

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد



قسم علم النفس والأرطوفونيا

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات

تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

في ضوء

الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي

إشراف الأستاذ:

أحمد تيغزة

من إعداد الطالب:

ساخي بوبكر

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
مقدم سهيل	أستاذ محاضر – أ-	رئيسا	جامعة وهران 2
أحمد تيغزة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
إيزيدي كريمة	أستاذ محاضر – أ-	مناقشا	جامعة وهران 2
مكي أحمد	أستاذ محاضر – أ-	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2015-2016

الإهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا "أمي و أبي" حفظهما الله

إلى إخوتي، إلى كل الأهل و الأقارب و إلى كل الأحبة و الأصدقاء و إلى كل أساندي

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

سأخي بوبكر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ تَلْحُمٍ

ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد منا يارب حتى بعد الرضا، و الصلاة والسلام على معلم البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله.

يقال "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

ويقال "أن جمال العقل بالفكر... وجمال القلب بالذكر... وجمال الحال بالاستقامة... وجمال الكلام بالصدق... أما جمال الروح فهو بالشكر....."

لذلك لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر، والعرفان إلى الأستاذ أحمد تيعزة الذي تفضل بالإشراف على رسالتي وعلى توجيهاته ونصائحه وعلى صبره معي فشكراً جزيلاً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة. وإلى السادة المحكمين.

وإلى القائمين على مصلحة التكوين بمديرية الحماية المدنية لولاية وهران وهذا لحسن الاستقبال وسرعة في تقديم ترخيص القيام بالترقب، وللتسهيلات التي قدموها من أجل إنجاز هذه الدراسة أخص بالذكر كل من: بن أحمد، وعيسى.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالتحية والاحترام، والإجلال إلى كل رؤساء الوحدات المزاراة على حسن الاستقبال، وإلى أفراد العينة على التعاون في إتمام هذه الدراسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ
تَلْحُمٍ

الباحث: ساخي بوبكر.



ملخص الدراسة

العنوان: التمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.

إعداد الطالب: ساخي بوبكر.

إشراف: أ.د. أمحمد تيغزة.

إشكالية الدراسة: تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، والبالغ عددهم (1475) فرداً، وكان حجم العينة (586) فرداً.

منهج الدراسة و أدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها. ووظف الإستبانة كأداة لدراسته.

أهم النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5.

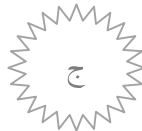
2- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان في متوسطاً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.40 من 5.

3- إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.59 من 5.

4- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

5- كما تم التوصل إلى نفس النتائج السابقة تقريباً (تحت رقم 4) عند إعادة تحليلها على عينة أخرى من نفس المجتمع لتحقيق ما يسمى بالصدق التقاطعي، أو التعميمي (cross-validation of results).

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، التحليل التقاطعي
نمذجة المعادلة البنائية.



Study Abstract

Study Title : empowerment and its relationship with the quality of work life in the light of the mediator variable organizational trust as a the members of civil protection for the state of Oran.

Student : Sakhi Boubakeur.

Advisor : Dr. Tigzza Amhamed.

Problem of study: The problem of the study is Crystallize around to answer the following general question: what is the relationship between worker empowerment and quality of life at work with variable mediating organizational trust.

The study population: The population studied was composed with members of the civil protection of the State of Oran, with a total amount (1475) persons, and the member of the sample was (586) persons.

Method and study tools: The researcher used the descriptive and deductive approach to achieve the objectives of the study and answer his questions. And he used a questionnaire as a tool for this study.

The most important results:

- 1- The results of the study showed that the level of empowerment of members of civil protection of the State of Oran was low, through the four dimensions (Meaning, Choice, Self-Determination, Impact) ladder. With an average (2.15 out of 5).
- 2- The results indicate that the level of organizational confidence among members of civil protection in the state of Oran was average, across the four dimensions of the scale (trust supervisors, trust colleague, trust Organizational Competence, trust Organizational effectiveness). With an average (2.40 out of 5).
- 3- The results of the study also showed that the quality of working life among the members of the civil protection of the state of Oran was average, through the scale of six dimensions (Organizational commitment, formation And education, job design, work teams, balance between personal and professional life, reduce work pressure) to the average (2.59 out of 5).
- 4 - The results showed a positive relationship between worker empowerment and organizational confidence, and the empowerment of workers and the quality of working life, and the relationship between worker empowerment and quality Of work life vary according to organizational confidence as a mediating variable.
- 5 - Almost the same previous results (under no. 4) were obtained in a new analysis to another sample of the same community to realize the truth called the Honesty Cross, or to sweep (cross-validation of results).

Keywords: empowerment, organizational trust, quality of work life, cross-sectional analysis, structural equation modeling.

Résumé de l'étude



Titre de l'étude: empowerment et sa relation avec la qualité de vie au travail à la lumière du variable médiateur confiance organisationnelle comme chez membres de la protection civile pour l'Etat d'Oran.

Étudiant: Sakhi Boubakeur.

Conseiller: Dr Tizza Amhamed.

Problème d'étude : Le problème de l'étude est Crystallize autour de répondre à la question général suivante :quelle est la relation entre empowerment des travailleurs et la qualité de vie au travail avec la variable médiatrice la confiance organisationnelle .

La population d'étude : La population étudiée était composée par membres de la protection civile de l'Etat d'Oran, avec un montant total (1475) personnes, et de le membre de l'échantillon c'était (586) personnes .

Méthode et des outils d'étude: Le chercheur a utilisé l'approche descriptive et déductive pour atteindre les objectifs de l'étude et de répondre à ses questions. Et il a utilisé un questionnaire comme un outil pour cet étude.

Les résultats les plus importants:

1- Les résultats de l'étude à montré que le niveau d'empowerment des membres de la protection civile de l'Etat d'Oran était faible, à travers les quatre dimensions (Signification, Choix, Auto détermination, Impact) de l'échelle. Avec une moyenne (2,15 sur 5).

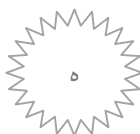
2- Les résultats indiquent que le niveau de la confiance organisationnelle chez les membres de la protection civile de l'Etat d'Oran était moyenne, à travers les quatre dimensions de l'échelle (confiance superviseurs, confiance collègue, confiance Organizational Compétence, confiance efficacité organisationnelle). Avec une moyenne (2,40 sur 5).

3- Les résultats de l'étude ont montré aussi que la qualité de vie au travail chez les membres de la protection civile de l'état d'Oran était moyenne, à travers l'échelle de six dimensions (L'engagement organisationnel, formation et l'éducation, la conception des tâches, des équipes de travail, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, réduire la pression du travail) au moyenne (2,59 sur 5).

4 - Les résultats ont montré une relation positive entre l'empowerment des travailleurs et de la confiance organisationnelle, et l'empowerment des travailleurs et de la qualité de la vie au travail, et la relation entre l'empowerment des travailleurs et de la qualité de vie au travail varient en fonction de la confiance organisationnelle comme une variable médiateur.

5 – Presque ont été atteint les mêmes résultats précédents (sous le n° 4) lors d'une nouvelle analyse à un autre échantillon de la même communauté pour réalisé la vérité que l'on appelle la Honesty croix, ou balayer (validation croisée des résultats).

Mots-clés: l'empowerment, la confiance organisationnelle, la qualité de la vie professionnelle, l'analyse transversale, modélisation par équation structurelle.



قائمة المحتويات	
أ	- إهداء
ب	- شكر وتقدير
ج	- ملخص البحث
ط	- قائمة الجداول
ك	- قائمة الأشكال
الفصل التمهيدي	
1	- فهرس الفصل التمهيدي.
02	- المقدمة.
05	1- إشكالية الدراسة.
07	2- فرضيات الدراسة.
11	3- التعاريف الإجرائية.
12	4- أهداف الدراسة.
13	5- أهمية الدراسة.
الفصل الأول: تمكين العاملين	
14	- فهرس الفصل الأول.
15	- تمهيد.
15	1- تعريف التمكين.
20	2- الاتجاهات الفكرية للتمكين.
23	3- مداخل التمكين.
28	4- أبعاد التمكين.
34	5- نماذج التمكين.
47	6- الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين العاملين.
48	7- مستويات التمكين.
52	8- خطوات تمكين العاملين.
56	9- مزايا التمكين وفوائده.
59	10- سلبيات تمكين العاملين.
60	11- معوقات تمكين العاملين.
62	- خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية.	
63	- فهرس الفصل الثاني
64	- تمهيد.
64	1- تعريف الثقة التنظيمية.
66	2- مداخل الثقة التنظيمية.
67	3- أنواع الثقة التنظيمية.
70	4- أبعاد الثقة التنظيمية.
73	5- فوائد وأهمية الثقة التنظيمية.
75	6- أسس بناء الثقة التنظيمية.
77	7- نماذج الثقة التنظيمية.
85	8- معوقات بناء الثقة التنظيمية.
86	- خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية.	
87	- فهرس الفصل الثالث.
88	- تمهيد.
88	1- تعريف جودة الحياة الوظيفية.
90	2- أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
99	3- أهمية جودة الحياة الوظيفية.
101	4- أهداف جودة الحياة الوظيفية.
102	5- العوامل المرتبطة ببيئة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية.
113	6- عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
115	- خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الدراسات السابقة.	
116	- فهرس الفصل الرابع
117	1- علاقة التمكين بالثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية.
122	2- الدراسات السابقة.
132	3- التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة.	
136	- فهرس الفصل الخامس
137	- تمهيد



137	1- منهجية البحث ومعالجة البيانات.
137	2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.
140	3- مجتمع الدراسة.
140	4- عينة الدراسة.
148	5- أداة الدراسة.
157	6- سلم القياس استبانة الدراسة.
157	7- نموذج العام للدراسة.
159	8- اختبار صدق الأداة وثباتها.
الفصل السادس: الدراسة الميدانية واختبار صحة فرضيات الدراسة.	
198	- فهرس الفصل السادس.
199	- تمهيد.
199	1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
233	- خلاصة الفصل.
234	- الخاتمة العامة.
237	- التوصيات والاقتراحات.
239	- المراجع.
257	- الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
139	مجموعة الأشكال و الأسهم المستخدمة في رسم النموذج.	01
143	وحدات العينة المبحوثة.	02
144	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	03
145	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	04
146	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	05
146	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	06
147	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.	07
148	رموز متغير التمكين في برنامج Spss v.20.	08
149	الفقرات أو مؤشرات التمكين وتسميتها في برنامج Spss v.20.	09
151	رموز متغير الثقة التنظيمية في برنامج Spss v.20.	10
152	الفقرات أو مؤشرات الثقة التنظيمية وتسميتها في برنامج Spss v.20.	11
154	رموز متغير جودة الحياة الوظيفية في برنامج Spss v.20.	12
155	الفقرات أو مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وتسميتها في برنامج Spss v.20.	13
157	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	14
158	رموز نموذج القياس برنامج Amos v.20.	15
160	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد التمكين.	16
161	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الثقة التنظيمية.	17
162	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية.	18
164	معامل الارتباط بين مقاييس الدراسة الثلاثة.	19
165	معامل ألفا لكرونباخ لقياس الاستبانة.	20
166	مؤشرات جودة المطابقة	21
168	معاملات الالتواء الخاصة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة.	22
169	معاملات التقلطح الخاصة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة.	23
172	مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.	24
173	مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.	25
174	مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.	26



175	تقديرات نموذج التمكين.	27
176	التباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم التمكين.	28
177	الارتباطات بين عوامل مقياس التمكين.	29
179	مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.	30
179	مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.	31
180	مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.	32
181	تقديرات نموذج الثقة التنظيمية.	33
182	التباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم الثقة التنظيمية.	34
183	الارتباطات بين عوامل مقياس الثقة التنظيمية.	35
185	مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.	36
185	مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.	37
186	مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.	38
187	تقديرات نموذج جودة الحياة الوظيفية.	39
188	التباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم جودة الحياة الوظيفية.	40
189	الارتباطات بين عوامل مقياس جودة الحياة الوظيفية.	41
191	مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.	42
192	مؤشرات تعديل النموذج.	43
194	مؤشرات المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل.	44
199	السلم التصنيفي لتفسير الإستجابات.	45
201	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس التمكين.	46
206	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس الثقة التنظيمية.	47
212	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس جودة الحياة الوظيفية.	48
221	نتائج الفرض الأول.	49
223	نتائج الفرض الثاني.	50
225	نتائج الفرض الثالث.	51
228	مؤشرات جودة المطابقة للنماذج الخمسة.	52
230	قيم مربع كاي ودرجة الحرية.	53
232	قيم مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI).	54



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الفرضية رقم (1): العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية.	07
2	نموذج الفرضية رقم (2): العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية.	08
3	نموذج الفرضية رقم (3): العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء المتغير الوسيط الثقة التنظيمية.	09
4	نموذج الفرضية رقم (4): اختبار النموذج العام للدراسة.	10
5	العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي.	25
6	العناصر المساهمة في التمكين النفسي.	27
7	العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي.	28
8	أبعاد التمكين الخاصة بهذه الدراسة.	30
9	نموذج العوامل المؤثرة Conger & Kunungo.	36
10	نموذج Thomas & Velthouse.	38
11	نموذج فوجات وميرال Voget & Murell.	39
12	نموذج بون، و لولر Bowen & Lawler.	41
13	نموذج سبرايتزر Spreitzer.	42
14	نموذج سبيكتور Spector.	44
15	نموذج راندولفس Randolphys.	45
16	نموذج هارتلين، وفرال Hartline & ferrell.	47
17	مستويات التمكين.	49
18	تحديد مستوى التمكين.	50
19	المستويات الثلاثة للتمكين.	50
20	أبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بهذه الدراسة.	73
21	نموذج ويتنر Whitener.	78
22	نموذج مورال و شوكلاي Morrealle & Shockley.	80
23	نموذج ماير، وآخرون Mayer, et al.	82
24	نموذج زاند Zand.	84
25	أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخاصة بهذه الدراسة.	99



142	حجم العينة حسب حجم المجتمع المدروس لـ Krejcie and Morgan .	26
150	الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين.	27
153	الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقة التنظيمية.	28
158	الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الحياة الوظيفية.	29
171	الشكل البياني لنموذج القياس.	30
171	نموذج التحليل العاملي التوكيدي للمفهوم التمكين.	31
178	الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية.	32
184	الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الحياة الوظيفية.	33
190	الشكل البياني لنموذج القياس الخاص بالدراسة.	34
193	الشكل البياني لنموذج مفهوم التمكين بعد التعديل.	35
196	نموذج العام للدراسة.	36
205	الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد التمكين.	37
211	الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد الثقة التنظيمية.	38
219	الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.	39
220	نموذج العام للدراسة بعد التحليل.	40

الفصل التمهيدي

المقدمة. ✚

1. إشكالية الدراسة.
2. الفرضيات.
3. التعاريف الإجرائية.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.

المقدمة:

يعد مصطلح التمكين من المواضيع التي تحضاً بالدراسة، نظراً لآثاره في أداء وسلوك الأفراد والمنظمات ككل. وهو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير إدارة المنظمات، كونها أصبحت تولي أهمية كبيرة لمواردها. للمحافظة على ديمومتها في وضعية سليمة، تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط المتقلبة ومن تم الاستمرارية والبقاء.

إن مصطلح التمكين لم يكن وليد الصدفة. وإنما يعود إلى التحولات وتطورات كبيرة التي شهدتها العالم ولا يزال يشهدها في جميع المجالات. وعلى كافة المستويات وبالأخص الجانب الإداري منها. هذه التحولات والتطورات دفعت بالمنظمة للبحث عن سبل جديدة، تمكنها من مواجهة هذه التحديات. ولعل أهم هذه السبل التي تمكنها من ذلك، هو الاهتمام بموردها البشري الذي يمثل أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة الأصول الثابتة التي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر، إلا بمساعدة القوى العاملة. فالعنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية. وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه ومهاراته التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

وتمكين العاملين يعد عنصر مهم، الذي يعمل على رفع من الروح المعنوية للعاملين. ويمنحهم الثقة في منظماتهم وفي المسؤولين عليهم مما يدفعهم إلى العمل أكثر بجد وإتقان. فالتمكين يهيئ للعاملين جو من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

الفصل التمهيدي

وفي المقابل يمكن القول أن الأهمية الإستراتيجية للعاملين قد تصاعدت مع وثيرة التحولات السنوات الأخيرة. وأصبح الاهتمام موجها نحو تغيير شكل المنظمات من نموذج منظمات التحكم والأوامر إلى ما يطلق عليه المنظمات الممكنة، التي تعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة، ومحفزة للإبداع، والابتكار، وتحمل المسؤولية، والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وكفاءة المنظمات. كما أنها تسهم في بناء علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين العاملين وزملائهم أساسها الاحترام، والتقدير، والثقة. ويتطلب ذلك من المنظمات تبني سياسات وبرامج للموارد البشرية تسعى من خلالها إلى توفير حياة وظيفية ذات جودة عالية للعاملين.

وبذلك وانطلاقا مما سبق سوف نتطرق إلى موضوعات هامة في هذه الدراسة ألا وهي تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، وكذا جودة الحياة الوظيفية التي تعد البيئة المناسبة التي تعمل على إبراز مزايا التمكين. وقد قسمنا هذه الدراسة إلى فصول موزعة كالآتي:

- الفصل التمهيدي: وفيه تطرقنا إلى مقدمة الدراسة، وإشكالية الدراسة، وتساؤلاتها وفرضياتها، وإلى تحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أهميتها، وأهدافها.
- الفصل الأول: وتضمن تعريف التمكين لغة واصطلاحاً، والاتجاهات الفكرية التي تناولت التمكين، مداخله، أبعاده، مستوياته، خطوات تطبيقه، نماجه، مزاياه، أهميته، سلبياته، معوقاته.
- الفصل الثاني: وفيه تناولنا تعريف متغير الثقة التنظيمية، مداخلها، أنواعها، أبعادها وأهميتها، وأسس بناءها، نماذجها، ومعوقات بناء الثقة التنظيمية.

الفصل التمهيدي

- الفصل الثالث: وفيه تناول الباحث متغير جودة الحياة الوظيفية تعريفاً، أبعاداً وأهميةً وأهدافاً والعوامل المرتبطة ببيئة العمل، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية ومعوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

- الفصل الرابع: وتناول فيه الباحث العلاقة بين المتغيرات الدراسة الثلاثة (التمكين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية)، والدراسات السابقة العربية، والأجنبية المتعلقة بهذه المتغيرات، والتعقيب عليها.

- الفصل الخامس: منهجية البحث، والدراسة.

- الفصل السادس: الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات. وخاتمة عامة، وخلاصة ما تطرقنا له في هذه الدراسة وإلى ما خلصت إليه. وبعض توصيات، واقتراحات لعلها تساهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

1- إشكالية الدراسة:

لقي مفهوم تمكين العاملين اهتماماً كبيراً باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير والتحسين الإداري المتواصل، فقد بينت الدراسات والبحوث أهمية تمكين العاملين، حيث يعد إستراتيجية جديدة. وأسلوباً إدارياً متطوراً يمنح العاملين صلاحيات، ومسئوليات واسعة لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء ممارسة مهامهم، ويساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات لمواجهة التغيرات، والتحديات البيئية المفاجئة.

وبعد مسح العديد من الدراسات كما سيتضح ذلك في فصل الدراسات السابقة اعتمدت دراستنا على دراسة النجار (2010)، بعنوان الثقة التنظيمية كمدخل للتمكين العاملين، ودراسة ديوب (2014)، بعنوان التمكين كمدخل لجودة الحياة الوظيفية في بناء الإطار النظري للدراسة. فدراسة النجار (2010)، استهدفت دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين. وخلصت إلى وجود ارتباط قوي بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين. حيث ساهمت الثقة التنظيمية في بلورة مفهوم التمكين. أما بحث ديوب (2014)، تناول دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية. وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية. بحيث ساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

ومن خلال نتائج هاتين الدراستين، حصر الباحث إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير

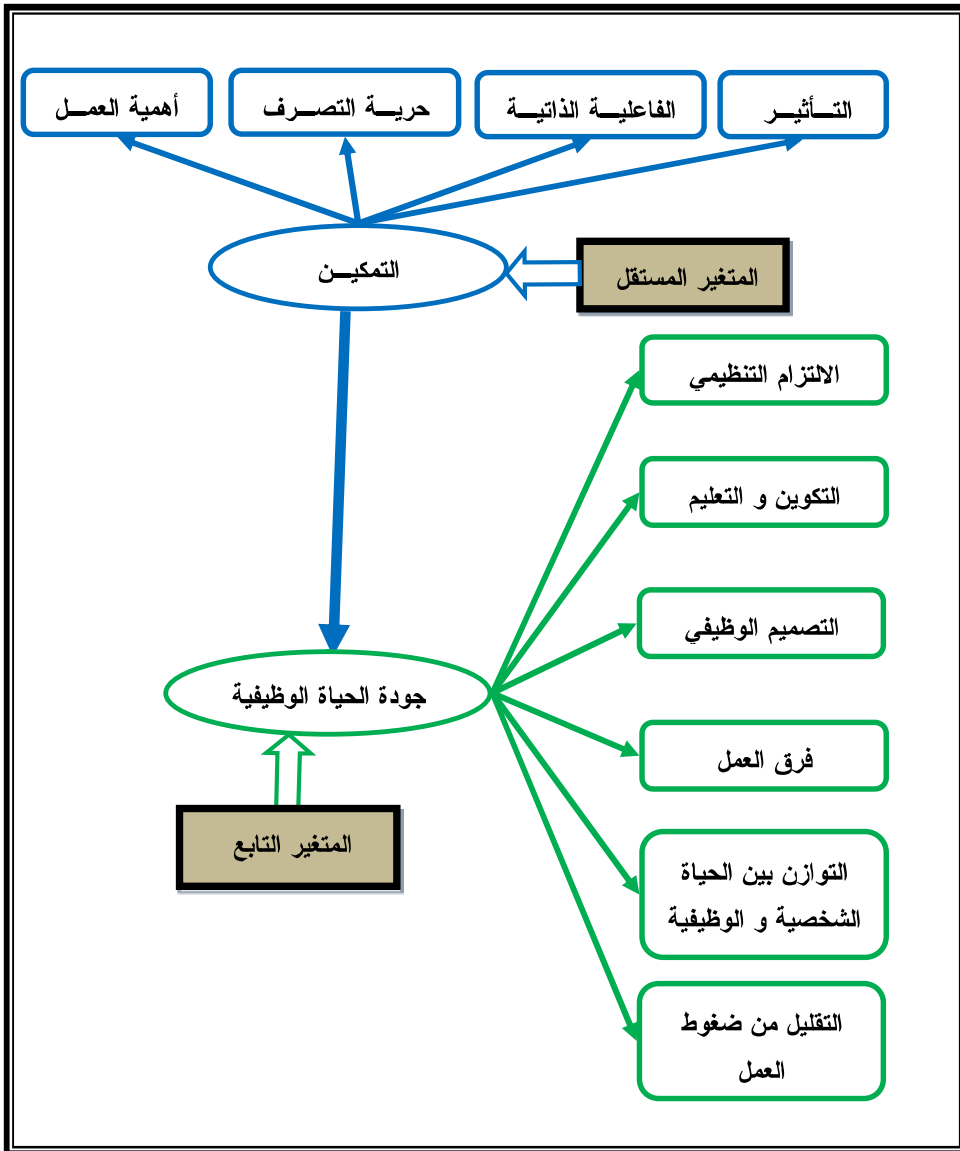
وسيطي؟

ويمكن تفصيل إشكالية الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما مستويات أبعاد التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران ؟
 2. ما مستويات أبعاد الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران ؟
 3. ما مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران ؟
 4. هل توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
 5. هل توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟
 6. هل تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية؟
 7. هل يتسم النموذج العام للدراسة بالاستقرار عند اختباره على عينة التعبير وعينة الصدق، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين ؟
- واعتماداً على التساؤلات تم صياغة مجموعة من الفرضيات. وهي موضحة على شكل نماذج وهي كالآتي:

2- الفرضيات:

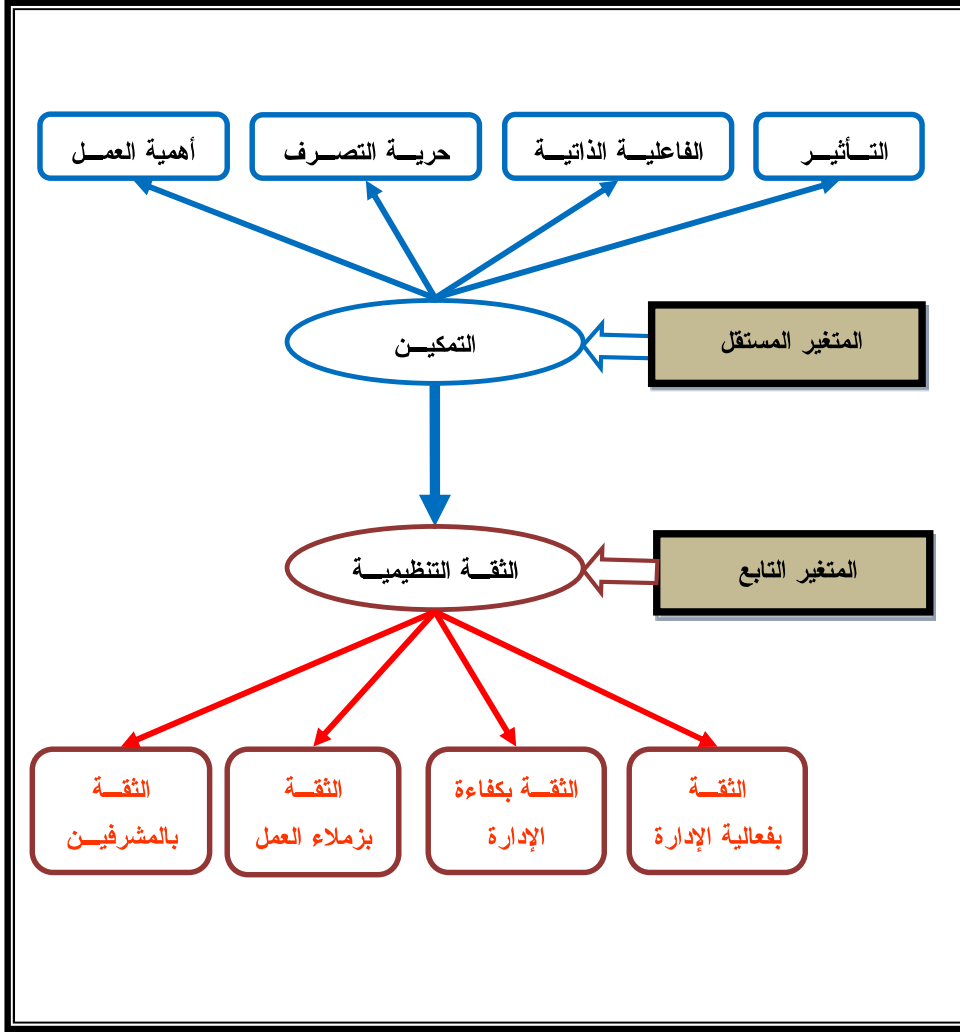
1- توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية
لولاية وهران .



الشكل رقم(1): نموذج فرضية العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

2- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية

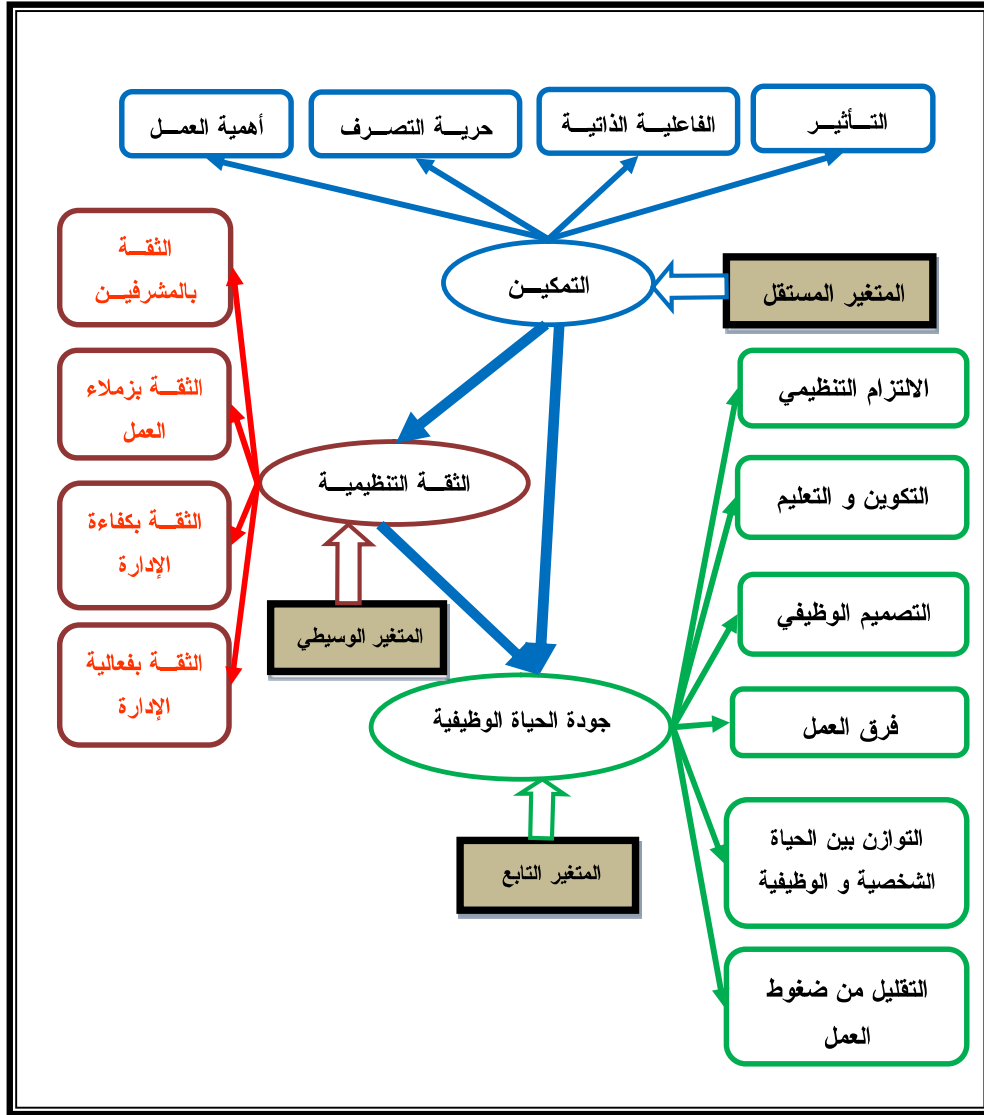
وهران.



الشكل رقم(2): نموذج فرضية العلاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية.

3- تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية

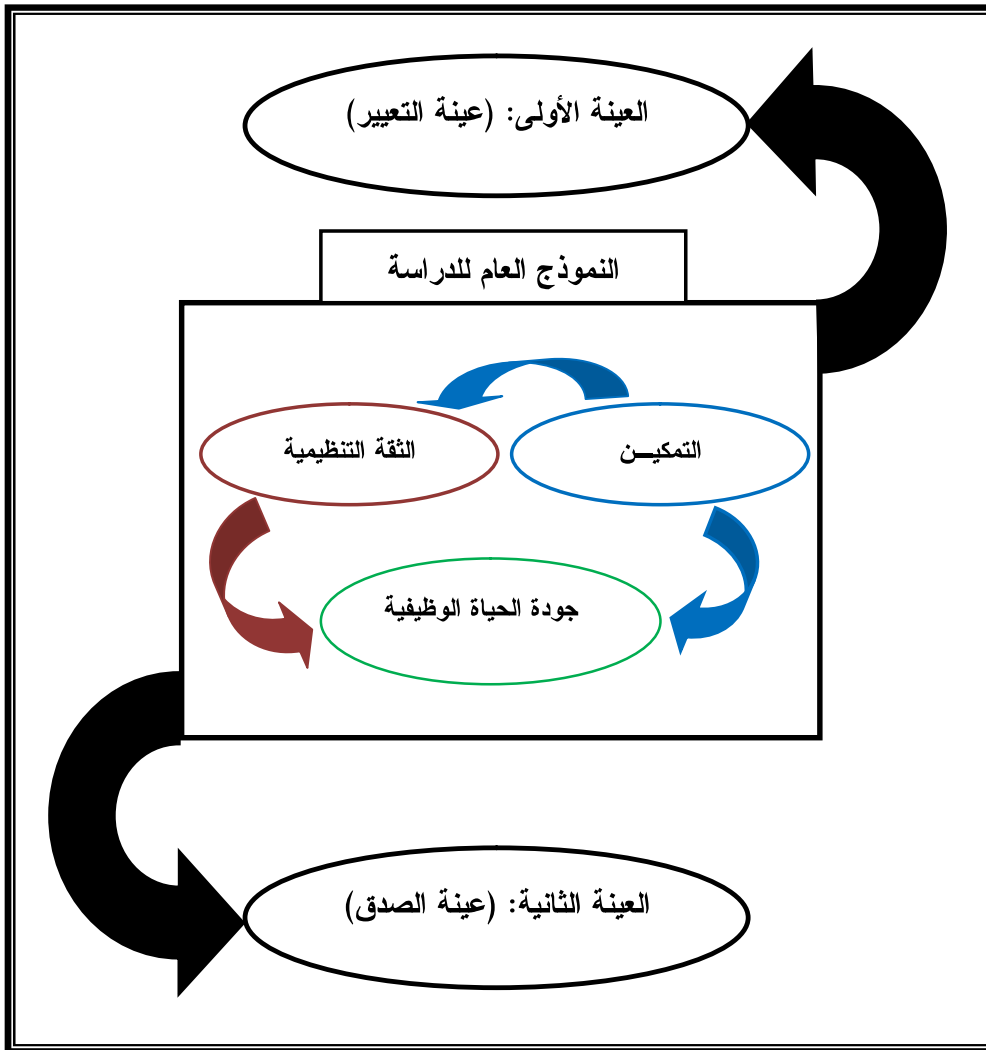
لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية.



الشكل رقم (3): نموذج فرضية العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء وجود

المتغير الوسيطي الثقة التنظيمية.

4- نتائج النموذج العام للدراسة (المسارات، أو العلاقات بين متغيرات النموذج) ليست نتائج ظرفية تختلف باختلاف عينات الدراسة بل نتائج مستقرة ذات صدق تقاطعي أو تعميمي (Cross Validation)، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين العينة الأولى (عينة التعبير)، والعينة الثانية (عينة الصدق).



الشكل رقم (4): استقرار النموذج العام للدراسة بين عينة التعبير وعينة الصدق.

3- التعاريف الإجرائية:

3-1- تمكين العاملين (EMPOWERMENT): نظريا يعرف التمكين بأنه أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات، يسمح لأفراد بإبراز قدراتهم، ومهاراتهم، ومواهبهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم. وتعزيز، ودعم تلك السلوكيات الإيجابية بالتكوين، والتطوير المستمرين.

وإجرائيا يعرف تمكين العاملين بأنه درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد الأربعة المكونة لمقياس التمكين للباحثة سبرايتز (Spreitzer). (بعد أهمية العمل، بعد حرية التصرف، بعد الفاعلية الذاتية، بعد التأثير).

3-2- الثقة التنظيمية (ORGANIZATIONAL TRUST): نظريا تعرف الثقة التنظيمية بأنها التقييم العام للمصادقية المنظمة من وجهة نظر العامل، وهي شعور الموظف بالثقة، بأن المنظمة سوف تؤدي الإجراءات التي تعود عليه بالفائدة، أو على أقل ليس فيها ضرر عليه (Tan and Tan,2000).

وإجرائيا تعرف الثقة التنظيمية بأنها درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد المكونة لمقياس الثقة التنظيمية، للباحث ستراتر (Strater)، (بعد الثقة بالمشرفين، بعد الثقة بزملاء العمل، بعد الثقة بكفاءة الإدارة، بعد الثقة بفعالية الإدارة).

3-3- جودة الحياة الوظيفية (QUALITY WORK LIFE): نظريا تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها بيئة العمل التي تهتم بصحة وسلامة العامل النفسية والجسدية. من خلال توفير المنظمة العوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية اللازمة، والصالحة للعمل فيها.

وإجرائيا تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد المكونة لمقياس جودة الحياة الوظيفية للباحثين. نصار(2013)، وماضي(2014). (بعد الالتزام التنظيمي، بعد التكوين، والتعليم، بعد التصميم الوظيفي، بعد فرق العمل، بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، بعد التقليل من ضغوط العمل).

3-4- الحماية المدنية: الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية، والنمو الديمغرافي في الوطن، تتميز بتنظيم إداري (تقني، وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

4- أهداف الدراسة:

هي معرفة مدى حجم العلاقة بين تمكين، وجودة حياة الوظيفية في ضوء متغير الثقة التنظيمية وهو الهدف الرئيسي من الدراسة. وتدرج تحته مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

- معرفة العلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية، وتوضيح العلاقة بينهما في ظل الثقة التنظيمية.

- معرفة مستوى كل من التمكين، والثقة التنظيمية، وجودة حياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.

- تحسيس المسؤولين، وصناع القرار بالمنظمة بأهمية الدراسة.

- وإثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تساهم في تزويد الباحثين في دراسات مستقبلًا.

- وتقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الجزائرية مستقبلاً من أجل الاهتمام بموردها البشري، الذي يعتبر من مقومات الهامة في المنظمات.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو علاقة التمكين، وجودة الحياة الوظيفية في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- كما تكمن أهمية الدراسة من حيث أهمية الموضوعات التي تناولتها. فالتمكين، الثقة التنظيمية، جودة حياة الوظيفية تعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.
- تنبثق أهمية الدراسة كذلك لخدمة المؤسسات، أو المنظمات، عن طريق توضيح درجة ترابط أو تكامل بين تمكين، وجودة حياة الوظيفية، والثقة التنظيمية.
- وتتجلى أيضاً أهمية الدراسة من خلال الأهداف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقها. أملاً أن تكون هذه الدراسة، إسهاماً فعالاً في تقديم معطيات علمية، وواقعية من خلال تناولها لأبعاد التمكين، وجودة الحياة الوظيفية، وكذا الثقة التنظيمية.
- وأهمية الدراسة مستمدة أيضاً من الأسباب التي تتعلق بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إيجاد بيئة عمل مناسبة، تجعل العاملين يبدعون في انجاز المهام المنوطة بهم.

الفصل الأول

تمهيد.

1. تعريف التمكين.
 2. الاتجاهات الفكرية للتمكين.
 3. مداخل التمكين.
 4. أبعاد التمكين.
 5. نماذج التمكين.
 6. الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين العاملين.
 7. مستويات التمكين.
 8. خطوات تمكين العاملين.
 9. مزايا التمكين وفوائده.
 10. سلبيات تمكين العاملين.
 11. معوقات تمكين العاملين.
- خلاصة الفصل.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- تمهيد:

أدى التطور في الفكر الإداري، إلى بروز مفاهيم ومصطلحات إدارية حديثة، منها: التمكين وجودة حياة الوظيفية والثقة التنظيمية والعقد النفسي. هذه المصطلحات والمفاهيم غزت بيئة المنظمات العالمية. وأصبحت من الأولويات التي يجب تطبيقها، لما لها من فوائد على فرد، ومنظمة. ولا تظهر إلا من خلال تحويلها إلى فعل.

ويعد موضوع التمكين من المواضيع التي ظهرت في أواخر الثمانينات، ولاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والباحثين، وسعي المنظمات إلى الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين، لا خير دليل على أهمية هذا المفهوم.

