
2	0.00	8.07	21	23.27	علاقات العمل في المدارس
4	0.00	-12.36	21	16.91	التعويضات في المدارس

يبين الجدول السابق أن بعد خصائص الوظيفة تحصل على المرتبة الأولى في جودة حياة العمل بمتوسط حسابي 24.12 ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي للبعد والمقدر بـ 21 وبقيمة ت 13.38 عند مستوى معنوية 0.00، وتشير خصائص الوظيفة إلى مدى توفر هذه المهنة على تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، المشاركة بالقرارات والتغذية العكسية، وإذا رجعنا إلى الواقع المعاش نجد أن مهنة التعليم هي مهنة تحتوي على العديد من المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها الأستاذ وهي مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم ويندرج تحت هذه المهارات الأساسية مهارات أخرى هي مهارة التهيئة الذهنية الصفية، تنويع المثبرات، استخدام الوسائل التعليمية، وضوح الشرح والتفسير، التعزيز، إثارة

الدافعية للتعلم، مهارات الأسئلة واستقبال أسئلة التلاميذ. وكذا نجد أن هذه المهنة هي مهنة واضحة لا يكتنفها أي غموض في تحديد مهامها كما أنها تتمتع بالاستقلالية، وتحتل مكانة عالية في الجزائر إذ أنها من المهن الراقية لمجموعة من الاعتبارات منها تقدير الجميع للتعليم فالأستاذ يعبر عن نفسه من خلال التدريس كما انه يؤدي رسالة سامية خلفا للأنبياء والصالحين امتثالاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "ان الله وملائكته وأهل السماوات والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر ليصلون على معلم الناس الخير"، في حين لا توجد هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وهذا راجع لكونها تأتي موجهة من طرف وزارة التربية والتعليم ويتم فرضها على الأستاذ بطريقة تقليدية دون مشاورته والأخذ برأيه سواء في وضع الخطط التطويرية أو حل المشكلات أو تنظيم الدورات التدريبية.

تحصل بعد علاقات العمل في المدارس على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 23.27 وهو اكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ 21 وقيمة تـ 8.07 وهي دالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المجتمع الجزائري الذي يتمتع بالمحبة والتعاون الذي يفرضه عليه الدين الإسلامي والأعراف والتقاليد، لذا يسعى الأساتذة لربط علاقات حسنة سواء مع المدير أو الزملاء أو أولياء الأمور وذلك لمعرفةهم بأن إنجاز العملية التربوية يتوقف على التعاون والتشاور بينهم كزملاء وعلى الاحترام سواء بينهم وبين المدير أو بينهم وبين ولي الأمر.

بينما تحصل بعد ظروف بيئة العمل المادية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 20.60 وهو اقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ 21 وقيمة اختبار ت لعينة واحدة 1.30 - عند مستوى معنوية 0.19 وهي قيمة غير دالة إحصائية، ويمكن تفسير هذا بسوء تجهيز بعض المدارس بالمستلزمات المادية (مكتب، كراسي، طاولات، خزانات، تدفئة، تجهيزات فنية...) نقص النظافة وعدم توافر المياه سواء صالحة للشرب أو في دورات المياه، عدم وجود قاعات مجهزة بجهاز الحاسوب أو مخابر للعلوم، طول ساعات

العمل وكثرة عدد التلاميذ مما يعرقل من سير العملية التعليمية ويتطلب جهد اكبر ويصعب على المعلم الاهتمام بالفروق الفردية عنده وبالتالي يعجز عن تلبية احتياجات التلاميذ.

في حين تحصل بعد التعويضات على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 16.91 وهو اقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ 21 وقيمة ت 12.36- وهي دالة إحصائية ولصالح المتوسط الفرضي، ويمكن تفسير ذلك بادراك الأساتذة عينة الدراسة أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع أهمية المهنة ولا مع الجهد المبذول ولا مع مستوى المعيشة وتكاليفها المتزايدة، كما أن الوزارة الوصية لا تقدم حوافز للأساتذة المتميزين، ويمكن القول بأن الأستاذ هو الأسوأ أجرا مقارنة ببعض دول العالم عموما والدول العربية على وجه الخصوص، بحيث يتقاضى المعلم المغربي راتبا يقدر بـ 9 ملايين سنتيم شهريا مقابل راتب يقدر بـ 80 مليون سنتيم للمعلم القطري، هذا حسب التقرير الصادر عن مركز أبحاث التعليم العالي التابع لجامعة شيكاغو وفي الموضوع أوضح مالك سراي، الخبير الاقتصادي الدولي في تصريح لـ"الشروق"، أن التقرير الذي أعده مركز أبحاث التعليم العالي "حقيقي" والأرقام كلها حقيقية، وبالتالي فرواتب الأساتذة سواء في جامعاتنا أم في مدارسنا ضعيفة، خاصة إذا قارناها بدول شقيقة كالمغرب، مؤكدا بأن المعلم ببلادنا يعيش في محيط لا يحفزه على الإبداع والبحث، لأنه يجد نفسه مجبرا على الانشغال بأمور أخرى كالبحث عن الإيجار، وتضييع وقته في المواصلات، في الوقت الذي أكد بأن الأستاذ من حقه الحصول على "راتب محترم" ومنحه تحفيزات مادية للمشاركة في ملتقيات ودورات تكوينية بالخارج لتطوير قدراته المعرفية ورسكلتهم، بدءا بتوفير محيط ملائم يحفزه ويدفعه إلى الإبداع.

(قوادري، 2014: 04)

### 1-3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

-نص الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، وللتحقق منها تم حساب معامل الارتباط بيرسون، فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (29): معامل الارتباط بيرسون بين درجات العينة في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل.

القرار	جودة حياة العمل	المتغيرين	
دالة عند 0.001	.529**	معامل الارتباط	التمكين الوظيفي
	0,000	مستوى المعنوية p	
	243	حجم العينة	

يبين الجدول السابق قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأفراد العينة في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل، حيث بلغت قيمته 0.529، وهي قيمة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,001$ )، وعليه يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الثالثة، مع نسبة تأكد من هذه النتيجة بـ 99% وإحتمال وقوع في الخطأ بنسبة 1%.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديوب (2014) والمعنونة بتمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات حيث بينت وجود ارتباط معنوي بين أشكال تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وكان تقدير الاتجاز الأكثر ارتباطاً و يفسر وحده ما نسبته 25.4 % يليه المشاركة في الملكية بنسبة 23.1 % و تفويض السلطة بنسبة 21 % في حين جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بنسبة 8 % وبشكل عام فان متغيرات تمكين العاملين التي درست تفسر مجتمعة ما نسبته 35.6 % من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية. (ديوب، 2014: 213)

كما اتفقت أيضا مع دراسة نياك وآخرون (2015) Nayak et al والمعنونة بجودة الحياة الوظيفية ودور الوساطة الذي تلعبه بين التمكين في مكان العمل والالتزام الوظيفي، و التي بينت وجود علاقة هامة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية، وتوافقت مع دراسة سليم وسعيدان (2015) salim. saeidian المعنونة بالعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين العاملين والإنتاجية، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية. في حين لم يتوصل الطالب الباحث إلى دراسات تعارض نتيجة فرضيته.

ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية بين جودة حياة العمل والتمكين الوظيفي بما ذهب إليه جاد الرب حين أكد بان جودة حياة العمل تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها إسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية وحياتهم الأسرية، لذا فان تمكين العاملين هو احد المحاور والعناصر الأهم لتحقيقها فتمكين العاملين يشير إلى تقوية ودعم العاملين بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم و تحقيق أفضل النتائج. (جاد الرب(أ)، مرجع سابق:55)

ويرى أيضا انه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج ايجابية، حيث تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، ومن أهم هذه النتائج الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية، الأمان الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين، الأمان الوظيفي في بيئة العمل مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية، حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية. ( جاد الرب، 2008: 92)

وفي البيئة المدرسية اعتبر تمكين المعلمين بمثابة طريقة جوهرية للتغيير، إذ يؤدي تزويد المعلمين بفرص اكبر لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم استقلالية اكبر في

تنفيذ المناهج وطرق التدريس، لتحسين جودة الحياة المهنية للمعلمين، فيكون الأساتذة في أفضل حالاتهم العملية في حال توفر درجات عليا من التمكين، ويكونون في أسوأها في حال ارتفاع متطلبات الأعمال وانخفاض درجة التمكين.

#### 1-4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

نص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق منها تمت المعالجة الإحصائية والتوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (28): الفروق بين الجنسين في درجاتهم على مقياس التمكين الوظيفي.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	قيمة p	القرار
التمكين الوظيفي	إناث	155	123.85	18.52	-2.50	241	.01	دالة إحصائية
	ذكور	88	129.98	18.04				
								0.01

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة إختبار التجانس ليفين (F) بلغت (0.70)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام إختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين (انظر الملحق رقم 03)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للجنسين في التمكين الوظيفي والتي بلغت عند الإناث (123.85) وعند الذكور (129.98) يمكن القول بأنه توجد فروق بين الجنسين في التمكين الوظيفي لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك قيمة إختبار الفروق ( $T_{test}$ ) والتي بلغت (-2.50) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.



هذه النتيجة تتفق مع دراسة طعمة وعاشور (2015) والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير وفاعلية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، وكذلك دراسة المهدي (2007) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى متغير الجنس في المشاركة في صنع القرار، الجدول المدرسي والاستقلالية لصالح المعلمين الذكور.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2015) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجات تمكين المعلمين وفقا لمتغير الجنس لصالح المعلمات، وأيضا دراسة باربران وباربران (2000) والتي خلصت نتائجها إلى وجود فروق بين درجات تمكين المعلمين وفقا للجنس لصالح المعلمات.

كما اختلفت مع الدراسات التي لم تتوصل إلى وجود فروق بين الجنسين كدراسة الزعيم (2014) والتي بينت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين تعزى إلى متغير الجنس بإستثناء كلا من مجال النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار والتي كانت لصالح الذكور.

