

التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة-

Administrative empowerment and its relationship with employees quality of working life - A field study at the Algeria Telecom Corporation - Skikda

جلال الدين بوعطيط^{1*}، نسرین بوعظم²

¹جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، d.bouatit@univ-skikda.dz

²جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر) jalal130@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/08/10 تاريخ القبول: 2023/03/15 تاريخ النشر: 2023/03/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة في التسيير الإداري تتبعها المنظمات وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة خدمية جزائرية ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة تتراوح بين القيم الضعيفة والقوية في معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في بعد تفويض السلطة وبعد التدريب ، وبعد العمل الجماعي والتحفيز ، والمشاركة في المعلومات وعلاقتها بأبعاد جودة حياة العمل التي تم حصرها في أربعة أبعاد وهي : بعد السلامة والصحة المهنية ، بعد الاستقرار الوظيفي، بعد العلاقات الاجتماعية، بعد المشاركة في القرارات ، وبعد الإشراف ، وبعد الأجور والرواتب من خلال مختلف استجابات العمال بمختلف فئاتهم وتصنيفاتهم في مؤسسة البحث .

كلمات مفتاحية: التمكين ، التمكين الإداري ، جودة الحياة ، العمل ، جودة حياة العمل.

Abstract:

This study aims to know the nature of the relationship between administrative empowerment as a modern strategy in administrative management followed by organizations and the quality of work life for workers in an Algerian Telecom Corporation - Skikda- The results shows that there is a positive relationship between all dimensions of the administrative empowerment and the quality of working life for workers in Algeria Telecom Corporation in Skikda.

Keywords: Empowerment, administrative empowerment, quality of life, work, quality of work life.

1- مقدمة

في ظل التغيرات و التحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين من تشعب للأفكار و انتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية و التي انعكست على الأفراد و المجتمعات بصفة عامة و المنظمات بصفة خاصة، حيث أن الأفراد من خلال بحثهم عن تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية يحققون للمجتمع أهدافه التي تتقاطع مع أهداف أفرادهم في شتى مجالات الحياة، و بما أن المنظمة جزء من أجزاء هذا المجتمع فهي أيضا لديها الرغبة في الاستمرار و البقاء، وتحقيق أهدافها التي تضمن لها الفعالية وكذا تحقيق الميزة التنافسية في عالم المنظمات.

انطلاقا من هذا المبدأ زاد اهتمام المنظمات بالموارد البشري نظرا لأهميته باعتباره الجوهر الرئيسي و القلب النابض للمنظمة و العنصر المسؤول عن استمراريتها و نجاحها، هذا الاهتمام أدى إلى ظهور مفاهيم و استراتيجيات حديثة و التي تهدف إلى وصف الأهمية الإستراتيجية المتنامية للموارد البشرية و المحافظة عليها بغية تحقيق أهدافها المسطرة، و من بين هذه الإستراتيجيات نجد التمكين الإداري.

حيث يمكن اعتبار التمكين الإداري من أنجع الأساليب الإدارية العصرية التي تضمن الحصول على أكبر استفادة من الكفاءات من خلال منح العمال قدرا أكبر من الصلاحيات و مشاركتهم في صنع القرار مع الحرص على تزويدهم بكافة المعلومات المرتبطة بعملهم، و منحهم الثقة و الاستقلالية في العمل مما يولد لديهم الشعور بأهمية العمل و المسؤولية الممنوحة لهم. ويلعب هذا الأخير دورا فعالا باعتباره خط وصل بين المصالح الفردية للعمال و بين مصالح المنظمة.

و ربما تكون مؤسساتنا الوطنية أكثر احتياجا للتمكين الإداري نظرا لمعاناتها الشديدة من السلبيات المترتبة عن أساليب الإدارة التقليدية كمرورية القرارات، تعقد عمليات الاتصال الداخلي، هرمية المستويات الإدارية و حجب المعلومات عن العمال، لذا قد تكون إستراتيجية التمكين الإداري الحل الأمثل لكسر الجمود داخل المؤسسة، وفي هذا السياق يمكن القول أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري للعاملين أصبح يشكل مطلبا أساسيا و حساسا للمنظمات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أن أغلب المنظمات تفضل الإعتماد على مهاراتها الذاتية الواجب تطويرها و تحفيزها و دعمها لتحرير طاقاتها و هذا لا يكون إلا من خلال التمكين الإداري الذي يمكن من خلاله المساهمة في استغلال أقصى طاقات و إبداعات الموارد البشرية، وهذا من خلال المساهمة كذلك في رفع الروح المعنوية لديهم و تعزيز ولائهم التنظيمي فالتمكين الإداري قد يلعب دورا فعالا في زيادة دافعية العمال و تحفيزهم، كما قد يؤدي إلى إشباع حاجات العمال المعنوية كزيادة حس المسؤولية و تحقيق الرضا الوظيفي و إثبات الذات و تحسين جودة حياة العمل، وهي أقصى درجة يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليها في تلبية الاحتياجات الشخصية، المعنوية و المادية و التي تنعكس إيجابيا على العمال. انطلاقا من هنا جاء الإهتمام بجودة حياة العمل باعتبارها الدعامة الأساسية للبناء التنظيمي لما لها من دور في تحسين بيئة العمل وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء العمال من جهة، و تحسين الأداء الكلي للمنظمة و تحقيق أهدافها المسطرة من جهة أخرى. حيث يرى (Pavithra & Barani) أن جودة حياة العمل تتركز في توفير

بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيدة والارتقاء برفاهيتهم وحياتهم الصحية ورضاهم الوظيفي عن العمل وكذا تنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي.¹

في حين أكد (Walton, 1973) على الأجور المناسبة، العدالة، ظروف العمل الآمنة و الصحية باعتبارها الدافع الأساسي لتحقيق رضا العمال، حيث أنه كلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين في وظائفهم مما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. فنظرا لأهمية جودة حياة العمل طرحت العديد من المداخل و المفاهيم المرتبطة بتحسين بيئة العمل ضمن هذا المفهوم.

وهذا ما جعلنا نبحث في طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر ذات النشاط الخدمي في مجال الاتصالات والانترنت انطلاقا من كون التمكين الإداري عملية إستراتيجية و حساسة إن شأها خلل أو قصور في تطبيق أحد من أبعادها قد يؤثر ذلك في مستوى جودة حياة العمل لدى العمال وهذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات ومن بينها دراسة كل من: مراد، سلام (2019)²، عباسي سمير (2021)³. انطلاقا من ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي : - هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال؟

ومن خلال هذا السؤال يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين تفويض السلطة وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة البحث؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمل الجماعي وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة البحث؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التدريب وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة البحث؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة البحث؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين المشاركة في المعلومات وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة البحث؟

2- أهداف وأهمية الدراسة :

تحدد أهداف كل دراسة حسب طبيعة موضوعها والفروض التي تمت صياغتها وبالتالي يمكننا وضع الأهداف التالية للدراسة:

- ✓ التعريف بمفهوم التمكين الإداري و جودة حياة العمل من خلال الإطار النظري للدراسة المستوحى من التراث النظري الخاص بهذا الموضوع.
- ✓ فهم أبعاد التمكين الإداري بما يسمح بتحليلها وبناء تصور نظري لعلاقتها المتشابكة.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وجودة حياة العمل و معرفة قوة هذه العلاقة واتجاهها. بالنسبة للأهمية فإن تمكين العاملين أحد أهم العمليات المؤثرة في جودة حياة العمل ، وهو ما يجعله من أهم ضمانات حيوية واستمرار أية منظمة، ومن

¹ - احمد محمد الدمرداشي : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2018 : ص 09.

² - سامي مراد ، شرين سلام : أثر تمكين العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 - دراسة ميدانية-، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، السعودية، 2019.

³ - سمير عباسي : التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال عناية، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2021.

ناحية أخرى فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكانياتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها. ومن هنا يمكن حصر أهمية موضوع دراستنا في جانبين أساسيين هما:

أ. **الأهمية العلمية:** تتحدد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم التمكين الإداري و أهميته وكذا دوره في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية.
- التعرف على جودة حياة العمل كمفهوم تسعى المنظمة إلى تجسيده لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.
- تحديد مختلف أبعاد التمكين المساهمة في خلق بيئة عمل تتسم بالجودة خاصة ما يرتبط بحاجات العمال النفسية والاجتماعية المختلفة.

ب. **الأهمية العملية:** تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في :

- إبراز أهمية وضرورة تمكين العاملين لتنمية وتطوير قدراتهم و مهاراتهم في العمل و بالتالي تحقيق أحسن استثمار للمورد البشري في المؤسسة.
- تفعيل دور التمكين والاستفادة منه في الرفع من جودة حياة العمل لدى العمال.
- إمكانية تحديد مختلف المعوقات التي يعاني منها برنامج التمكين الإداري في مؤسسة البحث من خلال علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال .

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة :

- **التمكين الإداري :** تلك العملية التي تتضمن منح العمال بشركة اتصالا الجزائر - فرع سكيكدة- حرية واسعة في العمل من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم وتحفيزهم، وكذا تزويدهم بالمعلومات الكافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.

- **تفويض السلطة:** قيام الرئيس بتحديد واجبات و مسؤوليات المرؤوس و منحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات أي بمعنى نقل الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى.