1- تعريف التمكين (Empowerment):

كثيراً ما نصادف أثناء قراءتنا لموضوع ما، كلمات ومفاهيم لا نقف عند دلالتها لأننا نعتبرها بسيطة ومفهومة تلقائياً. ولا حاجة للتفكير بمعناها، ويصدق هذا بالنسبة للفظ التمكين (Empowerment). وفي هذا السياق يرى بزونس، وسمثسون (Psoinos and Smithson, 2002) أن مصطلح التمكين أثار جدلاً كبيراً فيما يتعلق بتعريفه، في حين يرى لينكولن وآخرون (Lincoln, et al. ; 2002) أن وجود هذا الاختلاف حول تحديد مفهوم واحد، وواضح متفق عليه أمر جيد. لأن وجود تعريف واحد لمفهوم التمكين يجعل من هذا المصطلح مصطلحاً جامداً وغير دقيق، ولذلك سوف نتطرق إلى التعريف اللغوي، والاصطلاحي لهذا المفهوم. وذلك للوصول إلى التعريف المناسب لهذا المصطلح.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

1-1 - التعريف اللغوي:

• مصطلح التمكين في اللغة العربية:

التمكين لغةً تعني التقوية، أو التعزيز. والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية، والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة. ومنحهم القوة، والمعلومات، والمكافآت، والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير متوقع خلال أداء المهام المنوطة بهم (مازن، 2006، ص 01).

ويتضح من خلال التعريف اللغوي للمصطلح التمكين، هو جعل الفرد قادراً على اتخاذ القرارات في ما يخص التحديات، والمشكلات التي تواجهه خلال العمل بكل حرية، واستقلالية.

• مصطلح التمكين في اللغة الإنجليزية:

في الأدبيات الإنجليزية فمصطلح التمكين (Empowerment) يتركب من ثلاث كلمات:

1- الجذر اللغوي (Radical) power: يعني السلطة والقوة.

2- السابقة (Em (préfixe): تعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة والقوة.

3- اللاحقة (Ment (suffixe): وتدل على الوصول الحقيقي لتلك السلطة والقوة.

(Patrick Migneault, 2006, p6). وقد جاء مصطلح التمكين (Empowerment) في قاموس

الإنجليزي (Dictionary Webster 1976) بمعنى تحويل أو تفويض أو منح السلطة القانونية إلى

شخص ما (جرادات وآخرون، 2013، ص 68).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أما في قاموس أكسفورد (2005)، جاء بمعنيين المعنى الأول رسمي: منح القوة، أو السلطة لعمل عمل ما. والمعنى الثاني تعني منح شخص ما السيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه (Psoinos and Smithson, 2002).

• مصطلح التمكين في اللغة الفرنسية:

أما في اللغة الفرنسية فقد اختلفت الآراء حول إيجاد مرادف مناسب لمصطلح التمكين (Empowerment). ولذلك نجد العديد من المرادفات منها (Habilitation ،Autonomisation)، (Impuissance ،Pouvoir d'agir) وقد أقتراح بريلمان وهيرار، ترجمة هذه الكلمة إلى (Empouvoirement) (Brilman & Hérard 2006 , p 444)، في حين يرى كل من قودي (Goudet,2005,p1)، و لوبوي (Leboyer , 2006 , p 172)، و (Moisset et al. ; 2003, p 278) أنه من الصعب ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة الفرنسية. فالمصطلح أقرب إلى المصطلحات التقنية منه إلى المصطلحات الإدارية مثل مصطلح القيادة (Leadership).

1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرف التمكين بأنه عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات، والاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي (حريم، 2004، ص311).

ويعرف زناتي (2013) التمكين بأنه عملية صنع القرار قد تم الدفع بها إلى المستويات التشغيلية ، أو العمال. وهذا يعطي العمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بجدولة عمليات الإنتاج (زناتي، 2013، ص284).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

وعرف أفندي التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم. من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (أفندي، 2003، ص12). ويضيف بأن التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم (أفندي، 2003، ص12).

وينفق كل من علي، الياسري، وصالح (2008)، وعباس(2004)، والعتيبي (2004)، على أن التمكين عملية تأهيل العاملين، يسمح لهم بتحمل المسؤولية في انجاز الأعمال المناط بهم، وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال المعلومات المتاحة لديهم، ومعالجة المشكلات التي تواجههم مع ضمان القدرة والاستعداد لذلك.

أما لاشينقر، وآخرون، وماك كليور (Laschinger, et al. ; 2004 ; Mc clure et al. ; 2002) فربط مفهوم التمكين بالقوة، والسلطة الممنوحة للعاملين في أثناء ممارسة مهامهم.

ويضيف المدهون أن التمكين هو إعطاء دور حقيقي للعاملين عن طريق بناء وتصميم العمل بأسلوب يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العمليات الوظيفية، أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس وأطر إرشادية محدودة (المدهون، 1999، ص78).

وتعرف لوبوي (Leboyer) التمكين بأنه منح سلطة اتخاذ القرار لفئة العمال مستويات الدنيا من الهرم التنظيمي. ما يعني خلق نظام تشاركي في عملية تقرير كيفية تسير العمل بين مختلف مستويات التنظيم (Leboyer, 2006, p 172).

فيما ترى سبرايتز (Spreitzer) أن التمكين ليس بالصفة الذاتية الثابتة التي يمكن تعميمها على كل المواقف، لكنه يمثل مجموعة من الحالات الإدراكية التي تتبلور جميعا من خلال بيئة العمل.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

لذلك يعكس التمكين الأخذ والرد الحاصل في اختلاف الطريقة التي يدرك بها الأفراد أنفسهم بناءً على العلاقة مع بيئة عملهم المختلفة. أي أن التمكين مرتبط بشكل مباشر بمحيط العمل والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة (Spreitzer, 1995, p 1444).

ويضيف كل من براتينك، وسيرايتز (Bratunek & Spreitzer) أن استخدام هذا المصطلح يهدف إلى تحسين العمل. ويصب في إطار التكافل الاجتماعي لعاملين مثله مثل مصطلح جودة حياة الوظيفية. بحيث يكون وسيلة لتحسين معنويات الموظفين (Bratunek & Spreitzer, 2006).

ويعرف ميورال، وميرديث (Murrell & Meredith, 2000) التمكين بأنه تولي شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر، وسلطة من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي (نعيم، 2009، ص 227).

أما لولر، وبوان (Bowen & Lawler) يعرفان التمكين بأنه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد من الخارج بين عشية وضحاها. فهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة في النفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها (Bowen & Lawler, 2002, p73).

أما الباحث فيرى أن التمكين هو أسلوب تعامل يلزم الفرد ويكون بين الممكن - الذي يملك القوة والسلطة ومعلومة والنفوذ - والممكن الذي هو بحاجة إلى تلك - القوة والسلطة والمعلومة، والنفوذ- والغرض منه التحفيز بالدرجة الأولى، لدفع الفرد لاستغلال واستثمار قدراته ومهاراته في مواجهة صعوبات الحياة اليومية. والعمل على إدراك النقائص بالتكوين والتطوير والتعلم.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

هذا بصفة عامة أما في مجال المنظمات. فالتمكين هو أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات. يسمح للأفراد بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم في حل مشكلات، التي تواجههم في العمل وتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم وتعزيز. ودعم تلك السلوكيات الإيجابية بالتكوين والتطوير المستمرين.

2- الاتجاهات الفكرية للتمكين:

تعددت التعريفات التي تناولت التمكين، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه فلسفة منظمة وآخرون يرونه بأنه إيديولوجية إدارية، وبعضهم الآخر يرى أنه إستراتيجية إدارية. هذه الاتجاهات الفكرية المختلفة كلها ساهمت في إثراء مفهوم التمكين، ولذا سوف نتطرق لها بتفصيل كالآتي:

2-1- الاتجاه الأول: التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة:

وينطلق هذا الاتجاه من مبدأ أن لكل منظمة فلسفة تعتمد فيها على قيمها، وثقافتها وقناعاتها ومواقفها، هذه الفلسفة تحوي على سياسات وإجراءات تتبناها المنظمة من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها. فقد أشار كانيقهام، وآخرون (Cunningham & al. ; 1996) إلى هذه الفلسفة بكونها عقدا ضمنا يكون بين أعضاء المنظمة ويحكمون فيها على كيفية سير العمل. وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وخلص ديفال (Duvall, 1999, p 205) في دراسته أن المنظمات تميل إلى اعتماد واحدة من إحدى الفلسفتين التاليتين، وذلك لاختلاف الفلسفات التي تتبناها المنظمات.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أ- فلسفة الحفاظ على موارد المنظمة لمنع الفشل المنظمي وضمان نجاحه:

وتسعى هذه الفلسفة لحد الأفراد من ارتكاب المزيد من الأخطاء، سواء بتقليص خياراتهم في التصرف في العمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم، لوجود فروق فردية (مهارات، سلوكيات، معارف، قدرات). فتلجأ المنظمة لوضع نظم، وضوابط إدارية تحد من دور الأفراد في صنع القرارات، أو المشاركة فيها. أي مبدأ الوقاية من الفشل، هذا المبدأ الذي تعتمد عليه هذه الفلسفة، هو لتوفير شبكة أمان سيكولوجية لأفراد، ينتج عنه تقيد قرارات الأفراد بطرق الآتية:

— تحديد مسبق للمهام المستقلة المتعددة.

— تحديد مسبق للقرارات المنظمة، ومراكز اتخاذها.

— التعيين المسبق للموارد المنظمة وطريقة توزيعها (Pope, 1996, p 56).

ب- فلسفة تكامل الموارد وضمان النجاح المنظمي:

تركز هذه الفلسفة على نتائج أعمال العاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة أداء العمل بغض النظر عن وقوعهم في الأخطاء، لأن الأخطاء تعد دروسا لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، إذ أن التعلم من الخطأ قيمة مضافة، للتطوير العاملين وفق لهذه الفلسفة (Hosrsfalt, 1996, p26).

ويوضح ديفال (Duvall) أن فلسفة تكامل بين الموارد وخاصة الرأس المال الفكري، مقتنعة أن العاملين لديها يبحثون عن فرص للتألق وتحقيق الذات. ولذا تعمل المنظمات إلى توفير المناخ المناسب لهم لإبراز طاقاتهم، ومهاراتهم دون التضييق عليهم (Duvall, 1999, P 207).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

2-2- الاتجاه الثاني: التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية حسب كولين (Collins, 1995) هي مجموعة من الأفكار، والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة، والسلطة في المنظمات. ويرى بذلك كولين (Collins) أن التمكين هو إحدى هذه الإيديولوجيات التي تتبناها المنظمات، لفرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متاحة لهم من قبل.

والأسباب التي أدت إلى اعتماد هذه الإيديولوجية هي تلك التحديات (المنافسة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) التي تواجهها المنظمات.

ويبرر الدوري، وصالح (2009) أن التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما سنوات الثمانينات والتسعينات قد أحدثت تغيرات جذرية أبرزت الحاجة للاعتماد على المورد البشري، وأصبح وجود إيديولوجية تبعث الثقة بالنفس، وتخفف من معانات العاملين أمر ضروري.

ويبين (ملوك، 2002، ص44) أن القوى الفاعلة في المنظمات لا تستطيع وحدها مواجهة التحديات ولا تغيير الواقع، ولا التكيف مع هذه التحديات. بل يجب عليها أن تصاحبها مجموعة من العناصر المساعدة، فالإدارة يجب أن تخلق طرقاً جديدة لتتسحب بموجبها من أساليب التقليدية المشتركة في التنظيم، وتسيير، وتقديم البدائل فيها الكثير من الجاذبية للأفراد في المنظمة.

2-3- الاتجاه الثالث: التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:

الإدارة الإستراتيجية حسب دافيد هي فن، وعلم صياغة، وتنفيذ، وتقييم قرارات التقاطع الوظيفي لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (David, 2007, p7).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

وهي مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير (عبدون، 2001، ص 9).

فالتمكن هو إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء. لغرض توفير مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وهذا بمنحهم القدرة، وحرية التصرف لقيام بمهام المنوطة بهم (Nixon, 1994, p 16).

ويضيف (الطاهر، 2009، ص 227) أن ما توصل إليه المجتمعون العرب في مؤتمرهم الإقليمي 12 للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، الذي انعقد في مسقط - سلطنة عمان 11/13 /2004/12. هو ضرورة الاهتمام باستراتيجيات التطوير الإداري، وخاصة تمكين العاملين. وبذلك يمكن القول أن تمكين العاملين هو إستراتيجية إدارية، الهدف منها مواجهة التطورات، والتغيرات المفاجئة.

3- مداخل التمكين:

أدت الدراسات المختلفة، ومتعددة للتمكين إلى تصنيفه إلى عدة مداخل، فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، بروز مدخلين رئيسيين لدراسة التمكين، المدخل الأول: هو مدخل الهيكل (مدخل كلي)، يركز فيه على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات، ومنح القوة من المستويات العليا في التنظيم إلى العاملين في المستويات الدنيا، والتي تساعد على التمكين. والمدخل الثاني: هو مدخل التمكين النفسي (مدخل جزئي) يركز فيه على الحالة النفسية للفرد التي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي

الفصل الأول: تمكين العاملين.

يقوم بها في عمله، والتي تشتمل على (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير). ولعب كلا من المدخلين دور مهماً في بلورة، وتطور نظرية التمكين.

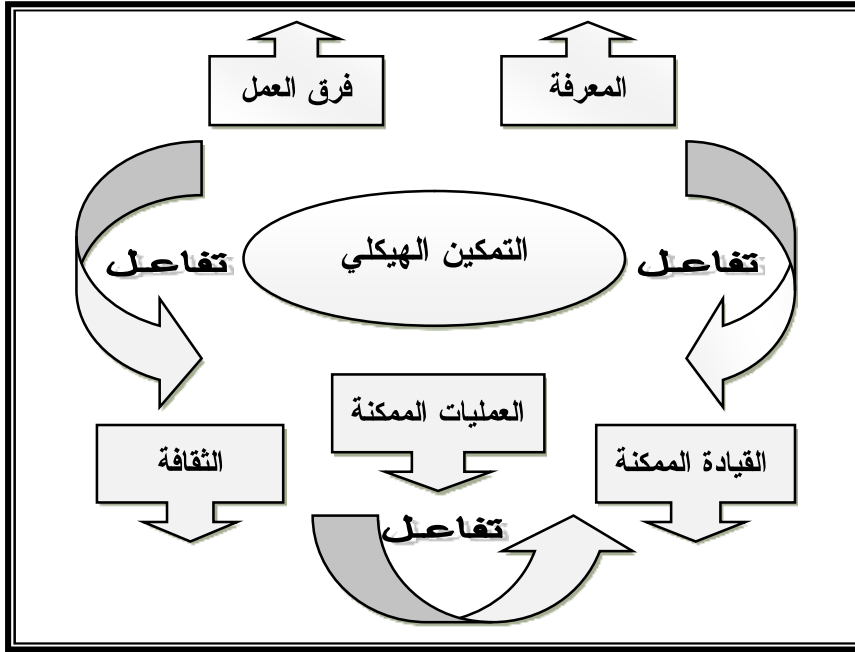
وساهما هذان المدخلان إلى بروز مدخل ثالث: هو مدخل العمليات، والذي يدرس العلاقة بين التمكين الهيكلي، وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين، والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدارك التي تعكس مدى التمكين الذي يتم تحقيقه لدى العاملين، أو مستوى التمكين الموجود لدى العاملين، والذي يؤثر بدوره على مدى تحقيق التميز بالمنظمات. وهذا شرح أوفر لهذه المداخل الثلاث على النحو التالي:

3-1- المدخل الهيكلي للتمكين:

يركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على تمكين في بيئة العمل، من خلال البناء التنظيمي، والسياسات، والعمليات، والذي يختلف فيه عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي، والسياسات، والعمليات، وإدراكهم لها. وبهذا فإن مفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة. وأن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين، مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة، والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم التنظيمي عن قوتهم، ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم. كما يركز أيضاً هذا المدخل على كيفية قيام متطلبات التمكين الهيكلي، والتي تشمل على (القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة، والمعرفة، وفرق العمل)، على تعزيز القوة لدى الأفراد، وإزالة الضعف في بيئة العمل، حيث إن المنظمات قد تغير سياستها، وإجراءاتها وحتى

الفصل الأول: تمكين العاملين.

تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل، نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي في معالجة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المفاجئة. فينالون رضا المشرف عنهم لقدرتهم، وتمكنهم من معالجة المشاكل بشكل سريع دون الرجوع إلى الجهات الرسمية، أو انتظار الحلول منها، وأظهرت الدراسات أن أي من هذه الممارسات السابقة (السياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي) لها تأثير على التمكين، ولكن التأثير الحقيقي يأتي من خلال التفاعل بين هذه الممارسات فيما بينها (راضي، 2010). وعلى ضوء ما ورد عن التمكين الهيكلي الشكل التالي يوضح العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي:



الشكل رقم (5): العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي (إعداد الباحث).

وترى سبراتزر (Spreitzer, 2007) أنه بالرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منحهم الشعور الحقيقي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد أن أفرادا لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في

الفصل الأول: تمكين العاملين.

بيئة العمل إلا أنهم يشعرون، ويتصرفون بأسلوب، وطريقة العمال الممكنين، وهذا ما ساعد على ظهور مدخل التمكين النفسي.

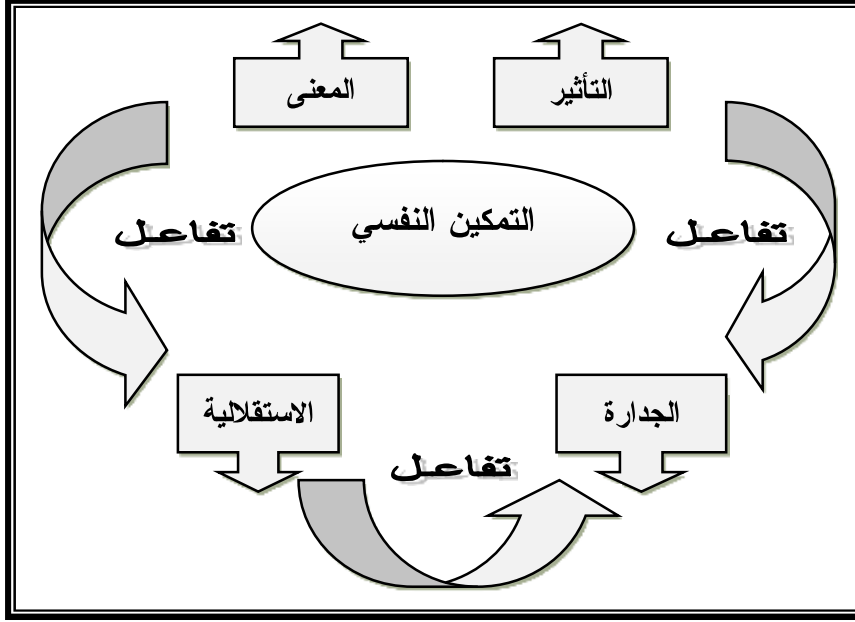
3-2- مدخل التمكين النفسي:

يركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله بدلاً على البناء الاجتماعي، أو الممارسات الإدارية. وبذلك فهو يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم. وهذا التمكين يظهر كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم، وعلاقتهم بمنظمتهم، ويعتبر هذا المدخل مكمل للتمكين الهيكلي لأن توزيع مصادر القوة غير كافي. وقد لا يكون له تأثير كبير على العاملين ما لم يملكو القدرة الذاتية. فالتمكين هو عملية رفع، أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد المنظمة من خلال تحديد، وإزالة الشعور بالعجز. ويعبر عن التمكين في هذا المدخل من خلال أربعة مدارك (المعنى، الجدارة، الاستقلالية، التأثير) تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها (جردات و آخرون، 2013).

وساهمت سبرانتر (Spreitzer, et al. ; 1997) بعمل بحث محكم عن التمكين استندت فيه على مادة علمية من علم النفس، وعلم الاجتماع، والعمل الاجتماعي والتربوية، وخلصت فيه أن هناك دعماً كبيراً لهذه الأبعاد الأربعة للتمكين من خلال المجالات الأربعة المبحوثة. ووجدت أن التمكين يستند إلى أبعاد الأربعة ألا وهي (المعنى، الكفاءة، الجدارة، حرية التصرف، التأثير).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

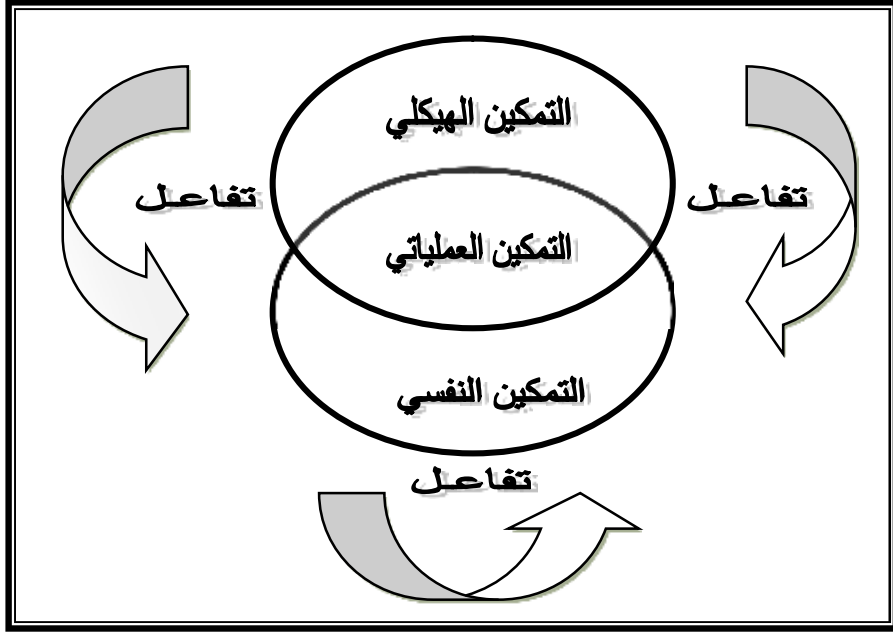
وبناءً على ذلك الشكل التالي يوضح تفاعل العناصر المساهمة في التمكين النفسي:



الشكل رقم(6): العناصر المساهمة في التمكين النفسي (إعداد الباحث).

3-3- المدخل العملياتي للتمكين:

يرى كل من توماس، وفيلتهوس (Thomas and Velthouse, 1990) أن المدخل العملياتي للتمكين يهتم بدرجة التغيير الحاصلة في مستوى إدراك العاملين للعمل، والذي يؤثر على دافعيتهم نحو العمل بجد في المنظمة، ووضح ماثيو، وجيلسون (Mathieu & Gilson, 2006) أن هذا المدخل يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المتطلبات الهيكلية، أو الإدارية للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين (المعاني، جردات، هاشم، 2013). الشكل التالي يوضح المدخل العملياتي، وأهم العناصر المساهمة فيه.



الشكل رقم(7): العناصر المساهمة في التمكين الهيكلي (إعداد الباحث).

4- أبعاد التمكين :

نظر الباحثون للمصطلح التمكين من اتجاهات مختلفة، ما افرز مجموعة من الاختلافات في الرؤى الفلسفية، هذه اختلافات تفسر ما وصلت إليه اتجاهات الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين. فحسب مينون (Menon, 2001, p 157) فإن مفهوم التمكين يمكن أن يحدد من خلال ثلاثة أبعاد:

1- التمكين كتصرف (Act): وهو منح القوة للشخص المراد تمكينه.

2- التمكين كعملية (Process): العملية التي تؤدي إلى استعمال القوة.

3- التمكين كحالة نفسية (Psychological State): وهي إدراك التصرف.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أما سيراتزر (Spreitzer et al. ; 1997) وبعد الدراسات التي قامت بها حددت أربعة أبعاد للتمكين وهذه الأبعاد هي:

1- **مجال أهمية العمل (المعنى):** وهي إحساس بجدوى وقيمة، ومغزى العمل، وأهميته من خلال توافق بين أهداف، وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، ومتطلبات العمل من جهة أخرى. فإن كانت نظرة الفرد للعمل ايجابية فإن الوظيفة ذات قيمة. ما يؤدي للخلق معنى للعمل، وبالتالي يصبح ذلك المعنى بمثابة محرك له.

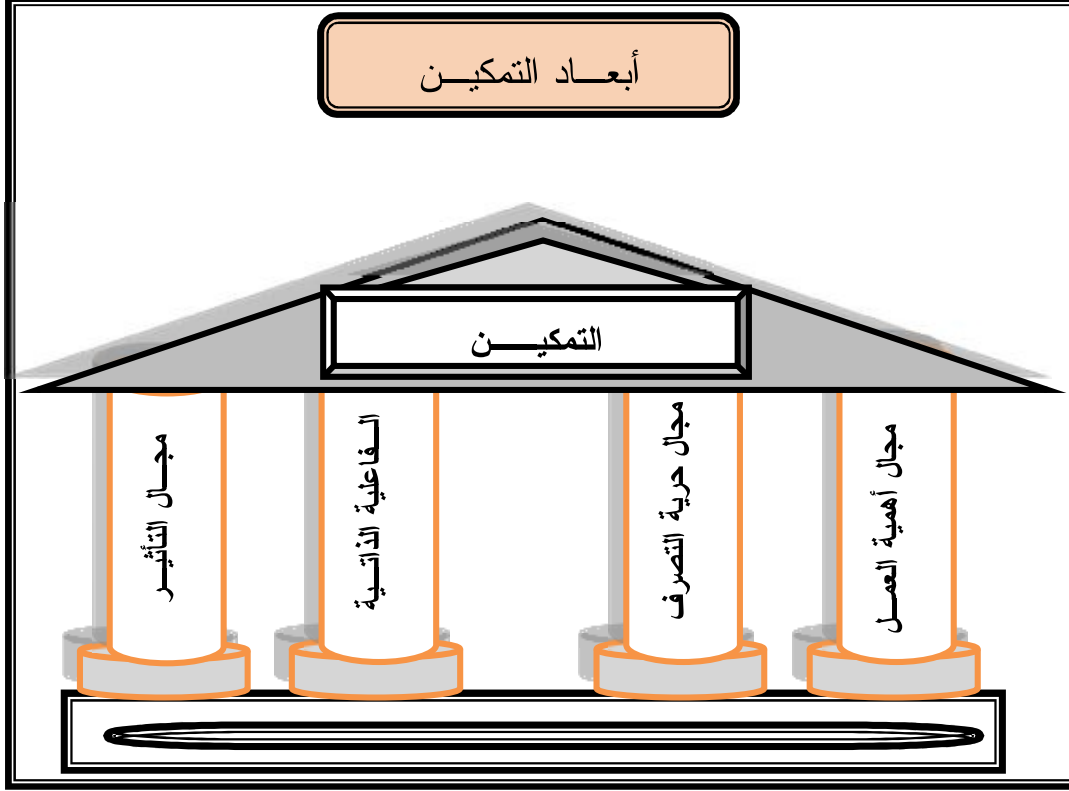
2- **مجال حرية التصرف (الاستقلالية):** وهي إحساس بحرية التصرف، والإرادة. أي مدى امتلاك الفرد حرية الاختيار، والتصرف، والاستقلالية في وضع معايير السلوك، وفقاً لما يراه مناسباً في العمل.

3- **الفاعلية الذاتية (الكفاءة):** هي الإحساس بالكفاءة، أي أن الفرد يثق بقدرته الذاتية، وتعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة، والمهارة اللازمة لإنجاز عمله بالإضافة إلى ثقته بقدرته على إنجاز المهام الموكلة له بجدارة، وفاعلية المطلوبة.

4- **مجال التأثير:** ويقصد به الدرجة التي يرى فيها الفرد على أنه قادر أن يحدث فرقاً فيما يتعلق بانجاز المهام التي يؤديها، أو يحقق التأثير المقصود في بيئة الفرد، ما يعكس اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه، ويؤثر على النتائج الإستراتيجية، أو العملياتية في العمل، وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات بما يجعل الآخرين يحترمون رأيه. وهذه هي الأبعاد التي سيركز عليها الباحث في دراسته للتمكين كمتغير مستقل

الفصل الأول: تمكين العاملين.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (8): أبعاد التمكين (إعداد الباحث).

يرى سبيكتور (Spector, 2001) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب ولا سيما

مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.

البعد الإداري: ويقصد به إعطاء الموظف حرية، وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة

(حيدر، 2001، ص 03).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

في حين حدد لشلي، وماك قولدريك (Lashely and Mc Goldrick, 1994) أربع أبعاد للتمكين

يمكن أن توفر وسيلة لوصف، أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وهي كالتالي:

- **البعد الأولى المهمة (Task):** ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي نمت تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح هذا البعد للفرد من تفسير الجوانب الملموسة، وغير الملموسة في المنظمة، كرضا العاملين على سبيل المثال.

- **البعد الثاني تحديد المهمة (Task allocation):** ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو فريق العمل للقيام بمهامهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.

- **البعد الثالث القوة (Power):** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

- **البعد الرابع الالتزام (Commitment):** يقوم هذا البعد على اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

- **البعد الخامس الثقافة (Culture):** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية أو كموجهة للمهمة أو الأدوار

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (العتيبي، 2004، ص 92 - 93).

في حين توصل (الهنداوي، 2006، ص 23) في دراسته إلى ستة أبعاد لتمكين العاملين، وهي كما يلي:

1 - صنع القرار (Decision Making): وهو مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة بصورة مباشرة في الأعمال التي يقومون بها.

2- النمو المهني (Professional Growth): وهو مدى إدراك العاملين لفرص النمو، والتطوير المهني، والاستمرارية في التعلم، التي توفرها المؤسسة لهم.

3- المكانة (Status): وهي التقدير، واحترام الذي يلتمسه العاملون من الزملاء، نتيجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها هؤلاء العاملون.

4- فعالية الذات (Self Efficacy): وهي القدرة، والمهارة التأثير التي يتمتع بها العاملين، والثقة بالنفس.

5- الاستقلالية (Autonomy): وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم، والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

6- التأثير (Impact): يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرون على التأثير في الحياة المؤسسية.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

أما الضمور اتخذت المبادئ السبعة التي وضعها ستير (Stirr, 2003) مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من الكلمة مبدأ من هذه المبادئ كأبعاد في دراستها و هي كالتالي:

1- حرف (E) Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي لنجاحها .

2- حرف (M) Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه، والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، وتبني سياسة الإصغاء من قبل الإدارة العليا .

3- حرف (P) Purpose وضوح الهدف: إن جهود التمكين لن تتجح ما لم تتضح مهمة وأهداف المنظمة، إن صلب عملية التمكين هو التخطيط لإستعاب الإمكانيات الإبداعية، وابتكاره للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- حرف (O) Ownership الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمة، أو من خلال خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، تكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين، ما يؤدي إلى تعزيز ولائهم، وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم. وهذا ما يسفر بدوره إلى توسيع صلاحياتهم في العمل، وزيادة مسؤوليتهم عن انجازه. وللتحقيق الإنجاز فان على الإدارة، والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين إذا ما تمى تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة للإدارة، وأتيحت لهم الفرصة لممارسة سلطتهم على أعمالهم.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

5- حرف (W) Willingness to change الرغبة في التغيير: وجود رغبة حقيقية من طرف إدارة العليا، والوسطى للتغير. لأن ما لم تشجع الإدارة العليا، والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- حرف (E) Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات، وإتباع الأسلوب القديم المتمثل في السيطرة، والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه خطر عليهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى العمل للمنظمة، أو فرصة لتطورهم شخصياً كمديرين، وكموجهين.

7- حرف (R) Respect الاحترام: إن العمود الفقري للتمكين هو اعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المطلوبة، والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين (الحراشنة، والهيبي، 2006، ص 245 - 246).

5- نماذج التمكين:

إن تعدد الدراسات، والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين، أفرزت العديد من نماذج التي تساعد على فهمه وتفسيره، وآلية تطبيقه وفيما يلي هذه بعض النماذج العالمية التي أوردها بعض منظريين الغربيين المشهورين بدراساتهم للمصطلح التمكين:

1- نموذج كانونكو، وكونجر (Conger & Kunungo, 1988):

إن نموذج كانونكو، وكونجر (Conger & Kunungo, 1988)، أو ما يطلق عليه بنموذج العوامل المؤثرة، يرى أن التمكين مرادف للقوة والسلطة، و أن التمكين عامل تحفيزي للفاعلية الذاتية للفرد حيث ينظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (إداري) يحوي ضمناً على تفويض الصلاحيات.

الزاوية الثانية: وينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي، أو عضوي (نفسى) يعبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة، والقوة والنفوذ.

ويحدد النموذج خمس مراحل، أو خطوات للتمكين العاملين وهي:

الخطوة الأولى: تحديد والتعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة وعدم الفاعلية الذاتية (عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف).

الخطوة الثانية: السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء الوظيفي، التي تهدف إلى التمكين، وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفاعلية للعاملين.

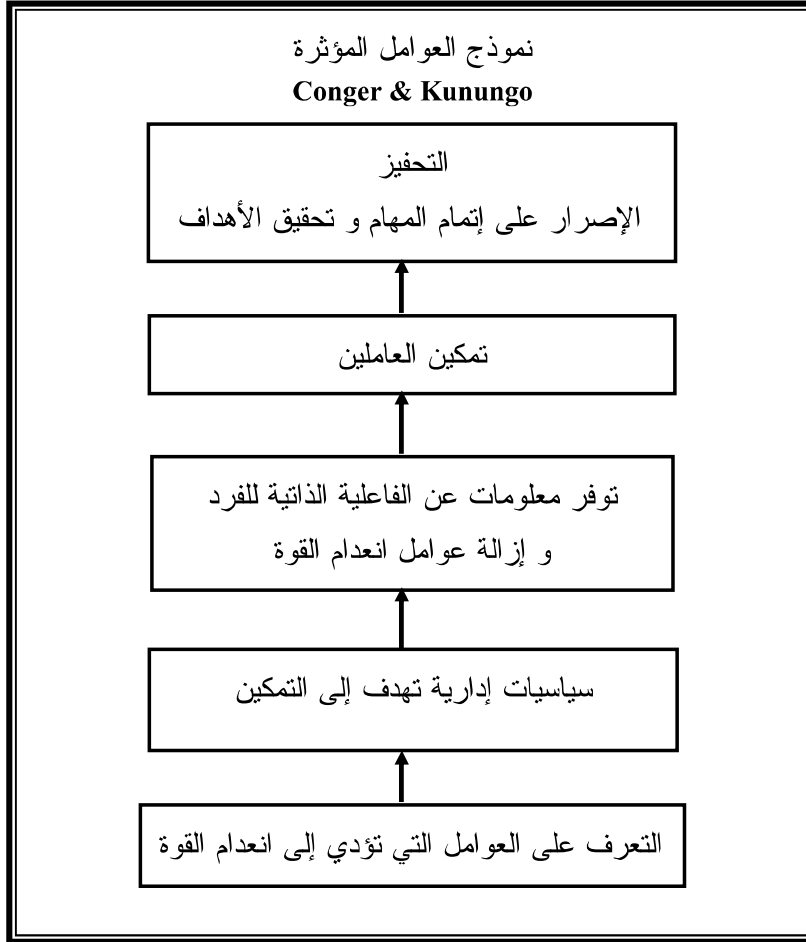
الخطوة الثالثة: وفيها يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين.

الخطوة الرابعة: هذه المعلومات المقدمة عن الفاعلية الذاتية للعاملين تساهم في رفع من معنويات العاملين، ما ينتج عنه بذل مجهود أكثر.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

الخطوة الخامسة: التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المنظمة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير، والتعلم المستمر لرفع كفاءة وقدرات العاملين (مي خميس، 2011، ص 44).

والشكل التالي يوضح نموذج Conger & Kunungo:



الشكل رقم (9): نموذج العوامل المؤثرة Conger & Kunungo (مي خميس، 2011، ص 45).

2- نموذج توماس فيلتهوس (Thomas & Velthouse, 1990):

إن نموذج توماس، وفيلتهوس (Thomas & Velthouse, 1990)، أو نموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضا بنموذج المعرفي، أو الإدراكي (Empowerment Cognitive)، وفيه قدم الباحثان أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، وستة خطوات تسهم في تحسين الأداء تدريجياً وهي:

الخطوة الأولى: مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة، ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف كإجراء أولي.

الخطوة الثانية: توفير المعلومات التي تساعد الفرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام.

الخطوة الثالثة: يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية.

الخطوة الرابعة: تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة، وإنجاز المهام الحالية التي يقوم بها، وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد، ومدى استفادته منها في المهام الحالية .

الخطوة الخامسة: أساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وتفسيره لها. التي تؤثر في

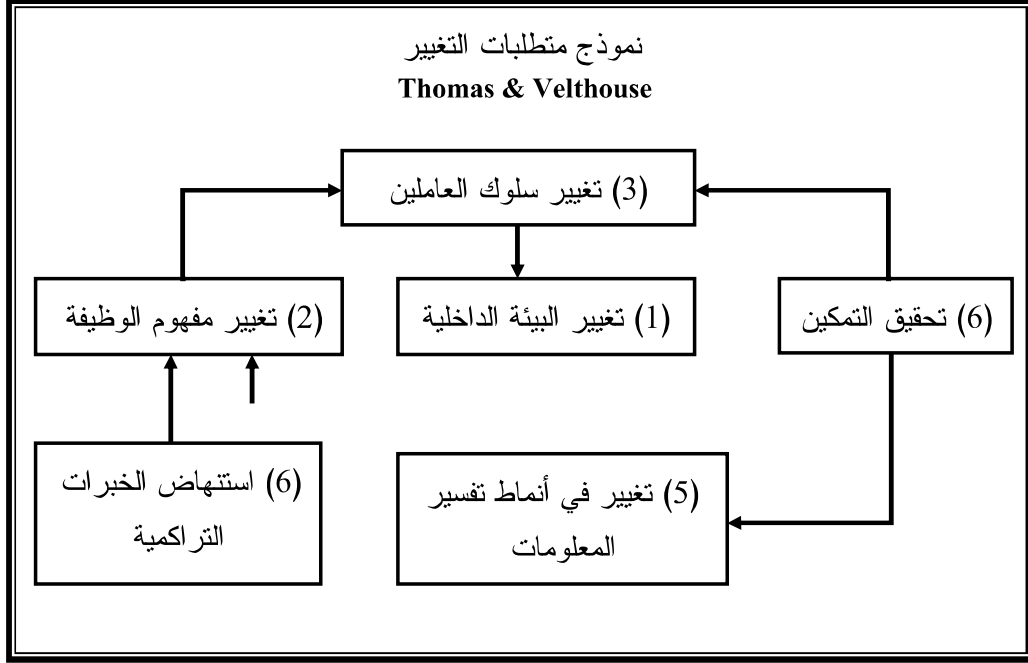
أسلوب تحليل المهمة. وتعد عنصر مهماً في تكوين، ودعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.

الخطوة السادسة: تغيير المؤثرات الخارجية، وأساليب تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير

نحو التمكين (مي خميس، 2011، ص 46).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

والشكل التالي يوضح نموذج Thomas & Velthouse.