ليفسر الباحث هذه النتيجة عمد إلى تفسير كل بعد وارجع الفروق بين الجنسين في صنع القرار لصالح الذكور إلى أن المدرسة الجزائرية قد ورثت من الحقبة الاستعمارية قلة هياكل الاستقبال، قلة الإطارات، مشكلة سيطرة اللغة الفرنسية وانحصار التعليم على طبقات ومناطق دون الأخرى حيث كانت نسبة الأمية تفوق 85% غداة الاستقلال، لتتخف قليلا في الإحصاء العام للسكان والسكن لسنة 1966 حيث كان معدل الأمية يبلغ 74.6 بالمائة (62.3 بالمائة بالنسبة للذكور و 85.4 بالمائة بالنسبة للإناث) ثم تتخف حسب إحصاء 2008 إلى 22.1 بالمائة (15.5 بالمائة بالنسبة للذكور و 28.9 بالمائة

بالنسبة للإناث. وما تترجمه هذه الأرقام أن التعليم في الجزائر كان موجها للذكور أكثر منه للإناث ويدعم الجدول الموالي ذلك:

جدول رقم (29): عدد التلاميذ في كل الأطوار من 1962 إلى 1980.

مرحل التعليم السنوات	عدد تلاميذ الابتدائي منهم إناث %	عدد تلاميذ المتوسط منهم إناث %	عدد تلاميذ الثانوي منهم بنات %
1963-1962	777636 %36.29	30790 % 28.63	5840 %19.53
1966-1965	1332203 % 37.87	107944 % 30.06	12213 %24.90
1969-1968	1551489 % 37.08	138502 %28.22	22084 % 26.33
1970-1669	1689023 % 37.35	162198 %27.91	28630 %25.67
1971-1970	1851416 % 37.85	191957 % 27.88	34988 % 27.53
1974-1973	2376344 % 39.05	299908 %32.90	65673 %26.27
1977-1976	2782044 %40.55	489004 % 35.19	112003 % 30.43
1980-1979	3061252 % 41.63	737902 % 38.81	183205 % 34.79

المصدر: direction des stasistiques, Ministere de l'education national: sous

ومن خلال الجدول السابق نجد أن الغالبية من التلاميذ في جميع أطوار التعليم كانوا من الذكور و بالتالي فان الإطارات القديمة والمتميزة في الجزائر هي من فئة الذكور وهذا ينطبق على وزارة التربية والتعليم أيضا، فمن خلال نسبة الإناث المتعلمات التي تتراوح بين 19.53 % في سنة 1962 و 34.79

% في سنة 1980 ، نجد أن هذه النسب البسيطة تتوزع إلى العديد من المهن فمنها من أصبحت طبية أو ممرضة أو محامية أو أستاذة والتي لم تعمل.

وبهذا تكون غالبية الإطارات ذات الشأن في التربية والتعليم من الذكور ونجد أن كل الوزراء الذين تداولوا على هذه الوزارة من الرجال على غرار عبد الرحمان بن حميدة، الدكتور أحمد طالب الإبراهيمي، عبد الكريم بن محمود، مصطفى الأشرف، محمد الشريف خروبي، سليمان الشيخ، محمد الملي براهيمي، علي بن محمد، أحمد جبار، عمار صخري، أبو بكر بن بوزيد، وأيضا نجد أن أكثر الأساتذة تميزا وجدارة هم من الذكور.

وبعد اتجاه الجزائر إلى تأنيث المدرسة حيث سجلت في سنة 2010 -2011 حوالي 130 امرأة مقابل 100 رجل في مختلف الأطوار التعليمية، مقابل 89 امرأة سنة 2000 -2001، ويتم تسجيل على التوالي 121 و149 و117 امرأة في الابتدائي، المتوسط والثانوي، مقابل 100 رجل، بعد أن كانت تكاد تكون منعومة تماما غداة الاستقلال. ([www.djazairress.com/elmassa/61938](http://www.djazairress.com/elmassa/61938)) نجد أن الموظفين الجدد من الأساتذة اغلبهم من الإناث نظرا لاهتمامهن بالتعليم وإكمالها لمسارهن الدراسي عكس الذكور الذين أصبحوا يفضلون الانقطاع عن الدراسة والتوجه للحياة العملية مباشرة، أصبحت الأساتذة تجد نفسها تابعة لنظام يسطر عليه الذكور بدءا من الوزارة إلى المفتشين إلى المدير إلى زملاء العمل القدامى باعتبارهم ذوي الخبرة والمفروض الرجوع إليهم في صنع القرار وإبداء الآراء حول مشكلات التعليم. فيفضل المدير بالتأكيد استشارة الأستاذ الذي تكون خبرته المهنية كبيرة على أن يستشير الأستاذة الجديدة باعتباره الأعم بسيرورة المدرسة وكيفية مواجهة مشاكلها، وهذا ما لمستته عينة الدراسة.

والأمر كذلك بالنسبة للنمو المهني إذ أنه من طبيعة الرجال هو الحصول على مناصب عليا فنجد من بين أهدافهم وطموحاتهم دائما الترقيّة للحصول على مناصب إدارية تجعلهم أكثر قيادية، وعملا وانجازا، واكتفاء ماديا ومشاركة في صنع القرارات، إضافة إلى كثرة معلوماتهم عن أدق التفاصيل الإدارية

والتنظيمية عكس النساء اللواتي يفضلن القيام بالعملية التعليمية دون الحاجة إلى الدخول في مناهات العمل الإداري، خاصة مع كثرة مسؤولياتها وأعبائها الأخرى في البيت فنجدها تفضل التدريس والرجوع مبكرا إلى البيت محاولة التوفيق بين متطلبات مهنتها وبين بيتها وأولادها.

أما شعور المعلمين بأنهم أكثر فاعلية فهذا راجع لطبيعة الرجال ورغبتهم في الظهور والإثبات بأنهم جديرون بتحمل المسؤولية أمام القيادات التربوية لذا نجدهم أكثر فعالية ذاتية في العمل التعليمي.

ويمكن تفسير وجود الفرق الدال لصالح الذكور في بعد الأثر إلى تحكم الأساتذة الرجال أكثر في التلاميذ خاصة مع المشاكل التي أصبحت تعاني منها المدرسة الجزائرية إذ كشفت إحصائيات وزارة التربية عن اتساع رقعة العنف داخل المؤسسات التربوية، حيث فاق عدد الحالات المسجلة 25 ألف حالة، ووصل عدد حالات العنف المسجلة خلال السنة الدراسية 2012-2013 إلى 3543 حالة عنف بين تلاميذ الابتدائي وأكثر من 13 ألف حالة عنف في الطور المتوسط، وأكثر من ثلاثة آلاف حالة في التعليم الثانوي.

وحسب المدير العام للديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدماجها عبد المالك السايح، ضمن تقريره الأخير الذي شرح فيه، أنه من بين 32 ألف مدمن على المخدرات و300 ألف مستهلك لها في الجزائر، أطفال متمدسون من مختلف الأعمار بما في ذلك من هم دون السن 12 يعني الطور الابتدائي

(صابر البليدي:2015، 17)

لذا ومع تنامي هذه المشاكل نجد أن المدرسة الجزائرية باتت تفتقد لذلك القسم الذي يحترم أساتذته وباتت تفتقد إلى ذلك التلميذ الذي يختفي في الطريق العام إذا رأى أستاذه احتراما ووجلا، وبالنظر إلى خصائص المرأة وضعفها العام أصبحت لا تستطيع التحكم والسيطرة على التلميذ -خاصة مع تزامن التعليم الثانوي مع مرحلة المراهقة وصراعاتها - خوفا من الاعتداء عليها أو جلب المشاكل لها ولعائلتها

فأصبحت تقوم بتقديم الدروس دون الاهتمام حتى بفرض الهدوء داخل الصف، لذا تجد عينة الدراسة أن الأساتذة الرجال هم أكثر قدرة على السيطرة في القسم والتأثير عليه من النساء التي تضطر إلى الاستعانة بالمراقبين والناظر وبعض الأحيان بالمدير وزملاء العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن التمثيل النقابي في الجزائر أغلبه من الرجال لأنهم من يفضلون المواجهة وفرض الوجود، وهذه الأبعاد منفردة أدت إلى وجود الفرق لصالح الذكور في التمكين الوظيفي ككل.

### 1-5- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

-نص الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (30): الفروق بين الجنسين في درجاتهم على مقياس جودة حياة العمل.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	قيمة p	القرار
جودة حياة العمل	إناث	155	83.606	13.97	-2.00	241	.046	دالة إحصائية 0.05
	ذكور	88	87.26	13.06				

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (0.91)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين متجانستين (انظر الملحق رقم 03)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للجنسين في جودة حياة العمل والتي بلغت عند الإناث (83.60) وعند الذكور (87.26) يمكن القول بأنه توجد فروق بين الجنسين في جودة حياة العمل لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك

قيمة اختبار الفروق ( $T_{test}$ ) والتي بلغت (-2.00) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة.

نتيجة هذه الدراسة جاءت تتعارض ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة الدحوح(2015) التي توصلت إلى انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، وكذلك دراسة خليلة (2013) التي دلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الجنوسة لصالح المعلمات، وأيضا دراسة زادة وآخرون (2012) التي أوضحت أن المعلمات يتمتعن بجودة حياة أعلى من المعلمين عند مستوى 0.05، في حين توصلت دراسة باهاراذي واخرون (2010) إلى عدم وجود فروق في تقييم المعلمين لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الجنس.