- **العمل الجماعي :** هو اجتماع مجموعة من الأفراد مع بعضهم في جماعة أو فريق و احتكاك أفكارهم و تقابل نزعاتهم ما يؤدي إلى إنجاز العمل بطريقة تعاونية غرضها تحقيق الأهداف المستطرة.

- **التدريب:** عملية إكساب العاملين معارف و مهارات جديدة قائمة على أسس علمية و عملية تهدف إلى تحسين أداءهم و رفع كفاءة و فاعلية نشاطهم.

- **المشاركة في المعلومات:** هي عملية توزيع و توفير سبل الوصول إلى المعلومات و تبادلها مع العاملين.

- **التحفيز:** العملية التي تسمح بدفع الأفراد و تحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين لتحقيق هدف معين.

- **الإبداع الإداري:** هي مجموعة الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تحسين مختلف جوانب الحياة الوظيفية للأفراد كالسلامة المهنية و الاستقرار الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، المشاركة في القرارات، أسلوب الإشراف و نظام الأجور.

- الجانب النظري :

- التمكين الإداري :

أ. الدلالة اللغوية لمفهوم التمكين:

التمكين في اللغة من الفعل (مَكَّنَ) يقال (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكيناً و (أمكنه) منه ، واستمكن الرجل من الشيء (تمكن) منه ، وفلان لا (يُمَكِّنُهُ) للنهوض بشيء ما ، أي لا يقدر عليه¹ ، و(أمكنه) من عدوه : أي نصره عليه وحكمه فيه . والتمكين لغة يعني الاستطاعة على فعل الشيء².

ب. المفهوم الاصطلاحي لمصطلح التمكين: يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، وباعتباره مفهوم متشعب وذو أبعاد متعددة، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مفاهيم متعددة للتمكين ومن هذه التعاريف ما يلي:

* يعرفه أفندي (2003) بأنه: " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط ، خاصة تلك التي تخص الوظائف ، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة."³

* أما Brown يعرفه على أنه: " عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم . وان للتمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة ، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد."⁴

- يعرفه الزناتي بأنه: عملية صنع القرار و التي تم الدفع بها إلى المستويات التشغيلية ، و هذا يعطي للعمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج.⁵

■ كما يعرف بأنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و مناخ ملائم، و تأهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم، و قياس الأداء بناء على أهداف واضحة.⁶

من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو: منح الموظف السلطة والحرية الأكبر في إدارة عمله، وتحريره من القيود لزيادة قدراته ومهاراته وشعوره بالثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من إمكانيات تساعد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحل المشكلات لتحقيق أهداف المنظمة.

- جودة حياة العمل :

¹ - محمد الرازي : مختار الصحاح ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1996 : ص 630.

² - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين : لسان العرب ، ط3، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان ، 1999: ص 412.

³ -أفندي عطية : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003 : ص 20.

⁴ - Brown , D,R and Harvey,D: **An Experimental Approach to Organization development** ,7th Edition, pearson prentice Hall, New jersey, USA, 2006, p 241.

⁵ - محمد ربيع الزناتي: السلوك التنظيم: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، السعودية ، 2013 : ص 284.

⁶ - أندرواس رامي، معاينة عادل: الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008: ص 54.

يعد مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين. وقد تعددت تعريفات جودة حياة العمل QWL نتيجة لتنوع أبعاد هذا المفهوم ، نذكر منها ما يلي:

■ عرفها Martel and Dupuis

(2006) بأنها: "التوافق مع المستوى الذي وصل إليه الفرد في السعي الديناميكي لتحقيق أهدافه الهرمية داخل مجالات عملهم، حيث يترجم سد الفجوة بين الفرد وأهدافه إلى تأثير إيجابي على الجودة العامة لحياة الفرد والأداء الوظيفي، وبالتالي على الأداء العام للمجتمع".¹

■ كما عرفها Shamir & Salomon (1985) بأنها: "بناء شامل يتضمن رفاهية الفرد المتعلقة بالوظيفة ومدى خبرات العمل مجزية ومرضية وخالية من التوتر والعواقب الشخصية السلبية الأخرى".²

■ كما عرفت في كونها: "عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية والغير ايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها الموظفون ، وكلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على / أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة عمل الموظفين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم ، وتم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان الموظفين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل وتكون النتيجة نجاحات متواصلة للمؤسسة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير".³

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم تعريف لجودة الحياة الوظيفية بأنها: مجموعة الجهود والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل توفير ظروف و بيئة عمل آمنة ومناسبة تعمل على تحسين رضا العاملين والرفع من مستوى أدائهم وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الجانب التطبيقي للدراسة :

- الإطار المكاني للدراسة : SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

¹ - Hébert, Noémi Bonneville : **L'interrelation entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie personnelle**: son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique. Thèse du doctorat en psychologie. Université du Québec. Montréal , 2014,p 18 .