الشكل رقم (10) نموذج Thomas & Velthouse (مي خميس، 2011، ص 46)

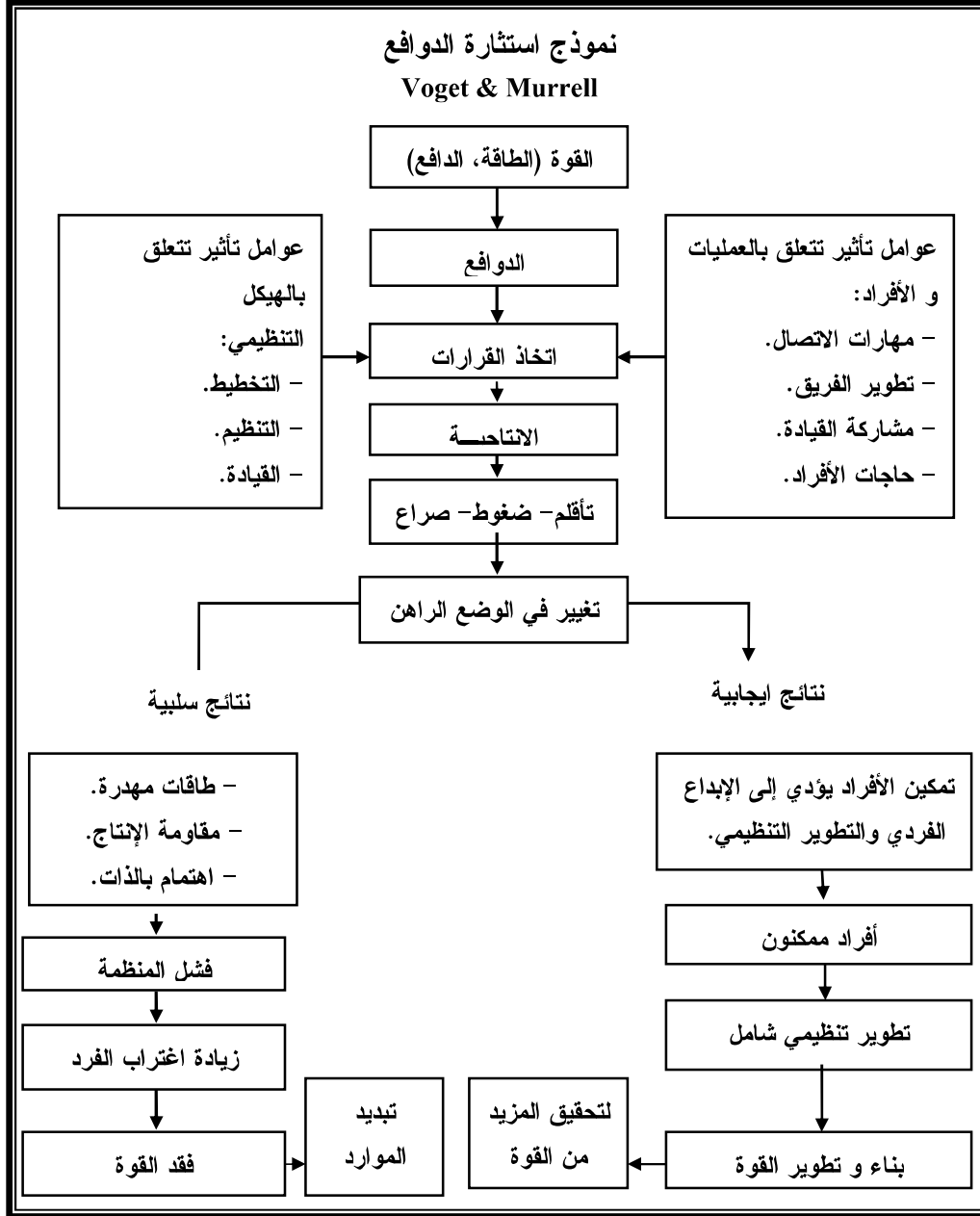
3- نموذج فوجات وميرال (Voget & Murell 1990):

يقوم نموذج فوجات، وميرال Voget & Murell، أو نموذج استثارة الدوافع (1990) على أساس أن استمرارية أي منظمة، وتطورها يعود إلى كادرها البشري، ودافعيتهم نحو العمل. وهذه الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي :

- أ- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- ب- عوامل متعلقة بالأفراد، ونوعية الاتصالات، والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي. والعوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الأفراد عند استثارة دافعيتهم نحو

الفصل الأول: تمكين العاملين.

العمل، ويكون إما ايجابيا من خلال التمكين، أو سلبيا من خلال إهدار طاقتهم نحو العمل (مي خميس، 2011، ص 47) . ويوضح الشكل التالي ذلك.



الشكل رقم(11): نموذج فوجات، وميرال Voget & Murrell (مي خميس، 2011، ص 47)

الفصل الأول: تمكين العاملين.

4- نموذج بون، ولولر (Bowen & Lawler , 1995):

وجاء نموذج بون، و لولر Bowen & Lawler، أو نموذج المناخ التنظيمي لتوضح مدى أثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي في مستوى التمكين. وحدد بون ولولر Bowen & Lawler أربعة خطوات للتمكين العاملين داخل المنظمة وهي:

1- توفير المعلومات الدقيقة، والصحيحة عن أداء الأفراد داخل المنظمة.

2- توفير نظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة، أي تقييم فردي لكل عامل على ما يقدمه من خلال عمله.

3- أن تقوم المنظمة بتأهيل، وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين، حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين.

4- أن تتوفر لدى العاملين السلطة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء، والتوجيه والتسيير داخل المنظمة .

وفي هذا النموذج أسند للإدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الإدارية، بتخليها عن الأساليب التقليدية في التسيير. واقترح في هذا النموذج بعض الممارسات الإدارية الأساسية التي من شأنها خلق حالة من التمكين(الخاجة، 2006، ص 111). وفيما يلي عرض للنموذج الذي عرضه بون و لولر Bowen & Lawler سنة (1995).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

نموذج Bowen & Lawler

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
- رضا العاملين عن أداؤهم.	- الإحاطة والتجديد في العمل.	أ- إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة.
- دافعية أكثر نحو أداء العمل	- تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	ب- فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
- تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	- زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة العمل.	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.
- تحقيق الأداء وفقاً للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد.	- بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد.	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

الشكل رقم(12): نموذج بون، ولولر Bowen & Lawler (الخاجة، 2006، ص 113)

5- نموذج سبرايتزر (Spreitzer, 1995):

يعتمد نموذج سبرايتزر (Spreitzer)، أو نموذج التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين (المضمون، الاختصاص، حرية الاختيار، التأثير)، التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز، ودافعية العاملين. وترى الباحثة سبرايتزر (Spreitzer) أنه حتى يتحقق التمكين لا بد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتان: هما التمكين النفسي، تم التمكين الإداري. أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الإدارة، والعاملين بضرورة وأهمية التمكين، وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين وهي:

الفصل الأول: تمكين العاملين.

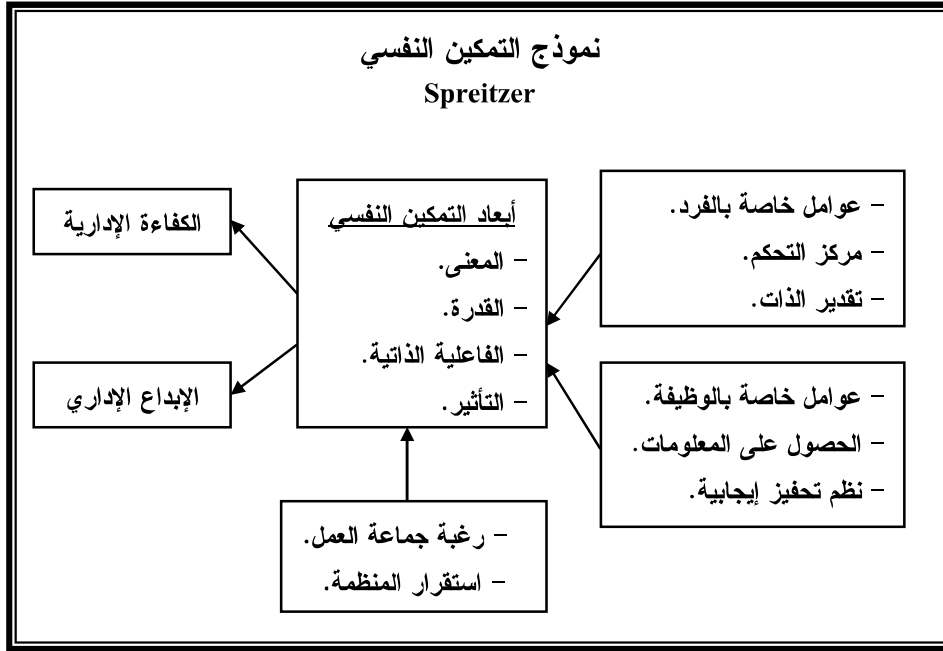
1- عوامل شخصية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه، بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد

اعتماد على مجموعة عوامل متداخلة.

2- عوامل وظيفية: تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات، ونظم الحوافز

المطبقة داخل المنظمة (الخاجة، 2006، ص 112). الشكل التالي يوضح نموذج سبرايتزر

(Spreitzer).



الشكل رقم(13): نموذج سبرايتزر (Spreitzer) (الخاجة، 2006، ص 116).

6- نموذج سبيكتور (Spector, 1995):

يفسر التمكين وفقا لنموذج سبيكتور، Spector أو نموذج التمكين التدريجي على أنه عملية

تدرجية، أي أنه لا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة غير الممكنة (التقليدية) إلى المنظمة الممكنة.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

لأن تمكين يستغرق وقتاً زمنياً محدداً لتطبيقه. ويرتكز هذا النموذج على مبدأ التولي والتخلي في تطبيق التمكين. يتم التخلي من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة، والأطر الإستراتيجية لعمل المنظمة. ويتطلب ذلك التحول أن تكون المنظمة صارمة في تحديد أهدافها، وتحديد اختصاصات العاملين. بحيث تتولى الإدارة مسئولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف الموكلة لهم، أما التخلي فهو تأهيل العاملين، وحثهم على التصرف الفعال، ومواجهة الأزمات، والمشكلات. بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل، من خلال تمكين العاملين إدارياً. بحيث تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات وصناعتها، وذلك بتزويدهم بالمهارات، وتوفير لهم الموارد اللازمة في إطار الثقة، واعتماد على الذات(الخاجة، 2006، ص 113).

ويوضح النموذج مجموعة من أشكال المؤسسات، وأثر عملية التولي، والتخلي عليها وهي كالاتي:

المؤسسات الأفقية: التي نقل فيها المستويات الإدارية، مما يوفر قدر من المرونة في العمل ويحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب.

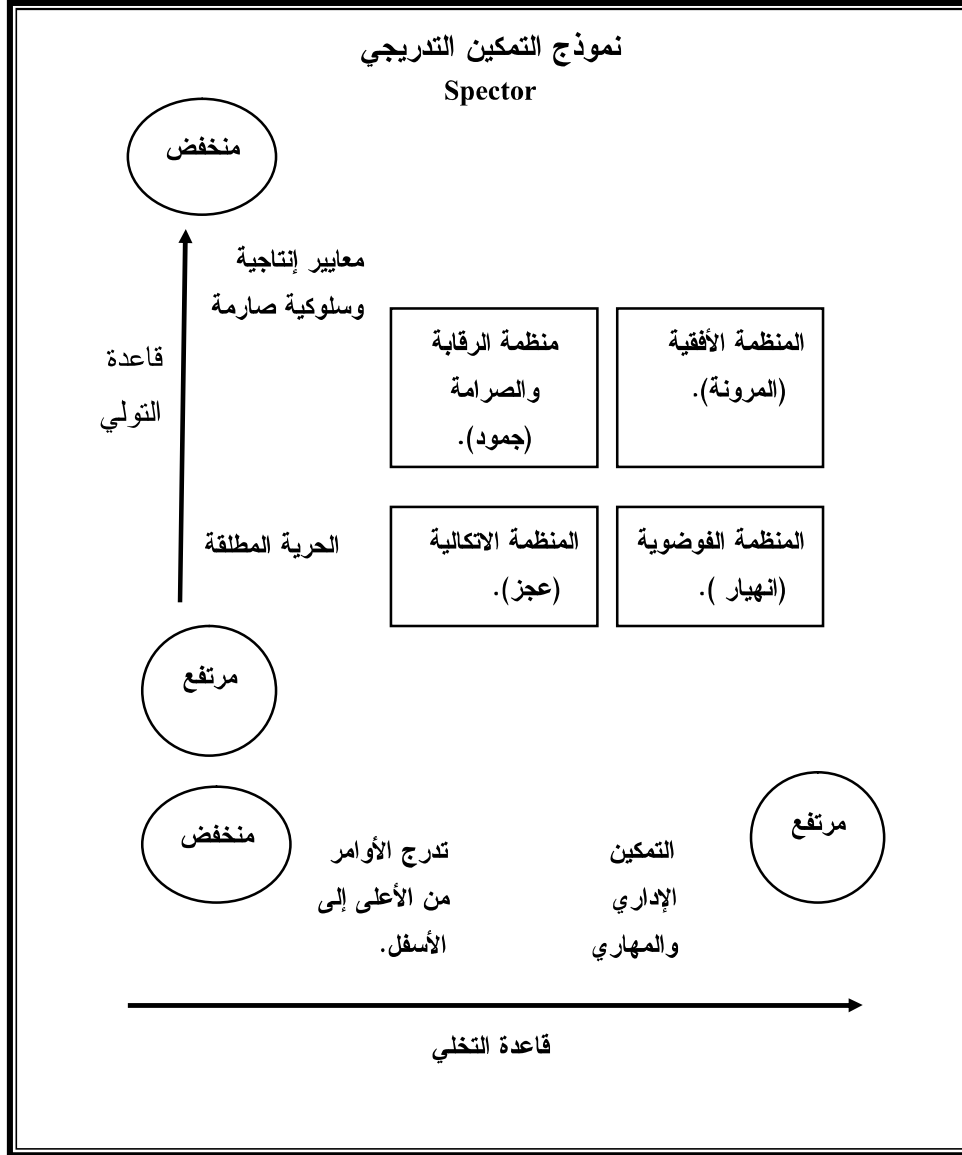
المؤسسات الرقابية: التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلباً على طريقة العمل، ولا يحقق التمكين ما يرجى منه من خلالها .

المؤسسات الفوضوية: وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل بما يؤدي إلى الانهيار الكامل.

المؤسسات الاتكالية: والمقصود بالاتكالية (الخضوع) وهو أن يقوم العمل بعمله دون التفكير في العواقب، ويعتبر هذا جزء كبير من الثقافة داخل المنظمة (مي خميس، 2011، ص 50).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

الشكل التالي يوضح نموذج Spector.



الشكل رقم(14): نموذج سبيكتور Spector (مي خميس، 2011، ص 51)

الفصل الأول: تمكين العاملين.

7- نموذج راندولفس (Randolphs, 1995):

وفقا لهذا النموذج يتم التمكين عبر ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: بناء وتعزيز الثقة بين الإدارة، والعاملين. بإتاحة فرص المساهمة في التسيير وتوفير، وتبادل المعلومات.

المرحلة الثانية: توضيح الأهداف المسطرة وتوفير التدريب اللازم وفعال.

المرحلة الثالثة: مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي.

ويبين هذا النموذج مدى بساطة عملية التمكين من حيث تحديد الخطوات و لكنها صعبة من حيث التنفيذ ، فهي تأخذ إجراءات متعددة للبدء في مشاركة المعلومات، وتدعيم فرق العمل وحث العامل على المساهمة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين فضلا عن المراحل الطويلة التي يتطلبها التمكين لتفويض القيادة للمشاركة في اتخاذ القرارات. لذلك فالتمكين: هو عملية صعبة في التنفيذ تحتاج إلى التدريب المتواصل، والتدرج في تنفيذه

(الخاجة، 2006، ص 114). والشكل التالي يوضح نموذج Randolphs

نموذج

Randolphs

<p>(١) مشاركة المعلومات</p> <ul style="list-style-type: none">- مشاركة المنظمة في المعلومات المتعلقة بالأداء.- مساعدة الأفراد في فهم أعمالهم.- بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.- استئجار الرقابة الذاتية بقدر الإمكان.	
<p>(٢) خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي</p> <ul style="list-style-type: none">- خلق رؤية واضحة.- تحديد الأدوار والأهداف.- بناء وتأسيس عملية الأداء التمكيني.	<p>(٣) إعطاء الموظف فرصة ليصبح جزءاً من التنظيم</p> <ul style="list-style-type: none">- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.- توفير فرص التدريب والتشجيع اللازم للتغيير.- تحول القيادة.- توفر المعرفة اللازمة.

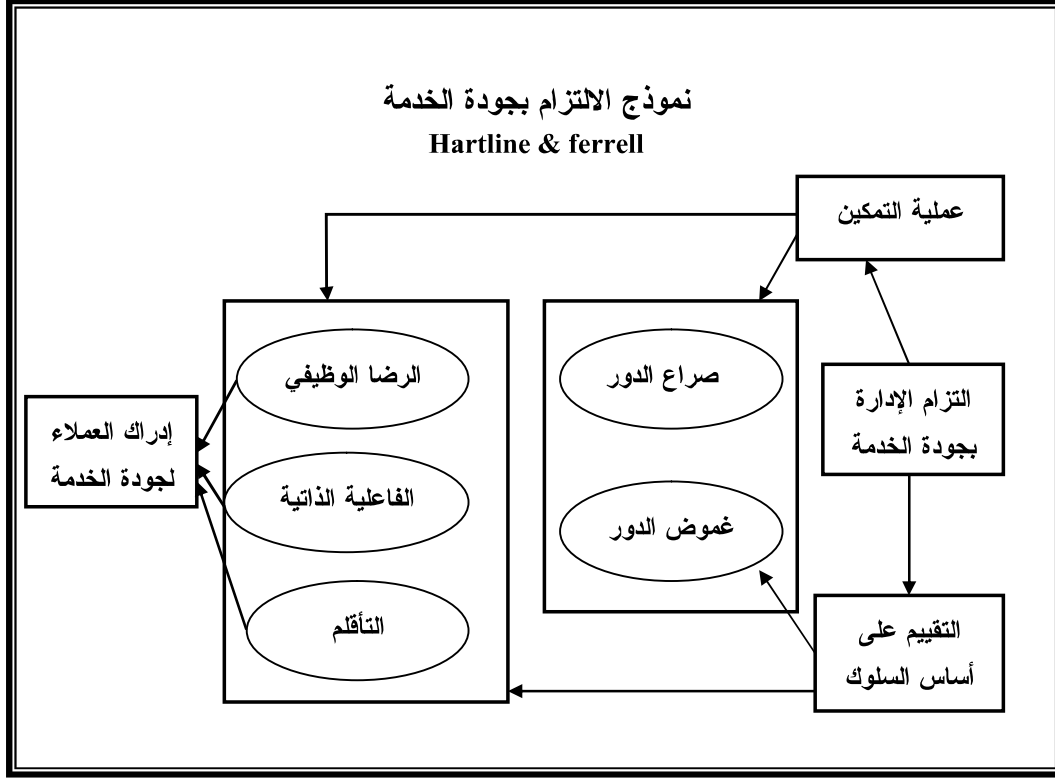
الشكل رقم(15): نموذج راندولفس Randolphs (الخاجة، 2006، ص 117).

8- نموذج هارتلين وفرال (Hartline & ferrell , 1996):

يهدف نموذج هارتلين، وفرال (Hartline & ferrell)، أو نموذج الالتزام بجودة الخدمة إلى وضع هدفاً عاماً للمنظمة، وهو النهوض بجودة خدمة العملاء. أي اختبار الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة، ويتطلب ذلك استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقويم الأداء. وهذا يؤثر على العمل داخل المنظمة أي المناخ التنظيمي لها عن طريق:

1- إن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد، بحيث يقل الغموض لديه عند القيام بمهام المنوط به، فلا يكون هناك صراع على الأدوار، ومن جهة أخرى يكون العامل مسئول عن شئ يحاسب عليه.

2- يؤثر تمكين العاملين على الفاعلية الذاتية للفرد: بحيث لا يمكن إلا إذا كان جاهزاً قادراً على تحمل المسؤولية، ويمتلك المهارات، والقدرات التي يحتاجها لأداء عمله، وتتم عملية تقييم الأداء على أساس أنه يقوم بعمله على أكمل وجه. والذي بموجبه يحصل على المكافأة، وفي المقابل يحاسب إذا أخطأ ما يضمن نجاعة التقييم، ما يؤثر ذلك ايجابياً على العامل فيشعر بالرضا الوظيفي، والتكيف داخل المنظمة، فيتحقق الهدف من عملية تمكين العاملين، وهو جودة خدمة الزبائن (مي خميس، 2011، ص 52). والشكل التالي يوضح نموذج Hartline & ferrell.



الشكل رقم (16): نموذج هارتلين، وفرال Hartline & ferrell (الخاجة، 2006، ص 115).

6- الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين العاملين :

- يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين، دراسة لبيئة المنظمة للوقوف على ما يؤثر على أداء العاملين فيها.
- يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين إعداد العاملين، حتى يكون عندهم المهارات والقدرات التي تجعل من التمكين ثواب وليس عقاب، بحيث يكون قادرين على تحمل المسؤولية.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

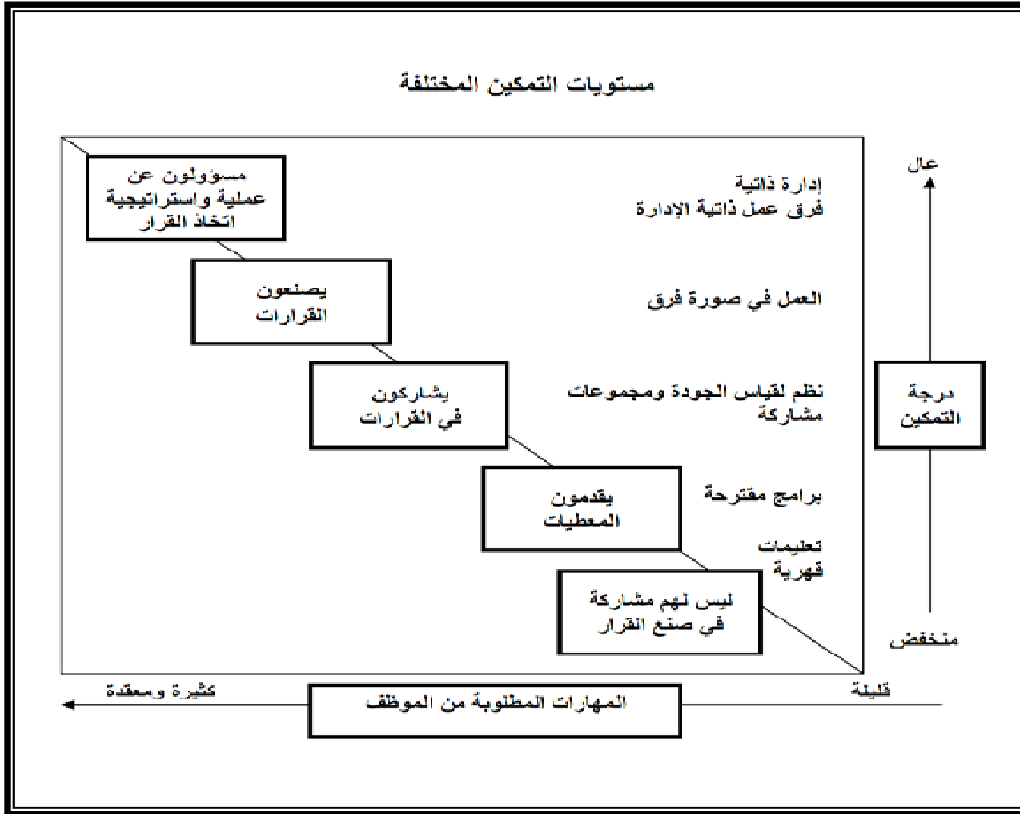
- يجب إعداد نظام لمكافآت على أساس فردي، حيث أن العامل يحصل على مكافأة عن عمله الذي يقوم به، ويحاسب عن عمله غير الصحيح، حتى يتعلم من أخطائه في المستقبل.
- يجب على المنظمة أن توضح الهدف المراد الوصول إليه.
- ركزت النماذج على أهمية توفير المعلومات، ودورها في تسهيل المهام، وهذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في مستويات الإدارية للهرم التنظيمي.
- يجب على العامل أن يحمل قدراً من السلطة، ما يدعم ثقته في نفسه وفي المنظمة.
- ركزت النماذج على أهمية المشاركة، وصنع القرار، ووضع الأهداف، والسياسات للعاملين، ما يقلل من رفضهم لها، فهم من ساهم في وضعها.
- يحقق تمكين العاملين قدر من تكيفهم على بيئة المنظمة، والرضا عن العمل.
- وركزت النماذج على أن التمكين في ذاته، عملية تحفيز العاملين على أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة (مي خميس، 2011، ص 53).

7- مستويات التمكين:

يهدف التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، أي جعل العاملين يقومون بما هو ضروري، وتحتاجه المنظمة، في المقابل يكون لدى المديرين الدراية الكافية بأن عملية إعادة النشاط لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى الأعلى. لكن عملية البناء قد تمثل ضغوطاً إضافية على العاملين تجعلهم أقل فاعلية، وتقليل من حدة هذه الضغوط يكون من خلال توفير مستوى عالي من الانفتاح لدى الإدارة العليا (الخطيب، والمعايعة، 2009، ص 45).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

ويتضمن التمكين خطوات متدرجة تبدأ من تقبل الأوامر وتنفيذها بكفاءة ما يعبر عن الأداء العالي للعاملين ليرتفع المستوى تدريجياً ليشتمل تقديم آراء، والمقترحات. ويتواصل المستوى في الصعود، والارتقاء ليتضمن المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات. وعندما يصل العاملون لمستوى أعلى من التمكين، يكونوا على قدر من المسؤولية في صنع القرارات، وعندما يصلون لأعلى مستوى من التمكين يقومون هم باتخاذ القرارات كما هو موضح في الشكل التالي: (أفندي، 2003، ص 37-40).



الشكل رقم(17): مستويات التمكين (أفندي، 2003، ص 40)

الفصل الأول: تمكين العاملين.

ويوضح هذا الشكل أن مستويات التمكين تبدأ من انعدام السلطة للعاملين وتنتهي بالتمكين الكامل، حيث يشاركون العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة.

وقد عرف بون، ولولر (Bowen & Lawler, 1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في الصفوف الأولى، أو الخطوط الأولى في هذه العناصر الأربعة وهي:

1- المعلومات عن أداء المنظمة .

2- المكافآت التي تمنحها المنظمة عن هذا الأداء.

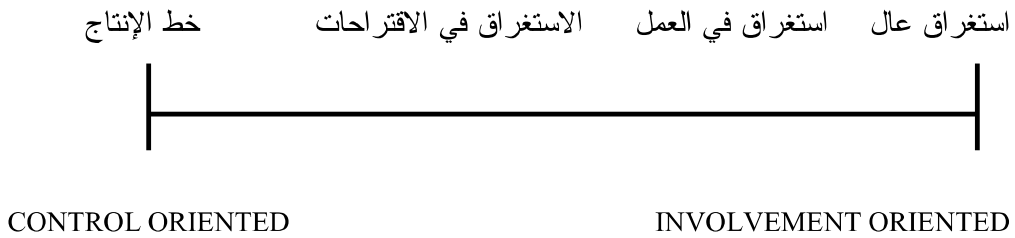
3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة و المساهمة فيها.

4- القوة، أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة و أدائها.

و عند توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز الباحثان

وجهة نظرهما في هذا التمييز بين ما أسماه Control and Involvement أي الضبط، والانخراط

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم(18) تحديد مستوى التمكين (أفندي، 2003، ص 41)

الفصل الأول: تمكين العاملين.

وعموما هناك ثلاثة مستويات لتنمية العاملين معنويا في المنظمات. وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:



الشكل رقم(19): المستويات الثلاثة للتمكين (أفندي، 2003، ص 40)

فالتمكن يعتمد على المشاركة، ومساهمة العاملين في صنع القرارات واتخاذها. من خلال عدة مستويات، أفراد، مجموعات عمل، تمثيل المجموعة أو بطريق نظامية، حيث تسري المعلومات بحرية، ويتم اتخاذ القرارات، وتتخذ المشاركة عدة صور تتمثل في:

1- المشاركة في توفير المعلومات.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

2- المشاركة في المناقشة قبل اتخاذ القرارات.

3- المشاركة في صنع القرار من خلال اتخاذ قرارات أولية، أو التفاوض قبل اتخاذ القرار النهائي (أفندي، 2003، ص 42).

8- خطوات تمكين العاملين:

لابد على المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تبني برنامجاً منظماً لمتابعة تقدم الموظفين من خلال تقييم استعداداتهم، ومدى استعداد المديرين للتخلي عن السلطة. ويضم هذا البرنامج عدة خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين وتتمثل في:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن

يتبنى برنامج لتمكين العاملين. ويوضح السبب، أو الأسباب من وراء تبني التمكين. ولتبني

التمكين هناك أسباب مختلفة منها:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة

الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع

الفصل الأول: تمكين العاملين.

منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة، ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فالكثير من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين. وأن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل، والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي. بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين، والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرّب عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة، والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك

الفصل الأول: تمكين العاملين.

فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين، والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري، والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ

الفصل الأول: تمكين العاملين.

الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (العتيبي، 2005، ص 38 - 39).

أما (الأحمري، 2014) يرى أن تطبيق التمكين يطبق وفق الخطوات التالية :

- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق هذه الأهداف.
- إرشاد الأفراد وتعريفهم بكيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إزالة المعوقات البيروقراطية التي تحد من المشاركة، والاتصال الفعال.
- إظهار الثقة في أن المرؤوسين لهم القدرة على تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات.
- زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

9- مزايا التمكين وفوائده:

أشارات العديد من الدراسات، والبحوث المتعلقة بالتمكين، إلى المزايا والفوائد التي تتحقق من خلال تمكين العاملين في المنظمات.

حيث يشير كل من شارمرهورن، وأبصورن، وهانت إلى أن منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية:

1- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

2- استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

3- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد، والمعرفة التقنية، والمعدات، والأدوات بشكل متكامل.

4- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.

5- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين (Hunt, 2000, p 87 , Schermerhorn Obsorn).

ويضيف الطوخي أن للتمكين العاملين عدة مزايا منها:

1- يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق، ولحاجات العملاء .

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية. وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات.

3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

4- زيادة تركيز، واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

5- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

6- يوفر تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة و غيرها (الطوخي، 2002، ص 118).

ويلخص المغربي المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين على نحو التالي:

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- 1- زيادة الإقبال على التدريب، وتعليم الأفراد.
 - 2- مشاركة العاملين في صياغة، وتحديد الأهداف.
 - 3- تزايد مساهمات و أفكار الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
 - 4- توثيق علاقات الأفراد، وتدعيمها من خلال عمل الفريق .
 - 5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة، والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
 - 6- زيادة رضا العاملين عن عملهم، ووظيفتهم.
 - 7- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع، وتبادل المعرف فيما بين الرؤساء، والمرؤوسين.
 - 8- تقليل الصراخ، والنزاع فيما بين الإدارة، والعاملين.
 - 9- تقبل العاملين، وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا فيه (المغربي، 2009، ص 268-269).
- ويرى الطراونة والمبيضيي (2011)، والطائي وقداة، (2008)، أن التمكين له أهمية تنظيمية وأهمية فردية.

- أهمية التمكين على مستوى المنظمة:

- 1- رفع مستوى الإنتاجية.
- 2- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- 3- انخفاض مستوى نسبة الغياب، ودوران العمل.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

4-انخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين وإبداعهم.

5- تحسن جودة السلع والخدمات.

6- تحقيق الميزة التنافسية.

7- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات السوق.

- أهمية التمكين بالنسبة للعاملين:

1- زيادة الولاء الفرد للمنظمة.

2- زيادة السيطرة على المهام اليومية.

3- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال.

4- خلق فرص العمل.

5- الحصول على معارف و مهارات جديدة.

6- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.

7- زيادة الدافعية للعاملين.

8- تنمي الشعور بالمسئولية لدى العاملين.

10- **سلبيات تمكين العاملين:** يلخصها (المغربي، 2001، ص 4) فيما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية، والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع ونفسي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

11- معوقات تمكين العاملين:

أشارت دراسة (Greasley,et al ,2005) و (Ameliac & Vsuchitra, 1998)، والعنبي (2005) والابراهيم، وآخرون (2008)، والجعبري (2010)، واسكندر (2008)، و(Forrester, 2000) على وجود نفس المعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين للعاملين، هذه المعوقات جمعها الباحث ويسردها على طريقتة الخاصة، وهي على نحو التالي:

- 1- مقاومة التغيير، وعدم الرغبة في تحقيقه من قبل المديرين، والموظفين أنفسهم.
- 2- خوف العاملين من تحمل المسؤولية، وتفضيل تلقي الأوامر بدلا من المحاسبة، والمساءلة على تلك المسؤولية.
- 3- الثقافة التنظيمية الغير المشجعة على التمكين.
- 4- خوف الإدارة العليا، والوسطى من فقدان السلطة، والنفوذ.

الفصل الأول: تمكين العاملين.

- 5- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.
 - 6- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
 - 7- جمود الهيكل التنظيمي، ورتابته وتعدد مستوياته.
 - 8- ضعف التطوير، والتدريب الذاتي للعاملين.
 - 9- ضعف مصداقية الإدارة.
 - 10- ضعف الثقة بين الإدارة، والعاملين.
- أما (Conger, 1989) فيشير إلى وجود عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الإحساس بالقوة، وقلّة الشعور بالفاعلية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقه التمكين:
- أ- **عوامل تنظيمية:** ضعف الاتصال، والأجواء البيروقراطية السائدة في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغط المنافسة، وضغوطات مرحلة التحول والتغيير.
 - ب- **أسلوب القيادة:** الرقابة المباشرة والشديدة للموظفين، الوصاية والسلبية في التعامل مع الموظفين، والمتمثلة في التركيز على الفشل.
 - ج- **نظام الحوافز والمكافآت:** عدم تناسب هذا النظام مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بإبداع وابتكار.
 - د- **تصميم العمل:** غموض الدور المطلوب من الموظف، وقلّة الدعم، والتكوين التقني، وعدم وضوح الأهداف، والروتينية وقلّة التنوع في العمل، وضعف فرص التقدم، والتطور للموظفين (الرقاد، أبو دية، 2012).

الفصل الأول: تمكين العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، أصبح جلياً معنى التمكين ومداخله وأهم النظريات التي ساهمت في ظهوره، وتعزيزه، وبلورته، وأساليب التي من شأنها تفعيله في المنظمات، ومدى أهميته، وما يمثله بالنسبة إلى المنظمات التي تسعى إلى التقدم، والتميز، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من تقدير والاحترام. من خلال إطلاق حرئته ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية، ما يزيد من ولاء وانتماء العنصر البشري لمنظمته. فيكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.

وما زاد من أهمية التمكين كونه يحوي مختلف معاني الإبداع والثقة والرضا، والدافعية. فهو محفز قوي، يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية في المنظمة، ويرفع من مستوى فعاليتها.

الفصل الثاني

✚ تمهيد.

1. تعريف الثقة التنظيمية.
2. مداخل الثقة التنظيمية.
3. أنواع الثقة التنظيمية.
4. أبعاد الثقة التنظيمية.
5. فوائد وأهمية الثقة التنظيمية.
6. أسس بناء الثقة التنظيمية.
7. نماذج الثقة التنظيمية.
8. معوقات بناء الثقة التنظيمية.

✚ خلاصة الفصل.

تمهيد:

في زخم ثورة المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة، الداعية إلى ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني والتركيز على كفاءة العنصر البشري بوصفه الغاية والوسيلة الريادية لتطوير المنظمات. كان لزاماً على هذه المنظمات تبني هذه المفاهيم الإدارية الحديثة، من أجل رفع مستوى أدائها لتحقيق أهدافها. ولعل أهم هذه المفاهيم الإدارية هي الثقة التنظيمية، وبدأ الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وذلك بعد أن أصبحت المنظمات لا تملك الخيار إلا أن تتحول إلى منظمات تعتمد على المعلومات بدلاً منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة. وجاءت هذه البحوث، والدراسات من أجل تفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية، ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي بناء الثقة التنظيمية في كافة مستوياتها، مساهمة منها لعلاج العديد من المشكلات التنظيمية، لتتمكن من الاستمرار، والمنافسة والتميز، والإبداع، والتكيف مع البيئة المحيطة بها.

1-تعريف الثقة التنظيمية (ORGANIZATIONALTRUST):

عرف علم النفس الثقة بأنها عنصر تكاملي للتأثير الاجتماعي.فهي تسهل عملية التأثير أو الإقناع لشخص بائتمان على شخص آخر.

وعند (Rousseau, et al. ; 1998, p395) الثقة هي الحالة النفسية التي تمثل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الإيجابية ، لنوايا وسلوك الآخرين.

والثقة هي ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات ايجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة أو المجازفة .(النجار، 2010، ص 224)

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

في حين لا يعتبر زاند Zand الثقة الإقدام على المخاطرة، أو المجازفة، وإنما هي استعداد لفعل ذلك بمعنى استعداد للمخاطرة أو المجازفة (أندرواس، والمعايعة، 2008، ص 28).

ويضيف ألبرخت Albercht بأن الثقة هي المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا إلى أن يغرس النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال لدى أشخاص آخرين (أندرواس، والمعايعة، 2008، ص 28).

فالثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد، والجماعات أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد، أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (السعودي، 2005، ص 104).

أما ثان ثان Tan & Tan فيرى أن الثقة التنظيمية هي التقييم العام للمصادقية المنظمة من وجهة نظر العامل، وهي شعور الموظف بالثقة بأن المنظمة سوف تؤدي الإجراءات التي تعود عليه بالفائدة ، أو على الأقل ليس فيها ضرر عليه (Tan & Tan, 2000, p 243).

ويعرفها (Starter, 2005, p 88) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات، والمهام للمؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية المؤكدة لإنجازهم لتلك المهام، والمسؤوليات.

وبالنسبة إلى الطائي فالثقة هي إيمان الفرد بأهداف، وقرارات، والسياسيات، والإجراءات التنظيمية ، وبالقاد التنظيمي، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة. وذلك بما يعكس رضا، والالتزام الفرد تجاهه المنظمة (الطائي، 2007، ص 61).

أما متعب والعتوي فيعرفان الثقة التنظيمية على أنها الإيمان العام بنوعية وقابلية أشخاص معينين مثل (زملاء العمل، المشرف)، أو مجموعات معينة مثل (الإدارة العليا) ضمن المنظمة

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة، ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (متعب، والعطوي، 2008، ص 6).

ومن هنا يمكن القول بأن الثقة هي إحساس، و الشعور بارتياح نفسي من شخص تجاه شخص آخر، أو من جماعة تجاه جماعة أخرى، جمعت بينهم صداقية القول، ونزاهة الأفعال.

2- مداخل الثقة التنظيمية:

بتمعن في الدراسات التي تناولت مصطلح الثقة التنظيمية، يمكن ملاحظة أن هناك مدخلين تتدرج تحتهم هذه الدراسات والبحوث، يقوم كل منهما على أساس منظور معين. وهذان المدخلان هما:

أ- **المدخل الأول: مدخل أساس الثقة (Trust Base):** ويقوم هذا المدخل على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين. وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية أي مكاسب (تكلفة، الربح) واعتبارات علاقته، وخصائص شخصية. والإنجذاب الشعوري بين الشخص الوثائق والموثوق به، والتي يمكن إدراكها من عدد من العناصر، أو العوامل. وقد تكون إدراكية أو عاطفية، أو من خلال الاهتمام بالعاملين، الاستقامة، أو الاشتراك بالأهداف، والقيم والمعتقدات، ومن المنظرين لهذا المدخل نجد كل من (Mayer، و McAllister، و Zalabak).