ولتفسير هذه النتيجة قام الباحث بحساب اختبار ت لعينتين مستقلتين لأبعاد جودة حياة العمل فوجد أن الفرق دال لصالح الذكور في بعدي ظروف بيئة العمل المادية وعلاقات العمل، في حين لم توجد فروق بينهما في بعدي خصائص الوظيفة والتعويضات، ويمكن إرجاع نتيجة إدراك الأساتذة بأن ظروف بيئة العمل المادية ملائمة أكثر من إدراك الأساتذات لها إلى الفرق في طبيعتهم، إذ نجد الأنتى تركز على أدق التفاصيل في حين يكتفي الذكر بالعموميات، ويمكن إرجاع الفرق في العلاقات داخل العمل إلى أن الرجل يتمتع بمكانة أرقى من المرأة وبالتالي يتم الرجوع إليه في حال حدوث أي شيء عكس المرأة، كما انه من طبيعة الرجل الميل إلى تكوين علاقات ثابتة والميل إلى العمل الجماعي في حين نجد العلاقات بين النساء تسودها المنافسة والغيرة وغيرها من الأمور التي تفسد علاقة الزمالة بينهم، أما البعدين اللذان

لم يسجلا أي اختلاف فهذا راجع لكون أن كل منهما خاضع لنفس الوظيفة وخصائصها وقوانينها، وكذا الأمور المادية فهما يتلقيان نفس الأجر ونفس التحفيزات والتعويضات لذا لا يمكن تسجيل أي فرق فيهما.

وعموما يمكن القول بأن هذه الفروق جاءت لتعبر عن حياة النساء العاملات، فهن أكثر تحملا للمسؤولية وذلك لأنهن يتحملن أعباء العمل مثلن مثل الذكور وحين رجوعهن إلى البيت فهن لا يخلدن إلى الراحة بل يقمن بمسؤوليات أخرى اكبر من الأولى تتمثل في تربية الأولاد وتعليمهم ومساعدتهم على حل واجباتهم المدرسية إضافة إلى تنظيم شؤون البيت. مما يشعرهن بالإجهاد والتعب بما يؤثر على جودة الحياة بشكل عام وجودة حياة العمل بشكل خاص، وقد قامت العديد من الدراسات التي تؤكد ارتفاع الضغط النفسي والاحتراق المهني لدى المرأة العاملة.

#### 1-6- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

- نص الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (31): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

القرار	قيمة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.01	.008	4.97	1652.97	2	3305.95	داخل المجموعات	التمكين الوظيفي
			332.416	240	79779.89	ما بين المجموعات	
			-	242	83085.85	الكلي	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في التمكين الوظيفي (4.97) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد اتجاه الفروق، يتم استخدام معامل الشيفيه (Scheffe) ، كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (32): المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي.

معامل الشيفيه للمقارنات البعدية			التمكين الوظيفي	
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)
.426	10.61475	-13.88577	ليسانس	ثانوي
.858	10.77808	-5.95699	دراسات عليا	ثانوي
.426	10.61475	13.88577	ثانوي	ليسانس
.014	2.68869	7.92878*	دراسات عليا	ثانوي
.858	10.77808	5.95699	ثانوي	دراسات عليا
.014	2.68869	-7.92878*	ليسانس	ثانوي
*متوسطات الفروق دالة عند ( $\alpha=0,05$ )				

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي المؤهل العلمي

ليسانس.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو طعمة وعاشور (2015) التي خلصت إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المستوى التعليمي في تمكين المعلمين ككل وفي مجالات المشاركة في



اتخاذ القرار والمكانة والتأثير لصالح الدراسات العليا، وكذلك دراسة اللحياني(2015) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والأداة ككل، وايضا دراسة البلوي(2008) التي دلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأيضا دراسة المهدي (2007) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي لمعظم الأبعاد والدرجة الكلية للتمكين ماعدا بعد الجدول المدرسي وذلك لصالح المؤهل التربوي، ونجد أيضا دراسة عطاري والشنفرى(2007) التي كشفت نتائجها عدم وجود فروق في تمكين المعلمين والعاملين تعزى للمؤهل العلمي على معظم محاور المقياس (النمو المهني،المكانة،الاعتقاد بفاعلية الذات، الاستقلالية).

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بان الأساتذة ذوي مستوى ليسانس هم الاكثر شعورا بالتمكين الوظيفي وهذا راجع الى ملائمة الوظيفة لشهادتهم التعليمية فعلى الرغم من انهم لا يستشارون في صنع القرارات المدرسية الا انهم الاكثر تحقيقا للنمو المهني من خلال امكانية الحصول على ترقية الى المراتب العليا وكذا التعلم المستمر وتحسين انتاجياتهم وتوسيع نطاق مهاراتهم، وكذا فهم محققون لذواتهم من خلال شعورهم بالمكانة الاجتماعية على عكس حملة الشهادات العليا الذين لم يحققوا مكانتهم بعد، وذو المستوى الثانوي الذين يشعرون بأنهم قد استنزفوا طاقاتهم ولم يحصلوا على المكانة الاجتماعية التي يطمون بها نظرا للاوضاع الاقتصادية والاجتماعية السيئة للجزائر، اما بالنسبة للفاعلية فالاساتذة ذو شهادة ليسانس يكونوا اكثر فاعلية وذلك لتحليلهم بالروح المعنوية المرتفعة واتصافهم بالاقدم عكس ذو المستوى الثانوي الذين اعيتهم السنين وذو التعليم العالي الذين ينتظرون وظائفهم الفعلية، والحال نفسه بالنسبة لبعدي الاستقلالية والاثر فهم الاكثر تأثيرا لانهم الاكثر ملائمة لمهنتهم.

## 1-7- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة

- نص الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (33): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.01	.006	5.213	950.399	2	1900.798	داخل المجموعات	جودة حياة العمل
			182.296	240	43751.012	ما بين المجموعات	
			-	242	45651.811	الكلي	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في جودة حياة العمل (5.21) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد اتجاه الفروق، يتم استخدام معامل الشيفيه (Scheffe)، كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (34): المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

معامل الشيفيه للمقارنات البعدية			جودة حياة العمل	
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)
.198	7.86063	-14.18914	ليسانس	ثانوي
.558	7.98158	-8.63441	دراسات عليا	
.198	7.86063	14.18914	ثانوي	ليسانس
.022	1.99108	5.55473*	دراسات عليا	
.558	7.98158	8.63441	ثانوي	دراسات عليا
.022	1.99108	-5.55473*	ليسانس	
*متوسطات الفروق دالة عند ( $\alpha=0,05$ )				

من الجدول نلاحظ أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين كان مؤهلهم العلمي ليسانس.

تتعارض نتيجة الفرضية السابعة مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة الدحوح (2015) التي بينت انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة ماضي (2014) التي توصلت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي، وأيضا دراسة زادة وآخرون (2012) التي أوضحت نتائجها انه لا توجد فروق بين آراء المعلمين في جودة حياة العمل ومكوناتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ووجدت دراسة الخلايلة (2013) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم المهني.

يشعر أصحاب الدراسات العليا الذين طبقت عليهم الدراسة بجودة حياة عمل سيئة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنهم لم يحققوا طموحاتهم في أن يصبحوا أساتذة في الجامعة لذا قرروا التدريس في الثانوية حتى حصولهم على وظيفتهم الأصلية، وبالتالي فإنهم يشعرون بالإحباط خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتأزمة في بلادنا وغلاء المعيشة، فيجد أن راتبه لا يكفي لسد احتياجاته، وإذا قارن بين وظيفته والتدريس في الجامعة يجد الأخيرة أحسن من حيث ساعات العمل، ضغط التلاميذ، التعويضات والأجور، الترقيات، التعامل مع طلبة ناضجين عكس تدريس مرهقين في الطور الثانوي، ظروف العمل البيئية ملائمة ومريحة، إجراء الدراسات والأبحاث وغيرها من الأمور الفارقة.

وبالنسبة للأساتذة الذين مستواهم التعليمي ثانوي فلا شك أنهم أولئك الأساتذة القدامى في التعليم، وبالتالي فربما يعود شعورهم بجودة حياة عمل سيئة إلى النظر إلى تدهور جودة التعليم ومخرجاته أمام أعينهم دون أن يستطيعوا حل هذه المشكلة، وكذا التغير في طبيعة التلاميذ وضعف دافعيتهم للتعلم وانشغالهم بأمر أخرى في الصف كالهاتف ومواقع التواصل الاجتماعي والألعاب الالكترونية، إضافة إلى عامل السنين الطويلة وتعبها، كل هذا يؤدي إلى الإجهاد والملل وعدم المبالاة من طرفهم.

في حين يشعر الأساتذة ذو شهادة ليسانس بجودة حياة عمل مقبولة وذلك لأن شهادتهم تناسب وظيفتهم وطموحاتهم، كما أنهم في بداية مشوارهم العملي وبالتالي فهم يتحلون بطاقة كبيرة ولهم القدرة على ضبط سلوكيات التلاميذ.

### 8-1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثامنة

- نص الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (35): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.01	,011	3,83	1265,077	3	3795,232	داخل المجموعات	التمكين الوظيفي
			331,760	239	79290,620	ما بين المجموعات	
				242	83085,852	الكلي	

من خلال الجدول رقم (35) وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في التمكين الوظيفي (3.83) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد اتجاه الفروق، يتم استخدام معامل الشيفيه (Scheffe) وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): المقارنات البعدية بهدف تحديد اتجاه الفروق وفقا لمتغير الخبرة.

معامل الشيفيه للمقارنات البعدية			التمكين الوظيفي	
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	الخبرة المهنية (J)	الخبرة المهنية (I)
,335	3,32546	6,14242	10-6	أقل من 5 سنوات
,565	4,04963	-5,78466	15-11	
,962	3,11741	-1,67980	16 فأكثر	
,335	3,32546	-6,14242	اقل من 5	10-6 سنوات
,028	3,92354	-11,92708*	15-11	
,044	2,95176	-7,82222*	16 فأكثر	
,565	4,04963	5,78466	اقل من 5	15-11 سنة
,028	3,92354	11,92708*	10-6	
,753	3,74883	4,10486	16 فأكثر	
,962	3,11741	1,67980	اقل من 5	16 سنة فما فوق
,044	2,95176	7,82222*	10-6	
,753	3,74883	-4,10486	15-11	
*متوسطات الفروق دالة عند ( $\alpha=0,05$ )				

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين كانت خبرتهم

المهنية اكبر من 11 سنة.