² - Aziz, Rafidah and Nadzar, Fuziah Mohd and Husaini, Haslinda and Maarof, Asmah and Radzi, Salleh Mohd and Ismail, Izhairi. : **Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang valley Malaysia**. Asia pacific library & information education & practice.2011. P 521-529.

³ - مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 350.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة- إحدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر و تتكون من 05 وكالات تجارية على مستوى ولاية سكيكدة و هي : الوكالة التجارية بعزابة، الوكالة التجارية بالقل، الوكالة التجارية في الحروش، الوكالة التجارية زيغود يوسف، الوكالة التجارية 20 أوت 1955، حيث باشرت هذه الأخيرة هذه الأخيرة عملها في نوفمبر 2006 و التي كانت قبل ذلك عبارة عن نقطة بيع و الكائنة بحي الممرات سكيكدة. ومن مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة:-

- تنويع عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين خاصة بالمناطق الريفية.

- المحافظة على مردودية هياكلها القاعدية.

- العمل على وضع استغلال و تسيير شبكات الاتصال العامة و الخاصة.

- تطوير و تشغيل جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات.

- **المنهج المستخدم :** وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي، وذلك من خلال التعرض إلى طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال ، وهذا النوع من الدراسات يندرج ضمن الدراسات الوصفية ، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، ويقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا إما نوعيا ، أو كميا أو الاثنين معا".¹

- **مجتمع الدراسة وعينته:** طبقت دراستنا على عمال مؤسسة إتصالات الجزائر حيث تم اختيار عينة تتكون من 51 فردا أي ما يعادل 51% من المجتمع الأصلي للبحث المقدر ب 100 عامل، قمنا بعملية توزيع الاستمارات على عينة البحث و تم استرداد 49 استمارة ، لذلك فإن عينة دراستنا قدرت ب 49 فرد أي ما يعادل 49 % من مجتمع البحث، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة و التي تعرف بأنها "العينة التي يكون أساس اختيارها هو المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي، ومنع الباحث من جعل النتائج متحيزة بتأثيره في اختيار الوحدات حيث تترك اختيار الأفراد للصدفة وبعد التحيز".

- **أدوات جمع البيانات :**

¹ - عدنان حسين المجادري ، يعقوب عبد الله أبو حلو : الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2009: ص 198.

- **وصف الأداة :** يتوقف اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات على طبيعة موضوع الدراسة والإمكانيات المتاحة لدى الباحث، وقد تم اعتماد **الاستمارة** كأداة رئيسية في هذه الدراسة و قد عرفت هذه الأداة من طرف الباحث **Selltiz** على أنها: " وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المحددة بطريقة مكتوبة."¹

و إنطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تقسيم الإستبيان إلى محورين تضمن كل محور مجموعة من الأبعاد:

المحور الأول: تناول متغير التمكين الإداري: ضم 25 بندا ، قسمت على 05 أبعاد و هي كالتالي:

-**البعد الأول:** تفويض السلطة: تضمن 05 بنود .

-**البعد الثاني:** العمل الجماعي : اشتمل على 05 بنود .

-**البعد الثالث:** التدريب: اشتمل على 05 بنود .

-**البعد الرابع:** التحفيز: تضمن 05 بنود .

-**البعد الخامس:** المشاركة في المعلومات: تضمن 05 بنود .

المحور الثاني: تناول متغير جودة حياة العمل ، و تم من خلاله دراسة 06 أبعاد و هي كالتالي:

-**البعد الأول:** السلامة و الصحة المهنية: اشتمل على 05 بنود.

-**البعد الثاني:** الأمان و الإستقرار المهني: اشتمل على 05 بنود .

-**البعد الثالث:** المشاركة في القرارات: تضمن 05 بنود .

-**البعد الرابع:** العلاقات الاجتماعية: تضمن 05 بنود .

-**البعد الخامس:** أسلوب الإشراف : تضمن 05 بنود .

-**البعد السادس:** الأجور و الرواتب: تضمن 05 بنود .

و قد صممت إستمارة البحث تبعا للمقياس الذي وضعه العالم "ليكرت" سنة 1932م، و المسمى "بمقياس ليكرت" **LIKERT SCALE** ، و في هذه الدراسة تم إعتماد المقياس الخماسي الذي يتضمن عبارات متدرجة بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. و لقد أعطيت لكل منها درجات كالتالي 1،2،3،4،5 على الترتيب في حالة ما كانت البنود ذات طبيعة إيجابية، أما في حالة ما تكون البنود ذات طبيعة سلبية نعطي للعبارات غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، غير موافق بشدة الدرجات التالية: 1،2،3،4،5 على الترتيب .