ب- **المدخل الثاني: مدخل مصدر الثقة أو البؤرة Trust Foci:** ويقوم هذا المدخل على أساس مصدر، أو مرجعية الثقة في المنظمة. والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة بمعنى علاقة الثقة بين الفرد بزملائه، أو نظرائه الآخرين، أو ضمن المستوى العمودي للمنظمة بمعنى علاقة الثقة بين الفرد، والرئيس المباشر، أو الإدارة العليا. ويعتبر سكوت (Scott) المنظر لهذا المدخل (عبد السميع، 2010).

3- أنواع الثقة التنظيمية:

توجد عدة أنواع للثقة سنذكر منها:

1- **الثقة التعاقدية:** والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً، أو تطوراً ضمنياً (السعودي، 2005، ص 105)، بمعنى التوقع الذي يحمله الفرد، أو المجموعة. بأن العمل الموعد به شفهيًا، أو كتابياً من قبل فرد، أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه. أي أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية. حيث تقتصر على تفاعل حقيقي، أو خيالي بين طرفين على الأقل. فالتفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف أما التفاعل الثاني فهو الوفاء، أو عدم الوفاء بهذا التعهد (الطجم، والسواط، 2003، ص 273). ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام فيما بينهم في السلوك، والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، أو العقد النفسي للمعاملات اليومية (السعودي، 2005، ص 105).

2- **الثقة المكشوفة:** وهي التوقعات التي يحملها الفرد، أو الجماعة. بأن عملية إظهار المشاعر، والآراء، والاتجاهات، والقيم للآخرين، لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد، أو الجماعة. بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام، والتقدير (السعودي، 2005، ص 105). بمعنى أنه عندما يظهر هذا الشخص آراءه ومشاعره، لا تستخدم هذه المعلومات ضده، وهناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطر والمتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة والمتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية، والمشاكل الشخصية (الطجم، والسواط، 2003، ص 273).

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

في حين قسم ماير و آخرون (Mayer, et al. ; 1999) الثقة حسب مصدرها إلى:

أ- **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبنى على معرفة، وفهم طرفي الثقة لبعضهما البعض بشكل يساعد كلا منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

ب- **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي تعتمد على وجود قواعد توبخ، وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر للآخر.

ج- **الثقة القائمة على الملامح الشخصية:** وهي التي تحدث بين طرفي الثقة بناءً على طبيعته الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهم البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جدير بالثقة أما لا.

وصنف ستفنسون (Stephenson, 2004) الثقة إلى ثلاثة أنواع، وفقاً لمستوى تبني الثقة وهي:

1- **الثقة على المستوى الفردي:** وهي تعتبر سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والنفسية للفرد.

2- **الثقة على المستوى الجماعي:** وتركز على العلاقات الاجتماعية، والمعتقدات، والأعراف والتقاليد المشتركة بين الأفراد.

3- **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزيز خلق الثقة بين الأفراد وتنميتها (العابدي، وهاشم، 2012، ص45-46).

أما موريس، وموبراغ (Morris & Moberg, 1999) فقسم الثقة إلى قسمين وهما:

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

1- **الثقة الشخصية:** وهي التي تستمد من التفاعلات الشخصية، والجماعات. وتعتمد بدرجة

كبيرة على الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

2- **الثقة غير الشخصية:** وهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية، أي تبنى

وتتمى في الوسط التنظيمي (النجار، 2010، ص 226).

وقسم كوستينغ، وآخرون (Costing , et al. ; 1998) الثقة إلى قسمين هما:

1- **الثقة الجانبية:** وتشير إلى الثقة بين الزملاء، أو الأنداد نظر لعلاقة المعتمد عليها في أداء

الأعمال داخل المنظمات، حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم الشخصية

والتنظيمية. ولأن هناك صعوبة على الفرد للإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو في حاجة

للرجوع للآخرين، والاعتماد عليهم. لذلك لا بد من وجود الثقة بينهم، وقد أدرك الباحثون أن بناء

الثقة بين الأفراد، وزملائهم يعد أمراً ضرورياً من أجل تحقيق التعاون بينهم، والوصول إلى

أهدافهم.

2- **الثقة العمودية:** وهي تشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، عندما تتعزز الثقة بين المرؤوس

والرئيس. فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وسهولة

لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم (الرفاعي، 2009، ص 208).

أما ماكليستار (Macallister,1995) فيشير إلى وجود نوعين من الثقة: هما الثقة المدركة، والثقة

العاطفية.

1- **الثقة المدركة:** وهي تستند على الإدراك، بمعنى أن الأفراد يبحثون عن الأسباب العقلانية

للثقة في الطرف الآخر ويحصل هذا النوع من الثقة عندما يعتقد الطرف الأول بأن الطرف

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

الثاني، سيقوم بدوره بشكل المطلوب والمناسب، مع عدم مخالفة الطرف الثاني لوعوده، وثبات في سلوكه ومبادئه، ما يدعم الأسس التي تستند عليها الثقة المدركة.

2- **الثقة العاطفية:** وهي التفاعل الحاصل بين الطرفين، بحيث تكون العلاقة في هذه الحالة أعمق. ما يؤدي إلى التبادل، واستثمار في العواطف، والمشاعر بين الطرفين. وهي نتيجة لعلاقة طويلة الأمد. بحيث تبدأ العلاقة بشكل ثقة مدركة، وتنتهي على شكل ثقة عاطفية، وذلك عن طريق التجربة التي تسمح بالتعرف على الأفكار، والمعتقدات للطرفين (التميمي، والخشالي، 2008، ص 166).

4- أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت أبعاد الثقة بتعدد عدد الدراسات فقد توصل (Corrazini, 1977)، إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: بعد الشك، بعد المخاطرة، وبعد الأنانية، وبعد أخذ المخاطرة الشخصية.

وحدد سوليفان، وآخرون (Sullivan, et al. ; 1981) سبعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: الصدق والإخلاص، تدني مستوى الحذر، تدني مستوى الشك، الرغبة في العلاقة الحميمة، الإيمان بعدالة السلطة، توقع العلاقات الجيدة، الانسجام العام مع الآخرين.

وتوصل الغامدي 1990 إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: العدالة في الترقية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، توافر المعلومات.

وتوصلت دراسة بوتلر (Butler,1999)، وروسو (Rousseau, 1998)، وألبرخت، وتفقلبيون (Albrecht & Tavaglione, 2003) إلى عدة عناصر للثقة التنظيمية وهي:

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

1- السياسات الإدارية والسلوك القيادي: وهي قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته ورضاه عن توزيع المكافآت المادية، وتوافر التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار.

2- فرص الإبداع وتحقيق الذات: وتتضمن تشجيع، ودعم الابتكار، والتجديد في العمل، وتفويض السلطات، والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقديرها لمجهوداتهم، إضافة للثقافة العالية للرؤساء.

3 - القيم السائدة في التنظيم: التي أهمها: احترام الإدارة للموظفين، والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم، وكفاءة الرؤساء، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والشفافية في مواجهة المشاكل، وعدم التستر عليها.

4- دقة المعلومات وتوافرها: والحصول عليها في الوقت المناسب، ومصداقيتها (أندراس، ومعايعة، 2009، ص 92-93).

5- القدرة: وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، يمتلكون مجموعة من المهارات، والكفاءات، والخبرات في مجال عملهم. تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين. كما تعني أن الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في مشكلات العمل.

6- الخيرية والإحسان: تعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، نحو الفرد. بمعنى اعتقاد الفرد بأن الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، يريدون الخير له، ويملكون نوايا

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

حسنة تجاهه بعيداً عن دوافع الأنانية، أو حب الذات. كما يعتقد الفرد أن الآخرين (رؤساء، أو زملاء) يهتمون بمصالحه وأحواله، ويأخذون المبادرة لمساعدته في أداء عمله.

7- **النزاهة:** تعني إدراك الفرد أن الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، يؤمنون، ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، التي تعد مقبولة، وإيجابية بالنسبة له. ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم، والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في مدى تتطابق أقوالهم مع أفعالهم ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساساً قوياً بالعدالة (رفاعي، 2009، ص 2008).

وتناولت دراسة كل من ستارتر (Strater, 2005)، ونيهان، ومارلوا (Nyhan & Marlow, 1979)، وآدمس (Adams, 2004)، وديركس، وفورن (Dirks & Ferrin, 2002)، وويسويل (Wiswill, 2003) ثلاثة أبعاد لثقة التنظيمية. والتي حظيت بقبول العديد من الباحثين، والتي سوف تكون أبعاد هذه الدراسة وهي:

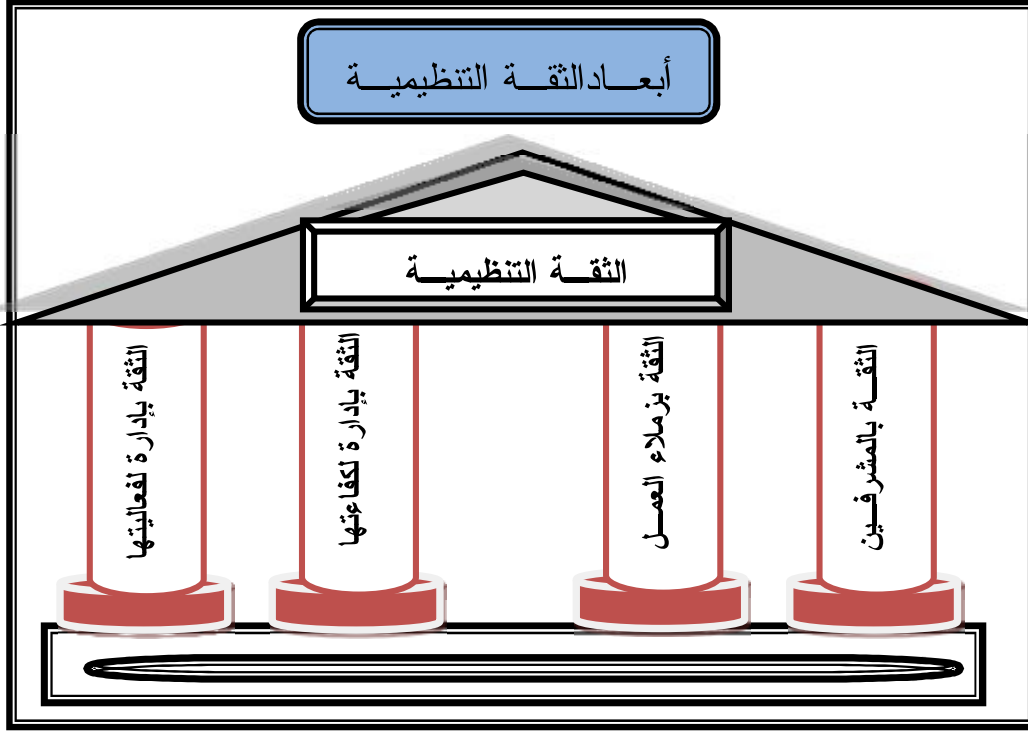
1- **الثقة بالمشرفين:** وهي تلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل. وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai, 1999, p 898).

2- **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والمواقف الإيجابية بين الأفراد العاملين. بمعنى تبادل الأفكار، وتشارك في المعلومات، ومرونة الاتصالات بين جميع الأفراد التنظيم ما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة (Becerra & Gupta, 2003, p34).

3- **الثقة بالإدارة المنظمة:** وهي التوقعات الإيجابية من قبل العامل بخصوص تصرف الرئيس المباشر، أو الإدارة العليا، والنية، والرغبة للثقة بأقوالهم، وأفعالهم. وتكون هذه الثقة على أساس قواعد، وسياسات، ومخرجات القيادة مثل العدالة، وجودة العلاقة، والمكافآت، وفرص التطوير

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

المهني، والاحترام، وغيرها من المواضيع الأخرى (الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012، ص22) والشكل التالي يوضح أبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بهذه الدراسة.



الشكل رقم (19): أبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بهذه الدراسة (إعداد الباحث).

5- فوائد وأهمية الثقة التنظيمية: من فوائد وأهمية الثقة التنظيمية أنها تؤدي إلى:

- تنمية العلاقات الشخصية بين الأفراد.
- أن الثقة التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات، وسلوكيات المرؤوسين. فعندما يكون مستوى الثقة عالي، فإن المرؤوسين يكونوا أكثر مساندة للسلطات، وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات أو العاملين الذين يتولد لديهم شعور بالمساندة للسلطات يكون:
- لديهم رضا في علاقاتهم مع السلطات.

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

- لديهم انتماء للمنظمة.
- لديهم الرغبة القوية في التصرف بطريقة تساعد على تحقيق أهداف السلطات، والحرص على تحقيقها. أي أن ثقة العاملين في الرؤساء، أو السلطات تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. بحيث أن ثقة العاملين في الرؤساء (المشرفين) تؤدي إلى أن يسلك العاملين سلوكيات المواطنة التنظيمية. التي بالتالي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية (حواس، 2003).
- ويرى كل من (أندرواس، ومعاينة) أن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في أنها:
 - تزيد من التفاعل والتعامل الصادق وأنها تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
 - تؤدي الثقة التنظيمية إلى وضوح الأهداف والمهام والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.
 - تعمل على تفويض الصلاحيات، وحسن استخدامها، وتقبل التجديد، والتطوير دون خوف أو معارضة.
 - تؤدي إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل، والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
 - تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتميز وإلى رفع الروح المعنوية.
 - توفر بيئة عمل ريادية متميزة مزدهرة (أندرواس، ومعاينة، 2009، ص 5).
- وتظهر أهمية الثقة التنظيمية في محيط المنظمات حسب (عبد السميع، 2010) في:

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

- أنها تحقق السلوك التعاوني، وفي تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف.
- أنها تحد من أساليب الرقابة المباشرة، والاعتماد على الإجراءات الرسمية.
- أنها تسهل أداء فرق العمل، وتحد من الصراعات الضارة وتبسط المشكلات، ما يسهل من حلها.

- أنها تعزز الاستجابات الفاعلة للآزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي، والتنظيمي.
- ولعل أفضل تصوير لأهمية الثقة التنظيمية، ذلك الذي قدمه شيا (Shea, 1948)، حيث وصف الثقة التنظيمية بأنها المركب السحري في الحياة التنظيمية، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معا. والمحفز الذي يسهل العمل، وليس هناك ما يمكن أن يحل محلها، أو يقدم النتائج نفسها.

6- أسس بناء الثقة التنظيمية:

- 1- تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة: بمعنى وضع مجموعة من القيم متفق عليها من جميع أفراد التنظيم. تسير بها عملية التفكير، والسلوك على المستوى الفردي، والجماعي. وتلتزم بها السلطات العليا في التنظيم، وتعمل على ضمان ترسيخها، وتثبيتها في شخصية الفرد العامل. فالأمر ليس إيجاد ثقافة منظمة، بل العمل على تطوير هوية تنظيمية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي يميز موردها البشري.

- 2- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة: والرؤية هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها، وأهدافها على المدى القريب، والبعيد في ضوء البيئة العامة. سواء كانت داخلية، أو خارجية. ويشترط في ذلك توضيح السلطات العليا لوجهة نظرها المتعلقة

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

بالتصور المستقبلي لواقع، وأهداف الخاصة بنشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والاستراتيجي للمرؤوسين. ما يعزز الثقة في سلوكيات، والقرارات الصادرة عن القيادة حتى في حالة الاختلاف في الرأي، فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة.

3- تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي: إن وضع الأهداف، وصياغتها بطريقة تشاركية يمهد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم، وبين الإدارة العليا، ويشجع العمل في فرق متكونة من مهارات، وكفاءات مختلفة، ما يرفع من مستوى الانسجام، والثقة. فمبدأ وحدة الهدف الذي يترجم خلفية، ودوافع متفق عليها، ومقبولة جماعيا يذلل، ويزيل حواجز الاتصال، ويشجع على الإصغاء، والاهتمام بالآخر، ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة المشاكل التي قد تواجهها المنظمة. وبالتالي المبادرة باقتراح الحلول أقرب إلى الواقع العملي.

4- تسهيل تداول المعارف: إن عملية نقل المعرفة، والخبرات، والممارسات بين الأفراد في المنظمة، تتم في إطار جماعي. تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى القيم المشتركة (المعرفة الضمنية). فعمليات التعلم تنتج بتجديد، و فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاق حول القيم، والقواعد المتعارف عليها، وهذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية لإرساء الثقة في المنظمة (مزيبو، 2013، ص 119-122).

7- نماذج الثقة التنظيمية:

أ- نموذج ويتنر (Whitener, et al. ; 1998)

النموذج الذي قدمه ويتنر (Whitener) للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات إدارية أساسا لبنائها. ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكا إداريا سليما يتمشى مع توقعات الطرف الآخر. وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي:

1- تماسك السلوك وتناسقه وديمومته: تشير إلي ثبات تصرفات الشخص، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة.

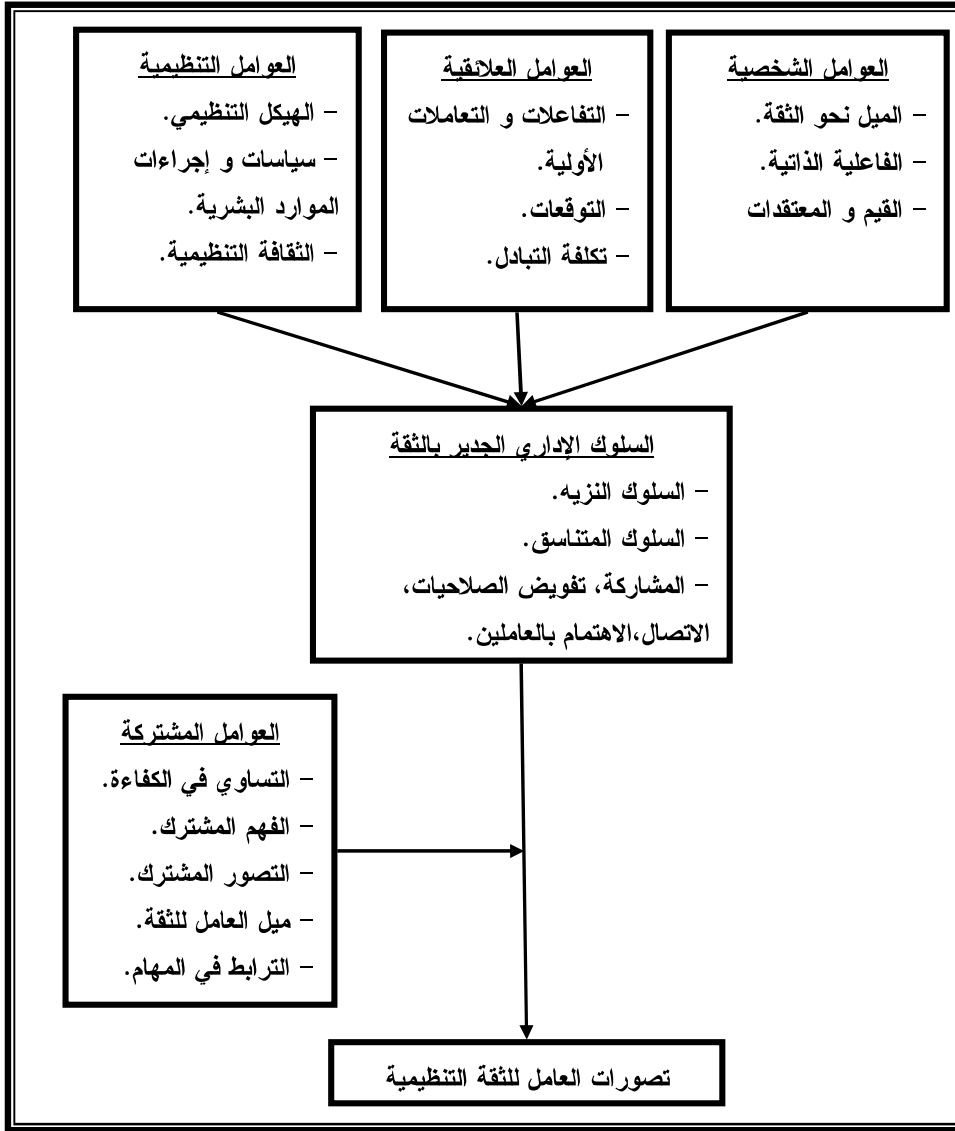
2- تكامل السلوك، ونزاهته: وتشير إلي توافق أقوال الشخص مع تصرفاته، وأفعاله.

3- الاحتواء: ويقصد به مدى قدره المدير علي احتواء المرؤوسين، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المرؤوسين. من خلال تفويض صلاحياته وشاركتهم في صنع القرار.

4- الاهتمام: حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، ودوافع الطرف الآخر، وقدرته علي إشباعها. كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، وسياسات، وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. والعوامل الشخصية المتمثلة في: سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، والقيم، والمعتقدات، والتقاليد، والفاعلية الذاتية التي يتميز بها الفرد. والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين والمتمثلة في: العلاقات اليومية، والتفاعلات، والتوقعات. دور مساعد في

بناء الثقة التنظيمية (Whitener, et al. ; 1998) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية



الشكل رقم (20): نموذج ويتنر (Whitener, et al, ; 1998 , p519).

ب- نموذج: نموذج مورال، وشوكلاي (Morrealle&Shockley – Zalabak, 2014):

ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا

النموذج، سوف تؤدي حتماً إلى الفعالية، والرضا الوظيفي، وهذه العناصر هي:

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

1- الكفاءة: والمقصود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة، وكفاءتها من خلال قادتها واستراتيجياتها وقراراتها في مواجهة التحديات. ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم. ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة، بإضافة إلى زملاء العمل.

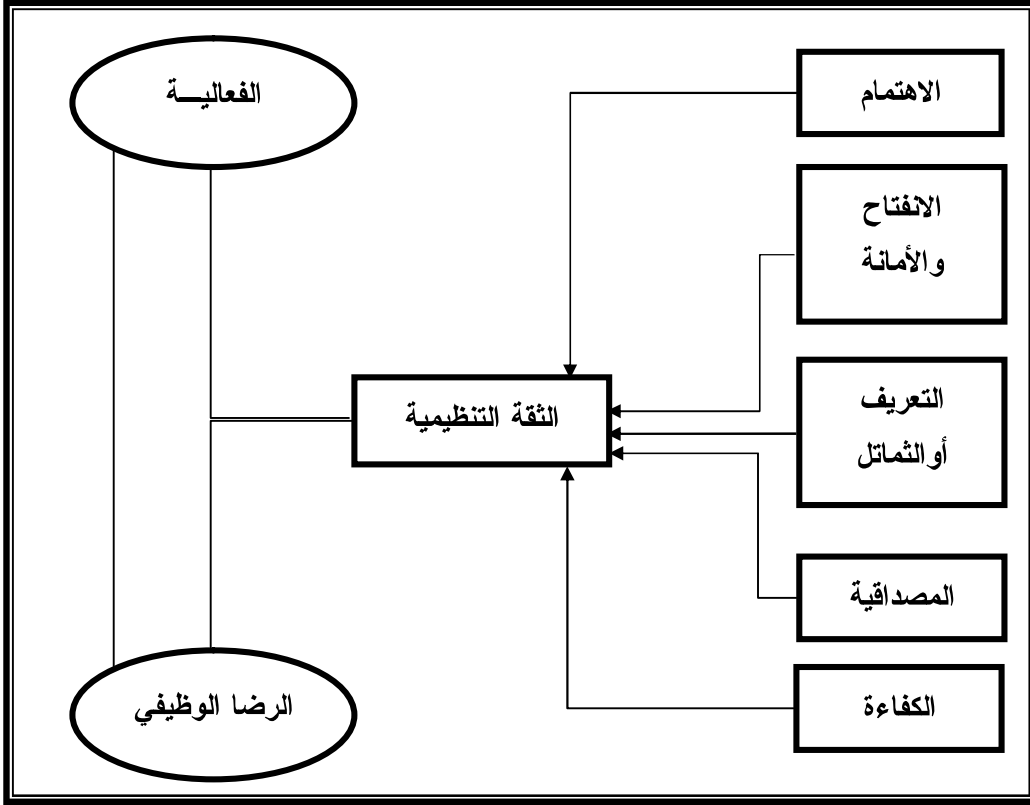
2- الانفتاح والأمانة: والمقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، وطرق الإيصال جيد، والمشاركة في معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات المصرية الخاصة بالمنظمة. والصدق، والأمانة في حفاظ على أسرار خاصة بالمنظمة، فكلما تميز قادة المنظمة بالانفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين.

3- المصداقية: هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق، والمعتمد عليه من قبل قادتهم. بمعنى التطابق بين الأقوال، والأفعال، ما يرفع مصداقية بين الطرفين. مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح.

4- الاهتمام: هو إدراك العاملين أن قادة منظماتهم يهتمون بهم. وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم. وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.

5- التماثل: المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة، وقيمها، وأعرافها، وتزداد الثقة، عند تماثل قيم العاملين مع قيم المنظمة. فإذا حدث التماثل بين العاملين، والمنظمة، فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة، والفعالية التنظيمية (Morrealle&Shockley – Zalabak, 2014, p 72-73)

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (21): نموذج مورال، وشوكلاي (Morrealle&Shockley – Zalabak, 2014, p 72).

ج- نموذج الثقة التنظيمية المتكامل (Mayer, et al, ; 1995):

يقدم النموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة، وبين العوامل، أو السلوكيات التي تساهم في بناء الثقة، وتنميتها بين الأفراد. ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة لثقة وهما:

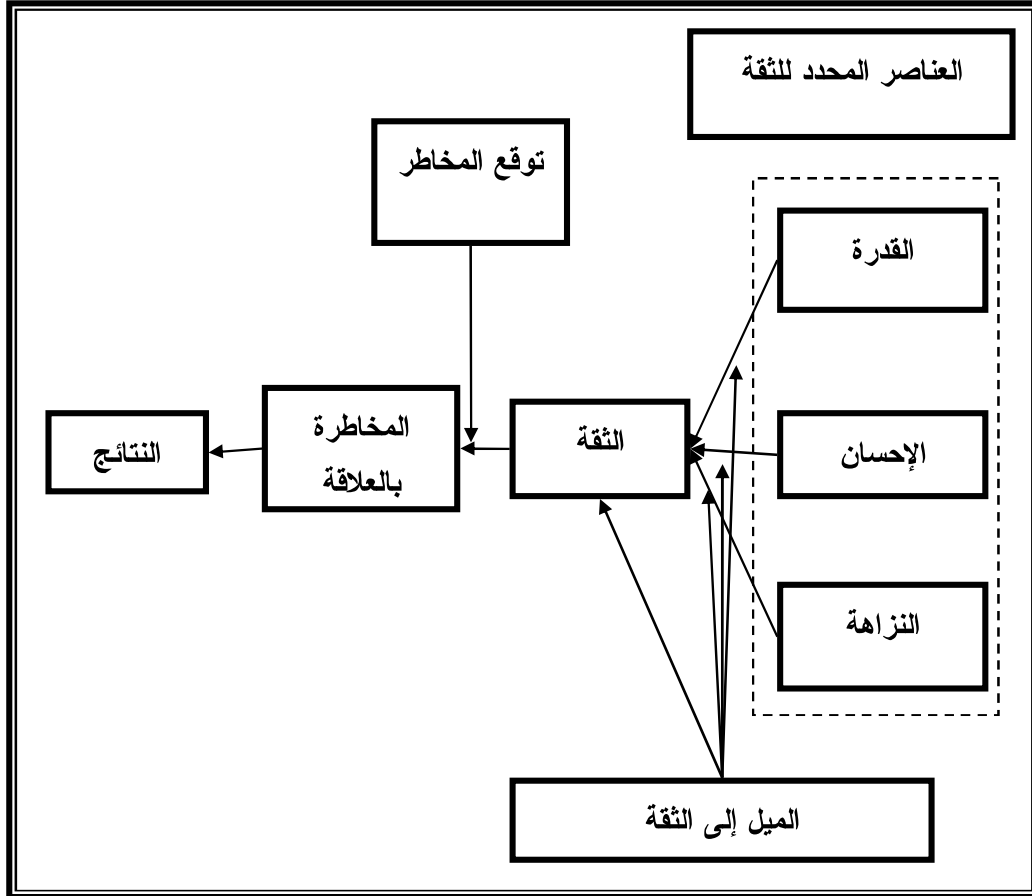
الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

1- الاستعداد للثقة: وهو الرغبة العامة للثقة بالآخرين (رؤساء، أو زملاء)، وذلك تبعا لشخصية الفرد، وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية، ودرجة تعلمه، والعديد من العوامل الاجتماعية، والاقتصادية.

2- الجدارة بالثقة: وهي تشير إلى التوقعات، والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، ونواياهم أثناء تصرفاتهم، والسلوك الذي يشير إلى الثقة، وعدم الحيطة في التصرف، والذي يعكس الرغبة بعد الحصانة أمام الآخرين (رؤساء، أو زملاء)، وعدم متابعة تصرفاتهم.

ويفرق النموذج بين الثقة، والسلوكيات الموثوق بها. حيث تقع السلوكيات الموثوق بها فعليا، متى أخذ مانح الثقة المخاطرة التي تضم الموثوق به طرفا فيها، وإذا خالف الموثوق به ثقة المانح الثقة من خلال إظهار الإخفاق في القدرة، والإحسان، والنزاهة. فحينئذ يمكن لمانح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة للموثوق به في المعاملات المستقبلية. ويفترض هذا النموذج أن الثقة ليست عاملا ثابتاً بل هي عامل حلقياً يعتمد على التفاعلات الحاضرة، والتي تشكل العلاقات اللاحقة بين طرفين. وأن المستويات المرتفعة للثقة لا تفترض الثقة العمياء (Mayer, et al, ; 1995).

والشكل التالي يوضح نموذج ماير:



الشكل رقم (22): نموذج ماير، وآخرون (Mayer , et al): (Mayer, et al. ; 1995, p175)

د- نموذج زاند (Zand , 1972):

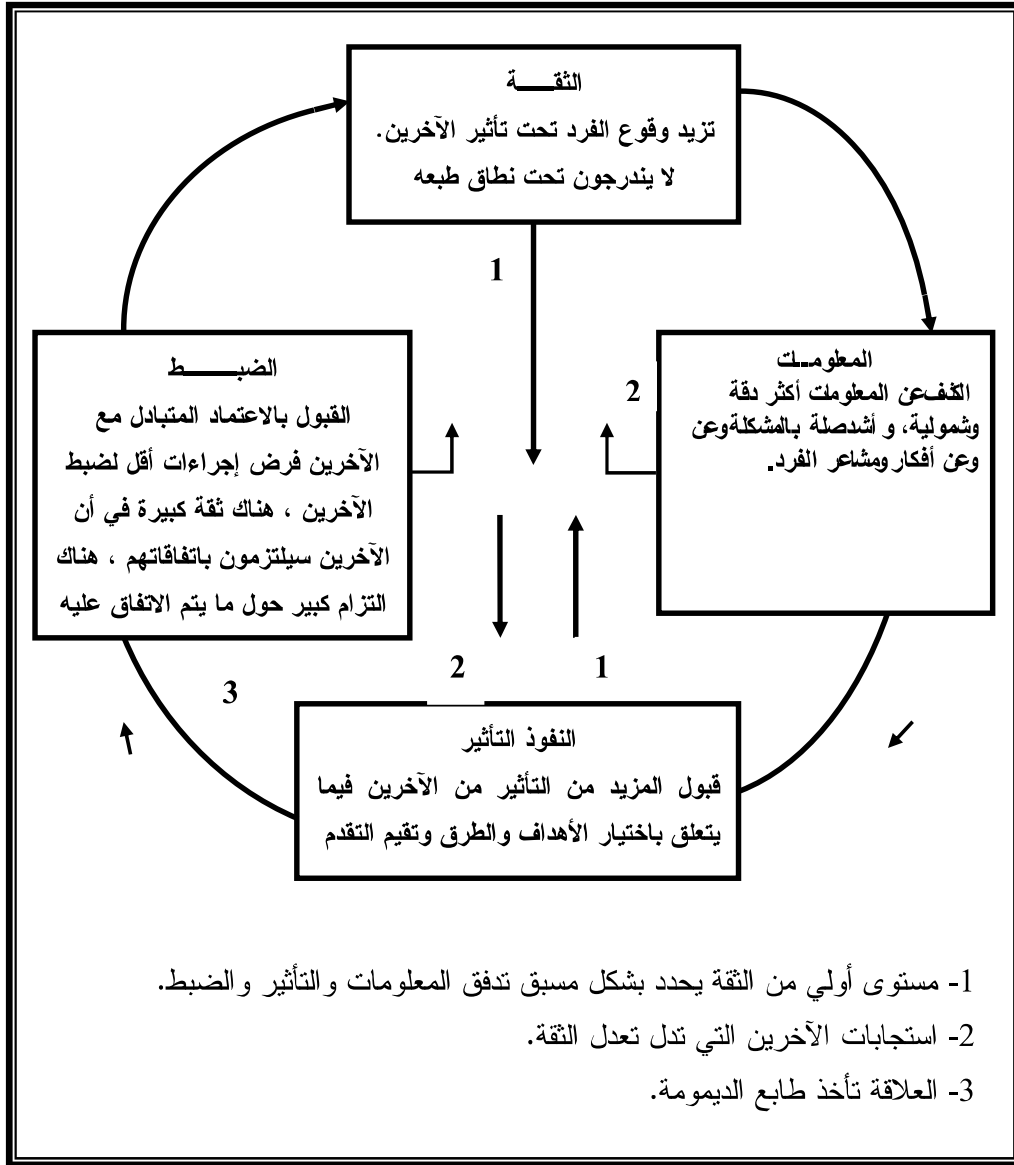
قدم زاند (Zand) في 1972 نموذجاً للثقة التنظيمية مركزاً على علاقتها بالمعلومات. ويستند نموذج زاند للثقة التنظيمية على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لا يثق (حالة من الشك). من خلال معلومات النفوذ، التأثير، الضبط (السيطرة).

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات، ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق، والأفكار، والمشاعر بحيث تنعدم لديه الصراحة. بحيث تكون المعلومات التي يقدمها أقل دقة، وأهمية، وتكون غير متطابقة مع الحقيقة. وسوف يقاوم، ويحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، ويكون غير واثق، وفي حالة شك من آرائهم، وأقوالهم، وغير مبالي لاقتراحاتهم، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره .

والمرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتمادا على الآخرين، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق أهداف المشتركة، و يبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه. وعندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فإنهم يترددون عن إعطاء المعلومات، ويرفضون التأثير، ويتهربون من السيطرة. هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات، وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة.

الأفراد الذين لا يتقون بالآخرين عندما يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين. فتدني مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يتقون ببعضهم البعض فهم يقدمون معلومات واقعية، وأكثر دقة، وشمولية، وفي أفضل توقيت وبذلك فهم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات وهؤلاء الأفراد يحملون خوفا اقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حلة الاعتماد المتبادل (أندرواس، ومعاينة، 2009). وفيما يلي نموذج لعلاقة الثقة بالمعلومات والتأثير والضبط مبين في الشكل أدناه:



الشكل رقم(23): نموذج زاند Zand(أندرواس، ومعاينة، 2009، ص110).

8- معوقات بناء الثقة التنظيمية:

1- البنية الهشة للثقة التنظيمية: المقصود بها أن بناء الثقة يعتبر صعباً إذا ما قورن بتحطيمها، أو تدهيمها. بمعنى أن أتفه الأسباب قد يقضي على الثقة في المنظمة، أي أن الأفعال السلبية الهادمة للثقة يمكن ملاحظتها، والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية، الداعمة لبنية الثقة التنظيمية.

2- الأساليب الخاطئة التي من شأنها أن تضعف الثقة التنظيمية: بمعنى أنه يوجد بعض المنظمات، أنها تبالغ في الإشراف، والمراقبة لمتابعة العاملين ظناً منها أنها تساهم في تعزيز ثقة العاملين بها. إلا أن هذه الأساليب، والإجراءات قد تكون لها نتائج عكسية تؤثر على أداء العاملين فتضعف الثقة التنظيمية من خلال:

- شعور العاملين بالمراقبة المستمرة، يقلل شعورهم بالأمن، ومن تحفيزهم على العمل.

- تعرض العاملين لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم يجعلهم أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، ما يضعف الثقة التنظيمية.

3- الإخلال بالعقد النفسي: وهو أدراك الطرف الوائق (العاملين) بأن الطرف الموثوق به (المنظمة) قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

4- الشك، وعدم الثقة: يعتبر الشك من أهم العوامل التي تضعف الثقة في المنظمة، فالشك باعتباره احد مكونات عدم الثقة. يزداد، ويرتفع بين الأفراد المجموعات المختلفة داخل المنظمة. ببعض العمليات الإدراكية كالتمييز الاجتماعي، أي أن يعتقد أفراد مجموعة ما بأن أفراد

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

مجموعة أخرى غير مخلصين، ولا يمكن الوثوق بهم، أو الاعتماد عليهم. وينطبق ذلك على مجموعة ذاتها (الديري، 2005).

ويضيف (أندرواس، ومعاينة، 2009، ص92) أن من أهم المعوقات التي تواجهها الثقة التنظيمية هي الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة في الإدارة بشكل خاص. حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من الطرف الأكثر قوة، وهم القادة ليتصرفوا بثبات، وأمانة، واستقامة، وكفاءة حتى في الفترات الصراع، تقوم الثقة التنظيمية على نقطة أساسية هي المشاركة، والدعم، والمساندة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مصطلح الثقة التنظيمية، مفهومها، وأبعاداً، وأنواعاً، ونماذجاً. وتكمن خلاصة هذا الفصل في الأهمية التي تتميز بها الثقة التنظيمية. بحيث تعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. كما لها دور في الدفع نحو التطوير، و التنمية، و الاتصالات الفعالة، وفي زيادة فاعلية المنظمات. فالمنظمات ما هي إلا أهداف، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية، وعلى عاتق هذه المنظمات توفير هذا جو من الثقة.

فالثقة تعمل على تعزيز تمكين الأفراد، وكذا إشراكهم في صناعة القرارات، وتنفيذها كما يمكن اعتبارها مجموعة من التوقعات المشتركة بين الرئيس (القائد) والمرؤوسين.

الفصل الثالث

تمهيد

1. تعريف جودة الحياة الوظيفية.
 2. أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
 3. أهمية جودة الحياة الوظيفية.
 4. أهداف جودة الحياة الوظيفية.
 5. العوامل المرتبطة بيئة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية.
 6. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
- خلاصة الفصل.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

-تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن 19 اهتماماً كبيراً لتنمية، وتطوير العنصر البشري. الذي يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات، خاصة المنظمات الخدمائية. التي يكون فيها اللقاء مباشر بين مقدم الخدمة، والزبون.

وبما أن الخدمة يتم تقديمها من خلال العاملين، كان لا بد من أن يتمتع هؤلاء العمال بجودة الحياة الوظيفية، فمصطلح جودة الحياة الوظيفية. والتي يرمز لها (QWL) يهتم بدراسة، وتحليل المكونات، والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما تسهم في رفع أداء المنظمة، وتحقيق رغباتهم، وحاجاتهم. فكلما تميزت بيئة الوظيفية بالقبول، والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد يقومون بما هو مطلوب منهم وبشكل كامل لوظائفهم، مما يؤدي في النهاية إلى أداء وظيفي جيد.