نتيجة هذه الفرضية تتفق مع دراسة العتيبي (2015) التي توصلت إلى انه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول الدرجة الكلية لتمكين المعلمين وفقا

لمتغير سنوات الخبرة التدريسية لصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وأيضا دراسة المهدي(2007)

التي بينت نتائجها انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى عامل الخبرة

في معظم أبعاد التمكين ماعدا بعدي فعالية الذات في العمل التعليمي والاستقلالية لصالح الخبرة الكبيرة والمتوسطة في بعد التأثير .

في حين اختلفت مع دراسة ابو طعمة وعاشور(2015) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الخبرة في تمكين المعلمين، ودراسة الليحاني(2015) والتي دلت نتائجها على عدم وجود فروق حول مستوى التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات والأداة ككل. ودراسة الزعيم(2014) التي أوضحت نتائجها انه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، باستثناء مجال النمو الشخصي فقد كانت الفروق لصالح أصحاب السنوات الذين هم أقل من 5 سنوات، وكذلك دراسة البلوي(2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

ويمكن تفسير نتيجة أن أصحاب الخبرة التي تجاوزت 11 سنة هم أكثر شعورا بالتمكين الوظيفي كونهم أكثر مشاركة في اتخاذ القرار وذلك للاستفادة من خبرتهم في الجوانب التي تتعلق بالإدارة المدرسية، لأنهم أكثر اختلاطا وتفاعلا مع المدراء مما يعلي من ثقة هؤلاء بهم مقارنة مع غيرهم من الأساتذة الجدد قلبي الخبرة، كما أنهم يكونوا على دراية بسيرورة المدرسة وأكثر استبصارا بمشاكلها وكيفية حلها، إضافة إلى أنهم يلعبون دورا مهما في الرعاية المهنية لزملائهم الجدد، لذا يكون أثرهم متعدد الأوجه فهم يؤثرون على كل من الإدارة المدرسية والزملاء والتلاميذ.

وتكون الفعالية الذاتية لديهم قد نضجت بالأقدمية وكذا الاستقلالية لما ألفوه من خبرات متراكمة في تدريس المواد، ويشعرون بقدر اكبر من الحس بالمهنية، ويكون استقرارهم الوظيفي أكثر من غيرهم كما يمكن إرجاع هذه النتيجة للثقافة العربية التي تعلي من مكانة الكبار وتبدي احتراما لهم وتربط خبرتهم بالتميز في العمل.

## 1-9- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية التاسعة

- نص الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أسانذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (37): الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة.

القرار	قيمة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة عند 0.05	,665	,597	113,374	4	453,496	داخل المجموعات	جودة حياة العمل
			189,909	238	45198,315	ما بين المجموعات	
				242	45651,811	الكلي	

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى قيمة اختبار تحليل التباين (F) والتي بلغت في جودة حياة العمل (0.59) نلاحظ أن هذه القيمة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى جودة حياة العمل تبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة الدحوح (2015) والتي توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.



في المقابل نجد بعض الدراسات التي كانت نتائجها عكس نتائج الدراسة الحالية كدراسة ماضي(2014) والذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية) تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات، وكذلك دراسة زادة وآخرون(2012) التي توصلت إلى انه توجد فرق بين آراء المعلمين لجودة حياة العمل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأيضا دراسة باهاراذي(2010) التي كشفت عن وجود فروق في جودة الحياة العملية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يوجد اختلاف في الحاجة الماسة إلى ظروف جودة حياة عمل مريحة باختلاف سنين العمل فهذه متطلبات أساسية وتعتبر من الحقوق الإنسانية التي لا غنى عنها، فكما يحتاج حديث الوظيفة إلى خصائص وظيفية ملائمة يشعر فيها بأهمية العمل والوضوح فيه إضافة إلى الاستقلالية ليتمكن من الاندماج وبالتالي العطاء، يحتاج ذو الخبرة الكبيرة إلى الشعور بتنوع المهارات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية ليقدم أكثر، أيضا كما يحتاج الجدد إلى التقبل والمساعدة يحتاج القدامى إلى التقدير والمشاورة وأيضا المساعدة في الأمور الحديثة التي تفوقهم كتقنيات الإعلام الآلي وغيرها، ومن المؤكد أن كلاهما يحتاج إلى ظروف بيئة عمل صحية وعلاقات عمل مستقرة وأجور وتعويضات كافية.

ويمكن ان يرجع هذا الشعور بالنقص في جودة حياة العمل لدى الاساتذة الثانويين الى عدم تلبية هذه الظروف لاحتياجاتهم وذلك بغض النظر عن سنوات عملهم فالاساتذة الجدد مرهقون بفعل التغيرات في المناهج وصعوبة تدريس المواد وضغط الحجم الساعي وعدم تلبية الراتب لاحتياجاتهم والقدامى أيضا مرهقون وهذا ما دعمته نتائج الفرضية السابعة التي بينت بان أصحاب المستوى الثانوي يشعرون بجودة

حياة عمل سيئة ونعلم أن أصحاب المستوى الثانوي هم الأساتذة القدامى او ذوي الخبرة الكبيرة، وكذا يدعمه قول وزير العمل على هامش الملتقى الوطني لمدراء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المنظم بان قطاع التربية وحده سجل مؤخرا، ما لا يقل عن 30 ألف طلب للتقاعد النسبي، وهو ما وصفه بغير المعقول، متهما النقابات بالسعي للإبقاء على التقاعد النسبي، قصد التفرغ والتوجه إلى القطاع الخاص. (<https://www.elkhabar.com/press/article/113389>)، وسجل قطاع التربية لسنة 2015 على لسان وزيرته، نقصا كبيرا في عدد الأساتذة مقارنة بالسنوات الماضية، وهو ما يكشف عن خلل واسع في مديرية الموارد البشرية للوزارة، بعد إحالة 25 ألف أستاذ على التقاعد. ( <https://www.e-onec.com/2015/09/25.html>

## 2 - الاستنتاج العام

من خلال الادب النظري لمفهوم التمكين نجد انه قد تعددت تعريفاته بين الباحثين، وذلك نتيجة تعدد الظاهرة ذاتها وتعدد ابعادها، حيث هناك آراء مختلفة حولها الا انها في الغالب تجمع على ان التمكين فلسفة ادارية حديثة يتمحور حول مشاركة العاملين والادارة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء واتجاه المنظمة، وكذلك اتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض للصلاحيات، ولقد تبني الباحث خلال دراسته ابعاد مقياس شورت وراينهارت المطبق في البيئة التربوية لتحقيق الغرض منها في البيئة المحلية.

وكذلك المتتبع للأدب النظري لجودة حياة العمل يجد ان هذا المفهوم ظهر كمصطلح حديث حيث برز كقضية ادارية في نهاية الثمانينيات، وتباينت حوله وجهات النظر وذلك حسب الخلفية النظرية لكل باحث، والقاسم المشترك بين الباحثين في تعريفهم لهذا المفهوم ان جودة حياة العمل تشير الى مدى تلبية الاحتياجات الهامة للموظف في مكان العمل والموازنة بين حياته الشخصية والمهنية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة، نظم عادلة من المكافئات الكافية، الاهتمام بالنواحي النفسية والشخصية، توفير

فرص النمو في المنظمة وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل مما يؤدي بدوره إلى زيادة في الإنتاجية، أما من حيث عوامله فليس هناك إجماع بين الباحثين حول تحديد أبعاده فهي تختلف من باحث إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى إلا أن جميعها يتفق حول الهدف منها وهو مدى إشباع رغبات العاملين وتحقيق الرضا لديهم وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

بعد تحديد أهداف الدراسة الحالية والمتعلقة بالكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل والمقارنة بينهما في ظل المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، وبعد تطبيق مقياس التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى مرتفع من التمكين الوظيفي قد انعكس على غالبية أبعاده ويمكن تفسير ذلك بأن أساتذة التعليم الثانوي يشعرون بمكانة مرضية وذلك لكون أن مهنة التعليم من أبل المهن حيث يحظى الأستاذ باحترام المسؤولين والزملاء بل ويحظى باحترام وتقدير من المجتمع، ويجد الأساتذة الثانويين أنفسهم أنهم يحظون بجانب مرضي من الاستقلالية إذ يرون أنهم يستطيعون التدريس بالطرق التي يرونها مناسبة، ولهم الحرية في إبداء الأفكار حول تخصصاتهم وأنهم عموماً يشعرون بمرونة كافية أثناء أدائهم لمهامهم، ويؤكد الأساتذة السابقون أن نموهم المهني مقبول ويشعرون بفعالية ذاتية متوسطة.

وبعد تطبيق أيضاً مقياس جودة حياة العمل على أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أن أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم يشعرون بمستوى متوسط من جودة حياة العمل حيث احتل بعد خصائص الوظيفية على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي وبالرجوع إلى الواقع المعاش نجد أن مهنة التعليم مهنة تحتوي على العديد من المهارات ينبغي على الأستاذ أن يتحلى بها وأنها واضحة في تحديد مهامها وكونها تحتل مكانة عالية في الجزائر، في حين لا توجد هناك مشاركة في اتخاذ القرارات

وهذا راجع لكونها تأتي موجهة من طرف وزارة التربية والتعليم ويتم فرضها بطريقة تقليدية دون مشاورتهم والأخذ برأيهم.

بينما تحصل بعد علاقات العمل على المرتبة الثانية وبتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي وذلك بسبب طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتمتع بالتعاون والتشاور بين عناصر العملية التربوية لإنجاح المنظومة، في حين تحصل بعد ظروف بيئة العمل المادية على المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي أقل من المتوسط الفرضي وذلك نتيجة ضعف تجهيز المدارس بالمستلزمات المادية، نقص النظافة وعدم توفر مياه صالحة للشرب أو في دورات المياه....، وفي الأخير تحصل بعد التعويضات على المرتبة الاخيرة وبتوسط حسابي أقل من المتوسط الفرضي ويرجع ذلك لان الأساتذة يدركون بان الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع أهمية المهنة والجهد المبذول ولا مع مستوى المعيشة المتزايدة ويعتبر نفسه الحلقة الأضعف في المنظومة التربوية العالمية من حيث الأجر.