✓ الخصائص السيكومترية للأداة :

¹ - المرجع نفسه ، ص 112.

- الصدق : وللتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة في التخصص قدر عددهم ب (05) أساتذة من قسم علم النفس بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة . وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات دراستنا، و قد تم أخذ ملاحظات الأساتذة بعين الاعتبار و استخدامها في إجراء التعديلات المناسبة على بعض البنود إلى أن تم التوصل إلى صياغة الأداة في شكلها النهائي.

قد استعنا بمعادلة "لوشي" لحساب صدق الإستمارة و هي كالتالي:

$$\frac{2/\epsilon - \epsilon}{2/\epsilon} = \text{م. ص. م.}$$

ع و: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس
ع: عدد المحكمين الإجمالي.

وقيمته بعد تطبيق المعادلة كانت تقدر ب 0,82 ، وهي قيمة عالية تؤكد على أن الاستبيان صادق ، يقيس ما اعد لقياسه فعلا.

- ثبات أداة الدراسة:

يشير الثبات إلى إمكانية الاعتماد على أداة الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما أستخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف ماثلة (نفس الظروف).

وقد تم استخدام معامل الفاكرونباخ، وهو يعد من المعاملات الأكثر استخداما لحساب ثبات استبانة الدراسة و يحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{آلفا} = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum e_f^2}{\sum e_k^2} \right)$$

- حيث أن :

- ن = عدد الفقرات.

- ع2ف = تباين الأداء على الفقرات.

ع2 ك=تباين الدرجات الكلية للاختبار.¹

- وقد كانت النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق هذا المعامل كالتالي:

- جدول رقم (01) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	آلفا كرونباخ
التمكن الإداري	25	0.79

¹ - سعد عبد الرحمان : القياس النفسي، ط3، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1998: ص 171.

0.73	30	جودة حياة العمل
	55	المجموع

وهذه القيم تعبر عن ثبات الأداة من خلال المحورين .

- أساليب معالجة البيانات :

- الأسلوب الكمي : من خلال استخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ ، وكذلك معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) الذي استخدم لاختبار وجود علاقة ارتباطيه بين متغيرات الدراسة و أبعادها. ويرمز له بالرمز " ر " . يحسب من خلال المعادلة: ¹

$$r = \frac{[\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})]}{\sqrt{[\sum (x_i - \bar{x})^2] [\sum (y_i - \bar{y})^2]}}$$

ب. الأسلوب الكيفي: يتضمن الجانب الوصفي في التحليل و التعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.

- عرض وتفسير النتائج:

- دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل لدى العمال:

-التساؤل الرئيس: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة-؟"

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع جودة حياة العمل كما يلي:

جدول رقم(02) يوضح اختبار العلاقة بين التمكين الإداري و جودة حياة العمل

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التمكين الإداري	0.80	0.05
جودة حياة العمل		

¹ - محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط2، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012 : ص 80.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة و قوية حيث قدرت ب ($r=0.80$) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة - أي أنه كلما ارتفع مستوى التمكين بالشركة سيؤدي إلى رفع مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين بها.

-التساؤل الجزئي الأول: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وجودة حياة العمل لدى الإطارات الوسطى بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة-؟"

جدول رقم(03) يوضح اختبار العلاقة بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل :

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
تفويض السلطة	0.32	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تفويض السلطة و جودة حياة العمل لدى العمال قد بلغت ($r=0.32$) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) . بالتالي يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة البحث.

-التساؤل الجزئي الثاني: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين العمل الجماعي وجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة البحث؟"

جدول رقم(04) يوضح اختبار العلاقة بين العمل الجماعي و جودة حياة العمل :

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
العمل الجماعي	0.68	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال ما جاء في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط المتحصل عليه بين المتغيرين كان ($r=0.68$) وكان ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وهكذا نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ودالة إحصائية بين العمل

الجماعي و جودة حياة العمل . أي أنه كلما زاد العمل الجماعي داخل المؤسسة ارتفع مستوى جودة حياة العمل لدى العمال. وبالتالي نؤكد على "وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين العمل الجماعي وجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة البحث".

-التساؤل الجزئي الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التدريب وجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة البحث؟"

جدول رقم (05) يوضح اختبار العلاقة بين التدريب وجودة حياة العمل لدى العمال

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التدريب	0.55	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم(04) يوضح النتيجة المتحصل عليها بعد اختبار العلاقة بين متغير التدريب وجودة حياة العمل لدى العمال ، وهنا نسجل أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المتحصل عليها هي ($r=0.55$) حيث تدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين. و قد كانت قيمة مستوى الدلالة هنا ($\alpha=0.05$) وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب و جودة حياة العمل دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). بمعنى أنه كلما توفرت العملية التدريبية بمؤسسة البحث زاد مستوى جودة حياة العمل لدى العمال .