1- تعريف جودة الحياة الوظيفية (QUALITY WORK LIFE):

يعرف كاسيو (Cascio) جودة الحياة الوظيفية بأنها تصورات الموظفين بشأن بيئة العمل هل هي آمنة، وهل تحقق الرضا لديهم، وهل تحقق التوازن بين حياتهم الشخصية، والوظيفية، وهل تحقق لهم فرص للتعلم، والنمو، والتطور، والاعتراف، وتقدير الذات (Cascio, 2010, p24).

وتعرف بأنها الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (Meyers, 1992, p132).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ويعرفها المغربي بأنها تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين. بحيث تشبع احتياجات العاملين، وتسهم في رفع كفاءة الأداء المنظمات (المغربي، 2010، ص327).

أما السالم فيرى بأنها الصفات، أو الجوانب الإيجابية، أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها، أو يدركها العاملون (السالم، 2008، ص35).

وهي ظروف عمل جيدة، وإشراف مناسب، ومرتببات، ومكافآت مادية كافية، ومقدار الاهتمام، وعلاقات عمل تسمح بقدر من المشاركة في صنع القرارات، والإحساس بوجود دور في تحقيق النتائج التنظيمية (Werther, & Davis, 2002, p502). وتعني أيضا مجموعة من العمليات المخطط لها باستمرار، والتي تهدف إلى تطوير الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية. ممتثلة بالتكامل الاجتماعي، تطوير القدرات، النمو الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات والموازنة بين العمل والحياة. والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (شنتير، 2015، ص74).

أما شي روز، وآخرون (Che rose et al. ; 2006, p 61) يروا أن جودة الحياة الوظيفية هي فلسفة تعتبر أن الموظفين هم أئمن مورد داخل المنظمة. وأنهم يستطيعون أن يقدموا إسهامات جيدة، وقيمة للمنظمة، لذا يجب أن يعاملوا باحترام، وبكرامة.

وبالنسبة إلى ماي، وآخريين (May et al. ; 1999, p 4) هي ظروف بيئة العمل الملائمة التي تعزز رضا الموظفين من خلال منحهم المكافآت، وتحقيق الأمن الوظيفي، والفرص النمو والتقدم لديهم.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تهتم بصحة وسلامة العامل النفسية، والجسدية. من خلال توفير المنظمة العوامل المادية، والاجتماعية والتنظيمية اللازمة، والصالحة للعمل فيها.

2- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اقترح الباحثون أبعاداً متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من اتجاهات مختلفة فيبحث (Beach, 1999) اقترح الأبعاد التالية:

- فرق العمل المدارة ذاتياً.
 - تصميم العمل و الإثراء الوظيفي.
 - الإدارة بالمشاركة.
 - القيادة الفعالة و السلوك الإشرافي.
 - ساعات العمل المرنة.
 - تنمية المسار الوظيفي.
 - أجور، ومكافآت (Beach, 1999, p454).
- وأورد لي، وآخرون (Lee et al. ; 2007) أنه لقياس جودة الحياة الوظيفية لابد أن يتم ذلك من خلال الجوانب التالية:
- الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- الالتزام التنظيمي.

- روح الفريق (المصري، والأغا، 2014، ص 117).

أما عبد الرحمن فأدرج مجموعة من الأبعاد، وتتمثل في التالي: بيئة العمل، ظروف العمل المعنوية، عدالة نظام الأجور، والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل (عبد الرحمن، 2013، ص 42).

ويرى العنزى، وصالح أن لجودة الحياة الوظيفية أبعاداً تتمثل بالآتي: فرص استغلال المهارات وتطويرها، كفاية الراتب، وعدالته، التكامل الاجتماعي، الموازنة بين العمل، والحياة، صحة الظروف العمل، فرص النمو الوظيفي، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي (العنزى، وصالح، 2009، ص 50).

أما بالنسبة إلى جاد الرب فإنه يرى بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي كالتالي:

- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.
- إعادة تصميم، وإثراء الوظائف لتنماشى مع طموحات، ومهارات العاملين.
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية)
- توفير متطلبات الاستقرار، والأمان الوظيفي.
- إتاحة فرص الترقى، والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم، والتعلم، والتدريب.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- العدالة الاجتماعية، والحفاظ على كرامة العاملين، وخصوصياتهم (جاد الرب، 2009، ص 313-314).

أما المغربي فيرى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل كالآتي:

- الرضا عن العوائد، والمزايا، والخدمات.

- صفات، وخصائص الوظيفية.

- الأجور، والتعويضات.

- فرق العمل.

- العمليات الإشرافية (المغربي، 2009، ص 328-329).

ويرى ماضي في دراسته أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ثلاثة مجالات كل مجال يحتوي على مجموعة من الأبعاد و هي كالآتي:

المجال الأول: ويحتوي على الأبعاد التي لها علاقة بالجوانب التنظيمية، والوظيفية، وتتمثل في خمسة أبعاد وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- السلوك القيادي، والإشرافي.

- الالتزام التنظيمي.

- الاستقرار، والأمان الوظيفي.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- برامج التدريب، والتعلم.

المجال الثاني: ويضم الأبعاد التي لها علاقة ببيئة العمل المادية، والمعنوية، وتتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

- الأمن، والصحة المهنية في بيئة العمل.

- التوازن بين الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية.

- العلاقات الاجتماعية.

المجال الثالث: يضم الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية، والاقتصادية ويتكون من بعدين:

- الأجور، والمكافآت المالية.

- فرص الترقى، والتقدم الوظيفي(ماض، 2014).

في حين أدرجت نصار مجموعة من المجالات التي تضم مجموعة من الأبعاد وهي كالآتي:

المجال الأول: ظروف العمل المادية، وغير المادية ويضم ثلاثة أبعاد هي:

- الأجور، والمكافآت المالية.

- الاستقرار، والأمن الوظيفي.

- بيئة عمل مادية، وصحية.

المجال الثاني: تحقيق الذات و يضم بعدين هما:

- المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- الفرص الترقّي، والتقدم المهني.

المجال الثالث: علاقات العمل، ويضم بعدين هما:

- القيادة، والإشراف.

- فرق العمل.

المجال الرابع: التوازن بين الحياة، والعمل.

المجال الخامس: التعاون بين الإدارة، والنقابات العمالية.

المجال السادس: التقليل من ضغوط العمل (نصار، 2013).

وفي دراستنا الحالية، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، وجدنا ضرورة دراسة الأبعاد التالية لجودة

الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وهي:

1- الالتزام التنظيمي.

2- تصميم الوظيفي.

3- التكوين والتعليم.

4- التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية.

5- فرق العمل .

6- التقليل من ضغوط العمل.

وفيما يلي تعريف لهذه الأبعاد الستة المقترح في هذه الدراسة.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

1- الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي هو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية، وهو أيضا يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله، وإيمانه بأهدافها، وقيمها. وبذلك فالالتزام يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط، ومنحها الولاء (فليه، وعبد المجيد، ص 285).

وبهذا فهذا المفهوم يتصف بالشمولية، والايجابية فالعلاقة لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية، وديناميكية. وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف، أو غايات المنظمة، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا، ومنافع مختلفة، والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة، ويعزز رغبته في البقاء في العمل، والاستمرار فيه. أي أن هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف، و قيم التنظيم، والقوة، وبذل الجهد، والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة (عبد الباقي، 2005، ص 316).

2- تصميم الوظيفي: تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب، منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف فيه متعة أداء العمل. وينقلب العمل إلى روتين ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج، أو الوقاية متمثلة في تصميم، وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى، وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن تقوم الوظيفة بالعديد من الأنشطة، والمهام. كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة للقيام بأعباء العمل.

فالتصميم الوظيفي هو عملية تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة، وطريقة أدائها، وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. اخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

في الإنتاج، أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى (عادل، 2006، ص 49).

3- **التكوين والتعليم:** يعرف عبد الباقي التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم (عبد الباقي، 2000، ص 211).

كما يعرفه كامل بربر بأنه تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل، أو تعجيل، أو صقل كل، أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة (كامل بربر، 2000، ص 161).

تعريف علي محمد عبد الوهاب للتكوين بأنه عملية منظمة، ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (عبد الوهاب، 1981، ص 19).

أما التعليم فهو أي تأثير، أو نشاط، أو فعل تلقائي، وغير مقصود تكون من نتيجته زيادة في معارف شخص ما. وهو ترتيب، وتنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم، ويتطلب ذلك انتقالا لمعرفة من مصدر إلى مستقبل، تسمى هذه العملية بالاتصال. لأن التعليم المؤثر يعتمد على مواقف ومعرفة متجددة، فإن الحصول على تعليم فعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، ويمكن أن تكون الوسائل التعليمية، والتكنولوجية من العوامل المهمة في زيادة فعالية عملية الاتصال (موسوعة المعارف التربوية، 2007، ص 1082).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

وبهذا فكلا من عمليتي التكوين، والتعليم تهدف إلى تطوير، وتحسين مهارات الفرد، والعمل على زيادة فعاليته.

4- فرق العمل: الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة، ومشاركة، والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم. وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. ولذا فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف، أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق. ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف. كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة. ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل(خضير، وروان، 2010، ص161).

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ماهية أن يكون تحقيق أهداف الفريق الأولية القصوى عند أعضائه. فقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حددها لأعضاء معاً. فهم يساندون بعضها لبعض، ويتعاونون بحرية، وتحاورون بصراحة ووضوح (عوض، 2008، ص135).

5- التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: تعرف منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية بأنها مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى إيجاد بيئة

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة. وبعض أكثر الخيارات شعبية لتحقيق التوازن بين الحياة العمل، والحياة الشخصية، التي تتيحها جميع المنظمات. هي ساعات العمل المرنة، وإجازة الأمومة، وإجازة الأبوة، والإجازة العائلية (رومان، و أورتيز، 2010).

وتعرف أيضا بأنها السياسات، والإجراءات التي تضعها المنظمة بهدف تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة. وفي نفس الوقت توفير المرونة لهم للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية (نصار، 2013، ص 22).

ويعرفها عبد الجواد بأنها محاولة الموازنة بين متطلبات العمل، ومتطلبات الشخصية، أو العائلية. وهي مدخل فعال للتخفيف من وطأة الحياة الوظيفية (عبد الجواد، 2000، ص 100).

6- التقليل من ضغوط العمل: تنتج ضغوط العمل عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها، وأعبائها، وأهميتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة، وخصائص الدور (فيله وعبد المجيد، 302).

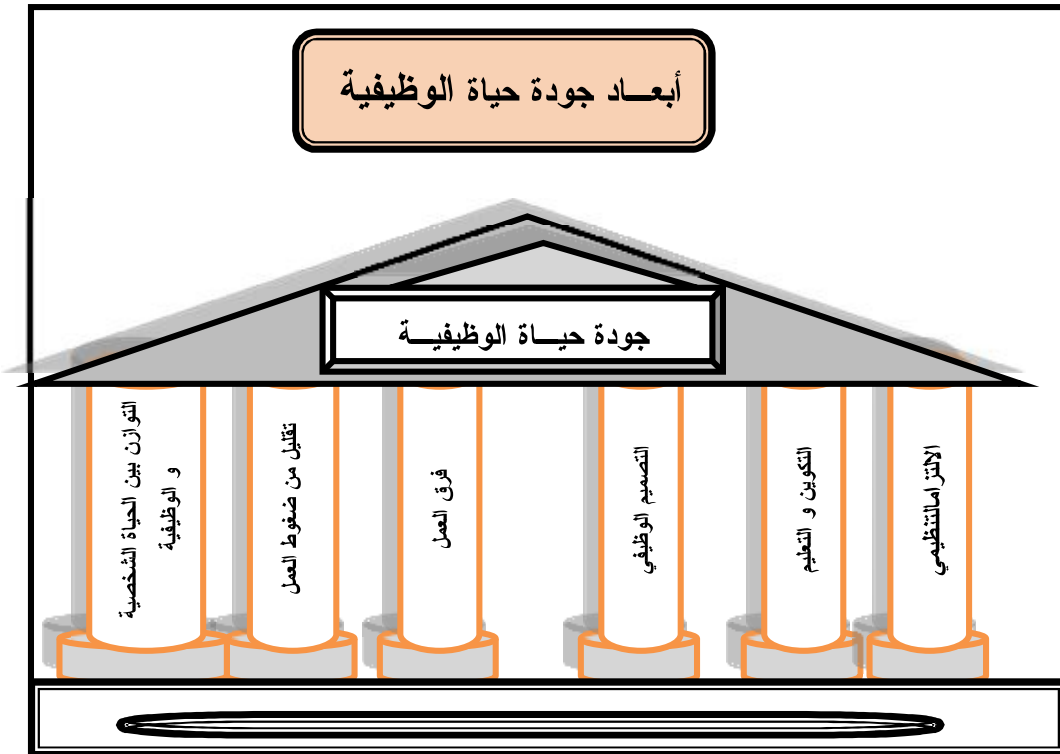
ويرى المشعان أن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل، وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر، والضيق يسعى الفرد لتجنبها، والتقليل منها (المشعان، 1994، ص 304).

ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من الضغوط الناجمة عن البيروقراطية، أو عدم المشاركة في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية، وغموض المستقبل الوظيفي، ومنها

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

الضغوط الناتجة عن صراع الدور، وغموضه، ومنها أيضا الضغوط المترتبة على الظروف العمل المادية (فيله وعبد المجيد ، 302).

ولشكل التالي يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية المراد دراستها.



الشكل رقم (24): أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخاصة بهذه الدراسة (إعداد الباحث).

3- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، وهي على

النحو التالي:

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- جودة الحياة الوظيفية لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية.
 - تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية.
 - توفير ظروف عمل محسنة، ومطورة من وجهة نظر العاملين.
 - تساعد على تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المنظمة.
 - التأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين (بدوي، 2015، ص744-745).
- تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا من خلال:
- تحقيق التفوق على المنافسين من خلال حرص، واندفاع العاملين على تحسين الأداء، والإنتاجية، والجودة في نفس الوقت.
 - فرصة الحصول، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة المهارية، والمعرفية.
 - فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية، والأخلاقية تجاه المجتمع.
 - فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها و تعطل برامجها.
 - إمكانية الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين لسلع المنظمة، أو خدماتها.
 - النمو، والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات تحقق ذلك من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات خبرة عالية، ومعرفة عالية بالمنظمة (الخفاجي، 2012، ص19).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

وبناءً على ما تقدم تتجلى أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال النقاط الآتية:

- 1- تطوير المقدرات البشرية.
- 2- تساعد العاملين على تحقيق التوازن بين بيئة العمل، والحياة الخاصة، وتشجيعهم للاستفادة من الفراغات الممنوحة لهم لتخفيف مشاكل الحياة.
- 3- تهيئة بيئة تنظيمية تحفز العاملين، وتحسن صحتهم العقلية، وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات، وزيادة الإبداع (شنيتر، 2015، ص78).

4- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

حسب نصار فإن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال جودة الحياة الوظيفية هي كالاتي:

- 1- تحسين الرضا الوظيفي.
- 2- تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين ما ينمي المشاعر الايجابية بينهم.
- 3- تحسين إنتاجية العاملين.
- 4- تعزيز التعلم في بيئة العمل.
- 5- تكوين الصورة الأفضل للمؤسسة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم (نصار، 2013، ص13).

ويضيف جاد الرب، إن ما ينتج من أهداف عند تبني المنظمة لبرامج جودة الحياة الوظيفية هي:

- 1- زيادة ثقة العاملين.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

2- الاندماج، ومساهمة في حل المشكلات.

3- زيادة الفاعلية التنظيمية.

4- زيادة الرضا الوظيفي (جاد الرب، 2009، ص315-316).

وترى الفضل أن الأهداف المستحصلة من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كالتالي:

1- قلة الغيابات، وإصابات، وحوادث أقل.

2- الرضا الوظيفي لدى العاملين عن العمل.

3- قلة المشكلات بين الإدارة، والعاملين.

4- تحسين، وزيادة الأداء، وهذا سيؤدي إلى التفوق النوعي علة المنافسين في السوق .

5- تقليل الكلف، وفرص أكبر للنمو نتيجة لاستقرار العاملين، واكتسابهم المعرفة (الفضل،

2007، ص76).

5- العوامل المرتبطة بيئة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية:

- العوامل المرتبطة ببيئة العمل: ويقصد بها تلك العوامل، أو الظروف التي يعمل في ظلها

الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها، وخصائص، ومتطلبات العمل الذي يقوم

به، أو طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العام، سواء كانت مع الزملاء، أو الرؤساء

أو إشباعات العمل للحاجات الأساسية، سواء كانت في شكل أجور، أو حوافز، أو فرص ترقى

أو تدعيم للمكانة الاجتماعية، بالإضافة للعوامل الفيزيقية المرتبطة بجو العمل نفسه (عكاشة،

1999، ص118).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

وعليه يمكن إجمال عوامل العمل في المنظمة إلى ثلاثة عوامل أساسية، وهي العوامل المادية للعمل، العوامل الاجتماعية للعمل، والعوامل التنظيمية للعمل، فيما يلي توضيح لتلك العوامل:

1- العوامل المادية للعمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية:

وهي العوامل التي لها كيان ملموس:

أ- **العوامل الفنية والتقنية:** تعد العوامل الفنية، والتقنية من العوامل المادية للعمل. التي تؤثر سلباً على صحة، وسلامة الفرد النفسية، والجسدية. إذا كانت غير ملائمة، ومن بينها:

1- **موقع العمل و تصميم المباني:** يعد اختيار موقع العمل من القرارات الهامة التي تسبق نشاط

المنظمة، والاختيار غير الدقيق لهذا الموقع ، يمكن أن يؤثر سلباً على صحة العمال النفسية، والجسدية، لعدة اعتبارات أهمها:

- البعد مصادر المواد الأولية .

- البعد عن وسائل النقل ما يعرض العاملين للإجهاد، والتعب. كما أن المواقع ذات نسبة التلوث المرتفعة تؤثر على صحة العمال، و سلامتهم (الشنواني، 2000، ص140-141).

كما يؤثر تصميم المباني غير المناسب على الصحة النفسية، والجسدية للعاملين من خلال:

- عدم احترام المواصفات اللازمة في تصميم، وتشيد المباني.

- عدم احترام المقاييس المتعارف عليها علمياً.

- عدم ملائمة الأسقف، والجدران، والسلام، من حيث نوعية المواد المستعملة والألوان المطلية

بها (فراج، ص157).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

2- الآلات و المواد: الآلات: تمثل الآلات جزءاً مهماً من ظروف العمل، وتؤثر على صحة

العامل النفسية، والجسدية في الحالات التالية:

- عدم ملاءمة الآلة للعامل (عدم قدرة العامل على التكيف معها).

- التصميم غير الآمن.

- عدم تسوير الأجهزة الآلية الخطيرة.

- استخدام أجهزة، وآلات سريعة التآكل، والصدأ (الفكهاني، 1972، ص44).

3- المواد: تعد المواد من ظروف العمل اليومية التي يتعامل معها العمال، والتي من الممكن أن

تؤثر على صحتهم النفسية، والجسدية بسبب:

- طبيعتها الخطرة كالمواد الكيماوية، الإشعاعية، القابلة للانفجار.

- عدم احترام الشروط اللازمة في تخزينها (الشنواني، 2000، ص 268).

4- الإضاءة: تعرف الإضاءة بأنها كمية الضوء الساقطة على مساحة معينة مثل مكان العمل

(Guland,1978,p 4). وأكبر الظن أن إضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل،

وللإضاءة الجيدة الملائمة أكثر من فائدة ففضلاً عن أنها تزيد من مقدار الإنتاج ودقته ، فهي

تسهل الرقابة على العمال، وتكشف عن الأماكن الغير النظيفة ، كما أنها تنقص من مقدار المواد

التالفة ، وفيها وقاية من حوادث العمل (المشعان، 1994، ص111).

5- الضوضاء: يعرفها قيودلند بأنها تداخل الموجات الصوتية بطريقة غير منتظمة، فتتغير

باستمرار من حيث طولها، وترددها. مما تسبب آثاراً جانبية على الأذن وعلى الصحة العامة

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

للجسم (Gudland,1978, p40). فالضوضاء عامل ذو تأثير سئ على العامل، وإنتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين، هما كون الضوضاء عاملاً مزعجاً (فتسبب بذلك ضيقاً و استياء من جانب العامل)، وكونها عاملاً مشتتاً للانتباه، والتركيز (فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله، وتقلل تركزه عليه فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه (المشعان، 1994، ص120).

6- الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة. وسواء كان العمل عضلياً، أو ذهنياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة، أو انخفضت عن المعدل المناسب. ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعاً، أو انخفاضاً) تسبب لعامل انزعاج، وضيقاً، كما تؤثر تأثيراً سيئاً على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق، ويقلل كفاءته في العمل (المشعان، 1994، ص114).

7- التهوية: تؤثر التهوية تأثيراً كبيراً في إنتاج العامل، ونشاطه. إن من يعمل في غرفة ساعات تهويتها لا يلبث أن يشعر بالنعاس، والخمول، والتعب، والضجر، والضيق. فقد بينت الدراسات الحديثة أن ركود الهواء يترتب عنه ارتفاع في درجتي الحرارة، والرطوبة، ومتى ارتفعت درجتا الحرارة، والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فائض حرارته بصورة موصولة فيختل توازنه (المشعان، 1994، ص117).

2- العوامل الاجتماعية للعمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية:

إذا كانت العوامل المادية للعمل تهاجم الإنسان في كيانه الجسدي بما في هذه العوامل من جوانب فسيولوجية، كيميائية، وبيولوجية. فإن عوامل العمل الاجتماعية تهاجم الإنسان في كيانه النفسي. فقد تبين من خلال تجارب هاوثورن، إن عوامل العمل الاجتماعية، لا تقل أهمية عن عوامل العمل المادية، فتوفير الخدمات الاجتماعية، والرفاهية للعمال، وتوفير جو عمل يمكنهم من إقامة

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

علاقات إنسانية واتصالات، أكد له أثر كبير على صحة العامل الجسدية، والنفسية. وتتمثل هذه العوامل في التالي:

أ- الخدمات الاجتماعية: تعد الخدمات الاجتماعية من العوامل التي ترفع معنويات العمال، ومن بين هذه الخدمات نجد:

ب- الإطعام (التغذية): تأتي الطاقة التي يستنفدها المرء في العمل من الطعام الذي يتناوله فيدون الطعام، أو بطعام غير كاف سواء في كميته، أو نوعه يفقد المرء قدرته على مزاوله العمل (المشعان، 1994، ص124-125). لذا فتقديم الوجبة الغذائية المناسبة صحيا تحقق عدة مزايا منها:

- زيادة حيوية العامل، نقص التأخير في فترات الراحة، نقص الحوادث، والأمراض المهنية التي يسببها الإجهاد الناتج عن نقص التغذية، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعامل، ولهذا فوجود المطاعم، والنوادي في بيئة العمل أمر ضروري، ومن متطلبات المنظمات الحديثة. كما أنه مطلبا من حق العمال (عبد المولى، 1984، ص144-155).

د- الرعاية الصحية: تتمثل الرعاية الصحية في تقديم الخدمات العلاجية للعمال، كما تقوم بمتابعة حالتهم الصحية، والواقع أن الرعاية الصحية تعد فرعا من فروع الطب الخاص بالفئة العمالية، والهدف منها تقديم خدمات صحية. أي حل مشاكل العمال الصحية، والنفسية، وما يترتب على ذلك من ارتقاء مستواهم الصحي، ومضاعفة نشاطهم الجسماني والنفسي، ووقايتهم من حوادث العمل، والأمراض المهنية، والعمل على تكييفهم مع بيئة العمل.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ه- السكن: يعد توفير السكن للعاملين من أهم الخدمات الاجتماعية، التي تساهم في الصحة النفسية، والجسدية للعامل. بحيث يكون السكن يتوفر على الشروط العامة الواجب توفرها في السكن، كأن يكون متسعاً، ونظيفاً، ويحتوي على مستلزمات الحياة الضرورية، وأن يوفر الراحة النفسية للفرد العامل.

إن توفير المنظمة السكن الصحي، والملائم لعمالها هو دليل على الاهتمام الإنساني، والاجتماعي بالعنصر البشري. هذا ما ينعكس عليها في زيادة ولاء عمالها، ورفع معنوياتهم، وتقليل تكاليف نقلهم، وانخفاض الأمراض الناتجة عن حالتهم الاجتماعية المزرية.

و- وسائل المواصلات: تعتبر مشقة التنقل العامل اليومية من مكان سكنه إلى مكان عمله ضارة، سواء من ناحية الجهد الذي يبذله، أو من ناحية النفقات التي يتكبدها. لذا فتوفير المنظمة وسائل النقل لعمالها، هو ضمان لرفاهيتهم، والاحتفاظ بقدرتهم على العمل. إضافة إلى فوائد أخرى، كالنقل من التأخرات، والغيابات التي تسببها سوء المواصلات.

ن- الاهتمام بالرفاهية والمشكلات الأسرية: إضافة إلى خدمات الإطعام، والمواصلات والإسكان. لابد من التشديد على الخدمات التي تقدم لرفاهية العامل، وأسرته. إذ أصبحت رفاهية العامل والاهتمام بمشاكله العائلية من مستلزمات النهوض بالعامل. باعتبار أن ذلك يجعل العامل عنصراً إيجابياً داخل المنظمة، وخارجها. وتشمل هذه الخدمات على: توفير نوادي للنشاطات الترفيهية، توفير الحضانة بالنسبة لأطفال العاملات، توفير طبيب نفسي يقوم بمتابعة مشاكل العامل النفسية، والاجتماعية.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ولهذه الخدمات أثر كبير على الصحة النفسية، والجسدية للعامل، وعلى تكييفه مع بيئة عمله ووقايته من حوادث العمل، وتقليل من الضغوط النفسية التي يكون سببها العمل، أو المشاكل العائلية.

ت- العلاقات الإنسانية: تتكون العلاقات الإنسانية من التفاعلات التي تربط العمال ببعضهم (فرق العمل)، وبالمسؤولين المباشرين (الرؤساء)، وبالإدارة عموماً. ولهذه العلاقات أثر كبير على الحالة النفسية للعامل (عبد المولى، 1984، ص144-155).

فعلاقة الفرد بالجماعة العمل من شأنها أن تؤثر على مدركات، ومفاهيم، ومعتقدات، وتصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه من مثيرات وتحيط بالفرد، وتشكل جزء من واقعه الاجتماعي (عبد الباقي، 2001، ص148).

أما علاقة العامل بالإدارة لها أثر كبير على صحته النفسية، وجسدية، وسلوكه وأدائه، وهذا من خلال سياسات، وتصرفات التي تنتهجها الإدارة، إذ أن من أهم أسباب التي تولد ظاهرة الاستياء لدى العامل، وما يتبعها من ظواهر، وسلوكيات سلبية كالتغيب، حوادث العمل، ضغوط العمل، اللامبالاة، هي سياسات، وطرق تسيير المنظمة، وطريقة اهتمامها بالعنصر البشري (زويلف، 1982).

أما علاقة العامل بالمشرفين فلا تقل أهمية عن علاقة بين العامل، والإدارة، والعامل وجماعة العمل. بحيث يعتبر المشرف عنصراً أساسياً في خلق الجو الملائم للعمل، على اعتباره أنه مكلف بانجاز أهداف تنظيمية بواسطة أشخاص آخرين. وطبيعي أن لا يتحقق هذا الانجاز وفق ما تم التخطيط له، إلا إذا نجح المشرف في التأثير إيجابياً على رؤوسيه. من خلال تشجيعهم،

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية في إطار جو عمل مليء بمظاهر التعاون، والتفاهم والاحترام المتبادل (عاشور، 1984).

3- العوامل التنظيمية للعمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية:

كما للعوامل المادية، والاجتماعية للعمل علاقة مع جودة الحياة الوظيفية. فإن للعوامل العمل التنظيمية كذلك أثر في هذا المجال، وذلك من خلال:

1- الهيكل التنظيمي: هو وسيلة إدارية تستخدم لإنجاز، وتحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها. وكلما كانت هذه الأداة، أو الوسيلة جيدة، كلما كانت أداة فعالة تساعد المنظمة على النجاح، وتحقيق أهدافها. وهو عبارة عن الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ونمط إحداث الأقسام، والإدارات التي تكون المشروع، وبيّن الهيكل التنظيمي نمط السلطة، ومراكز اتخاذ القرارات. كذلك فإن الهيكل التنظيمي يعكس: أقسام المؤسسة، ووظائفها، والتقسيمات الداخلية في المنظمة، وتسلسل السلطة، والمسؤولية، وخطوط الاتصال، ويعتمد شكل، وحجم الهيكل التنظيمي، ومدى التعقيد، أو البساطة فيه على حجم المنظمة، وطبيعة عملها من جهة. ونوع المنظمة، وأسلوب إدارتها (الضالعين، 2005، ص124-125).

من جهة ثانية، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة، والفاعلية في إنجاز المهام ولأفراد بيئة عمل مناسبة تتميز بخصائص جودة الحياة الوظيفية لابد أن يتسم بالخصائص التالية:

أ- التوازن: وهذا يعني تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات، والمسؤوليات الممنوحة للفرد كذلك التوازن في نطاق الإشراف، وخطوط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ب- المرونة: تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها لاستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية، والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي.

ج- الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية المناسبة في بناء الهياكل التنظيمية، مع إجراء التغييرات المستقبلية اللازمة، دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم (حمود، 2002، ص 170).

2- نمط القيادة والإشراف: يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المطلوب أدائها، ويعتبر نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة حياة الوظيفية للتنظيم. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد، والمنظمة، فإذا كان نمط الإشراف مركزياً فإن ذلك سيؤدي إلى حياة وظيفية غير صحية للعاملين، بحيث يحد من مبادراتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية، وبالمقارنة مع ذلك فإذا كان المشرف ديمقراطياً، فإنه يشجع العاملين على تقديم أفكارهم، مما يعزز الحياة الوظيفية الصحية داخل المنظمة، ويزيد ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها (حمود، 2002، ص 170).

3- نمط الاتصالات: يعتبر الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، والتفاعل المستمر بينهم، ويمثل الاتصال الرباط الذي يربط بين مختلف الأقسام الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأقسام الفرعية، والتنظيم الكلي من جهة أخرى، ويعتبر الاتصال جيداً إذا كان بجميع الاتجاهات، لأنه يتيح تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة. كذلك فهو يزود الأفراد بالتغذية الراجعة عن أدائهم لأعمالهم (حريم، 2004).

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم، وآرائهم الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل، ويخفض الصراع نوعاً، وكماً بين العاملين، والإدارة . ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل (المغربي، 1995، ص304).

5- الأجور والمكافآت: يحتاج الأفراد في المنظمة إلى الاعتراف بما يقومون به من أعمال، ويتم ذلك عن طريق الحوافز المادية، والمعنوية. ذلك أن التحفيز يشجع الأفراد على استمرارية في الأداء بصورة أفضل. وفيما يلي تفصيل لهذين مفهومين:

أ- الأجور: تحتل الأجور، والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة. إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع، والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع (عباس، 2003، ص226).

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل، أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنظمة (مصطفى، 2000، ص380).

فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى الشركة. وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته، وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته. أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.

- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين (ماهر، 2001، ص187).

ب- المكافآت: يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم، واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة، والمناخ التنظيمي الكلي. ودائماً تقع مسؤولية تنسيق، وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت. وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة. ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب، أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضاً على رضا الفرد فمثلاً إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازاً مميزاً في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرداً على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة (حسن، 2001).

6- طبيعة المهام الوظيفية: تعتبر طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل عاملاً مهماً في تحفيزه أو إحباطه. إذ أن المهام الروتينية تؤدي إلى إحداث الملل في العمل، وعدم الاكترات بالمهام المطلوب انجازها، وذلك لشعور العامل بأن الوظيفة التي يشغلها غير مهمة. وذلك بعكس المهام

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

التي تتسم بالتحسين المستمر والتطوير. حيث إنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية والإمكانات الكامنة لديهم في سبيل نجاح العمل، وتحقيق أهداف المنظمة (حمود، 2002، ص171).

عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

وضع البلبيسي مجموعات من المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وقد أوردها كالتالي:

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

2- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عن الاتحادات، والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع من وثيرة أداء العمل، وتحسين الإنتاجية، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين. أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء، والإنتاجية، وإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها، والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

3- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية، والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية،

الفصل الثالث جودة الحياة الوظيفية

ونجاعة تطبيق هذه البرامج ، مما يدعو من صناع القرار التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وتبديد المخوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (البليسي، 2012، ص13-14). وأشار كل من كردال، وحسين (Karadal and Huseyin) إلى أن أهم معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد، سواء على مستوى البيئة المحيطة، أو على مستوى المنظمة . فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلا البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء الاقتصاد، وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع، يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة، أو المراقبة، أو من جهة الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية، أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (المصري، والأغا، 2014، ص120).

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهر ليوكب سياسات التطورات والتحولات التي تعرفها المنظمات. وليقلل من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم. أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام، وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها إحدى الاستراتيجيات الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين(المغربي، 2007، ص207).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، أصبح جلياً معنى جودة الحياة الوظيفية وهي أهم العوامل التي تساهم في تحقيقها، وتعزيزها، وبرامج التي من شأنها إذ تم تطبيقها في المنظمات كان لها أثر إيجابي على سلوك الموظفين، ومدى أهميتها، وما تمثله بالنسبة إلى الموظفين، والمنظمات التي تسعى إلى التقدم، والتميز، جودة الحياة الوظيفية لا تقل أهمية عن التمكين، أو الثقة التنظيمية، فهي كذلك تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من تقدير والاحترام. من خلال الاهتمام به، والعمل على توفير كل سبل الراحة النفسية، والجسدية له، ما يزيد من ولاء، وانتماء العنصر البشري لمنظمتهم. فيكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.

الفصل الرابع

1. علاقة تمكين العاملين بالثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية.
2. الدراسات السابقة.
3. التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

1- علاقة تمكين العاملين بالثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية:

في بداية التسعينيات الميلادية من القرن الواحد والعشرون بدأ الاهتمام بالمنظمات المتمكنة وبالتمكين العاملين يتزايد، وبشكل كبير. كما تزايد عدد المنظمات التي التزمت بالتحول إلى المنظمات الممكنة، وبشكل مذهل في مختلف أنحاء العالم خاصة في الدول الصناعية الكبرى.

فقد كان للكتابات، وأبحاث بيرك (Burke,1986)، وكونغر، وكانغو (Conger&kannugo,1988) وتوماس، وفلتهاوس (Thomas and Velthouse,1990) عن مفهوم التمكين والمنظمات الممكنة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات دور كبير في توجه الكثير من المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين، والتحول إلى منظمات الممكنة هذا من جهة. ومن جهة أخرى كان للتغيرات المتزايدة، والمتلاحقة بحلول القرن الواحد والعشرون دور مهم في بلورة مفهوم التمكين، والمنظمة الممكنة.

ويقصد بالتمكين هو إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية لا يمكن تطويرها بشكل يفرض على الإنسان من الخارج أي إن التمكين حالة داخلية تحتاج إلى تبني لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختبار النتائج التي يريد أن يصل إليها (Bowen & Lawler,2002,73). وهو أيضا منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها، وتحمل المسؤولية و الرقابة (أفندي، 2003، ص11).

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

وقد وضع العديد من الباحثين نماذج مقترحة للمفهوم التمكين، يتضمن كل منها أبعاداً، ومتطلبات وضوابط يلزم توافرها لتطبيق التمكين داخل المنظمات. ومع أنه لا توجد حتى الآن مجموعة محددة من الأبعاد، أو الخصائص المتفق عليها لتحقيق تمكين العاملين في المنظمات. إلا أن هناك بعض الخصائص، والأبعاد المشتركة بين تلك النماذج، حيث تعد كل من الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، عنصراً، أو بعداً أساسياً في معظمها. كما هو الحال بالنسبة لنموذج لاشينجر (Laschinger) الذي اشترط التمكين لبناء الثقة التنظيمية، ونموذج هارتلين وفورال (Hartline & Ferrell) للالتزام بجودة الخدمة الذي تتضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التمكين. ونموذج راندلوفس (Randolphs) الذي اشترط الثقة كعنصر أساسي للتمكين. فقد صنفت كل من الثقة، وجودة الحياة الوظيفية ضمن خصائص المنظمة الممكنة، وذلك بتوفير للعاملين كل الظروف الملائمة (المادية، والاجتماعية، والتنظيمية) الجيدة لتحقيق التمكين كما هو الحال بالنسبة للنموذج سبيراتز (Spreitzer,1995) التي ترى أنه من العناصر التي يجب توافرها لتحقيق التمكين للعاملين هي الثقة المتبادلة بين الرئيس، والمرؤوس، وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

وتستمد المنظمة الممكنة تميزها، وقدرتها على النمو، والابتكار، والتفوق من خلال قدرتها على استثمار رأسمالها البشري استثماراً فعالاً. فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، وبدونهم لن يتحقق لها أي إنجاز، لذا كان الأفراد أحد الأنظمة الأساسية التي تهتم بها المنظمة الممكنة باعتبارهم وسيلتها في تحقيق الأهداف. ويستدعي الاستثمار الفعال للقوى البشرية تمكينهم، وزيادة قدرتهم على مساهمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ورفع من مستوى الثقة التنظيمية (الثقة بالمنظمة،

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

الثقة بالمشرف، الثقة بين الزملاء)، وتحسين أوضاعهم المادية، والشخصية من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

فجودة الحياة الوظيفية تعتبر أحد مقومات الأساسية لتحقيق تمكين العاملين، لأن جودة الحياة الوظيفية تهدف لإيجاد بيئة عمل آمنة، وصحية، ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عملية الإدارة، واتخاذ القرار جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية، والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل، ومتطلباته العائلية، وذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال، والأفعال، والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وشعورهم بالثقة، والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية.

حيث يرى شي روز (Che Rose, 2006) أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا فلسفة تتكون من عدد من المبادئ، التي تشير إلى أن الأفراد هم أكثر المصادر أهمية في المنظمة. فلديهم القدرة على عمل الإسهامات القيمة، والجيدة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

فتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات تعتبر الأرضية الخصبة، التي تساهم في تحقيق التمكين، وتحقيق الثقة التنظيمية بالمنظمة. فقد توصل هوتمان (Hottman, 1993) إلى وجود علاقة واضحة بين المناخ الداعم، والثقة التنظيمية، والانفتاح في العلاقات، وحرية التصرف. كما توصلت أمري وآخرون (Amraei, et al. ; 2015)، وكاسيلفي وجاي كومار (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012)، وزماني (Zmani, 2016)، وسالمي، وساليمي (Salimi & Saeidian, 2015)، إلى أهمية العلاقة التي تجمع بين جودة الحياة الوظيفية، وتمكين العاملين حيث خلصت دراستهم إلى أن تمكين العاملين، يتبلور عندما تتحقق شروط جودة الحياة الوظيفية في

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

المنظمة. وتوصل نيهان (Nyhan,1995) إلى وجود علاقة قوية متبادلة بين الثقة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، كما بين وجود علاقة بين المشاركة في صنع القرارات، والثقة التنظيمية.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق، وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة. من بينها الثقة التنظيمية، حيث يرى العبيدين (2004)، أنه من أجل إرساء ثقافة التمكين يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والذي يركز على التوجيه وعدم تفويض الصلاحيات إلى قيادة تؤمن بالمشاركة، والتشاور، والتحول إلى الثقة، والتفويض. أما بالنسبة للعاملين فيتطلب التحول من إتباع دائرة التعليمات، والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير ملكة الاجتهاد والاستنتاج، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجه العمل من خلال الممارسة، والتطبيق. ويشير فلتهاوس، وداف (Velthouse,1990)، و(Daft,2001) إلى أهمية الثقة المتبادلة بين الإدارة، والعاملين في دعم الشعور بالاستقلالية، والقدرة المعرفية، وتحمل مسؤولية المخاطرة. ويؤكد العتيبي (2004) على أهمية شيوع ثقافة الثقة، والاحترام كخطوات تمهيدية للتمكين. من هنا فإن الثقة التنظيمية تعد مدخلاً مهماً لثقافة التمكين، لاعتمادها على تكوين الثقة بين القادة، والعاملين، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، وزيادة تطوير مهارات العاملين الفنية والإدارية، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.