كما توصلت أيضا هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما اكده جاد الرب بانه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج ايجابية، وفي البيئة المدرسية اعتبر التمكين بمثابة طريقة جوهرية للتغيير إذ يؤدي تزويد الاساتذة بفرص اكبر لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، ومنحهم الاستقلالية في تنفيذ المناهج وطرق التدريس لتحسين جودة الحياة العملية.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي بين الجنسين لصالح عينة الذكور، بمعنى أن الرجال أكثر إدراكا للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية في العمل والتأثير...، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة هذه الفئة التي غالبا ما تتميز بالرغبة في المبادرة والمشاركة

والإحساس بالاستقلالية في العمل، مما انعكس على كافة أبعاد التمكين منفردة والتمكين الوظيفي بشكل عام.

كما أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل بين الجنسين لصالح عينة الذكور، وعموماً يمكن القول بأن هذه الفروق جاءت لتعبر عن حياة الأساتذة العاملات فهن أكثر تحملاً للمسؤولية وذلك لأنهن يتحملن أعباء إضافية عكس الرجل مثل تنظيم شؤون البيت وتربية الأولاد وغيرها من الأمور مما يشعرهن بالإجهاد والتعب بما يؤثر على جودة الحياة بشكل عام وجودة حياة العمل بشكل خاص.

وأوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المستوى ليسانس ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن الأساتذة ذوي مستوى ليسانس هم الأكثر شعوراً بالتمكين الوظيفي وهذا راجع إلى ملائمة الوظيفة لشهادتهم التعليمية فعلى الرغم من أنهم لا يستشارون في صنع القرارات المدرسية إلا أنهم الأكثر تحقيقاً للنمو المهني من خلال التعلم المستمر وذلك من أجل تحسين إنتاجيتهم وتوسيع نطاق مهاراتهم، أما بالنسبة للفاعلية فهم أكثر فاعلية وذلك لتحليلهم بالروح المعنوية المرتفعة واتصافهم بالإقدام عكس ذو المستوى الثانوي الذين أعيتهم السنين وذو التعليم العالي الذين ينتظرون وظائفهم الفعلية.

كما خلصت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المستوى ليسانس لأن الأساتذة ذو شهادة ليسانس يشعرون بجودة حياة عمل مقبولة لأن مؤهلهم يتناسب مع وظيفتهم وطموحاتهم كما أنهم في بداية مشوارهم العملي فبتالي لديهم قدرة على ضبط سلوكيات التلاميذ ويتحلون بطاقة كبيرة، عكس الأساتذة القدامى ذو المؤهل الثانوي فربما يعود شعورهم بجودة حياة عمل سيئة إلى النظر إلى تدهور التعليم، إضافة إلى عامل السنين الطويلة وتعبها كل هذا يؤدي إلى الإجهاد والملل وعدم المبالاة، بينما أصحاب الدراسات العليا يشعرون أيضاً بجودة حياة

عمل سيئة ويمكن إرجاع ذلك بان هذه الفئة لم يحققوا طموحاتهم في أن يصبحوا أساتذة في الجامعة، وبالتالي يشعرون بالإحباط خاصة في ظل الظروف الاقتصادية وغلاء المعيشة، واذ قارن بين وظيفته والتدريس في الجامعة يجد الأخيرة أحسن من حيث ساعات العمل، ضغط التلاميذ، الأجور والترقيات، التعامل مع طلبة ناضجين بدل المراهقين وغيرها من الأمور الفارقة.

بينما أوضحت نتائج الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الوظيفي تعزى للخبرة المهنية ولصالح الاكثر من 11 سنة، وذلك لكونهم أكثر مشاركة في صنع القرار وذلك من اجل الاستفادة من خبرتهم في الأمور التي تتعلق بالمدرسة لأنهم أكثر استبصارا بمشاكلها لذا يكون أثرهم متعدد الأوجه فهم يؤثرون على كل من الإدارة والزملاء والتلاميذ، إضافة إلى أنهم يلعبون دورا مهما في الرعاية المهنية لزملائهم الجدد وقليلي الخبرة.

ودلت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة حياة العمل تعزى للخبرة المهنية يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يوجد اختلاف في الحاجة الماسة إلى ظروف جودة حياة عمل مريحة باختلاف سنين العمل فهذه متطلبات أساسية وتعتبر من الحقوق الإنسانية التي لا غنى عنها، فكما يحتاج حديث الوظيفة إلى خصائص ووظيفة ملائمة يشعر فيها بأهمية العمل والوضوح فيه إضافة إلى الاستقلالية ليتمكن من الاندماج وبالتالي العطاء، يحتاج ذو الخبرة الكبيرة إلى الشعور بتنوع المهارات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية ليقدم أكثر، أيضا كما يحتاج الجدد إلى التقبل والمساعدة يحتاج القدامى إلى التقدير والمشاورة وأيضا المساعدة في الأمور الحديثة التي تفوقهم كتقنيات الإعلام الآلي وغيرها، ومن المؤكد أن كلاهما يحتاج إلى ظروف بيئة عمل صحية وعلاقات عمل مستقرة وأجور وتعويضات كافية.

### 3- اقتراحات الدراسة

بعد الانتهاء من الفصول النظرية والتطبيقية وما خلصت له الدراسة من نتائج، نقترح ما يلي:

- إجراء دراسات أخرى بنفس المتغيرات مع الرفع من حجم العينة ومع عينات مماثلة في بيئات أخرى.
- إجراء دراسات تربط بين التمكين الوظيفي للأساتذة وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة، والولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي، دافعية الأساتذة وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة.
- تعزيز مفهوم التمكين الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وخاصة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة ككل.

- عمل دورات تدريبية لكل من المديرين والأساتذة في طرق وأساليب التمكين.

- نشر ثقافة التمكين في المدارس وإزالة العوائق أمامها.

- تحسين جودة حياة العمل للأستاذ وذلك بالاهتمام به من الناحية المادية والظروف التي يعمل فيها خاصة الظروف بيئة العمل المادية.

قائمة

المراجع



## ا. المصادر:

1- القرآن الكريم

## اا. المراجع العربية:-

### اولا: المعاجم:

2- ابن منظور (1968). لسان العرب. المجلد 13، بيروت. دار صادر

### ثانيا - الكتب:

3- افندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

4- اندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (2008). الادارة بالثقة والتمكين، ط1. الاردن. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

5- بغدادي، عادل والحدراوي، رافد (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. ط1. الاردن. دارصفاء.

6- جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. ط1. القاهرة. مطبعة العشري.

7- جاد الرب، سيد محمد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. القاهرة. مطبعة العشري.

8- جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية. ب ط. مصر مطبعة العشري.

9- جلاب، احسان دهش (2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. الاردن. دار صفاء للنشر والتوزيع.

10- جلاب، احسان دهش والحسيني، كمال كاظم طاهر (2014). ادارة التمكين والاندماج. ط2. الأردن. دار صفاء للنشر والتوزيع.

11- الدوري، زكريا مطلق وصالح، احمد علي (2009). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، ب ط. الاردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

12- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط3. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.

13- حجاج، غانم (2013). التحليل العاملي نظريا وعمليا في العلوم الإنسانية والتربوية. ط1. القاهرة. عالم الكتب.

14- الكبيسي، عامر خضير (2004). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث.

15- المهيرات، عماد علي (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. الاردن. دار جليس الزمان.

16- ملحم، يحيي سليم (2009). التمكين كمفهوم اداري معاصر، ط2. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.

17- معراج، هواري و شرع، مريم (2017). مدخل الى الادارة التمكينية، ط1، الاردن. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

18- تيغزة، أمحمد بوزيان(2012).التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي. ط1.الأردن. دار المسيرة.

### ثالثا - المجالات والدوريات العلمية:

19- أبو طعمة، ناديا وعاشور،محمد(2016).دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في

تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين.المجلة الأردنية في العلوم

التربوية، 12 (2)، 255-267.

20- أشتيوي، محمد عبد(2015).إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، 1(3)، 15-57.

21- ديوب،ايمن حسن(2014).تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع

الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(01)، 195-224.

22- زاهر،بسام وآخرون(2013).تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية.مجلة جامعة تشرين

للبحوث والدراسات العلمية،35(3)، 67-87.

23- ماجدة، محسن عبد الرحمن(2013).جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية دراسة

إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك. مجلة تنمية الرافدين ،

35(112)، 38-56.

24- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي(2007).تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة

كلية التربية، 2 (31)، 9-56.

- 25- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2004).جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية،(2)، 2-15.
- 26- المعاني، ايمن عودة و اخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة(2009).التمكين الاداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 5 (2)، 234-252.
- 27- العارفة، عبد اللطيف وقران، أحمد(2007).معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، السعودية.
- 28- عطاري، عارف وجبران، علي(2006).الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد شمال الأردن. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 3(3)، 235-249.
- 29- عطاري، عارف والشنفرى، عبد الله(2007).تقديرات المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 167-187.
- 30- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن(2011): أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانى بور سعيد ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد ، مصر .
- 31- عبد التواب، أماني صالح (2013).واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز.مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (39) .
- 32- العمري، أيمن أحمد وكامل، نداء مصطفى(2011).درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم بمحافظة العاصمة عمان. دراسات العلوم التربوية، 38(2)، 467-479.

33- العنزي، سعد وخير الله الفضل، سما سعد (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 68-85.

34- الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 135-162.

35- الخفاجي، حاكم جبوري علك (2012). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(3)، 8-35.

#### رابعا - الرسائل العلمية:

36- الأستاذ، عبد الرحمن (2015). جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية بفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين.

37- بوكلي حسن (2010). جودة حياة العمل. ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة. كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .

38- البليسي، أسامة زياد يوسف (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية ، غزة .

39- البلوي، محمد سليمان (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة التربوية، جامعة مؤتة الأردن.