-التساؤل الجزئي الرابع: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة-؟"

جدول رقم (06) يوضح اختبار العلاقة بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
التحفيز	0.78	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال ما جاء في الجدول اعلاه و الذي يوضح اختبار العلاقة بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ($r=0.78$) وهي تدل على علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين وقد كان ذلك

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعبر عن وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً. و بناء عليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

-التساؤل الجزئي الرابع: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع سكيكدة- ؟

جدول رقم (07) يوضح اختبار العلاقة بين المشاركة في المعلومات و جودة حياة العمل لدى العمال

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (α)
المشاركة في المعلومات	0.60	0.05
جودة حياة العمل		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

- مناقشة نتائج الدراسة : بالنسبة للتساؤل الرئيس الذي تناول العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل فقد سجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حيث قدرت قيمة الارتباط ($r=0.80$) وهذا ما يعكس التأثير الإيجابي لمختلف أبعاد التمكين على تعزيز جودة حياة العمل لدى العمال بالرغم من وجود بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون لها صلة برفع مستوى جودة حياة العمل لدى العمال . وفيما يتعلق بالاسئلة الجزئية التي حاولنا من خلالها اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع ، فقد استنتجنا وجود علاقة ارتباطية طردية تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة والقوية بين كل بعد من أبعاد التمكين و جودة حياة العمل كالتالي :

بالنسبة للسؤال الجزئي الأول تم التأكيد على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تفويض السلطة وجودة حياة العمل لدى العمال ، و قدرت قيمة الارتباط ($r=0.32$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن مستوى ممارسة الإدارة لتفويض السلطة للعمال محدودة نوعا ما لأن تفويض السلطات والصلاحيات بشكل واسع يرتبط بعنصر المخاطرة، لكن هذا لا يمنع من وجود مساحة من الحرية تساعد في رفع مستوى جودة حياة العمل لدى العمال ، بالإضافة إلى وجود بعض المحفزات الأخرى التي تسهم في تحسينها كذلك، لان تفويض السلطة في الغالب محدودا خاصة في المؤسسات العمومية التي تحكمها سياسات وزارية معينة تسير وفق السياسة العامة للحكومة أو للدولة عموما. و تتفق نتيجة

هذه الفرضية مع دراسة أيمن حسن ديبوب (2014)¹ التي توصلت إلى أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة و جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات قدرت ب $(r=0.45)$.

أما بالنسبة للتساؤل الجزئي الثاني فقد كانت نتيجة اختبار وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد العمل الجماعي و جودة حياة العمل لدى العمال ، حيث قدرت قيمة هذا الارتباط ب $(r=0.68)$ وتفسر هذه النتيجة بحرص إدارة الشركة على تسهيل العمل الجماعي بين الموظفين من خلال وظيفة التنسيق والتكامل بين وحدات المؤسسة ، خاصة وان طبيعة نشاط هذه المؤسسة (ميدان الاتصالات) يفرض عليها دعم العمل الجماعي على نطاق واسع ، وبالرغم من كونها غير كافية حسب ما أظهرته نتائج تحليل استجابات أفراد العينة إلا أن إدارة الشركة تبدي جهودا واضحة في ذلك ، وبالتالي تسمح بمعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل (جودة حياة العمل) لدى العاملين لما لأثر العمل الجماعي في تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة ، كما يساعدها في اختصار المسافات و توفير الوقت و تذليل العوائق، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة سلطان أميمة (2020) و التي توجهت استجابة العاملين بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز إلى الموافقة حول بعد العمل الجماعي لكن بدرجة متوسطة، فسرت الباحثة هذه النتيجة بقلّة تشجيع مؤسسة دراستها للعمل الجماعي من ناحية، و ضعف أجواء التعاون بين العمال من ناحية أخرى.

وأما فيما يخص التساؤل الجزئي الثالث والتي أكدت نتائج اختبار على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين التدريب وجودة حياة العمل لدى العمال عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ حيث قدرت قيمة هذا الارتباط ب $(r=0.55)$ ونفسر ذلك في حرص الشركة على تدريب العمال وفق الاحتياجات التدريبية ، إلا أننا لاحظنا أن هذه العملية التدريبية يشوبها نوع من النقص ، ويكمن في عدم التنوع في الأساليب التدريبية من حيث الطريقة والمكان ، وهذا ما أكدته استجابة أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى جملة عوامل ترتبط بالسياسة العامة في التدريب وغطية عملية اتخاذ القرار في مثل هذه الإجراءات وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر في مستوى جودة حياة العمل لدى العمال بالمؤسسة . وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة سلطان أميمة (2020) و التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للتدريب في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بيسكرة، حيث قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العمال حول بند التدريب ب 2.95 و فسرت الباحثة ذلك بعدم حرص المؤسسة على التنوع في البرامج التدريبية من جهة، وقلة توفر فرص التدريب لجميع العمال من جهة أخرى.