فالمنظمات الناجحة في الوقت الراهن هي تلك التي يحاول موظفوها أن يصبحوا متمكنين حيث يتوجب على المديرين تسهيل هذا الأجراء بتوفير البيئة الملائمة لتحقيق ذلك. فمن خلال التمكين والثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية يمكن تطوير الأداء، وتحقيق الأهداف، والسماح بتدفق

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

المعلومات، وسهولة الاتصالات، وزيادة فرص الحوار، والتفاهم، والمشاركة في التخطيط والرؤى الإستراتيجية للمنظمة، ونشر القوة في المنظمات.

ولذلك تتضح العلاقة بين مفهوم التمكين، والثقة التنظيمية، وبين جودة الحياة الوظيفية من كونهم يولون معاً الاهتمام بالموارد البشرية، ويعملون على توفير بيئة عمل تشجع على الأداء الجيد، والابتكار، والإبداع، والمساهمة في اتخاذ القرار، ما يرفع من رضاهم على منظماتهم، ومسئوليتهم.

كما أن التداخل، والترابط بين هذه المفاهيم الثلاثة تؤكدتها النظريات، والتجارب، والدراسات والممارسات. فمتلماً يسهم التمكين في زيادة مستوى الثقة التنظيمية ومن رفع درجة جودة الحياة الوظيفية، فإن هاتين الأخيرتين بدورهما يقوي لدى العاملين دوافع الإنجاز، والرغبة في المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بالنسبة للمنظمة من أجل رفع كفاءتها.

إن التفاعل بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية يقوي التزام العامل نحو منظمته ويزيد من رغبته في البقاء فيها، والحفاظ عليها، والتضحية من أجلها وعليه يمكن القول أن التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية. إن توافرت معاً في المنظمة سوف تجعل من هذه الأخيرة منظمة قوية قادرة على مواجهة مختلف تحديات، وتغيرات، وتقلبات التي تفرضها البيئة المعاصرة.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

2- الدراسات السابقة:

2-1- الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين:

عنوان الدراسة	تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات في سورية.
اسم الباحث و السنة	أيمن حسن ديوب، 2014.
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة في المنظمات محل الدراسة.
أهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الانجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين ومن ثم تفويض السلطة، كما أوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة .
عنوان الدراسة	التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية لدى العاملين في جامعة الحسين بن طلال.
اسم الباحث و السنة	المحتسب، أحمد علي، 2011.
هدف الدراسة	التعرف إلى التمكين الإداري وأثره على الإنتاجية في جامعة الحسين بن طلال في الأردن
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هناك أثراً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإنتاجية (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات) بالإضافة إلى أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.
عنوان الدراسة	أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات المالية الأردنية.
اسم الباحث و السنة	مطر الزدانيين محمد، 2006.
هدف الدراسة	تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية ، وتحليل العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التمكين) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).
أهم النتائج	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية المالية. وأن متغير الدراسة المستقل (التمكين) يفسر ما مقداره 57.5% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

عنوان الدراسة	مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة.
اسم الباحث و السنة	هيثم محمد العطار، 2011
هدف الدراسة	التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة.
أهم النتائج	أن أفراد العينة في كلا الجامعتين يوافقون على توفر التمكين الإداري والإبداع الإداري ، كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدالة 0.05 في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر .
عنوان الدراسة	تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية
اسم الباحث و السنة	باعثمان، 2008.
هدف الدراسة	التعرف على درجة تطبيق التمكين في المنظمات الوطنية العامة على اعتبار أن المؤسسات العامة أكثر أشكال الجهاز الإداري للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، كما وهدفت أيضاً إلى التعريف بأسلوب التمكين .
أهم النتائج	أظهرت نتائج البحث أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرار ، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين ، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر في العمليات عوامل تساعد على تطبيق التمكين .كما أوضحت النتائج أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق أسلوب تمكين العاملين في " السعودية " سواء فيما يتعلق بالإنسان العامل أو الإدارة ، وإن كانت هناك عوامل معوقة تختلف في درجة وجودها وتعبقها .وخلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر الى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم وسوء توزيع الصلاحيات والسلطات ، والى حد ما على مواجهة والتخفيف من المشكلات التي تعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق ولتحقيق فعالية أسلوب تمكين العاملين في مواجهة المشكلات التنظيمية.
عنوان الدراسة	تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية.
اسم الباحث و السنة	أيوب بن حجاب بن نحيث، 2008.
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين تمكين العاملين و تطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك ارتباط قوي طردي و ذي دلالة إحصائية بين تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة ومنهج إداري و بين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

2-2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين:

Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust العامل، والمشرف، والتمكين في القطاع العام، ودور عامل الثقة.	عنوان الدراسة
سامويل ترانس شيلتون (Samuel Terrance Shelton)، 2002	اسم الباحث و السنة
هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين العامل وبين درجة ثقة مشرف العمل في القطاع العام، الذي يخضع لقوانين المنظمة والتي تعترضها مجموعة من المشاكل من أهمها البيروقراطية و الإهمال من طرف العمال.	هدف الدراسة
خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لتطبيق التمكين في القطاع العام ولكن الأهم في ذلك هو أن تطبيق التمكين بصورة صحيحة وفعالة يتطلب زيادة الثقة بين العامل والمشرف.	أهم استنتاجات
Employee empowerment in manufacturing: a study of Organisations in the UK تمكين الموظف في المنظمات الصناعية دراسة على المنظمات في المملكة المتحدة.	عنوان الدراسة
بزونوس و سميثتون (Psoinos&Smithson) ، 2002.	اسم الباحث و السنة
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات، وبيئة العمل، و فرق العمل.	هدف الدراسة
وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغييرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل. وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.	أهم استنتاجات
Empowering Service Employees تمكين موظفي الخدمة	عنوان الدراسة
بون، دافيد، لولر (Bowen, David, E. Lawler) ، 1995.	اسم الباحث و السنة
التعرف على متطلبات نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.	هدف الدراسة
أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي: السلطة، المعلومات، المعرفة، المكافآت. وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعة معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر ايجابيا على كل من العاملين و العملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.	أهم استنتاجات

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

<p>Taking Empowerment To The Next Level:A Multiple-Level Model Of Empowerment,Performance, And Satisfaction .</p> <p>الانتقال بالتمكين إلى المستوى التالي أ-المستوى المتعدد نموذج التمكين والأداء، ورضا.</p>	عنوان الدراسة
<p>سيبارت، سيلفر، راندولف (Seibert,Silver,Randolph) ، 2004</p>	اسم الباحث و السنة
<p>إثبات مجموعة من الفرضيات، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة، وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي. حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية ومساعدة الفريق. بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير.</p>	هدف الدراسة
<p>توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بيئة التمكين وأداء المؤسسة، و أن التمكين النفسي يشكل متغيرا وسيطيا بين تأثير بيئة التمكين و الرضا الوظيفي.</p>	أهم استنتاجات
<p>Empowerment, interactional justice trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy</p> <p>التمكين، العدالة، الاحترام، الثقة، استقطاب الممرضين وإستراتيجية الاحتفاظ.</p>	عنوان الدراسة
<p>هيتز سبنس لشينقر، جوان فينقان (E Fingan. Laschinger,J.Heather k. S)،2004،</p>	اسم الباحث و السنة
<p>إلى اختبار نموذج يحدد العلاقة بين تصورات الممرضين للتمكين في مكان العمل، وتصوراتهم للعدالة التنظيمية، والاحترام والثقة، ومن ثم تأثير ذلك على الرضا و الالتزام التنظيمي لديهم.</p>	هدف الدراسة
<p>التي توصلنا إليها أن التمكين يؤثر على الرضا لوظيفي و الالتزام لدى الممرضين بطريقتين: الأولى أنه يؤثر بشكل مباشر على الرضا والالتزام، والثانية بشكل غير مباشر من خلال العدالة والاحترام والثقة. وبالتالي فان إيجاد بيئة تمكين داخل المنظمة والذي سيمكن الممرضات من ممارسة عملهم وفقا لمعايير العمل الموضوعية، سيعزز من وجود علاقات ايجابية في العمل في إطار من الثقة والاحترام، والتي من الممكن أن تصل إلى جذب العاملين و استبقائهم بشكل مستدام.</p>	أهم استنتاجات

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

2-3- الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية:

عنوان الدراسة	الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
اسم الباحث والسنة	حميدة محمد النجار، 2010.
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين كل عنصر من عناصر الثقة التنظيمية و تمكين العاملين.
أهم النتائج	توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوية بين الثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (60.54) عند مستوى الدلالة (0.01).
عنوان الدراسة	الثقة التنظيمية و علاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم الجنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم.
اسم الباحث والسنة	هاني أحمد الكريمين، 2012.
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين و مدى التزام مديري التربية بأبعادهما.
أهم النتائج	أشارت النتيجة الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية وتمكين بلغ (0.93) عند مستوى الدلالة (0.05).
عنوان الدراسة	أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية.
اسم الباحث والسنة	الحشالي، شاكر جار الله؛ الزعبي، حسن علي؛ القطب، محي الدين 2011.
هدف الدراسة	التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم.
أهم النتائج	أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.
عنوان الدراسة	محددات ثقة العاملين و نتائجه في دقة نظم تقييم الأداء الوظيفي وعدالته.
اسم الباحث والسنة	جاء الله رفعت محمد، 1995.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء.
أهم النتائج	توصلت الدراسة أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن نظام يتصف بالعدالة الإجرائية و الجزائية.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة.	عنوان الدراسة
حاكم جبوري علك الخفاجي، 2012.	اسم الباحث و السنة
اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية، وأثرها في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.	هدف الدراسة
أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.كما أشارت النتائج إلى وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية و جودة الحياة الوظيفية.	أهم النتائج
دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك.	عنوان الدراسة
نجيب عبد الحيد نجم ، خولة صدر الدين كريم، 2014.	اسم الباحث و السنة
تحديد العلاقة بين متغير الثقة التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة.	هدف الدراسة
وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة في مديرية كركوك.	أهم النتائج

2-4- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية:

Principale Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust. استكشاف الروابط بين التمكين والعلاقات الشخصية الثقة.	عنوان الدراسة
موي وهينكين وايقلي (Moye&Henken&Egley,2005) 2005.	اسم الباحث و السنة
تعرف على طبيعة العلاقة بين عملية تمكين المعلم ومستوى الثقة المتبادلة بين الأشخاص وتحديد مستوى ثقة المعلمين في مدير المدرسة.	هدف الدراسة
توصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من الثقة في مديرهم عندما يرون أن عملهم له أهمية وأنهم لهم تأثير واضح على بيئة عملهم وبيئت الدراسة أن العلاقة بين تمكين المعلم وتحقيق الثقة تتوافق مع العلاقات بين المعلمين والمشرفين عليهم في بيئات العمل.	أهم استنتاجات
A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life. التحليل النظري لمفهوم الثقة في الحياة التنظيمية	عنوان الدراسة
يلماز و أتلاي (Yilmaz and Atalay) 2009.	اسم الباحث و السنة
التعرف على التحليل النظري لمفهوم الثقة التنظيمية في الحياة التنظيمية .	هدف الدراسة

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

أهم استنتاجات	خلصت الدراسة أنه لا بد من توافر العناصر الحيوية اللازمة لنجاح أي منظمة مثل تقاسم المعلومات، وفريق العمل، والالتزام التنظيمي، وتمكين الموظف، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية. وضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظف والمدير.
عنوان الدراسة	Organizational trust dimensions and their impact on job satisfaction and effectiveness. أبعاد الثقة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي و الفعالية.
اسم الباحث و السنة	شوك- زلاباك (Shockle-Zalabal) 2000.
هدف الدراسة	التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية و أثرها على الرضا الوظيفي و الفعالية.
أهم استنتاجات	وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية وبعض العوامل المؤثرة على بنائها و هي الكفاءة، والاهتمام بالعاملين، والانفتاح والصدق والاعتمادية. كما تبين أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية و كل من الرضا الوظيفي و فعالية المنظمة.
عنوان الدراسة	Trust in co-workers and trust in organizations الثقة في زملاء العمل و الثقة في المنظمات.
اسم الباحث و السنة	تان و ليم (Tan & Lim) 2009.
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين الثقة بين زملاء العمل والمنظمات و أثرها على الالتزام التنظيمي والأداء.
أهم استنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية في المنظمات تتوسط العلاقة بين الثقة بزملاء العمل و ترتبط ارتباطاً موجباً بالالتزام والأداء.
عنوان الدراسة	Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model الثقة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و مخرجات العمل.
اسم الباحث و السنة	آري و آخرون (Aryee, et al.) 2002.
هدف الدراسة	تبيان أثر الثقة التنظيمية كعامل وسيط ما بين العدالة التنظيمية و مخرجات العمل .
أهم استنتاجات	وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية مرتبطة بالثقة التنظيمية. والثقة في المنظمة تعد مرتبطة بشكل جزئي كعامل وسيط بين العدالة التنظيمية، وبين اتجاهات العمل بالنسبة للرضا الوظيفي، وترك العمل والالتزام الوظيفي، ولكنها مرتبطة بشكل كلي في العلاقة بين العدالة التفاعلية واتجاهات العمل.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

2-5- الدراسات العربية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

عنوان الدراسة	جودة حياة الوظيفية وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك.
اسم الباحث و السنة	ماجدة محسن عبد الرحمن ، 2013.
هدف الدراسة	دراسة العلاقة و التأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة و المرونة و التسليم بالتطبيق على معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك.
أهم النتائج	أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية في الأسبقيات التنافسية.
عنوان الدراسة	العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.
اسم الباحث و السنة	صفاء الضمور ، 2009.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تمكين العاملين لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (تمكين العاملين). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لقبول فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.
عنوان الدراسة	أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق و ريفها.
اسم الباحث و السنة	تيسير زاهر 2012.
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية: وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، اعتراف والتقدير، العمل الجماعي في التمكين
أهم النتائج	خلصت الدراسة إلى توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وأن هناك تأثيراً ايجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في التمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي يتراوح بين الجيد و المتوسط.
عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة: دراسة في المستشفيات الحكومية ببورسعيد.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

اسم الباحث و السنة	عارف محمد عارف ، 2011.
هدف الدراسة	التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية و دورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في بورسعيد، ومن ثم تأثير ذلك على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى من قبل العاملين في هذه المستشفيات.
أهم النتائج	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المستهدفة. كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية و تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين . ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة و رضا العملاء عن جودة الخدمة الطبية المقدمة.
عنوان الدراسة	جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي.
اسم الباحث و السنة	إيمان حسن جمعة نصار، 2013.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، و وزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في هاتين المؤسستين، ومن ثم المقارنة أثرها على الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في كلتا المؤسستين.
أهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و تنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسستين التي تم تطبيق الدراسة عليهما، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا المؤسستين بدرجة متوسطة ومقبولة.
عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.
اسم الباحث و السنة	خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، 2014.
هدف الدراسة	التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية .
أهم النتائج	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

2-6- الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

Relationship between quality of work life and psychological empowerment by employees' productivity (structural equations modeling)	عنوان الدراسة
العلاقة جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين بإنتاجية الموظفين	
سمانه سالمى، نرجس سيديان (Samaneh Salimi, Narges Saeidian)، 2015	اسم الباحث و السنة
تحديد العلاقات السببية عن طريق نمذجة المعادلة البنائية بين جودة الحياة الوظيفية و التمكين النفسي وإنتاجية الموظفين لبلدية زاهدان.	هدف الدراسة
أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي، كما أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية كان لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين، و هذا تأثير يرتفع بشكل غير مباشر عن طريق التمكين.	أهم استنتاجات
Quality of Work Life and Organizational Trust Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment at Private Higher Education Institutions in Malang-Indonesia	عنوان الدراسة
جودة الحياة الوظيفية و الثقة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.	
عاديها هرماواتي (Adya Hermawati)، 2014 .	اسم الباحث و السنة
الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثيرات جودة حياة الوظيفية والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.	هدف الدراسة
أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين جودة الحياة الوظيفية و الرضا الوظيفي مقدر بـ (46%) عند مستوى الدلالة 0.05. وأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين جودة الحياة الوظيفية و الولاء التنظيمي مقدر بـ (39%) عند مستوى الدلالة 0.05. أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي مقدر بـ (50%) عند مستوى الدلالة 0.05. أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي مقدر بـ (38%) عند مستوى الدلالة 0.05.	أهم استنتاجات
أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة على العاملين في مركز العلوم و البحوث إيران.	عنوان الدراسة
Investigating the effect of work life quality and social capital on the organizational commitment	اسم الباحث و السنة
محمود رزة اسماعيلي، وآخرون، (Mahmoud Reza, et al)، 2014.	
التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمركز العلوم و البحوث.	هدف الدراسة
أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية كان لها أثر كبير على التمكين مقدر بـ (79%) بمستوى الدلالة (0.05). و أن التمكين يفسر 29% من التباين في جودة الحياة الوظيفية ، كما أظهرت النتائج أيضا أن للجودة الحياة الوظيفية أثر على سلوك المواطنة التنظيمية بـ (87%) عند مستوى الدلالة (0.05).	أهم استنتاجات

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. دراسة جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بشركة مترو الهندسة الخاصة المحدودة	عنوان الدراسة
صوريا كيمار شاني (Surya Kumar.Shani. A)، 2013.	اسم الباحث و السنة
التعرف على قياس جودة الحياة الوظيفية بين العاملين في شركة مترو الهندسة الخاصة المحدودة .	هدف الدراسة
أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين الرواتب والأجور وجودة الحياة الوظيفية التنظيمية ، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة بين الموظف و بيئة العمل، وأكدت على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل بدرجة كبيرة مستوى الرضا الوظيفي والمشاركة والالتزام و مستوى الخبرة لدى الأفراد في مجال عملهم، وبالتالي يؤدي إلى الرضا العام عن جودة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد و مستوى المنظمة .	أهم استنتاجات
Quality work life overview جودة الحياة الوظيفية نظرة عامة.	عنوان الدراسة
جارح و آخرون (Garg C.P et al.)، 2012.	اسم الباحث و السنة
التعرف على الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وأساليب الاهتمام بها وتأثيرها، و الفوائد الناجمة منها عند تطبيقها على الإنتاجية و الأداء.	هدف الدراسة
أظهرت النتائج أن الفوائد الناجمة عن تحسين جودة الحياة الوظيفية هي : رضا وظيفي أعلى، أداء وظيفي أفضل، مشاركة في القرار بشكل أوسع، انخفاض التغيب الطويل عن العمل، انخفاض معد الدوران العمل ،إنتاجية عالية. كما اعتبرت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تمثل عاملاً حاسماً في تحديد رضا وأداء العاملين في جميع المؤسسات، وأن جودة الحياة الوظيفية تحتل أهمية كبيرة على مستوى المنظمات.	أهم استنتاجات

3- التعقيب على هذه الدراسات:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع تمكين العاملين، وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء متغير وسيطي الثقة التنظيمية. حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدى، إما كمتغير تابع، أو متغير مستقل، أو متغير تفاعلي مثل دراسة كل من باعثمان (2008)، النجار(2010)، الخفاجي(2012)، ولم يتم دراسة

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة في دراسات العربية، أو لأجنبية على حد علم الباحث.

ونلاحظ أيضا أن نتائج هذه الدراسات أبرزت أهمية التمكين في تعزيز جودة الحياة الوظيفية كدراسة ديوب (2014)، و أثره في رفع مستوى الإنتاجية كدراسة المحتسب، (2011)، ومدى مساهمته في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدراسة الزداني (2006)، و دراسة بونوزس وسيمشون (Psoinos & Smithson, 2002)، ودوره في رفع من مستوى الإبداع الإداري كدراسة العطار (2011)، ومستوى الابتكار كدراسة باعثمان (2008)، وعلى مساهمته في تطوير أداء المنظمات، والأفراد كما هو الحال بالنسبة للدراسة نحيت (2008)، ودراسة سيبارت وآخرون (Seibert, et al. ; 2004).

وتتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تختلف عنها في الحدود المكانية والزمانية، وأنها ستهتم بالتعرف على مستوى التمكين، والثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، والتعرف أيضا على العلاقة التي تجمع بين تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية في ضوء وجود متغير وسيطي ألا وهو الثقة التنظيمية. كما وتختلف أيضا هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، وتقرب هذه الدراسة من دراسة (ديوب، 2014 ; 2015 , Salimi & Saeidian) في اتجاهها نحو قياس العلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية، ولكنها تختلف في أنها تدرس أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة، وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الربط بين عدة متغيرات نادراً ما قامت بالبحث، والدراسات السابقة خاصة في البيئة الجزائرية، والعربية بالربط بينهم، وهذا يعد تطبيقاً جديداً خاصة أنه طبق على أفراد من الحماية المدنية لولاية وهران. وتتميز هذه الدراسة أنها تقوم

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

بفحص الصدق البنائي لأداة الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وذلك للتعرف على مدى مطابقة جودة البيانات مع النموذج النظري للدراسة، كما تم تحليل البيانات بأسلوب الصدق التقاطعي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وفي إطار النظري، وفي تحديد أداة الدراسة، ومنهجيتها.

وفي ما يتعلق بالدراسات السابقة في مجال الثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، فقد اتفقت هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال معرفة العلاقة التي تجمع هذه المتغيرات بمفهوم التمكين، كما هو الحال بالنسبة إلى دراسة النجار (2010)، والكريميين (2012)، والضمور (2009)، وتيسير (2012)، وسالمي، سيديان (Salimi & Saeidian , 2015).

مما سبق يمكن القول أن هذه الدراسات السابقة لعبت دوراً مهماً في تعزيز هذه الدراسة من خلال عدة أمور نوجزها فيما يلي:

- وضع تصور عام عن الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرارها ما ورد فيها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أداة القياس.
- استخدام الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة لموضوع الدراسة.
- الاستفادة من بعض المراجع العلمية التي استندت إليها تلك الدراسات في مادتها العلمية.
- استفاد الباحث من توصيات، واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية.

الفصل الرابع: العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

-اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة.

وعلى ضوء ما سبق فإن أياً من الدراسات السابقة - حسب علم الباحث - لم يتطرق إلى العلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية كونها تناولت موضوع لم يتم التطرق إليه من قبل.

الفصل الخامس

تمهيد. 🚩

1. منهجية البحث ومعالجة البيانات.
2. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.
3. مجتمع الدراسة.
4. عينة الدراسة.
5. أداة الدراسة.
6. سلم القياس استبانة الدراسة.
7. نموذج العام للدراسة.
8. اختبار صدق الأداة وثباتها.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- تمهيد:

بعد أن تناولنا في الجانب النظري متغيرات الدراسة. يأتي الجانب التطبيقي لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الخدمية والتي تتمتع باحترافية في مجال عملها وتخصصها. هي مؤسسة عمومية للحماية المدنية التي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في أعمال الرعاية الصحية وإنقاذ الأفراد الواقعين تحت الأخطار بكل مهنية.

تتطرقنا في هذا الجانب إلى وصف للمنهج المتبع وطرق معالجة البيانات وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمقاييس والنموذج العام للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة. وكذلك عرض لأداة الدراسة المستخدمة، وطرق تصميمها، إعدادها، وتباتها وصدقها والأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات والمعالجات الإحصائية، التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة وأخيراً اختبار نماذج الفرضيات واستخلاص النتائج، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات وتوصيات التي تخدم أهداف الدراسة وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1- منهجية البحث ومعالجة البيانات: تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على

أفراد العينة بشكل مباشر. وذلك من خلال التواجد بوحدات الحماية المدنية لولاية وهران بشكل دوري منظم، ويومي في الفترة الممتدة ما بين أكتوبر 2015 – مارس 2016، وتم التوقف عن عملية التوزيع بمجرد استيفاء العدد المطلوب للدراسة، أنظر إلى الملحق الخاص رقم (01).

2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج

التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss v.20). والذي يحتوي أيضاً على برنامج (AMOS.V20)، المستعمل في اختبار النماذج. وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

2-1- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه و هذا لتقدير صدق الاتساق الداخلي.

2-2 - استخدام معامل ألفا لكرونباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة، وإن كانت معادلة معامل ألفا لكرونباخ لا تعد من الأساليب الإحصائية.

2-3 - مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات) للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة. ولتحديد آراء (استجابات) أفرادها تجاه عبارات الأبعاد التي تتضمنها أداة الدراسة. واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحليل إجابة المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة. وترتيب متغيراتها حسب أهميتها ومعاملات الالتواء ومعاملات التفلطح لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات.

كما اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، على أساليب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد التحليل العاملي التوكيدي (confirmity factor analysis) وأسلوب تحليل المسار (path analysis)، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث. وهذا من خلال برنامج (AMOS.V20) Analysis of Moment Structures، وفيما يلي عرض لأسلوب نمذجة المعادلة البنائية نظرا لحدثة هذه المنهجية في التحليل.

حسب هارشبرغر، وآخرون هي منهجية، أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات (Hershberger et al.; 2003, P3). ويضيف المهدي أن نمذجة المعادلة البنائية نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة. أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني. وهي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحث من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة (المهدي، 2007، ص 19).

واستناداً إلى كل من شوماخر، وآخرون، فالهدف من النمذجة المعادلة البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية. أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة (Schumacker, et al. ; 2004, P7). ويعتبر نموذج تحليل المسار أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والذي يعنى بدراسة، وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة. ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة، سواء كانت مستمرة، أو متقطعة. بهدف تحديد أهم المؤشرات، أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة. وتجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي (Tabchnick & Fidell, 1996). ويفضل أن يدعم النموذج المقترح بشكل، أو رسم توضيحي، ويوجد شبه اتفاق على استعمال الأشكال التالية لبناء الرسوم التوضيحية.

الجدول رقم (1): مجموعة الأشكال، والأسهم المستخدمة في رسم النموذج.

الشكل	الوصف
	<ul style="list-style-type: none"> - المتغيرات المقاسة أو الملاحظة (الجليّة). - المتغيرات الكامنة (غير المقاسة). - العلاقة أو الأثر على المتغير الذي ينطلق من السهم إلى المتغير الذي ينتهي عنده السهم. - علاقة تغاير أو ارتباط بين متغيرين. خطاً للمتغير مقياس (جلي). خطاً لمتغير كامن (غير مقياس).

المصدر: (Hershberger, et al. ; 2003, P5).

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

3- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في أفراد الحماية لولاية وهران و بالغ عددهم

1475 فرد موزعون على مستوى تراب الولاية.

3-1- مبررات اختيار القطاع المبحوث: وقع الاختيار على قطاع الحماية لولاية وهران

كقطاع مبحوث في الجانب التطبيقي للدراسة، لعدة أسباب وهي على النحو التالي:

- طبيعة العمل الذي يؤديه أفراد الحماية المدنية، الذي يتطلب السرعة في تنفيذ، واتخاذ

القرارات وحرية التصرف بكفاءة في الأوقات الحرجة و صعبة. من أجل الوصول إلى

النتائج المرجوة .

- طبيعة العلاقات حيث يتواجد أفراد الحماية مع بعضهم البعض لفترة طويلة من الزمن

تقدر بـ 24 ساعة متواصلة، ما ينتج عنها تفاعلات وعلاقات وتعاملات بين هؤلاء

الأفراد. وهذا ما يتوافق مع متغيرات الدراسة بحيث تعتبر العينة المناسبة للدراسة.

- أهمية العمل الذي يقوم به أفراد الحماية المدنية وهو خدمة المجتمع والتي تتمثل في

الحفاظ على أرواح الأفراد.

4- عينة الدراسة:

4-1- تحديد حجم العينة:

المعروف إحصائياً أنه كلما زاد العدد الذي تتكون منه عينة الدراسة، زادت درجة الثقة في

النتائج التي يمكن الحصول عليها. وبالتالي زادت إمكانيات تعميم هذه النتائج على مجتمع

الدراسة التي سحبت منه تلك العينة.

فلحجم العينة دور في الدقة والتكاليف، حيث تكون العينة الكبيرة أكثر دقة وفي نفس الوقت أكثر

تكلفة من العينة الصغيرة، إلا أن تحديد حجم العينة الملائم يكتنفه العديد من الصعوبات خاصة

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

بالنسبة للباحثين، كونه يتأثر بعوامل عديدة. فكلما كبر حجم العينة كلما اقتربت قيمة العينة من القيمة الحقيقية المتمثلة في المجتمع، لكن في هذه الحالة سيتحمل الباحث تكاليف تتناسب طردياً مع حجم تلك العينة. وقد يمنع ذلك الباحث من زيادة حجم العينة إلى المستوى المطلوب. وبالتالي يمكن القول أن العينة يجب أن تكون كبيرة قدر الإمكان، لضمان تمثيلها لمجتمع البحث وصغيرة قدر الإمكان لضمان تناسبها مع ميزانية البحث المتاحة (بوديسة، 2006، ص 101).

إلا أنه يمكن تحديد العدد المناسب لأفراد العينة وذلك بناء على عدة معايير منها:

4-1-1- تجانس، أو تباين المجتمع: فكلما زاد التجانس بين أفراد المجتمع كان العدد

اللازم لتمثيل المجتمع أقل، والعكس بالعكس كلما زاد التباين كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع

أكثر، ولا يوجد عدد معين يحدد أفراد العينة. وإنما ما يراه الباحث مناسباً، ومبرراً.

4-1-2- أسلوب البحث المستخدم: فالدراسات المسحية تحتاج إلى أكبر عدد ممكن من أفراد

المجتمع إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع لتمثيله، أما الدراسات التجريبية فيعتمد عدد أفراد

العينة على عدد المجموعات التجريبية والضابطة في الدراسة (umaSekaran, 1992).

وقد أورد أوم سكران (Uma Sekaran) النقاط التالية التي يمكن الاسترشاد بها من أجل تحديد

حجم العينة المطلوب:

- 30 - 500 مفردة ملائم لمعظم الأبحاث والدراسات.

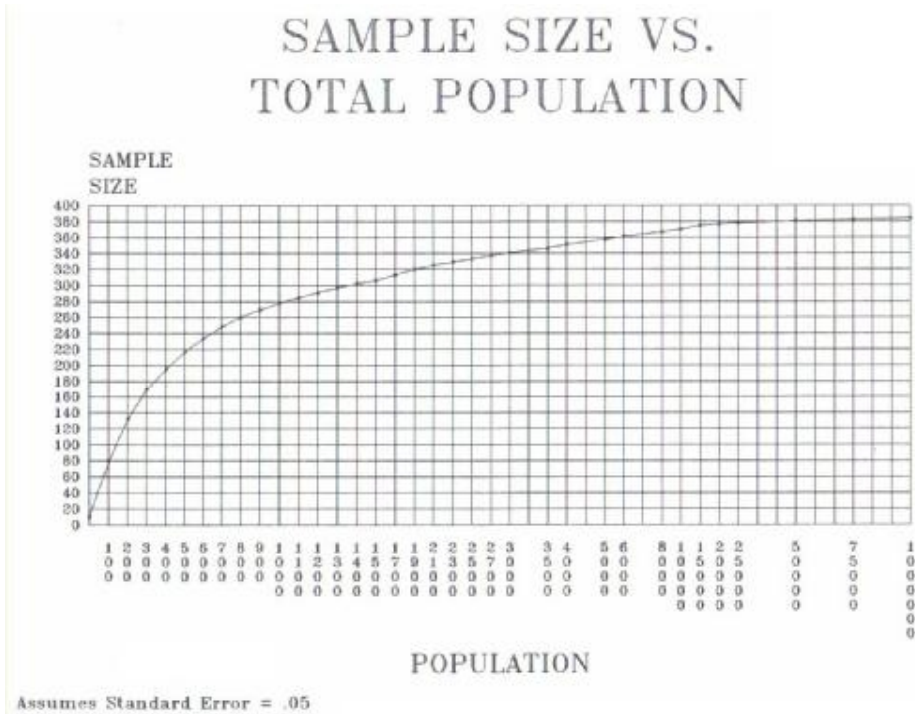
- يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية.

- يفضل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- قد يكون حجم عينة 10 - 20 مقبولاً إذا كان البحث تجريبياً، وحجم الضبط والرقابة عالي ومبرر من الباحث (Uma Sekaran, 1992).

قد وضع الباحثين في علم الإحصاء كارجيسي و مورقان (Krejcie and Morgan) بعض القواعد الخاصة حيث قاموا باقتراح أحجام العينات المناسبة بالدراسات، لـ 60 مجتمع كلي مقترح. وحظيت دراستهما بقبول، واستخدام واسع على مر السنين. والشكل رقم(26): يوضح حجم المجتمع، وحجم العينة المطلوب دراستها من هذا المجتمع (Krejcie & Morgan,1970, p 609).



الشكل رقم (25): يوضح حجم العينة حسب حجم المجتمع المدروس المصدر:

Krejcie & Morgan(1970) Determining Samples size for researche Psychological Educational and Psychological Measurement Vol30, p 609

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

وبناء على ما ورد في كيفية تحديد حجم العينة ارتأينا أن يكون حجم العينة أكبر من العدد المقترح حسب حجم مجتمع الدراسة وهذا للتحقيق الصدق التقاطعي للبيانات. وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. وقد قام الباحث بزيارة 12 وحدة للحماية المدنية موزعة عبر تراب ولاية وهران. وتم من خلالها توزيع 739 استبانة، وتم استرجاع 686 استبانة، 586 منها قابلة للتفريغ و 100 منها ملغاة لأخطاء المتكررة فيها حول الإجابات ووجود البعض منها غير كامل فيما يخص الإجابات. لاحظ الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): وحدات العينة المبحوثة.

وحدات الحماية المدنية	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الإستبانات الملغاة	عدد الإستبانات القابلة للتفريغ
وحدة عين البيضاء	40	40	05	35
وحدة السانية 1	33	28	01	27
وحدة السانية 2	35	35	03	32
وحدة عين الترك	49	45	04	41
وحدة بوتليليس	55	55	06	49
وحدة شوبا	60	60	11	49
وحدة الميناء	45	45	05	40
وحدة مسرعين	55	55	10	45
وحدة العقيد لطفي	60	59	09	50
وحدة بئر الجير	65	65	18	47
الوحدة المركزية بلاطو	200	163	24	139
وحدة صيانة العتاد	38	36	04	32
المجموع	739	686	100	586

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

وسيقوم الباحث بتحليل عينة الدراسة المقدره بـ 586 مفردة بأسلوب التحليل التقاطعي للبيانات (الصدق التعميمي) حيث سيتم تقسيم عينة الدراسة عينتين كل عينة تحتوي على 293 مفردة.

العينة الأولى: للاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، و قدرة النموذج على مطابقة أو تمثيل البيانات، بحيث يعكس بشكل كافي المعلومات الموجودة في البيانات.

العينة الثانية: لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. و للدراسة مدى استقرار هذه النتيجة المطابقة للنموذج و تعميمها على عينات أخرى.

4-2- خصائص عينة الدراسة: سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة الكلية حسب المتغيرات الشخصية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
97.8%	573	ذكر
2.2%	13	أنثى
100%	586	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يلاحظ من الجدول رقم (03)، أن عدد الذكور بلغ (573) بنسبة (97.8%)، وعدد الإناث (13) بنسبة (2.2%). حيث تعكس هذه النتيجة محدودية مساهمة المرأة في القوى العاملة. وهذا راجع إلى طبيعة المهام، أو نشاط مديرية الحماية المدنية. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
% 29.9	175	25 و أقل
% 28.0	164	30 – 26
% 21.2	124	35 – 31
% 6.7	39	40 – 36
% 7.2	42	45 –41
% 5.3	31	50 –46
% 1.9	11	51 و أكثر
% 100	586	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v.20.

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن أعمار أفراد مجتمع الدراسة تركزت في الفئة (25 سنة، وأقل) بنسبة (29.9%)، وكان عدد الأفراد لهاته الفئة 175، أما الفئة (من 26 سنة إلى 30 سنة) فكان عدد الأفراد 164 بنسبة (28%)، أما الفئة (من 31 سنة إلى 35 سنة) فكان عدد الأفراد 124 بنسبة (21.2%)، أما الفئة (من 36 سنة إلى 40 سنة) فكان عدد الأفراد 39 بنسبة (6.7%) أما الفئة (من 41 سنة إلى 45 سنة) فكان عدد الأفراد 42 بنسبة (7.2%)، ثم الفئة (من 46 سنة إلى 50 سنة) فكان عدد الأفراد 31 بنسبة (5.3%)، بينما الفئة من (51 سنة فأكثر) فكان عدد أفرادها 11 بنسبة (1.9%). نلاحظ أن أعمار الأفراد تركزت بين الفئات الأولى، والثانية والثالثة، وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد على الطاقات الشبابية القادرة على البذل والعطاء.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
% 1.9	11	ابتدائي
% 16.9	99	متوسط
% 48.5	284	ثانوي
% 32.7	192	جامعي
% 100	586	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v.20

يبين الجدول رقم (05) أن أفراد مجتمع الدراسة ذوي المستوى الابتدائي بلغ عددهم 11 بنسبة (1.9%)، وذوي المستوى المتوسط بلغ عددهم 99 بنسبة (16.9%)، وذوي المستوى الثانوي بلغ عدد الأفراد فيه 284 بنسبة (48%)، وذوي المستوى الجامعي بلغ عددهم 192 فرد بنسبة (32.7%). من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة تركزت في الفئتين الثالثة والرابعة، ما يدل على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
% 43.3	254	أقل من 5 سنوات
% 29.7	174	من 5- 10 سنوات
% 09.9	58	من 10 - 15 سنة
% 17.1	100	من 15 سنة فأكثر
% 100	586	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v.20.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالاتي:
(أقل من سنوات) بنسبة (43.3%) وكان عدد الأفراد 254، و الفئة الثانية (من 5 - 10 سنوات) بنسبة (29.7%)، وكان العدد 174 فرد، الفئة الثالثة (10 - 15 سنة) بنسبة (9.9%) وعدد الأفراد 58 فرد، بينما الفئة الرابعة فكان عدد الأفراد 100 بنسبة (17.1%)، والملاحظ هو تركيز سنوات الخبرة بين الفئة الأولى، والثانية. وهذا راجع إلى عملية التوظيف الواسعة التي شهدتها المنظمة خلال 5 سنوات الأخيرة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
50.9 %	298	متزوج
46.2 %	271	أعزب
1.0 %	06	مطلق
1.9 %	11	أرمل
100 %	586	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v.20

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن فئة المتزوجين بلغت نسبة (50.9%) و كان عدد الأفراد فيها 298 فرد، وبلغت فئة المتزوجين (46.2%)، وكان عدد أفراد فيها 271 فرد، أما المطلوقون، وأرامل فكانت نسبتهم على التوالي (1%) و (1.9%) و بعدد الأفراد 6، و 11 فرداً. والشكل الآتي يوضح تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

5- أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لجمع البيانات معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال حيث تكونت الإستبانة من جزئين، الجزء الأول: يحتوي على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية. والوظيفية للأفراد الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، الحالة المدنية). والجزء الثاني: ويتكون من ثلاثة مقاييس لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة وهي:

1-5- مقياس المتغير المستقل التمكين: ويتكون من 19 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد:

- بعد مجال أهمية العمل (المعنى) ويشتمل هذا البعد على أربعة فقرات.