- 40- البلوشي، علي (2008). مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة بدولة الامارات وعلاقتهم بالرضا الوظيفي. الاردن. جامعة اليرموك.
- 41- الدحوح، حسني فؤاد (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 42- الزعيم، محمد عبد الرحمن (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 43- حايك، عبد الحليم (2011). أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الإقتصاد، جامعة حلب سوريا.
- 44- اليعقوب، تمارا (2004). ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك.
- 45- اللحياني، بسام حميد أحمد (2015). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الإتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- 46- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 47- منصور، محمد إبراهيم محمد (2016). جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

48- السويطي، شبلي(2015). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

49- العتيبي، فهد بن عبيد صالح (2015). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

50- خلايلة، هدى أحمد(2013). أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الأردن.

#### خامسا - المواقع الالكترونية والجريدة:

51- بليدي، صابر (2015). العنف والمخدرات يعصفان بالمدرسة الجزائرية. جريدة العرب. العدد 17، 9824

52- قوادري، نشيدة (2014): المعلم الجزائري الاضعف اجرا عربيا، جريدة الشروق، العدد 4361.

على الموقع التالي: [https://ostatic.echoroukonline.com/files/2014/4361\\_720665539.pdf](https://ostatic.echoroukonline.com/files/2014/4361_720665539.pdf)

53 - <https://www.e-onec.com/2015/09/25.html>

54 - <https://www.elkhabar.com/press/article/113389> -

#### سادسا: المراجع الاجنبية:

55- Barbaran, Marbin and Barbara, Crossland (2000). The Relationships between Teacher Empowerment, Teacher Sense of Responsibility for student Outcomes and student Achievement , Journal of Research in Science Teaching,28(1) 41-53.

56- Beleghezadeh, Sasan and Gordani, Yehya (2012). Motivation and Quality of work life among Secondary School EFL teacher Australian. Journal of Teacher Education, 37 (7),30-42.

- 57- Bharathi, Subburethina et al (2010). Quality of Work Life, Preception of College Teachers. Munich Personal Repec Archive.
- 58- Hamidi, Farideh and Bahram, Mohamadi (2012). Teachers Quality of Work Life in Secondary Schools, International Journal of Vocational and Technical Education, 4 (1), 1-5
- 59- Havlovic.S.J,(1991). Quality of work life and human resource outcomes,Industrial relations,.30(3).
- 60- Lee Mushin .Koh Joon (2001). Is empowerment really a new concept, International journal of human resource, 12(4).
- 61- Menon sanjay T, Employee empowerment An integrative psychological approach applied psychology, An international review,50 (01).
- 62- Patrick Migneault (2006) . Empowerment quelle est l influence du climat psychologique sur l habilitation psychologique et comportementale, mémoire M.se en relation industrielles,Universite de Montreal.
- 63- Rethinan, cunaseelan & maimunah, Ismail (2008). Constructs of quality of work life , a perspective of information and technology professionals , European journal of social sciences vol 7 .
- 64- Saad, Hanita Sarah et al (2008). Employees Perception on Qualiyt Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution. International Review of Business Research Papers, 4 (3), 23-34.
- 65- Shani, Surya Kumar (2013) . A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private, International Journal of Management 4 (1),01-05 .
- 66- Werter, W.B & Davis, K (2002). Human Resources and Personal management , New York , Mc Graw – Hill .
- 67- yjiang, jane et al (2011). job and organization structure as moderators of effects of empowerment on organizational citizenship behavior. International of management, 28 (3) sept.



ملاحق

الدراسة

الملحق رقم 02: الخاص بأدوات الدراسة.

الأستاذ (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد :

تمثل هذه المقاييس أحد الجوانب الهامة في البحث العلمي التي تدرج ضمن موضوع "التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية مستغانم"، لذلك نرجو منكم التكرم بإعطائها جزء من وقتكم للإجابة على بنودها كاملة بوضع علامة X في الخانة المناسبة التي تتضمن اختياركم آملين توشي الدقة والموضوعية ، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولكم من الباحث جزيل الشكر والتقدير سلفا على حسن التعاون.

البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  دراسات عليا

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  6 إلى 10  11 إلى 15  أكثر من 16 سنة

اولا: مقياس التمكين الوظيفي

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرات
					1- يسمح لي مديري بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
					2- أعمل في بيئة مدرسية مناسبة.
					3- يحترمني مديري ويقدرني.
					4- أساعد الطلبة لتحقيق أهداف العملية التربوية.
					5- أدرس بالطريقة التي أراها مناسبة.
					6- أشارك في فريق تطوير المدرسة.
					7- أساهم في حل المشكلات المدرسية..
					8- يسمح لي مديري بتجريب أفكار جديدة.
					9- أشعر بفاعليتي في العمل..
					10- تسرني المشاركة في أية برامج تنمية للطلبة.
					11-أمنح الحرية لإعطاء الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتخصصي.
					12- أصنع قرارات تتعلق بالنظام المدرسي.
					13- أشارك في صنع قرارات الميزانية المدرسية.
					14- يدفعني اهتمام مديري بي إلى المزيد من العمل والتجديد.
					15- أحوز على احترام زملائي.
					16- أحدث فرقا إيجابيا في نمو الطلبة.
					17- أعتد على نفسي عند تأدية عملي.
					18-ألتمس أثري على الطلبة من حولي.
					19- يطلب مني مديري إبداء رأيي فيما يخص القرارات المدرسية.
					20- يثق مديري بقدراتي على تنفيذ الأهداف التربوية.
					21- يشجعني مديري على تحمل المسؤولية.
					22- أنمو مهنيا من خلال العمل مع الطلبة.
					23- يساعدني مديري على إطلاق التعلم الذاتي وإطلاق القدرات.
					24- أدرك بأنني أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.
					25- يستمع مديري لآرائي فيما يخص المدرسة.
					26- تسعى إدارة المؤسسة إلى استمرار النمو المهني للمعلمين.
					27- أنا متقن لعملي.
					28- أشرك الطلبة في العملية التربوية لتمكينهم.
					29-يمنحني مديري الحرية في اتخاذ قرارات تتعلق بمهنتي.
					30- أمتلك القدرات الكافية لإنجاز المهام الموكلة إلي.
					31- أساهم في تحسين مستوى أداء المعلمين..

					32- أجد نظام المدرسة يشعري بالاستقرار .
					33-أشارك في وضع جدولي المدرسي.
					34-ألتمس أثري على المعلمين من حولي.
					35- يركز مديري على أن يكون الطالب محور اهتمام المدرسة.
					36- يدعمني زملائي أثناء قيام المهام الموكلة إلي.
					37- أشعر بمرونة كافية أثناء أدائي مهامى.

### ثانيا: مقياس جودة حياة العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- تتميز مهام عملي بالتنوع والتحدي والمتعة.
					2- ساعات العمل مناسبة ولا تصيبني بالملل والإجهاد.
					3- تعاملني إدارة الثانوية بعدالة واحترام.
					4- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع جهدي المبذول في العمل..
					5- تتسم المهام والمسؤوليات المكلف بها بالوضوح.
					6- الإضاءة مناسبة في مكان العمل.
					7- تستمع إدارة المؤسسة لوجهة نظري في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.
					8- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة.
					9- يتناسب العمل الذي أمارسه مع مهاراتي.
					10- تتناسب أنظمة التكيف والتدفئة مع مواجهة ظروف العمل.
					11- تتمتع إدارة المؤسسة بقدرة عالية على تشجيعنا لبذل أقصى جهد.
					12- أشعر بعدالة الأجور التي أتقاضاها مقارنة بمن يؤديون العمل في المدارس الخاصة.
					13- أشعر بالاستقلالية والحرية في أداء عملي .
					14- إن تجهيزات المؤسسة وتقنياتها كافية لأداء العملية التدريسية على أكمل وجه.
					15- تقدر إدارة المؤسسة الظروف الشخصية للمدرسين.
					16- تقدم وزارة التربية حوافز للمدرسين ذوي الأداء المتميز.
					17- أشعر بأني جزء مهم في المؤسسة التي أعمل بها.
					18- يتسم موقع المؤسسة بالهدوء وعدم الضجيج .
					19- أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي بالعمل.

					20- تؤمن وظيفتي فرص لتأمين المستقبل من خلال ( التقاعد، التأمين، الخ
					21- توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات عن نقاط القوة والضعف لدي.
					22- توفر المؤسسة وسائل إيضاح تكنولوجية حديثة.
					23- تساعدني إدارة المؤسسة على حل أي مشكلة تواجهني في عملي
					24- يمكنني عملي من الحصول على خدمات طبية بأسعار رمزية.
					25- تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة الأساتذة في اتخاذ أي قرار يتعلق بالعملية التدريسية.
					26- توافر صفوف دراسية واسعة في المؤسسة تستوعب عدد التلاميذ.
					27- يساعدني زملائي على حل أي مشكلة تواجهني في عملي .
					28- يمكنني عملي من الحصول على خدمات ترفيهية(ملاعب، مسابح، نوادي، الخ).