وفي ما يتعلق بالتساؤل الجزئي الرابع والتي أكدت نتائج اختبار على وجود علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال ، وكانت قيمة نتيجة الارتباط $(r=0.78)$ وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، أي أن نظام التحفيز الموجود بالشركة يساهم بشكل كبير في تعزيز جودة حياة العمل لدى العمال خاصة أن هذه الجودة غالبا ما ترتبط بنظام الحوافز في المؤسسة الذي من خلاله يتم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لدى العمل ، بل ويرتبط كذلك الرضا الوظيفي والتوافق المهني لديهم ، وهذه المتغيرات ترتبط بشكل أو بآخر بجودة حياة العمل في المؤسسة. وبالرغم من أننا

¹ - أيمن حسن ديبوب : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30 ، العدد 01 ، 2014 : ص 195.

لاحظنا أن نظام الحوافز غير مقبول من طرف العمال وقد يرجع سببه إلى عدم وضوح معايير نظام التحفيز أو عدم المتابعة الجيدة للعاملين أو حتى عدم وضوح أهداف الإدارة مما يجعله غير فعال بشكل كافٍ.

حيث اتفقت نتيجة دراستنا مع دراسة سامي مراد، شرين سلام (2019) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير الإنجاز و جودة حياة العمل في المؤسسات التعليمية بالسعودية.

وفي ما يتعلق بالتساؤل الجزئي الخامس والتي أكدت نتائج اختبارها على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المشاركة في المعلومات وجودة حياة العمل لدى العمال ، وكانت قيمة نتيجة الارتباط ($r = 0.60$) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، نفس ذلك باهتمام المؤسسة بإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين من خلال تطوير وسائل و أساليب تسهل عملية المشاركة في المعلومات داخل المؤسسة ، وهذا من اجل الفهم الدقيق والجيد لكل الأعمال والنشاطات من طرف كل العاملين وهذا من اجل ضمان سيورة جيدة وفعالة لنشاطات المؤسسة ، وهذا ما يساعد في تحسين والرفع من مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين لارتباط ذلك بتقدير المؤسسة لهم من خلال مشاركتهم لكل المعلومات المرتبطة بها. وقد اتفقت هذه النتيجة في وجود هذه العلاقة مع دراسة عباسي سمير (2021) التي أكدت على وجود علاقة وان كانت ضعيفة بين أبعاد التمكين الإداري ومن بينها بعد المشاركة في المعلومات وجودة حياة العمل لدى العمل ، مع تفسير هذه العلاقة الضعيفة بوجود متغيرات وسيطية تؤثر فيها.

4- خاتمة الدراسة :

ما يمكن التوصل إليه من خلال هذه الدراسة هو أهمية التمكين الإداري باعتباره احد الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين ، وهذا من خلال فسخ المجال أمام العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار بما يسمح في تحسين بيئة العمل وجودتها وبالتالي تحسين جودة حياة العمل لدى العمال بشقيها المادي والمعنوي ، مما قد يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة ، وزيادة مساحة نموها واستمرارها في عالم المنظمات الناجحة ، وهذا بتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن الوصول إليها من خلال جودة المنتج أو الخدمة وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر بيئة تنظيمية من دعائمها الاهتمام بجودة حياة العمل لدى العمال .

5. قائمة المراجع:

- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين : لسان العرب ، ط3، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان 1999.
- احمد محمد الدمرداشي : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، 2018.
- افندي عطية : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر- ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003.
- أندرواس رامي، معاينة عادل: الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

- أيمن حسن ديوب : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30 ، العدد 01 ، 2014.
- سامي مراد ، شرين سلام : أثر تمكين العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 - دراسة ميدانية-، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، السعودية، 2019.
- سعد عبد الرحمان : القياس النفسي، ط3، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1998.
- سمير عباسي: التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة فرتيال عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة الحاج لخضر باتنة1، الجزائر، 2021.
- عدنان حسين الجادري ، يعقوب عبد الله أبو حلو : الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2009.
- محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط2، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012.
- محمد الرازي : مختار الصحاح ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 1996.
- محمد ربيع الزناتي: السلوك التنظيم: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، السعودية ، 2013 .
- مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2009.
- Aziz, Rafidah and Nadzar, Fuziah Mohd and Husaini, Haslinda and Maarof, Asmah and Radzi, Salleh Mohd and Ismail, Izhairi. : **Quality of work life of librarians in government academic libraries in the klang valley Malaysia.** Asia pacific library & information education & practice.2011.
- Brown , D,R and Harvey,D: **An Experimental Approach to Organization development** ,7th Edition, pearson prentice Hall, New jersey, USA, 2006.