- بعد مجال حرية التصرف (الاستقلالية) ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.

- بعد الفاعلية الذاتية ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.

- بعد مجال التأثير ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.

وتم اعتماد فقرات هذا المقياس من دراسة (كرين و تائميدي بدون تاريخ).

• ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة لمتغير التمكين:

أولاً: العوامل الكامنة حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول رقم (08) يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): رموز متغير التمكين في برنامج Spss v.20.

الرمز	المتغيرات أو العوامل الكامنة
Meaning	مجال أهمية العمل (المعنى)
Choice	مجال حرية التصرف (الاستقلالية)
Self determination	الفاعلية الذاتية
Imapct	مجال التأثير

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

ثانياً: الفقرات أو المؤشرات حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول (09) يوضح ذلك :

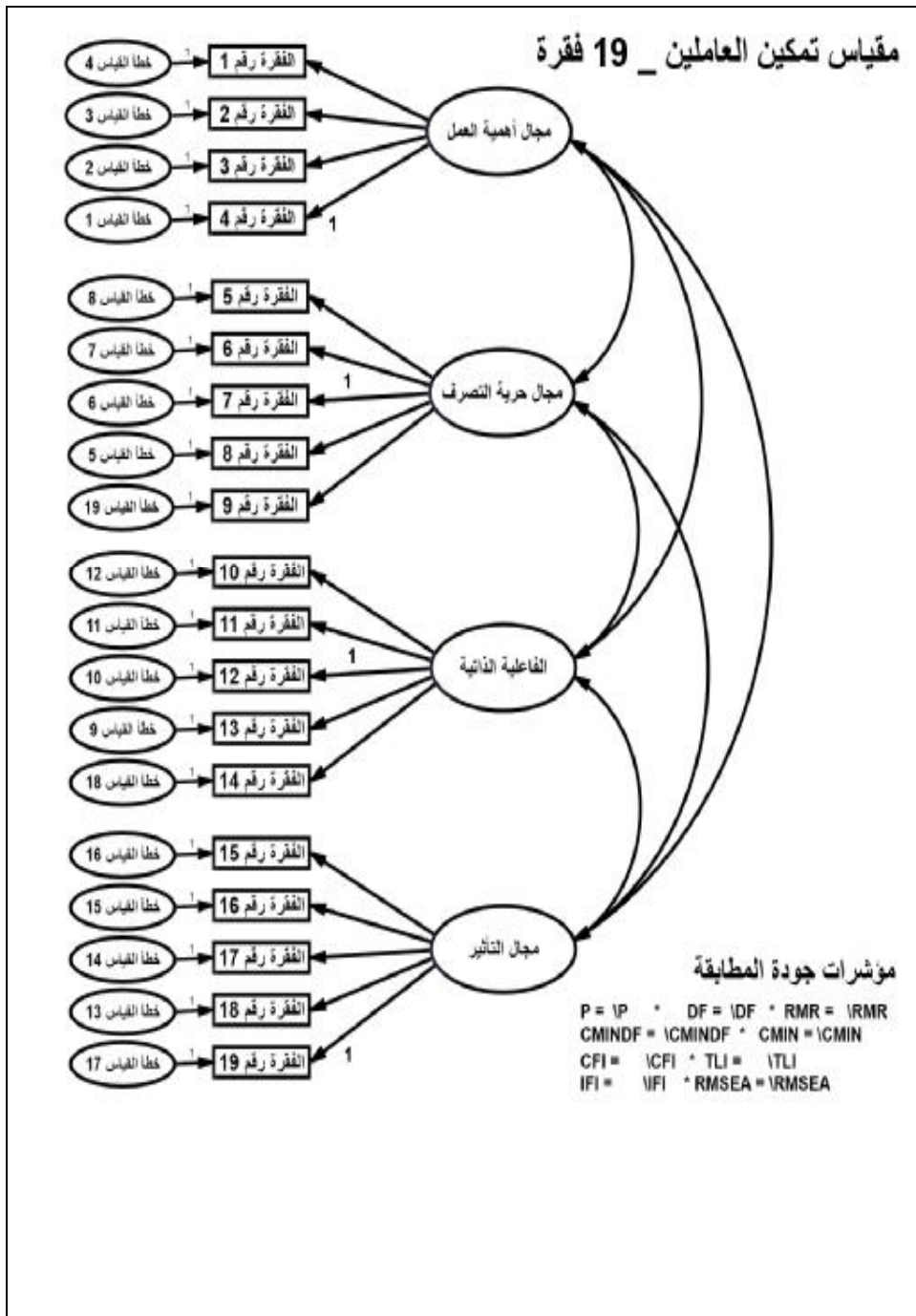
الجدول رقم (09): الفقرات أو مؤشرات التمكين وتسميتها في برنامج Spss v.20.

الرمز	المعنى	البعد الأول (Meaning)
Emp1	(Emp-1) وتعني اختصاراً التمكين البعد الأول	يبدأ من (Emp-1-1) وينتهي (Emp-1-4)
الرمز	المعنى	البعد الثاني (Choice)
Emp2	(Emp-2) وتعني اختصاراً التمكين البعد الثاني	يبدأ من (Emp-2-5) وينتهي (Emp-2-9)
الرمز	المعنى	البعد الثالث (Self determination)
Emp3	(Emp-3) وتعني اختصاراً التمكين البعد الثالث	يبدأ من (Emp-3-10) وينتهي (Emp-3-14)
الرمز	المعنى	البعد الرابع (Impact)
Emp4	(Emp-4) وتعني اختصاراً التمكين البعد الرابع	يبدأ من (Emp-4-15) وينتهي (Emp-4-19)

ثالثاً: النموذج المقترح: من مخرجات برنامج Amos v.20 الشكل البياني لنموذج التحليل

العالمي التوكيدي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد التمكين بفقرات، أو المؤشرات المعبرة عنها قبل

عملية التحليل كما يوضحها الشكل (26) :



الشكل البياني رقم (26): لنموذج التحليل العنقودي التوكيدي لمتغير التمكين.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

2-5 - مقياس المتغير الوسيطي الثقة التنظيمية: ويتكون من 21 فقرة مقسمة إلى

أربعة أبعاد وهي:

- بعد الثقة بالمشرفين، يشتمل على 6 فقرات.
 - بعد الثقة بالزملاء، ويشتمل على 5 فقرات.
 - بعد الثقة بإدارة لكفاءتها، ويشتمل على 5 فقرات.
 - بعد الثقة بإدارة لفعاليتها، ويشتمل على 5 فقرات.
- وتم اعتماد فقرات هذا المقياس من دراسة (فليح، 2010).

• ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة لمتغير الثقة التنظيمية:

أولاً: العوامل الكامنة حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): رموز متغير الثقة التنظيمية في برنامج Spss v.20.

الرمز	المتغيرات أو العوامل الكامنة
Trust supervisors	الثقة بالمشرفين
Trust co-worker	الثقة بزملاء العمل
Trust Org_Comp	الثقة بكفاءة الإدارة
Trust Org_Effica	الثقة بفعالية الإدارة

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

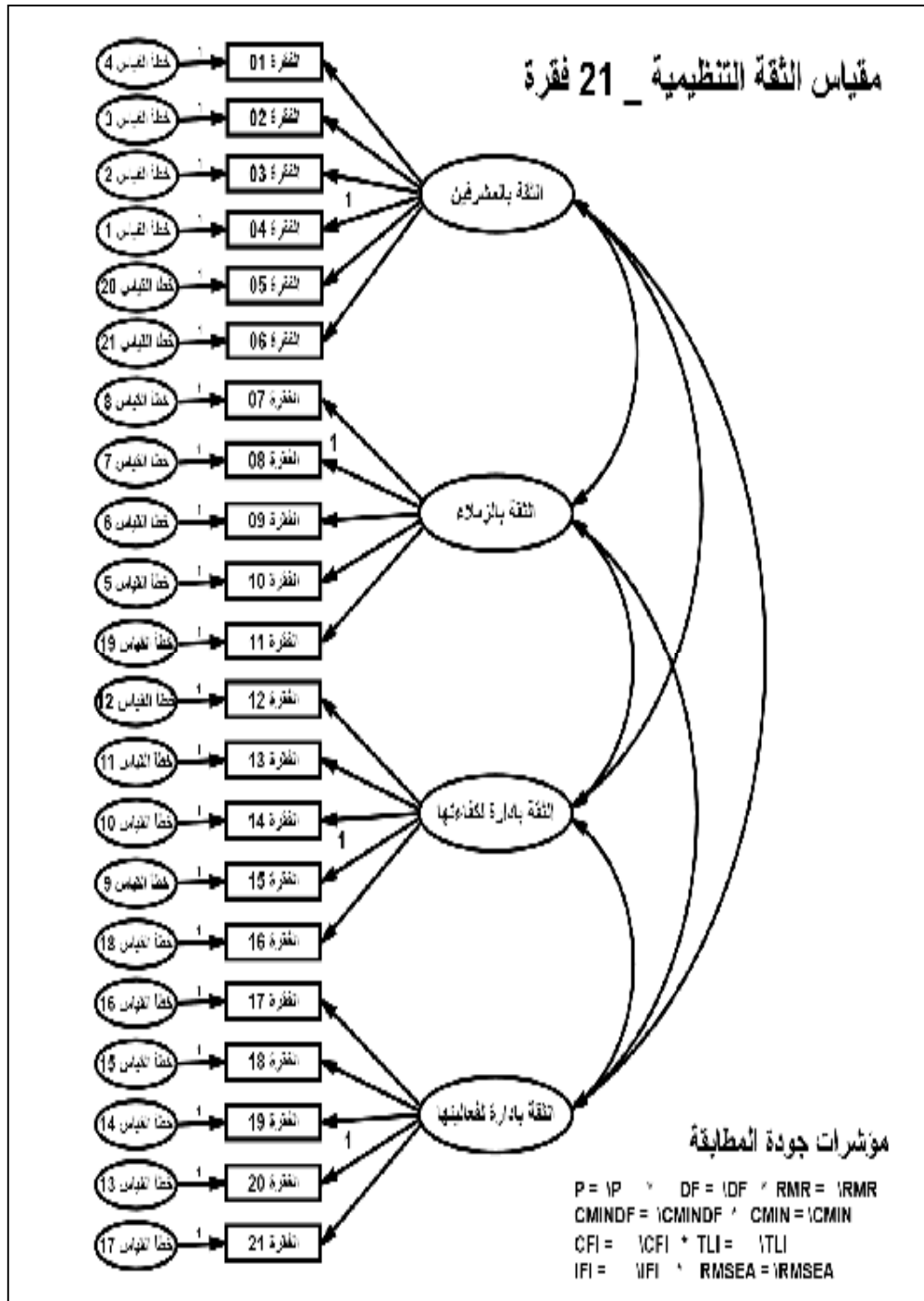
ثانياً: الفقرات أو المؤشرات حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): الفقرات أو مؤشرات الثقة التنظيمية وتسميتها في برنامج Spss v.20.

الرمز	المعنى	البعد الأول (F1)
trus1	(trus1) وتعني اختصاراً الثقة التنظيمية البعد الأول	يبدأ من (Trus1-6) وينتهي (Trus1-1)
الرمز	المعنى	البعد الثاني (F2)
Trus2	(trus2) وتعني اختصاراً الثقة التنظيمية البعد الثاني	يبدأ من (Trus2-7) وينتهي (Trus2-11)
الرمز	المعنى	البعد الثالث (F3)
Trus3	(trus3) وتعني اختصاراً الثقة التنظيمية البعد الثالث	يبدأ من (Trus3-12) وينتهي (Trus3-16)
الرمز	المعنى	البعد الرابع (F4)
Trus4	(trus4) وتعني اختصاراً الثقة التنظيمية البعد الرابع	يبدأ من (Trus4-21) وينتهي (Trus4-17)

ثالثاً: النموذج المقترح:

من مخرجات برنامج Amos v.20 الشكل البياني لنموذج التحليل العاملي التوكيدي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية بفقرات، أو المؤشرات المعبرة عنها قبل عملية التحليل كما يوضحها الشكل (27).



الشكل البياني رقم (27): لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقة التنظيمية.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

3-5- مقياس المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية: ويتكون من 33 فقرة مقسمة إلى

ستة أبعاد وهي:

- بعد الأول الالتزام التنظيمي، ويشتمل على 5 فقرات.
- بعد الثاني التكوين، والتعليم، ويشتمل على 5 فقرات.
- بعد الثالث التصميم الوظيفي، ويشتمل على 6 فقرات.
- بعد الرابع التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية، ويشتمل على 6 فقرات.
- بعد الخامس فرق العمل، ويشتمل على 5 فقرات.
- بعد السادس التقليل من ضغوط العمل، ويشتمل على 6 فقرات.

وهذا المقياس مأخوذ من دراسة كل من (نصار، 2013)، ودراسة (ماضي، 2014)، اللتان تناولتا مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

• ترميز المتغيرات الكامنة أو المقاسة لمتغير جودة الحياة الوظيفية:

أولاً: العوامل الكامنة حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول رقم (12): يوضح ذلك.

الجدول رقم (12): رموز متغير جودة الحياة الوظيفية في برنامج Spss v.20.

الرمز	المتغيرات أو العوامل الكامنة
QVT_dim1	الالتزام التنظيمي
QVT_dim2	التكوين و التعليم
QVT_dim3	التصميم الوظيفي
QVT_dim4	التوازن بين حياة الشخصية، والوظيفية
QVT_dim5	فرق العمل
QVT_dim6	تقليل من ضغوط العمل

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

ثانياً: الفقرات أو المؤشرات حسب تسميتها في برنامج Spss v.20 جدول رقم (13) يوضح ذلك:

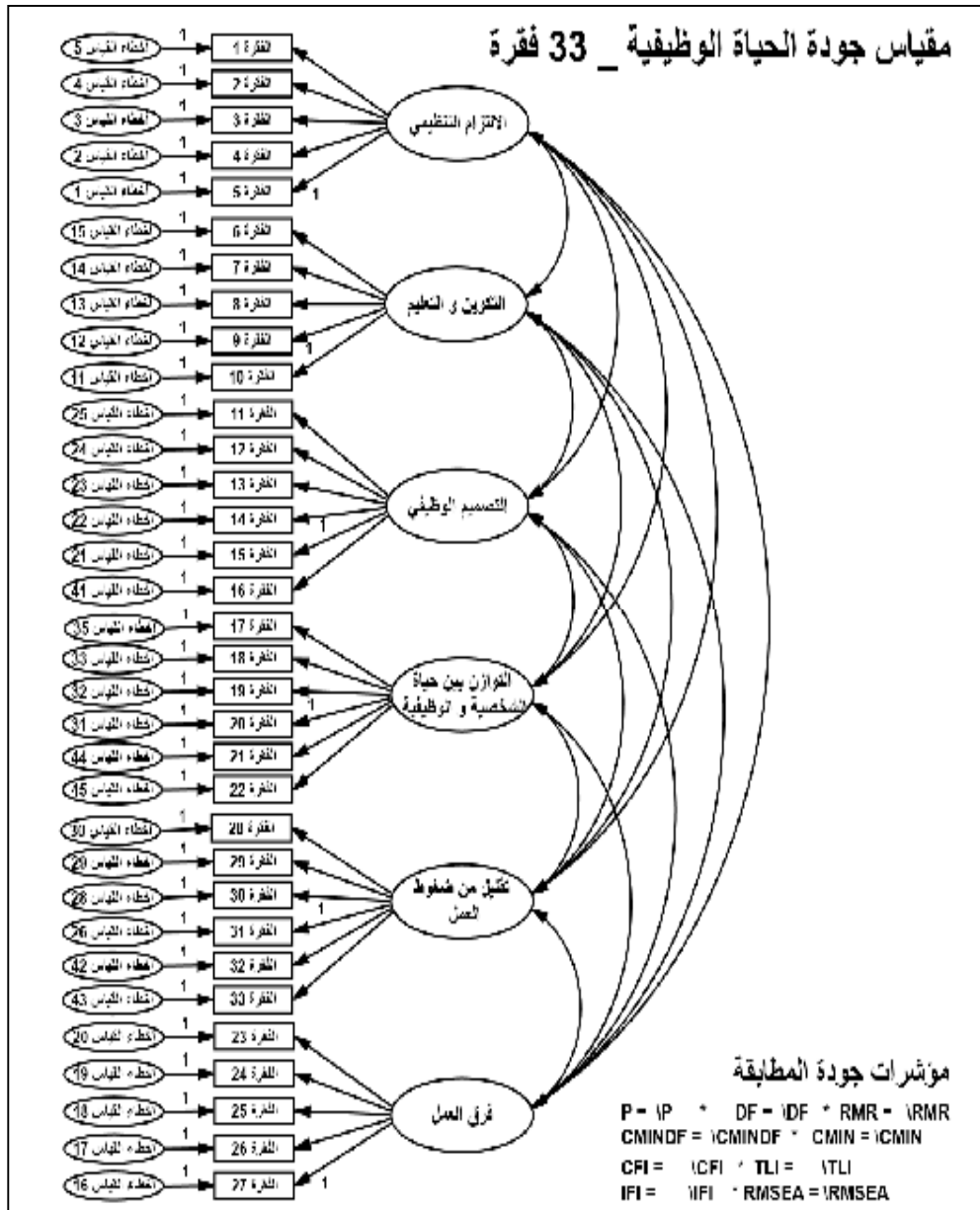
الجدول رقم (13): الفقرات أو مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وتسميتها في برنامج Spss v.20.

الرمز	المعنى	البعد الأول (QVT_dim1)
QVT_dim1	(QVT_dim1) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد الأول	يبدأ من (qu-1) وينتهي (qu-5)
الرمز	المعنى	البعد الثاني (QVT_dim2)
QVT_dim2	(QVT_dim2) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد الثاني	يبدأ من (qu-6) وينتهي (qu-10)
الرمز	المعنى	البعد الثالث (QVT_dim3)
QVT_dim3	(QVT_dim3) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد الثالث	يبدأ من (qu-11) وينتهي (qu-16)
الرمز	المعنى	البعد الرابع (QVT_dim4)
QVT_dim4	(QVT_dim4) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد الرابع	يبدأ من (qu-17) وينتهي (qu-22)
الرمز	المعنى	البعد الخامس (QVT_dim5)
QVT_dim5	(QVT_dim5) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد الخامس	يبدأ من (qu-23) وينتهي (qu-27)
الرمز	المعنى	البعد الخامس (QVT_dim6)
QVT_dim6	(QVT_dim6) وتعني اختصاراً جودة الحياة الوظيفية البعد السادس	يبدأ من (qu-28) وينتهي (qu-33)

ثالثاً: النموذج المقترح: من مخرجات برنامج Amos v.20 الشكل البياني لنموذج التحليل

العالمي التوكيدي الذي يوضح العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية بفقرات، أو المؤشرات

المعبرة عنها قبل عملية التحليل كما يوضحها الشكل (28).



الشكل البياني رقم (28): لنموذج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

6- سلم القياس: قمنا باعتماد مقياس ليكرت (Liketr scale) الخماسي لقياس استجابات

المبحوثين لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة حسب الجدول رقم (14).

جدول رقم (14): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو 20%، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

7- النموذج العام للدراسة:

وهو النموذج الذي يجمع كل العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، وبين هذه الأخيرة ومتغيراتها المقاسة، أو الجلية، ويتم التوصل إلى النموذج العام للدراسة انطلاقاً من اطلاع الباحث ، ودراسته المعمقة للأبحاث ، والدراسات. كما هو الحال بالنسبة للدراستنا هذه.

ويتكون النموذج العام للدراسة من شقين: شق قياسي، وهو الذي يعبر عن المتغيرات الكامنة وعلاقتها بمؤشراتهما، وشق البنائي: والذي يعبر عن علاقة المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض.

7-1- نموذج القياس: يتكون نموذج القياس من ثلاثة متغيرات وهي كالآتي:

- المتغير المستقل: التمكين.

- المتغير الوسيطي: الثقة التنظيمية.

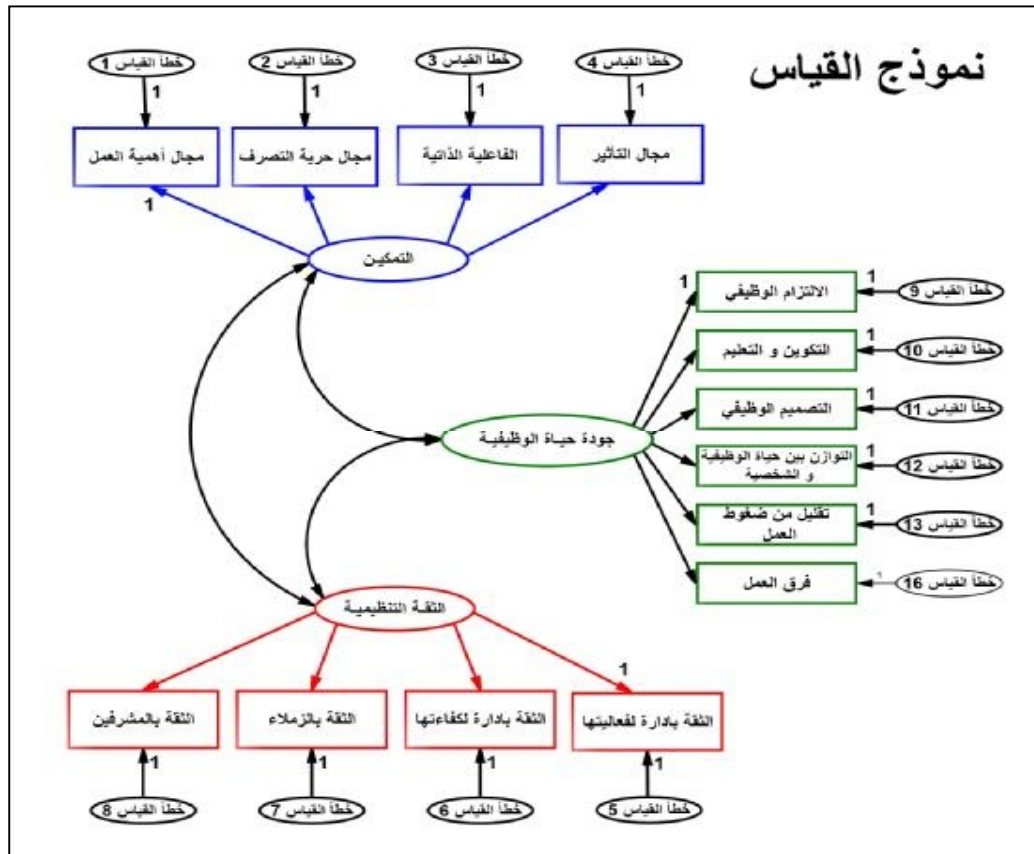
الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية.

• ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة لنموذج القياس الخاص بالدراسة:

الجدول رقم (15): يبين الرموز كما هي في برنامج Amos v.20 للنموذج القياس.

العوامل المقاسة	العوامل الكامنة التي تقيسه
empowerment	Signification- choix- Auto_efficacité- Impact
confiance_organisationel	confiance_dirigeants - confiance_Collègues- confiance_org_compé - confiance_org_éfficacité
qualité_vie_travail	QVT_dim1- QVT_dim2 - QVT_dim3 - QVT_dim4 QVT_dim5 - QVT_dim6



الشكل البياني رقم (29): نموذج القياس.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8- اختبار صدق الأداة وتباتها: قام الباحث بالتأكد من صدق، وثبات الإستبانة عن طريق:

8-1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): عرض الباحث الأداة على ثلاثة أفراد من أعضاء هيئة التدريس، المتخصصين في السلوك التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية لولاية وهران، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (02). وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين، وقام بما يلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ومن بين الاقتراحات هي الاستغناء عن بعض الأبعاد التي تتكرر في المتغيرات الثلاثة للدراسة، والتعديل في بعض الكلمات غير الواضحة، وغير مفهومة للعامة وتعديل في بعض الفقرات التي تحوي على كلام مركب. وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق رقم (03).

8-2- الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات، أو بعد من أبعاد الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، أو البعد، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية للبعد نفسه.

يوضح الجدول رقم(16) الخاص بمقياس التمكين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد التمكين و الدرجة الكلية لكل بعد، والذي يبين أن قيم معاملات الارتباط موجبة، ومرنفة حيث تتراوح بين (0.604)، و (0.866) ، والنتيجة دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يعتبر المقياس صالح لما وضع لقياسه.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد التمكين، ودرجة الكلية للبعد

الذي تنتمي إليه.

الاتساق الداخلي	مقياس التمكين
	مجال أهمية العمل.
**0.779	1 أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
**0.829	2 يعتبر عملي من الأعمال الهامة في مديرية.
**0.866	3 يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مديرتي.
**0.760	4 أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.
	مجال حرية التصرف.
**0.755	5 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.
**0.811	6 تعطى الأولوية لرأيي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي.
**0.824	7 أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.
**0.604	8 يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المديرية.
**0.782	9 أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
	الفاعلية الذاتية.
**0.747	10 لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.
**0.829	11 لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.
**0.841	12 أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.
**0.816	13 أمتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات أكبر.
**0.771	14 أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات.
	مجال التأثير.
**0.732	15 أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.
**0.844	16 لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.
**0.860	17 لدي تأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي.
**0.847	18 أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.
**0.704	19 أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.

* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.05).

** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01).

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- وفيما يتعلق بالصدق الداخلي لمقياس الثقة التنظيمية يوضح جدول رقم (17)، معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الثقة التنظيمية، والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة موجبة ومرتفعة حيث تتراوح بين (0.586)، و(0.919)، وهي دالة عند مستوى (0.01) و بذلك يعتبر المقياس صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الثقة التنظيمية، ودرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الامتياز الداخلي	مقياس الثقة التنظيمية
	الثقة بالمشرفين.
**0.586	1 كفاءة المشرف في عمله تجعلني أثق به
**0.722	2 علاقات المشرف بالعمال و المشرفين الآخرين تجعلني أثق به.
**0.770	3 مشرفي في العمل يراعي حاجات و أغراض الآخرين.
**0.762	4 مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين كأنها مشاكله.
**0.688	5 يحاول مشرفي نشر جو التفاهم وإيجاد جو الاختلاف بين العاملين.
**0.626	6 مشرفي عادل في علاقاته مع الآخرين.
	الثقة بزملاء العمل.
**0.677	7 استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم
**0.781	8 زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد عند الحاجة دون مقابل.
**0.789	9 يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي.
**0.765	10 زملائي في العمل يراعون حاجات بعضهم البعض.
**0.674	11 اشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم.
	الثقة بإدارة لكفاءتها.
**0.857	12 اختصاص إدارة المديرية و كفاءتها في العمل تجعلني أثق بها.
**0.909	13 تقدم إدارة المديرية المساعدة والعون لجميع العاملين عندما يحتاجون إليها.
**0.919	14 إدارة المديرية تراعي مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.
**0.895	15 تسعى إدارة المديرية لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

**0.881	تسعى إدارة المديرية إلى إعادة الحقوق العاملين الضائعة إلى مستواها.	16
	الثقة بإدارة لفعاليتها.	
**0.862	إدارة المديرية تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.	17
**0.890	إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.	18
**0.901	إدارة المديرية عادلة في علاقتها مع العاملين.	19
**0.869	إدارة المديرية تطبق النظام على الجميع بالتساوي.	20
**0.855	إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة.	21

* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.05).

** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01).

- وفيما يتعلق بصدق الداخلي لمقياس جودة الحياة الوظيفية، يوضح جدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية والدرجة الكلية للبعد موجبة ومرتفعة حيث تتراوح بين (0.664)، و(0.890)، وكلها دالة عند مستوى (0.01). وبذلك يعتبر المقياس صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الامتثال الداخلي	مقياس جودة الحياة الوظيفية	
	الالتزام التنظيمي.	
**0.766	يشعر العاملون بالفخر و الانتماء للمكان الذي يعملون فيه.	1
**0.867	توجد رغبة قوية لدى العاملين لبقاء في العمل لوقت طويل.	2
**0.860	يتبنى العاملون ثقافة المديرية وقيمها و الدفاع عنها.	3
**0.838	يهتم العاملون بوضع و مستقبل المديرية التي يعملون بها.	4
**0.795	يشعر العاملون أنهم جزء مهم من المديرية التي يعملون بها .	5
	التكوين و التعليم.	
**0.808	تعطي المديرية اهتماما كبيرا لبرامج التكوينية وتعليم العاملين.	6
**0.871	تلبي الدورات التكوينية حاجات المتكويين المستقبلية.	7
**0.890	تتميز أهداف برامج التكوين بالوضوح بالنسبة للمشاركين.	8
**0.863	تشتمل برامج تكوين العاملين على التكوين الإداري و التقني معاً.	9
**0.832	توفر المديرية التسهيلات و الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لدعم وتنفيذ برامج التكوين.	10

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

التصميم الوظيفي.	
**0.740	11 تتميز المهام الوظيفية بالوضوح و السلاسة.
**0.763	12 تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم و كفاءتهم.
**0.783	13 تراعي المهام الوظيفية قدرات و جهود العاملين .
**0.727	14 وظيفتي ذات أهمية و تأثير في المديرية .
**0.741	15 تمنح المديرية استقلالية و حرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية.
**0.736	16 تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.
فرق العمل.	
**0.664	17 تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار و تشكلها من دوائر و مستويات إدارية مختلفة.
**0.760	18 يمتلك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة و متكاملة .
**0.831	19 يتوفر لكل فرد في الفريق العمل على فهم كامل عن أهداف العمل.
**0.815	20 تساعد فرق العمل على خلق جو عالي من التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
**0.759	21 يقدم فريق العمل المساندة المعنوية و المادية في مواجهة الأزمات.
التوازن بين حياة الشخصية و الوظيفية.	
**0.688	22 تقدم المديرية تسهيلات اللازمة لتحقيق توازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.
**0.725	23 يجد العاملون الوقت الكافي لقضائه مع أسرهم.
**0.820	24 تعطي المديرية إجازة للعاملين للعناية بأحد أفراد أسرهم.
**0.703	25 يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة.
**0.746	26 يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم.
**0.676	27 تقوم سياسة المديرية على احترام الإلتزامات العائلية و تلبية احتياجات العمل معا
تقليل من ضغوط العمل.	
**0.785	28 يتم تحديد مسؤوليات كل عامل بشكل دقيق.
**0.783	29 تتميز الأنظمة و التعليمات في المديرية بالوضوح.
**0.795	30 تتلاءم مهام الوظيفة مع مؤهلات و خبرات العامل.
**0.714	31 يوجد فترات كافية للراحة أثناء العمل .
**0.777	32 تؤخذ التظلمات و الشكاوي بعين الاعتبار في المديرية.
**0.715	33 توفر المديرية برامج الرفاهية الاجتماعية للعامل (مطعم، حضانة، مساكن، مواصلات، أماكن استراحة)

* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.05).

** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01).

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

هذا فيما يتعلق بعلاقة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه بالنسبة للمقياس التمكين، ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس جودة الحياة الوظيفية، أما علاقة الأبعاد بالاختبار ككل فبيئها الجدول رقم (19) لكل مقياس من المقاييس الثلاثة. والذي يوضح أن جميع معاملات الارتباط لجميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وأن قيم هذه المعاملات كانت مرتفعة، وموجبة تتراوح ما بين (0.463) و(0.814) ما عدى بعد الثقة بزلاء العمل سجل قيمة منخفضة بعض الشيء و التي تقدر بـ (0.463).

الجدول رقم (19): الصدق الداخلي لمقاييس الدراسة الثلاثة.

الاتساق الداخلي	الأبعاد	
**0.611	مجال أهمية العمل .	التمكين
**0.757	مجال حرية التصرف.	
**0.607	الفاعلية الذاتية.	
**0.745	مجال التأثير.	
**0.584	الثقة بالمشرفين.	الثقة التنظيمية
**0.463	الثقة بزلاء العمل.	
**0.814	الثقة بإدارة لكفاءتها.	
**0.777	الثقة بإدارة لفعاليتها.	
**0.593	الالتزام التنظيمي.	جودة الحياة الوظيفية
**0.582	التكوين و التعليم.	
**0.567	التصميم الوظيفي.	
**0.610	فرق العمل.	
**0.721	التوازن بين حياة الشخصية و الوظيفية.	
**0.768	تقليل من ضغوط العمل.	

* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.05).

** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01).

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-3- معامل ألفا لكرونباخ: استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ بهدف دراسة معامل الثبات.

وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بالتمكين والثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية،

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): معامل الثبات.

المقاييس	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا لكرونباخ
التمكين	مجال أهمية العمل .	4	0.822
	مجال حرية التصرف.	5	0.812
	الفاعلية الذاتية.	5	0.857
	مجال التأثير.	5	0.856
الثقة التنظيمية	الثقة بالمشرفين.	6	0.777
	الثقة بزملاء العمل.	5	0.786
	الثقة بإدارة لكفاءتها.	5	0.936
	الثقة بإدارة لفعاليتها.	5	0.923
جودة الحياة الوظيفية	الالتزام التنظيمي.	5	0.883
	التكوين و التعليم.	5	0.906
	التصميم الوظيفي.	6	0.842
	فرق العمل.	5	0.823
	التوازن بين حياة الشخصية والوظيفية.	6	0.819
	تقليل من ضغوط العمل.	6	0.854

يتضح من هذا الجدول أن نتيجة الاختبار بالنسبة لأبعاد المتغيرات، وبالنسبة للاختبار ككل

تتجاوز الحد الأدنى المقبول، وهو (0.6)، وعليه يمكن القول أن أداة الدراسة هي صادقة وثابتة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-4- التحليل العاملي التوكيدي:

استخدم الباحث نموذج التحليل العاملي التوكيدي، أو التنبئي لتحقيق من صحة المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة، واختبار النموذج العاملي التوكيدي يبين هل البنية العاملية المقترحة للمقياس تتطابق مع البيانات، وتوفر المفهوم المقاس على مطابقة جيدة للبيانات يعتبر من أقوى الأدلة على توفر الصدق البنائي، أو صدق المفهوم. ولذا سنتطرق أولاً للحديث عن مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج والذي يوضحها الجدول التالي:

الجدول (21): مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	القيمة الدالة على حسن المطابقة
مربع كاي (CMIN)	أن لا يكون دالاً.
مربع كاي المعياري (CMIN/DF) النسبة بين قيم X^2 و درجات الحرية Df	قيمة يجب أن تكون [5-1] فإذا كانت بين [5-2] دل على جودة النموذج، وإذا كانت بين [2-1] دل على أن النموذج ذو مطابقة.
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit index	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $CFI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $TLI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $IFI = 1$ مطابقة جيدة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

<p>هو من مؤشرات جودة المطابقة إذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على توفر مطابقة ممتازة، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05 ، 0.08) دل ذلك على توفر مطابقة جيدة أو مرتفعة، أما إذا زادت قيمته على 0.08 دل على مطابقة غير كافية.</p>	<p>مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error Of (RMSEA Approximation</p>
<p>تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة . $SRMR < 0.08$ تطابق أفضل. $SRMR = 0$ مطابقة جيدة.</p>	<p>مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري Standardized RMR (SRMR)</p>

8-4-1 اختبار التوزيع الطبيعي:

حسب هاير، وآخرون (Hair, et al. ; 1995)، يشترط التحليل العاملي التوكيدي، خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي، أو ما يقاربه. ويسمح لنا هذا النوع من الإحصائيات من عرض مقاييس الالتواء (التناظر)، والتفطح (التركيز)، بحيث تمكنا هاتين المعاملتين من التأكد بأن كل متغير يتبع توزيع طبيعي.

تشير بعض الدراسات إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح بين [3 ، -3] ومعامل التفطح بين [7، -7] ، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1 ، -1] ، ومعامل التفطح بين [3 ، -3] .

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (22): معاملات الالتواء الخاصة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة.

معامل الالتواء	جودة الحياة الوظيفية	معامل الالتواء	جودة الحياة الوظيفية	معامل الالتواء	الثقة التنظيمية	معامل الالتواء	التمكين
,586	qu4_22	,671	qu1_1	1,416	tru1_1	1,785	emp1_1
,763	qu5_23	,617	qu1_2	1,274	tru1_2	1,354	emp1_2
,981	qu5_24	,702	qu1_3	,943	tru1_3	1,237	emp1_3
,821	qu5_25	,615	qu1_4	,962	tru1_4	1,124	emp1_4
,900	qu5_26	,584	qu1_5	,832	tru1_5	,634	emp2_5
,658	qu5_27	,385	qu2_6	,858	tru1_6	,606	emp2_6
,398	qu6_28	,419	qu2_7	1,333	tru2_7	,571	emp2_7
,412	qu6_29	,520	qu2_8	1,236	tru2_8	,946	emp2_8
,431	qu6_30	,381	qu2_9	,954	tru2_9	,332	emp2_9
,531	qu6_31	,118	qu2_10	,860	tru2_10	1,777	emp3_10
,108	qu6_32	,732	qu3_11	,677	tru2_11	1,402	emp3_11
-,487	qu6_33	,943	qu3_12	,714	tru3_12	1,402	emp3_12
		,799	qu3_13	,689	tru3_13	1,002	emp3_13
		,763	qu3_14	,618	tru3_14	,790	emp3_14
		,449	qu3_15	,478	tru3_15	,788	emp4_15
		,648	qu3_16	,481	tru3_16	,749	emp4_16
		,284	qu4_17	,469	tru4_17	,731	emp4_17
		,883	qu4_18	,329	tru4_18	,721	emp4_18
		,748	qu4_19	,448	tru4_19	,974	emp4_19
		1,047	qu4_20	,321	tru4_20		
		1,029	qu4_21	,178	tru4_21		

الملاحظ من الجدول رقم (22)، أن كل معاملات الالتواء هي موجبة كون أنها محصورة ما بين [-2 0] ما عدى qu6_33 كانت نتيجتها سالبة، يعني أن الالتواء موجب، وأن أغلب المشاهدات تميل نحو القيم الصغيرة، وتشير هذه القيم الصغيرة إلى سلم القياس المستخدم لمعرفة رأي أفراد الحماية المدنية نحو المتغيرات الثلاثة (التمكين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية)، القيم الصغيرة التي مالت نحوها أغلب المشاهدات هي 1 ، و 2 التي عبرت عن الموافقة و الموافقة بشدة، أما qu6_33 التي كانت سالبة فمالت نحو عدم الموافقة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (23): معاملات التفلطح الخاصة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة.