ملحق رقم 03 الخاص بالخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أولاً: مقياس تمكين الوظيفي للمعلمين

صدق الإتساق الداخلي ( ارتباط ابعاد التمكين والدرجة الكلية)

#### Corrélations

	VAR00007
VAR00001	Corrélacion de Pearson
	.868**
	Sig. (bilatérale)
	.000
	N
	60
VAR00002	Corrélacion de Pearson
	.860**
	Sig. (bilatérale)
	.000
	N
	60
VAR00003	Corrélacion de Pearson
	.885**
	Sig. (bilatérale)
	.000
	N
	60
VAR00004	Corrélacion de Pearson
	.659**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	.897**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00006	Corrélation de Pearson	.809**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00007	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

إرتباط الفقرة مع درجة الكلية للبعد ( صنع القرار )

	VAR00006	
VAR00001	Corrélation de Pearson	.803**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00007	Corrélation de Pearson	.728**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00013	Corrélation de Pearson	.630**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00019	Corrélation de Pearson	.882**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00025	Corrélation de Pearson	.871**



	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00006	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الثاني ( النمو المهني)

#### Corrélations

	VAR00008	
VAR00002	Corrélation de Pearson	.571**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	.636**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00014	Corrélation de Pearson	.570**

	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00020	N Corrélation de Pearson	60 .521**
	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00026	N Corrélation de Pearson	60 .588**
	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00031	N Corrélation de Pearson	60 .611**
	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00035	N Corrélation de Pearson	60 .371**
	Sig. (bilatérale)	.003
VAR00008	N Corrélation de Pearson	60 1

Sig. (bilatérale)	
N	60

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

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

ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الثالث (مكانة المعلم)

### Corrélations

	VAR00008	
VAR00003	Corrélation de Pearson	.688**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00009	Corrélation de Pearson	.693**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00015	Corrélation de Pearson	.517**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

VAR00021	Corrélation de Pearson	.696**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00027	Corrélation de Pearson	.268*
	Sig. (bilatérale)	.039
	N	60
VAR00032	Corrélation de Pearson	.595**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00036	Corrélation de Pearson	.478**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

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

ارتباط الفقرة بالبعد الرابع ( الفاعلية الذاتية)

### Corrélations

	VAR00006
VAR00004	Corrélation de Pearson .614**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00010	Corrélation de Pearson .618**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00016	Corrélation de Pearson .619**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00022	Corrélation de Pearson .730**

	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00028	N	60
	Corrélation de Pearson	.624**
	Sig. (bilatérale)	.000
VAR00006	N	60
	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

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

ارتباط الفقرة مع دك البعد الخامس ( الاستقلالية )

#### Corrélations

	VAR00008
VAR00005	Corrélation de Pearson
	.533**
	Sig. (bilatérale)
	.000

	N	60
VAR00011	Corrélation de Pearson	.573**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00017	Corrélation de Pearson	.455**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00023	Corrélation de Pearson	.649**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00029	Corrélation de Pearson	.746**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00033	Corrélation de Pearson	.575**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

VAR00037	Corrélation de Pearson	.515**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

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

ارتباط الفقرة مع دك للبعد السادس ( الاثر)

#### Corrélations

		VAR00007
VAR00006	Corrélation de Pearson	.602**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00012	Corrélation de Pearson	.758**



	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00018	Corrélation de Pearson	.567**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00024	Corrélation de Pearson	.627**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00030	Corrélation de Pearson	.434**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	60
VAR00034	Corrélation de Pearson	.446**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00007	Corrélation de Pearson	1

Sig. (bilatérale)	
N	60

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

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

LISREL 8.80 (STUDENT EDITION)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\YOUCEF\Desktop\ENPOWREMENT..SPJ:

6 observed variables, 1 factor  
cfa using lisrel  
Raw Data from file 'C:\Users\YOUCEF\Desktop\ENPOWREMENT..psf'  
Latent Variables EMPORMENT  
Relationships  
DICISION = 1.00\*EMPORMENT  
GROWTH = EMPORMENT  
STATUS = EMPORMENT  
EFFICACY = EMPORMENT  
INDEPEND = EMPORMENT  
IMPACT = EMPORMENT  
Path Diagram  
End of Problem

Sample Size = 60

6 observed variables, 1 factor

Covariance Matrix

	DICISION	GROWTH	STATUS	EFFICACY	INDEPEND	IMPACT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
DICISION	19.03					
GROWTH	13.36	16.19				
STATUS	11.36	10.50	13.56			
EFFICACY	4.16	4.34	5.55	6.86		
INDEPEND	12.25	10.53	11.61	5.93	15.04	
IMPACT	8.44	7.72	6.41	4.41	7.63	8.76

6 observed variables, 1 factor

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

DICISION = 1.00\*EMPORMEN, Errorvar.= 5.97 , R<sup>2</sup> = 0.69  
(1.33)  
4.50

GROWTH = 0.90\*EMPORMEN, Errorvar.= 5.52 , R<sup>2</sup> = 0.66  
(0.12) (1.20)  
7.38 4.61

STATUS = 0.89\*EMPORMEN, Errorvar.= 3.14 , R<sup>2</sup> = 0.77  
(0.11) (0.78)  
8.30 4.01

EFFICACY = 0.44\*EMPORMEN, Errorvar.= 4.34 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.088) (0.84)

4.98 5.19

INDEPEND = 0.96\*EMPORMEN, Errorvar.= 3.10 , R<sup>2</sup> = 0.79  
(0.11) (0.82)  
8.51 3.79

IMPACT = 0.61\*EMPORMEN, Errorvar.= 3.82 , R<sup>2</sup> = 0.56  
(0.093) (0.78)  
6.59 4.89

Variances of Independent Variables

EMPORMEN

-----  
13.06  
(3.41)  
3.83

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 9

Minimum Fit Function Chi-Square = 24.67 (P = 0.0034)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 23.74 (P = 0.0047)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 14.74  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (3.97 ; 33.16)

Minimum Fit Function Value = 0.42  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.25  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.067 ; 0.56)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.17  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.086 ; 0.25)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.013

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.81  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.63 ; 1.12)  
ECVI for Saturated Model = 0.71  
ECVI for Independence Model = 6.36

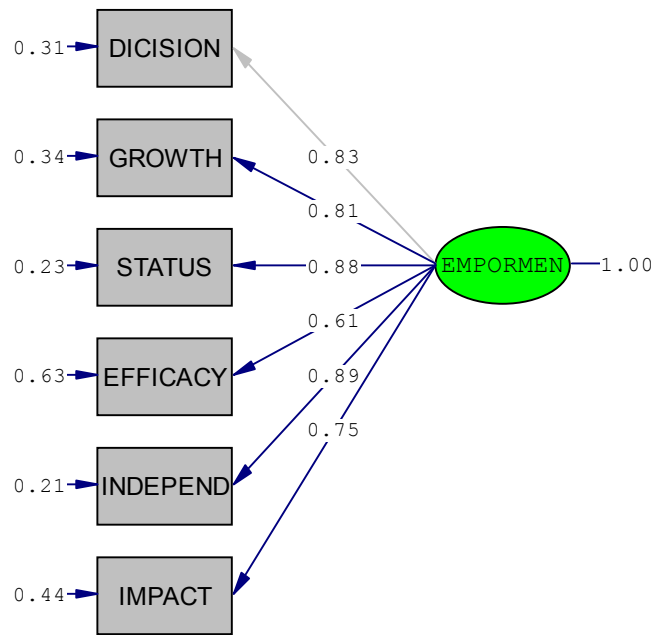
Chi-Square for Independence Model with 15 Degrees of Freedom = 363.04  
Independence AIC = 375.04  
Model AIC = 47.74  
Saturated AIC = 42.00  
Independence CAIC = 393.61  
Model CAIC = 84.87  
Saturated CAIC = 106.98

Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.92  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.56  
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95  
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96  
Relative Fit Index (RFI) = 0.89

Critical N (CN) = 52.82

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.64  
Standardized RMR = 0.054  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.88  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.72  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.38

Time used: 0.016 Seconds



Chi-Square=23.74, df=9, P-value=0.00473, RMSEA=0.167

الثبات نتائج مقياس التمكين

ثبات الفا كرونباخ لبعده صنع القرار

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.847	5

الفا كرونباخ للبعده الثاني (النمو المهني)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.620	7

الفا كرونباخ للبعده الثالث (مكانة المعلم)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.648	7

ثبات الفا كرونباخ لبعده الفاعلية الذاتية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.634	5

ثبات الفا للبعده الخامس (الاستقلالية)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.667	7

ثبات الفا كرونباخ للبعد السادس (الاجر)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.588	6

ثبات الفا كرونباخ لمقياس التمكين ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	37

ثبات التجزئة النصفية ( لمقياس التمكين الوظيفي للمعلمين )

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.879
		Nombre d'éléments	19 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.832
		Nombre d'éléments	18 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		37
Corrélation entre les sous-échelles			.819
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.900
	Longueur inégale		.901
Coefficient de Guttman split-half			.897

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019.

b. Les éléments sont : VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036, VAR00037.

ثانياً: جودة حياة العمل

صدق الإتساق الداخلي ( ارتباط ابعاد جودة حياة العمل والدرجة الكلية)

Corrélations

	VAR00005
VAR00001	Corrélation de Pearson .770**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00002	Corrélation de Pearson .816**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00003	Corrélation de Pearson .892**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00004	Corrélation de Pearson .582**
	Sig. (bilatérale) .000



N	60
VAR00005	Corrélation de Pearson
	1
Sig. (bilatérale)	
N	60

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

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

صدق الاتساق الداخلي ( ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد خصائص الوظيفة في المدارس

#### Corrélations

	VAR00008
VAR00001	Corrélation de Pearson
	.472**
Sig. (bilatérale)	.000
N	60
VAR00005	Corrélation de Pearson
	.601**
Sig. (bilatérale)	.000
N	60
VAR00009	Corrélation de Pearson
	.557**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00013	Corrélation de Pearson	.565**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00017	Corrélation de Pearson	.637**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00021	Corrélation de Pearson	.742**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00025	Corrélation de Pearson	.655**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1

Sig. (bilatérale)	
N	60

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

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

ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الثاني (ظروف البيئة المادية)

### Corrélations

	VAR00008	
VAR00002	Corrélation de Pearson	.509**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00006	Corrélation de Pearson	.632**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00010	Corrélation de Pearson	.784**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

VAR00014	Corrélation de Pearson	.745**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00018	Corrélation de Pearson	.641**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00022	Corrélation de Pearson	.563**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00026	Corrélation de Pearson	.100
	Sig. (bilatérale)	.449
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

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

ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الثالث (العلاقات الاجتماعية في المدارس)

### Corrélations

	VAR00008
VAR00003	Corrélation de Pearson .605**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00007	Corrélation de Pearson .743**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00011	Corrélation de Pearson .758**
	Sig. (bilatérale) .000
	N 60
VAR00015	Corrélation de Pearson .738**

	Sig.	.000
	(bilatérale)	
	N	60
VAR00019	Corrélation de Pearson	.634**
	Sig.	.000
	(bilatérale)	
	N	60
VAR00023	Corrélation de Pearson	.597**
	Sig.	.000
	(bilatérale)	
	N	60
VAR00027	Corrélation de Pearson	.641**
	Sig.	.000
	(bilatérale)	
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1
	Sig.	
	(bilatérale)	
	N	60