- Hébert, Noémi Bonneville : **L'interrelation entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie personnelle: son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique**. Thèse du doctorat en psychologie. Université du Québec. Montréal , 2014 .

- قائمة الملاحق :

- استمارة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

قسم علم النفس

استمارة بحث بعنوان

التمكين الاداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والمعونة بـ"التمكين الإداري و علاقته بجودة حياة العمل لدى العمال"، و نظرا لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم، لأن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا فائق و الاحترام و التقدير.

البند	البدائل				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنحك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام.				

التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

					2	تتق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.
					3	تقوم بحل المشكلات المتعلقة بعملك في حدود صلاحياتك.
					4	تشعر بأنك عنصر فعال و مؤثر في المؤسسة.
					5	يفوض لك رئيسك المباشر بعض الصلاحيات لإنجاز أعمالك.
					6	تشجع الإدارة العمل الجماعي.
					7	تلتجأ الادارة للعمل الجماعي كطريقة لحل المشكلات.
					8	يوجد تناسق بين مهارات الفرد و مهارات الجماعة داخل المؤسسة.
					9	يعمل الأفراد العاملون بروح الفريق الواحد.
					10	تسود أجواء التعاون و المساعدة بينك وبين زملائك.
					11	تسعى المنظمة للوصول إلى جودة التدريب.
					12	يتم التدريب وفقا للأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.
					13	أساليب التدريب تبنى على فهم واقعي و دقيق للاحتياجات التدريبية.
					14	تلبى الدورات التدريبية حاجات المتكونين المستقبلية.

					توفر الإدارة فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب.	15
					تقدر الإدارة جهودك في العمل.	16
					تتلقى مكافآت عندما تقوم بأعمال إبداعية.	17
					تتلقى تشجيع و دعم من طرف الإدارة.	18
					ظروف العمل تحفزك على تحسين مستوى أداءك في العمل.	19
					يقوم رؤسائك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر.	20
					يشارك العمال بعضهم البعض المعلومات و المهارات المتعلقة بالعمل.	21
					لديك صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.	22
					يتم مشاركة العمال بنشاطات المؤسسة بصفة دورية.	23
					تتصف بيئة عملك بتوفر المعلومات بمختلف أنواعها.	24
					تتسم مؤسستك ببنية تكنولوجية عالية .	25
					تهتم مؤسستك بسلامة و أمن العاملين.	26
					توفر مؤسستك بيئة عمل آمنة .	27
					تقوم مؤسستك بإعداد برنامج تدريب على الأمن و	28

التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال

					السلامة المهنية للعاملين..	
					تقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين.	29
					تلتزم المؤسسة بالعاملين على وقاية أنفسهم أثناء العمل.	30
					تعتقد بأن مؤسستك مؤهلة لتوفير بيئة عمل مناسبة.	31
					تشعر بالثبات في منصبك.	32
					تشعر بالاطمئنان في عملك .	33
					تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة من جميع الأطراف.	34
					ترغب بالبقاء في المؤسسة نظرا لشعورك بالأمان في وظيفتك.	35
					لديك القدرة على التأثير على القرارات التي تمس عملك.	36
					تستطيع أن تشارك برأيك في حل مشكلات العمل.	37
					لديك مجال مناسب من الحرية في أداء عملك.	38
					توجد شفافية في صنع القرار في مختلف المستويات الإدارية.	39
					يشارك العاملون في صناعة القرار في المؤسسة.	40
					يسود التعاون بين العاملين.	41

42	يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل.				
43	تتيح الإدارة فرصة الاتصال التفاعلي بين العمال في كافة المستويات الإدارية.				
44	تعمل الإدارة على تعزيز مبادئ الإخاء بين العاملين.				
45	يتبادل العمال الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات خارج العمل.				
46	يعاملك رئيسك بعدالة				
47	يوضح لك رئيسك المهام المطلوبة منك.				
48	لدى رئيسك قدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.				
49	يفوض رئيسك المباشر جزءا من صلاحياته لمرؤوسيه.				
50	يملك رئيسك المباشر قدرة عالية على التخطيط المسبق للعمل.				
51	يعتمد أجرك على مقدار انجازك في العمل.				
52	أجرك عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائك.				
53	نظام الأجور في مؤسستك يتسم بالوضوح.				
54	أداءك الفردي يحدد مقدار أجرك.				
55	أنت راض بما تحصل عليه من أجر في عملك.				