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

\*\* . La corrélation est significative

au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط الفقرة مع البعد الرابع ( التعويضات في المدارس)

	VAR00008	
VAR00004	Corrélation de Pearson	.632**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	.663**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00012	Corrélation de Pearson	.600**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00016	Corrélation de Pearson	.454**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

VAR00020	Corrélation de Pearson	.607**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00024	Corrélation de Pearson	.570**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00028	Corrélation de Pearson	.542**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
VAR00008	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60



LISREL 8.80 (STUDENT EDITION)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\YOUCEF\Desktop\jouri..SPJ:

4 observed variables, 1 factor  
cfa using lisrel  
Raw Data from file 'C:\Users\YOUCEF\Desktop\jouri..psf'  
Latent Variables qwl  
Relationships  
VAR00001 = 1.00\*qwl  
VAR00002 = qwl  
VAR00003 = qwl  
VAR00004 = qwl  
Path Diagram  
End of Problem

Sample Size = 60

4 observed variables, 1 factor

Covariance Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
VAR00001	14.56			
VAR00002	8.53	20.53		
VAR00003	12.03	14.85	20.81	
VAR00004	3.63	4.89	6.02	18.34

4 observed variables, 1 factor

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

VAR00001 = 1.00\*qwl, Errorvar.= 7.53 , R<sup>2</sup> = 0.48  
(1.62)  
4.65

VAR00002 = 1.23\*qwl, Errorvar.= 9.82 , R<sup>2</sup> = 0.52  
(0.23) (2.21)  
5.42 4.44

VAR00003 = 1.71\*qwl, Errorvar.= 0.23 , R<sup>2</sup> = 0.99  
(0.31) (2.44)  
5.57 0.094

VAR00004 = 0.50\*qwl, Errorvar.= 16.58, R<sup>2</sup> = 0.096  
(0.21) (3.06)  
2.36 5.41

qwl  
 -----  
 7.03  
 (2.44)  
 2.88

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.13 (P = 0.94)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.13 (P = 0.94)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.48)

Minimum Fit Function Value = 0.0022

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0081)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.064)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.95

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.31

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.31 ; 0.31)

ECVI for Saturated Model = 0.34

ECVI for Independence Model = 1.58

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 85.25

Independence AIC = 93.25

Model AIC = 16.13

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 105.63

Model CAIC = 40.88

Saturated CAIC = 50.94

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.07

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.02

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 4142.38

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.18

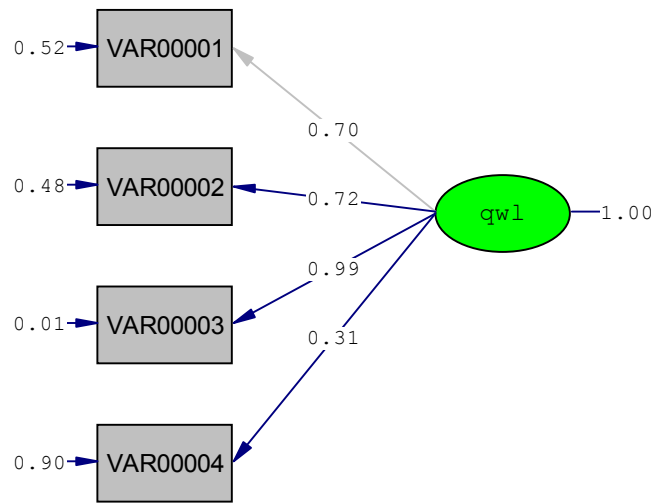
Standardized RMR = 0.0094

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Time used: 0.016 Seconds



Chi-Square=0.13, df=2, P-value=0.93697, RMSEA=0.000

### ثبات الفا كرونباخ للبعد الأول ( خصائص الوظيفة)

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.712	7

### ثبات الفا كرونباخ للبعد الثاني ( ظروف البيئة المادية)

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	60	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.638	7

ثبات الفا كرونباخ للبعد الثالث (العلاقات الإجتماعية)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.802	7

ثبات الفا كرونباخ للبعد الرابع (التعويضات)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.669	7

ثبات الفا كرونباخ لمقياس جودة حياة العمل ككل

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	28

ثبات التجزئة النصفية ( لمقياس جودة حياة العمل)

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	.798
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	.745
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
Corrélation entre les sous-échelles			.675
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		.806
Brown	Longueur inégale		.806
Coefficient de Guttman split-half			.805

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.

b. Les éléments sont : VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028

الملحق رقم 04: الخاص بنتائج الدراسة الأساسية  
الفرضية الاولى:

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	243	126,0247	18,52917	1,18865

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 111					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00001	12,640	242	,000	15,02469	12,6833	17,3661

الفرضية الثانية

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00002	243	84,9300	13,73477	,88109

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 84					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure

VAR00002	1,056	242	,292	,93004	-,8055	2,6656
----------	-------	-----	------	--------	--------	--------

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي

#### Corrélations

		VAR00006 التمكين الوظيفي	VAR00007 جودة حياة العمل
VAR00006 التمكين	Corrélation de Pearson	1	.529**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	243	243
VAR00007 جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	.529**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	243	243

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

الفرضية الرابعة والخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الجنس

#### Statistiques de groupe

	VAR00001	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00006	انثى 1.00	155	123.8065	18.50802	1.48660
التمكين	ذكر 2.00	88	129.9318	18.01264	1.92015
VAR00007	انثى 1.00	155	83.6065	13.97098	1.12218
جودة حياة العمل	ذكر 2.00	88	87.2614	13.06174	1.39239



Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
VAR00006	.700	.404	-2.504	241	.013	-6.12537	2.44667	-10.94496	-1.30577
Hypothèse de variances égales									
			-2.522	185.003	.012	-6.12537	2.42837	-10.91622	-1.33451
VAR00007	.919	.339	-2.006	241	.046	-3.65491	1.82188	-7.24376	-.06607
Hypothèse de variances égales									
			-2.044	191.162	.042	-3.65491	1.78830	-7.18225	-.12758

الفرضية السادسة والسابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

### Descriptives

VAR00033

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour		Minimum	Maximum
					la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00 ثانوي	08	72,3333	13,05118	7,53510	39,9124	104,7543	62,00	87,00
2,00 ليسانس	232	86,5225	13,02809	,97650	84,5954	88,4495	54,00	121,00
3,00 دراسات عليا	03	80,9677	14,80360	1,88006	77,2083	84,7272	41,00	124,00
Total	243	84,9300	13,73477	,88109	83,1945	86,6656	41,00	124,00

### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
VAR00006	Inter-groupes	3305.956	2	1652.978	4.973	.008
	Intra-groupes	79779.896	240	332.416		
	Total	83085.852	242			
VAR00007	Inter-groupes	1900.798	2	950.399	5.213	.006
	Intra-groupes	43751.012	240	182.296		
	Total	45651.811	242			

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
VAR00006 التمكين الثانوي	ليسانس 2.00	-13.88577	10.61475	.426	-40.0310	12.2595
	دراسات عليا 3.00	-5.95699	10.77808	.858	-32.5045	20.5905
	ليانس 2.00	13.88577	10.61475	.426	-12.2595	40.0310
	دراسات عليا 3.00	7.92878*	2.68869	.014	1.3063	14.5513
	دراسات عليا 3.00	5.95699	10.77808	.858	-20.5905	32.5045
	ليانس 2.00	-7.92878*	2.68869	.014	-14.5513	-1.3063
VAR00007 جودة حياة العمل	ليانس 2.00	-14.18914	7.86063	.198	-33.5507	5.1724
	دراسات عليا 3.00	-8.63441	7.98158	.558	-28.2939	11.0250
	ليانس 2.00	14.18914	7.86063	.198	-5.1724	33.5507
	دراسات عليا 3.00	5.55473*	1.99108	.022	.6505	10.4590
	دراسات عليا 3.00	8.63441	7.98158	.558	-11.0250	28.2939
	ليانس 2.00	-5.55473*	1.99108	.022	-10.4590	-.6505

\*. La différence moyenne est significative au niveau .05.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق في التمكين الوظيفي عند اساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة

### Descriptives

VAR00003

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					1,00	55		
2,00	66	120,1667	18,05171	2,22201	115,7290	124,6043	83,00	155,00
3,00	32	132,0938	20,35548	3,59838	124,7548	139,4327	86,00	158,00
4,00	90	127,9889	18,53966	1,95425	124,1058	131,8719	78,00	165,00
Total	243	126,0247	18,52917	1,18865	123,6833	128,3661	78,00	165,00

### ANOVA à 1 facteur

VAR00003

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3795,232	3	1265,077	3,813	,011
Intra-groupes	79290,620	239	331,760		
Total	83085,852	242			

### Comparaisons multiples

Variable dépendante: VAR00003

Scheffe

(I) VAR00001	(J) VAR00001	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	2,00	6,14242	3,32546	,335	-3,2204	15,5053
1,00	3,00	-5,78466	4,04963	,565	-17,1864	5,6171
	4,00	-1,67980	3,11741	,962	-10,4569	7,0973
2,00	1,00	-6,14242	3,32546	,335	-15,5053	3,2204
	3,00	-11,92708*	3,92354	,028	-22,9739	-,8803
	4,00	-7,82222*	2,95176	,044	-16,1329	,4885
3,00	1,00	5,78466	4,04963	,565	-5,6171	17,1864
	2,00	11,92708*	3,92354	,028	,8803	22,9739
	4,00	4,10486	3,74883	,753	-6,4500	14,6597
4,00	1,00	1,67980	3,11741	,962	-7,0973	10,4569
	2,00	7,82222*	2,95176	,044	-,4885	16,1329
	3,00	-4,10486	3,74883	,753	-14,6597	6,4500

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الفرضية التاسعة

لا توجد فروق في جودة حياة العمل عند اساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة

**ANOVA à 1 facteur**

VAR00002

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	453,496	4	113,374	,597	,665
Intra-groupes	45198,315	238	189,909		
Total	45651,811	242			