معامل التفلطح	جودة الحياة الوظيفية	معامل التفلطح	جودة الحياة الوظيفية	معامل التفلطح	الثقة التنظيمية	معامل التفلطح	التمكين
-,672	qu4_22	-,464	qu1_1	2,160	tru1_1	3,308	emp1_1
-,106	qu5_23	-,693	qu1_2	1,912	tru1_2	1,775	emp1_2
,428	qu5_24	-,444	qu1_3	,823	tru1_3	1,430	emp1_3
-,089	qu5_25	-,474	qu1_4	,311	tru1_4	,976	emp1_4
,099	qu5_26	-,679	qu1_5	,070	tru1_5	-,576	emp2_5
-,520	qu5_27	-,954	qu2_6	-,181	tru1_6	-,560	emp2_6
-1,085	qu6_28	-,936	qu2_7	1,803	tru2_7	-,806	emp2_7
-,892	qu6_29	-,893	qu2_8	1,409	tru2_8	,092	emp2_8
-,883	qu6_30	-,836	qu2_9	,466	tru2_9	-1,222	emp2_9
-,786	qu6_31	-1,166	qu2_10	-,082	tru2_10	3,050	emp3_10
-,672	qu6_32	-,360	qu3_11	-,444	tru2_11	1,840	emp3_11
-,106	qu6_33	,121	qu3_12	-,514	tru3_12	2,111	emp3_12
		-,262	qu3_13	-,680	tru3_13	,331	emp3_13
		-,413	qu3_14	-,735	tru3_14	-,207	emp3_14
		-1,035	qu3_15	-,819	tru3_15	-,382	emp4_15
		-,637	qu3_16	-,933	tru3_16	-,379	emp4_16
		-1,220	qu4_17	-,922	tru4_17	-,313	emp4_17
		-,178	qu4_18	-1,009	tru4_18	-,237	emp4_18
		-,530	qu4_19	-1,053	tru4_19	,292	emp4_19
		,209	qu4_20	-1,198	tru4_20		
		,252	qu4_21	-1,298	tru4_21		

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (23)، نلاحظ أن معاملات التفلطح تقترب من الصفر، كما أن جل هذه المعاملات سالبة الأمر الذي يدل على تقارب المشاهدات، وعدم بعدها عن التوزيع الطبيعي نظراً لإختيار جل المبحوثين درجة 1 و 2 للتعبير عن الموافقة والموافقة بشدة، وقلة من كانت إجاباتهم بعدم الموافقة. على هذا الأساس نلاحظ صغر المدى الموجود بين سلم بخصوص درجة [3، 4، 5]، لذلك وجدنا المشاهدات مركزة، أو مكثفة. بمعنى أدق متقاربة فيما بينها، وأن أغلب الإجابات كانت متشابهة أي أنها عبرت عن الموافقة.

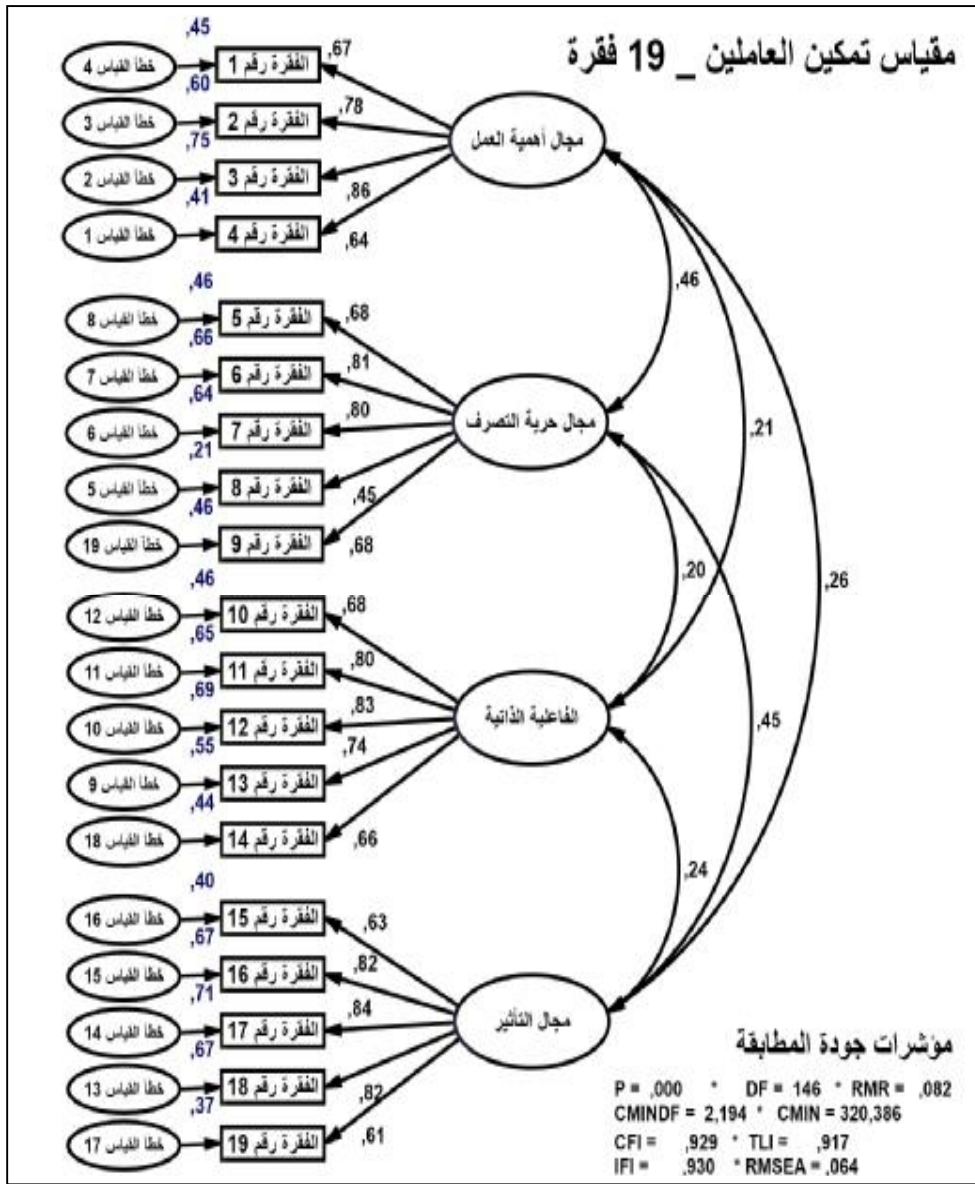
الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

على ضوء ما رأيناه إن معاملات الالتواء، والتقلطح تؤكد على احتمال خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي، وهو ما يوجه طريقة التحليل نحو الدراسة المعلمية. والتي تتماشى مع التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هناك احتمال كبير بأن يتطابق النموذج التجريبي مع النظري.

8-4-2- تحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين:

يوضح الشكل البياني رقم(30) لنموذج التحليل العاملي التوكيدي للمفهوم التمكين وينطوي النموذج على أبعاد الأربعة لمقياس التمكين. والذي يوضح درجة تأثير، أو تشعب أبعاد التمكين بالفقرات، أو المؤشرات المرتبطة بها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران .

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة



الشكل البياني رقم (30): لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين.

مؤشرات مطابقة النموذج المقترح للبيانات مع النموذج المفترض. أنظر الملحق رقم (04).

وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات المؤشرات المطابقة لنموذج التمكين في الجداول، وهي

كالآتي:

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (24): مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مربع كاي Cmin	320.386	لا يكون دالاً.
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.194	يجب أن محصوراً [5-1].
درجات الحرية (DF)	146	DF >= 0 نموذج معين.
مستوى الدلالة (p- value)	0.000	

يعتبر مؤشر مربع كاي (Chi^2) من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري من نموذج القياس، نتيجته 320.386، بدرجة حرية 146، وهي دالة عند $p < 0.000$ أي تحت مستوى 0.001، ويتميزان بأنهما الأكثر انتشاراً، ودقة عند مقارنتهما بالدلائل الأخرى، ويرجع السبب في ذلك هو أن مربع كاي (Chi^2) يتبع توزيع طبيعي (95% من المعطيات تتركز داخل مجال القبول، و5% هو مستوى خطر الخطأ) إلا أنه لا يوجد أي مقدار لـ مربع كاي (Chi^2) أو لدرجة الحرية، يجعلنا نتأكد بأن النتيجة جيدة، أو لا، إلا بتقويمه من خلال قسمة مربع كاي (Chi^2) على درجة الحرية، ما يعطينا مربع كاي المعياري، أو النسبي (Cmind/Df)، والتي سجلت قيمته 2.194، وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً، إذا أنها محصورة بين [2، 5]، أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. لكن آير، وآخرون (Hair, et al. ; 1998) يروا أن هذا المؤشر حساس لحجم العينة، ولذلك لا يكتفي به لوحده فينصح باستخدام مؤشرات أخرى للمطابقة بجانب مربع كاي (Chi^2).

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (25): مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.929	CFI \geq 0.90 تطابق أفضل. CFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.917	TLI \geq 0.90 تطابق أفضل. TFI = 1 مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.930	IFI \geq 0.90 تطابق أفضل. IFI = 1 مطابقة تامة.

في الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.929) حيث يقيس هذا المؤشر الانخفاض النسبي لانعدام التطابق، بحيث يتم تقديره تبعاً لتوزيع غير مركزي لـ مربع كاي (Chi^2) للنموذج المختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة ، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. أما بالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.917)، حيث يعمل هذا المؤشر على مقارنة انعدام المطابقة للنموذج المختبر مع النموذج القاعدي، أو الصفري، وتكمن قيمته في تقدير التحسن النسبي الناتج عن درجة حرية النموذج المختبر مع النموذج القاعدي، أو الصفري. وهي قيمة جيدة مقارنة بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج المختبر، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.930)، ويبين هذا المؤشر مدى تفوق النموذج المدروس في مطابقته على النموذج القاعدي أو الصفري، وهي قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الجدول رقم (26): مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.064	[0.08 ، 0.05] قبول النموذج .
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.067	SRMR < 0.08 تطابق أفضل . SRMR = 0 مطابقة تامة .

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول رقم (26) نجد أن كل من قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.064)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.067) ، يدلان على أن النموذج يتماشى مع البيانات، ويعد مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) مقياساً لمتوسط البواقي، واقترب قيمته من الصفر يدل على المطابقة الجيدة للنموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) الذي يصح ما يقوم به مؤشر مربع كاي (Chi^2) من رفض النموذج مع كبر حجم العينة فهو يعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة. ونتيجته في هذا النموذج تدل على أن النموذج يطابق البيانات بصورة جيدة لأن قيمته ضمن المدى المحدد لقبول المطابقة وهي [0.08 – 0.05].

1- **الصدق التقاربي للنموذج التمكين:** انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل البياني رقم (31) للنموذج التمكين، درجة تأثير، أو تشبع أبعاد التمكين بالمؤشرات، أو الفقرات المعبرة عنها. فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغيرات الكامنة إلى كل مؤشر من المؤشرات، أو الفقرات، تعبر عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه المؤشرات أو الفقرات. وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة التشبع، أو الإشباع للمتغير الكامن. نعتمد

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

على الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized)، وغير المعيارية (unStandardized)، التي تسمى بمعاملات الصدق، أو التشبع على المتغير الكامن كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج التمكين رقم (27)، يتضح لنا أن أكثر المتغيرات إشباعاً للأبعاد التمكين هو المؤشر أو الفقرة رقم 17 في بعد التأثير (لدي تأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي)، إذ بلغت الدرجة الغير المعيارية لإشباع (1.449) وبدرجة معيارية تساوي 0.844، كما يتضح أيضا أن أقل المؤشرات، أو الفقرات إشباعاً هي الفقرة رقم 08 في مجال حرية التصرف (يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المديرية)، إذ بلغت الدرجة الغير المعيارية لإشباع (0.524)، وبدرجة معيارية تساوي (0.454)، أما باقي الفقرات أو المؤشرات فتتراوح الدرجات المعيارية، وغير المعيارية لإشباع بين هاتين القيمتين.

ويتضح أيضا من جدول رقم (27) أن نموذج التمكين خال من الارتباط غير المنطقي (Illogical correlation)، والذي يتجاوز الرقم 1 صحيح، كما يتضح لنا أن نسبة التشبع، أو الصدق بين عوامل التمكين الأربعة، وفقراته، أو مؤشرات التسعة عشر، تعتبر مشجعة، وجيدة فقد تجاوزت معظمها 0.40 مع مستويات معنوية (P-value = 0.000) و (T < 1.96) أو (CR).

الجدول رقم (27): تقديرات نموذج التمكين.

التشبعات	درجة غير المعيارية	درجة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الحرجة	مستوى الدلالة	
emp1_4 <---	Meaning	1,000	,640			
emp1_3 <---	Meaning	1,257	,865	,113	11,111	***
emp1_2 <---	Meaning	1,223	,776	,116	10,587	***
emp1_1 <---	Meaning	,924	,668	,097	9,485	***
emp2_8 <---	Choice	,524	,454	,071	7,413	***
emp2_7 <---	Choice	1,000	,801			
emp2_6 <---	Choice	,950	,811	,069	13,815	***

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

التشبعات	درجة غير المعيارية	درجة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الحرجة	مستوى الدلالة	
emp2_5 <---	Choice	,823	,680	,071	11,525	***
emp3_13 <---	Self_determination	1,070	,744	,079	13,548	***
emp3_12 <---	Self_determination	1,000	,833			
emp3_11 <---	Self_determination	1,018	,803	,069	14,849	***
emp3_10 <---	Self_determination	,851	,681	,070	12,154	***
emp4_18 <---	Impac	1,336	,816	,126	10,605	***
emp4_17 <---	Impac	1,449	,844	,134	10,813	***
emp4_16 <---	Impac	1,443	,821	,136	10,649	***
emp4_15 <---	Impac	1,146	,631	,129	8,873	***
emp3_14 <---	Self_determination	,966	,661	,082	11,730	***
emp2_9 <---	Choice	,947	,678	,082	11,490	***
emp4_19 <---	Impac	1,000	,606			

*** تشير إلى مستوى الدلالة عند (0.001)

كما يلاحظ من الجدول رقم (28) الخاص بالتباين المشترك، والتباين المستخلص، أن قيم التباين المستخلص لأبعاد التمكين فوق 0,40، وهذه الأدلة كلها تثبت الصدق التقاربي للمقياس التمكين أنه فعلاً يتكون من أربعة عوامل و تسعة عشرة فقرة، أو مؤشراً.

الجدول رقم (28): الخاص بالتباين المشترك والتباين المستخلص للمفهوم التمكين.

التأثير	الفاعلية الذاتية	حرية التصرف	أهمية العمل	
0.06	0.04	0.21	0.55	أهمية العمل.
0.20	0.04	0.48	0.21	حرية التصرف.
0.05	0.55	0.04	0.04	الفاعلية الذاتية.
0.56	0.05	0.20	0.06	التأثير.

التباين المشترك: عبارة عن قيمة الارتباط بين العوامل مضروبة في نفسها.

التباين المستخلص: عبارة عن متوسط الحسابي للارتباط المتعدد.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

ب- **الصدق التمايزي:** نلاحظ من خلال الشكل البياني للنموذج التمكين، والجدول رقم (29) أن معامل الارتباط بين العوامل الأربعة للمتغير التمكين هي دون 0.90 ، أي تدل على ارتباط منخفض، أو معتدل إلى حد ما بين العوامل الأربعة (مجال أهمية العمل، مجال حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) للمتغير التمكين. ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض، أي تمتعها بالصدق التمييزي، كذلك من أدلة الصدق التمايزي أن قيم التباين المستخلص أعلى من قيم التباين المشترك بين أبعاد التمكين كما هو مبين في الجدول رقم (28). وبناءً على ما ورد تشير كل الدلائل على أن المقياس الخاص بالتمكين صادق لما وضع لقياسه.

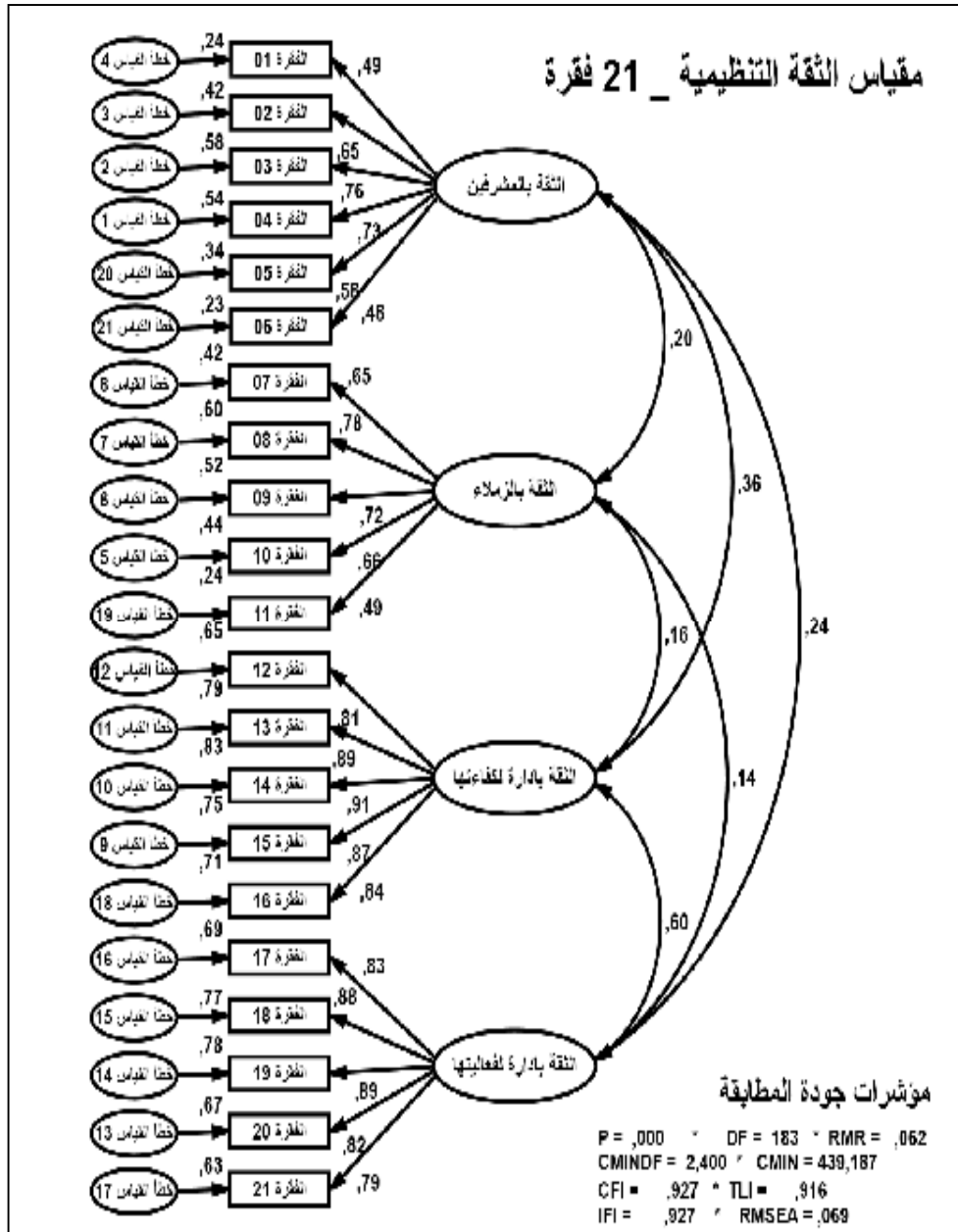
الجدول رقم (29): الارتباطات بين عوامل مقياس التمكين.

التأثير	الفاعلية الذاتية	حرية التصرف	أهمية العمل	
0.26	0.21	0.46		أهمية العمل.
0.45	0.20		0.46	حرية التصرف.
0.24		0.20	0.21	الفاعلية الذاتية.
	0.24	0.45	0.26	التأثير.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-4-3- تحليل العامل التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية: الشكل البياني لنموذج

التحليل العامل التوكيدي الذي يوضح درجة تأثير أو تشعب أبعاد الثقة التنظيمية بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.



الشكل البياني رقم (31): لنموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس الثقة التنظيمية.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

مطابقة النموذج المقترح للبيانات مع النموذج المفترض أنظر الملحق رقم(05). وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات المؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية في الجداول وهي كالآتي:

الجدول رقم (30): مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مربع كاي Cmin	439.187	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.400	يجب أن تتعد القيمة الحرجة 2 أو 3
درجات الحرية (DF)	183	$DF \geq 0$ نموذج معين .
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	

سجلت قيمة مربع كاي (Chi^2)، أو ما يرمز لها في برنامج Amos v.20 بـ (CIMIN) قيمة قدرها 439.187 مع درجة حرية (Df) تقدر بـ 183 وبمستوى دلالة (P-value) 0.000. أما مربع كاي المعياري أو النسبي (Cmind/Df)، الذي هو حاصل قسمة مربع كاي على درجة الحرية فكانت قيمته تساوي 2.400 وتعتبر هذه النتيجة جيدة جداً، إذا أنها محصورة بين [2 ، 5]، أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير. إلا أنه كما ورد في التحليل الخاص بنموذج التمكين لا يمكن الإكتفاء بمربع كاي (Chi^2) لوحده، وإنما لابد من استخدام مؤشرات أخرى للمطابقة بجانب مربع كاي (Chi^2).

الجدول رقم (31): مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.927	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $CFI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.916	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $TFI = 1$ مطابقة جيدة.
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.927	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $IFI = 1$ مطابقة جيدة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

في الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، تساوي (0.927) وهي قيمة جيدة ، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق، ما يسمح لنا بقبول النموذج. وبالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.916) ، وهي قيمة جيدة مقارنة بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق، والتي في ضوءها يقبل النموذج، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة التزايدى (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.927) ، وهي قيمة جيدة هي الأخرى إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول رقم (32) نجد أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.069)، وهي جيدة بالنسبة للدرجة المقدرة بين (0.05 - 0.08) وينطبق ذلك على كل من مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) و التي كانت قيمته تساوي (0.052)، ومؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) والتي تساوي هي الأخرى (0.062)، جيدة حيث تدل هذه النتيجة على أن النموذج يتماشى مع البيانات بصورة جيدة.

الجدول رقم (32): مؤشرات المطابقة لنموذج الثقة التنظيمية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.069	[0.08 ، 0.05] قبول النموذج .
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.052	SRMR < 0.08 تطابق أفضل . SRMR = 0 مطابقة تامة .

1- الصدق التقاربي للنموذج الثقة التنظيمية: انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل

البياني رقم (32) للنموذج الثقة التنظيمية ، وجدول الخاص بتقديرات نموذج الثقة التنظيمية رقم

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

(33)، أن نموذج الثقة التنظيمية خال من الارتباط غير المنطقي (Illogical correlation)، والذي يتجاوز الرقم 1 صحيح، ويتضح لنا أن نسبة التشبع أو الصدق بين عوامل الثقة التنظيمية الأربعة، وفقراتها، أو مؤشرات الواحد والعشرون تجاوزت معظمها 0.40 مع مستويات معنوية (P-value = 0.000) و (T<1.96) أو (CR)، وهذه النتيجة تعتبر مشجعة، وجيدة كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج الثقة التنظيمية رقم (26).

الجدول رقم (33): تقديرات نموذج الثقة التنظيمية.

التشبعات	درجة غير المعيارية	درجة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الحرجة	مستوى الدلالة
tru1_4 <--- Trust_supervisors	1,132	,733	,101	11,157	***
tru1_3 <--- Trust_supervisors	1,000	,765			
tru1_2 <--- Trust_supervisors	,824	,647	,082	10,002	***
tru1_1 <--- Trust_supervisors	,663	,494	,087	7,666	***
tru2_10 <--- Trust_co_worker	,965	,662	,094	10,215	***
tru2_9 <--- Trust_co_worker	,944	,722	,086	10,987	***
tru2_8 <--- Trust_co_worker	1,000	,777			
tru2_7 <--- Trust_co_worker	,792	,646	,079	9,982	***
tru3_15 <--- Trust_Org_Comp	,922	,868	,042	22,157	***
tru3_14 <--- Trust_Org_Comp	1,000	,910			
tru3_13 <--- Trust_Org_Comp	1,006	,888	,043	23,386	***
tru3_12 <--- Trust_Org_Comp	,890	,808	,047	19,000	***
tru4_20 <--- Trust_Org_Effica	,953	,817	,052	18,356	***
tru4_19 <--- Trust_Org_Effica	1,000	,886			
tru4_18 <--- Trust_Org_Effica	,961	,879	,046	21,118	***
tru4_17 <--- Trust_Org_Effica	,921	,833	,048	19,014	***
tru4_21 <--- Trust_Org_Effica	,953	,792	,055	17,366	***
tru3_16 <--- Trust_Org_Comp	,960	,843	,046	20,760	***
tru2_11 <--- Trust_co_worker	,748	,487	,099	7,557	***
tru1_5 <--- Trust_supervisors	,881	,585	,097	9,072	***
tru1_6 <--- Trust_supervisors	,801	,480	,107	7,458	***

*** تشير إلى مستوى الدلالة عند 0.001 .

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

كما يتضح لنا أن أكثر المتغيرات إشباعاً للأبعاد الثقة التنظيمية هو المؤشر، أو الفقرة رقم 14 في بعد الثقة بإدارة لفعاليتها (إدارة المديرية تراعي مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات)، إذ بلغت الدرجة المعيارية لإشباع (0.910)، كما يتضح أيضاً أن أقل المؤشرات، أو الفقرات إشباعاً هي الفقرة رقم 01 في بعد الثقة بالمشرفين (كفاءة المشرف في عمله تجعلني أثق به)، إذ بلغت الدرجة المعيارية لإشباع (0.494)، أما باقي الفقرات، أو المؤشرات فتتراوح الدرجات المعيارية لإشباع بين هاتين القيمتين.

الجدول رقم (34): التباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم الثقة التنظيمية.

الثقة بالمشرفين	الثقة بزملاء	الثقة بالإدارة لكفاءتها	الثقة بالإدارة لفعاليتها
0.40	0.04	0.21	0.05
0.04	0.44	0.02	0.01
0.21	0.02	0.74	0.36
0.05	0.01	0.36	0.70

كما يلاحظ من الجدول الخاص بالتباين المشترك، والتباين المستخلص، أن قيم التباين المستخلص لأبعاد الثقة التنظيمية فوق (0.40)، وهذه الأدلة كلها تثبت الصدق التقاربي للمقياس الثقة التنظيمية.

ب- الصدق التمايزي: نلاحظ من خلال الشكل البياني للثقة التنظيمية، و الجدول رقم (34)

أن معاملات الارتباط بين العوامل الأربعة للمتغير الثقة التنظيمية هي دون (0.90)، أي تدل على ارتباط منخفض، أو معتدل إلى حد ما بين العوامل الأربعة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة لفعاليتها، الثقة بإدارة لكفاءتها) للمتغير الثقة التنظيمية ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض، أي تمتعها بالصدق التمييزي، كذلك من أدلة الصدق التمايزي أن قيم التباين المستخلص أعلى من قيم التباين المشترك بين أبعاد الثقة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

(34). وبناءً على ما ورد تشير كل الدلائل على أن المقياس الخاص بالنقطة التنظيمية يتمتع

بالصدق.

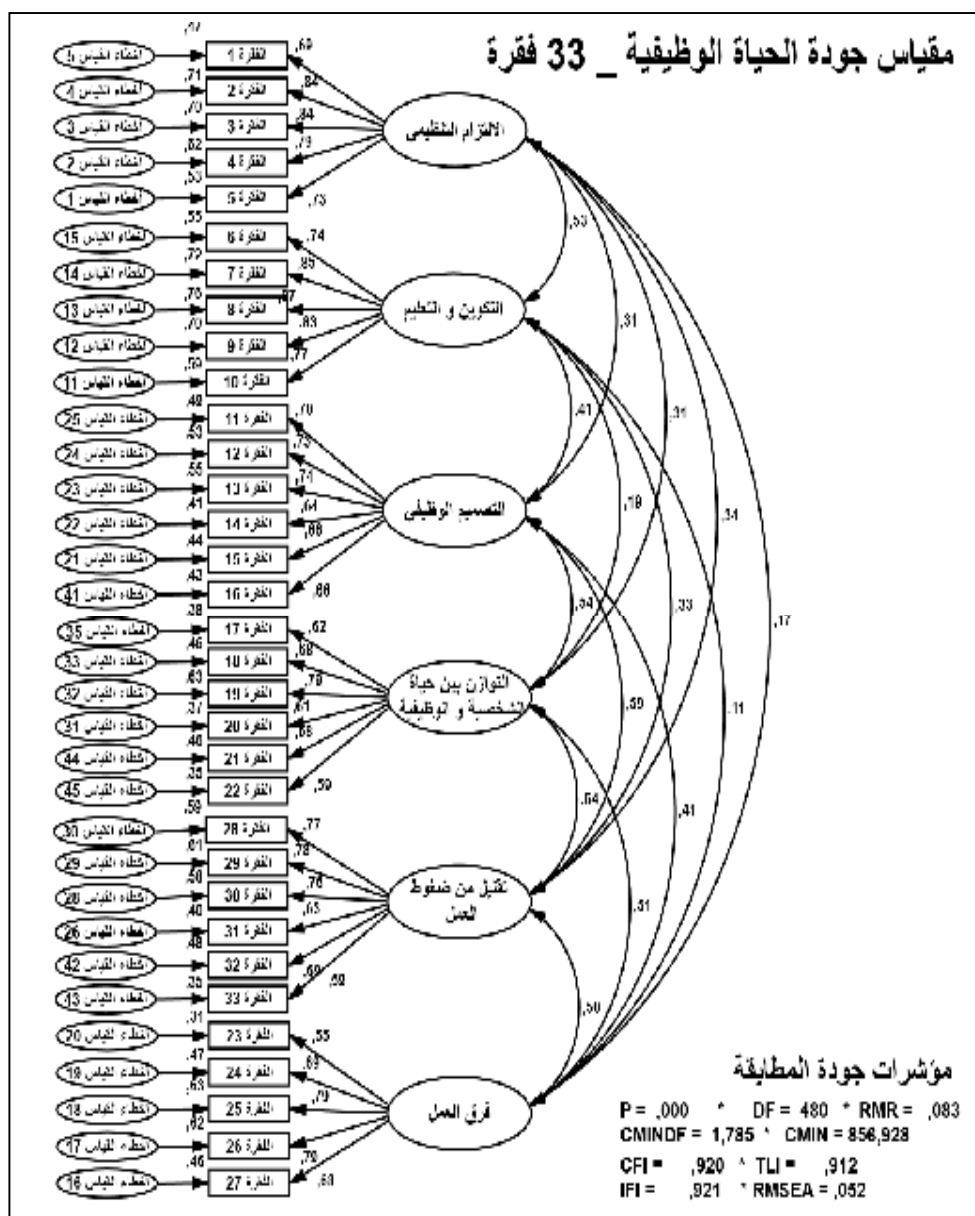
الجدول رقم (35): الارتباطات بين عوامل مقياس الثقة التنظيمية.

التأثير	الفاعلية الذاتية	حرية التصرف	أهمية العمل	
0.26	0.21	0.46		أهمية العمل.
0.45	0.20		0.46	حرية التصرف.
0.24		0.20	0.21	الفاعلية الذاتية.
	0.24	0.45	0.26	التأثير.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-4-4- تحليل العامل التوكيدي لمقياس جودة الحياة الوظيفية: الشكل البياني

لنموذج التحليل العامل التوكيدي الذي يوضح درجة تأثير أو تشعب أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالفقرات أو المؤشرات المرتبطة بها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران .



الشكل البياني رقم (32): لنموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس جودة الحياة الوظيفية

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

أنظر الملحق رقم (06). وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات المؤشرات المطابقة لنموذج جودة

الحياة الوظيفية في الجداول وهي كالآتي:

الجدول رقم (36): مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مربع كاي Cmin	856.928	لا يكون دالاً.
مربع كاي المعياري Cmind/Df	1.785	يجب أن محصوراً [1-5].
درجات الحرية (DF)	480	$DF \geq 0$ نموذج معين.
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	

تقدر قيمة مربع كاي (Chi^2) بالنسبة للنموذج جودة الحياة الوظيفية أو ما يرمز لها في برنامج Amos v.20 بـ (CIMIN) بـ 856.928 مع درجة حرية (Df) تقدر بـ 480، وبمستوى دلالة (P-value) 0.000، أما مربع كاي المعياري، أو النسبي (Cmind/Df)، فهو يساوي 1.785، و تعتبر هذه النتيجة جيدة جداً، إذا أنها محصورة بين [1 ، 5]، ما يدل على توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير غير أن هذين المؤشرين لا يمكن الاكتفاء بهما إذ لابد من استخدام مؤشرات أخرى للمطابقة بجانب مربع كاي (Chi^2) ودرجة الحرية.

الجدول رقم (37): مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.920	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.912	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $TFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.921	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $IFI = 1$ مطابقة تامة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (37) أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (0.920) وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدر بـ 0.90 فما فوق، ما يدل على أن النموذج يتمتع بمطابقة جيدة. وبالنسبة لمؤشر توكر لويس (TLI) فكانت قيمته (0.912)، وهي ضمن مجال درجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق، أما بالنسبة لمؤشر المطابقة ألترايدي (IFI) فكانت قيمته تساوي (0.921)، وهي أيضاً قيمة جيدة إذا ما قورنت بدرجة القطع المقدر بـ 0.90 فما فوق لقبول النموذج.

الجدول رقم (38): مؤشرات المطابقة لنموذج جودة الحياة الوظيفية.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.052	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.057	SRMR < 0.08 تطابق أفضل. SRMR = 0 مطابقة تامة.

أما بالنسبة لمؤشرات الجدول رقم (38) نجد أن كل من قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي تساوي (0.052)، ومؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR) والتي تساوي (0.057)، حيث تدل هذه النتيجة على أن النموذج يمثل البيانات بصورة جيدة، إذ يجب أن يكون مدى هذين المؤشرين بين (0.05 – 0.08)، لقبول النموذج.

1- **الصدق التقاربي للنموذج جودة الحياة الوظيفية:** استناداً إلى النتائج الموضحة في

الشكل البياني رقم (33) للنموذج جودة الحياة الوظيفية، درجة تأثر، أو تشبع أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤشرات، أو الفقرات المعبرة عنها. ومن خلال الجدول رقم (39) لتقديرات نموذج جودة الحياة الوظيفية، يتضح أن نموذج جودة الحياة الوظيفية خال من الارتباط غير المنطقي

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

(Illogical correlation)، والذي يتجاوز الرقم 1 صحيح ، فأكبر التشبعات سجلت قيمة قدرها (0.870)، وهذا بالنسبة للفقرة رقم 08 من بعد التكوين، و التعليم (تتميز أهداف برامج التكوين بالوضوح بالنسبة للمشاركين)، وأقل التشبعات كانت بالنسبة للفقرة رقم 23 من بعد فرق العمل (تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار و تشكلها من دوائر و مستويات إدارية مختلفة) حيث تساوي 0.53 ، وهي قيم جيدة ما يثبت الصدق التقاربي للمقياس جودة الحياة الوظيفية. وينضح لنا أن نسبة التشبع، أو الصدق بين عوامل جودة الحياة الوظيفية الستة، وفقراته أو مؤشرات الثلاثة والثلاثون ، تعتبر جيدة فقد تجاوزت معظمها 0.40 مع مستويات معنوية (P-value =0.000) و ($T < 1.96$) أو CR كما هو موضح في جدول تقديرات نموذج جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم (39): تقديرات نموذج جودة الحياة الوظيفية.

التشبعات	درجة غير المعيارية	درجة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الحرجة	مستوى الدلالة
qu1_5 <--- QVT_1	1,000	,726	,726		
qu1_4 <--- QVT_1	1,032	,789	,789	12,934	***
qu1_3 <--- QVT_1	1,159	,837	,837	13,685	***
qu1_2 <--- QVT_1	1,218	,842	,842	13,763	***
qu1_1 <--- QVT_1	,900	,689	,689	11,280	***
qu2_10 <--- QVT_2	1,000	,769	,769		
qu2_9 <--- QVT_2	,998	,834	,834	15,106	***
qu2_8 <--- QVT_2	1,094	,870	,870	15,875	***
qu2_7 <--- QVT_2	1,043	,850	,850	15,462	***
qu2_6 <--- QVT_2	,930	,742	,742	13,166	***
qu5_27 <--- QVT_5	1,000	,680	,680		
qu5_26 <--- QVT_5	1,062	,790	,790	11,374	***
qu5_25 <--- QVT_5	1,094	,795	,795	11,420	***
qu5_24 <--- QVT_5	,874	,687	,687	10,168	***
qu5_23 <--- QVT_5	,767	,554	,554	8,405	***
qu3_15 <--- QVT_3	1,000	,661	,661		
qu3_14 <--- QVT_3	,894	,639	,639	9,397	***
qu3_13 <--- QVT_3	,998	,744	,744	10,637	***

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

التشبعات	درجة غير المعيارية	درجة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الحرجة	مستوى الدلالة
qu3_12 <--- QVT_3	,959	,728	,728	10,468	***
qu3_11 <--- QVT_3	,944	,698	,698	10,111	***
qu6_31 <--- QVT_6	1,000	,632	,632		
qu6_30 <--- QVT_6	1,229	,759	,759	10,519	***
qu6_29 <--- QVT_6	1,278	,779	,779	10,717	***
qu6_28 <--- QVT_6	1,329	,766	,766	10,588	***
qu4_20 <--- QVT_4	1,000	,612	,612		
qu4_19 <--- QVT_4	1,361	,794	,794	10,198	***
qu4_18 <--- QVT_4	1,119	,679	,679	9,202	***
qu4_17 <--- QVT_4	1,160	,618	,618	8,585	***
qu3_16 <--- QVT_3	,954	,656	,656	9,608	***
qu6_32 <--- QVT_6	1,199	,693	,122	9,823	***
qu6_33 <--- QVT_6	1,110	,594	,128	8,686	***
qu4_21 <--- QVT_4	1,070	,680	,116	9,211	***
qu4_22 <--- QVT_4	,963	,590	,116	8,277	***

كما يلاحظ من الجدول الخاص بالتباين المشترك، والتباين المستخلص، أن قيم التباين المستخلص لأبعاد جودة الحياة الوظيفية فوق 0.40، وهذه الأدلة كلها تثبت الصدق التقاربي للمقياس جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم (40): التباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

التقليل من ضغوط العمل	فرق العمل	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	التصميم الوظيفي	التكوين والتعليم	الالتزام التنظيمي	
0.11	0.02	0.09	0.09	0.28	0.60	الالتزام التنظيمي.
0.10	0.01	0.03	0.16	0.66	0.28	التكوين والتعليم.
0.34	0.16	0.29	0.47	0.16	0.09	التصميم الوظيفي.
0.40	0.26	0.46	0.29	0.03	0.09	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
0.25	0.50	0.26	0.16	0.01	0.02	فرق العمل
0.49	0.25	0.40	0.34	0.10	0.11	التقليل من ضغوط العمل

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

ب- **الصدق التمايزي:** من خلال الشكل البياني للنموذج جودة الحياة الوظيفية، و الجدول رقم (40) الخاص بالارتباطات بين عوامل مقياس نموذج جودة الحياة الوظيفية. أن معامل الارتباط بين العوامل الأربعة للمتغير جودة الحياة الوظيفية هي دون 0.90، أي تدل على ارتباط منخفض، أو معتدل إلى حد ما بين العوامل الستة (الالتزام التنظيمي، التكوين، والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، تقليل من ضغوط العمل، التوازن بين حياة الشخصية، والوظيفية) للمتغير جودة الحياة الوظيفية. ما يعزز تمايز العوامل عن بعضها البعض، أي تمتعها بالصدق التمايزي، كذلك من أدلة الصدق التمايزي أن قيم التباين المستخلص أعلى من قيم التباين المشترك بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما هو مبين في الجدول الخاص بالتباين المشترك، والتباين المستخلص للمفهوم جودة الحياة الوظيفية. وبناءً على ما ورد تشير كل الدلائل على أن المقياس الخاص بجودة الحياة الوظيفية يتمتع بالصدق التقاربي، والتمييزي.

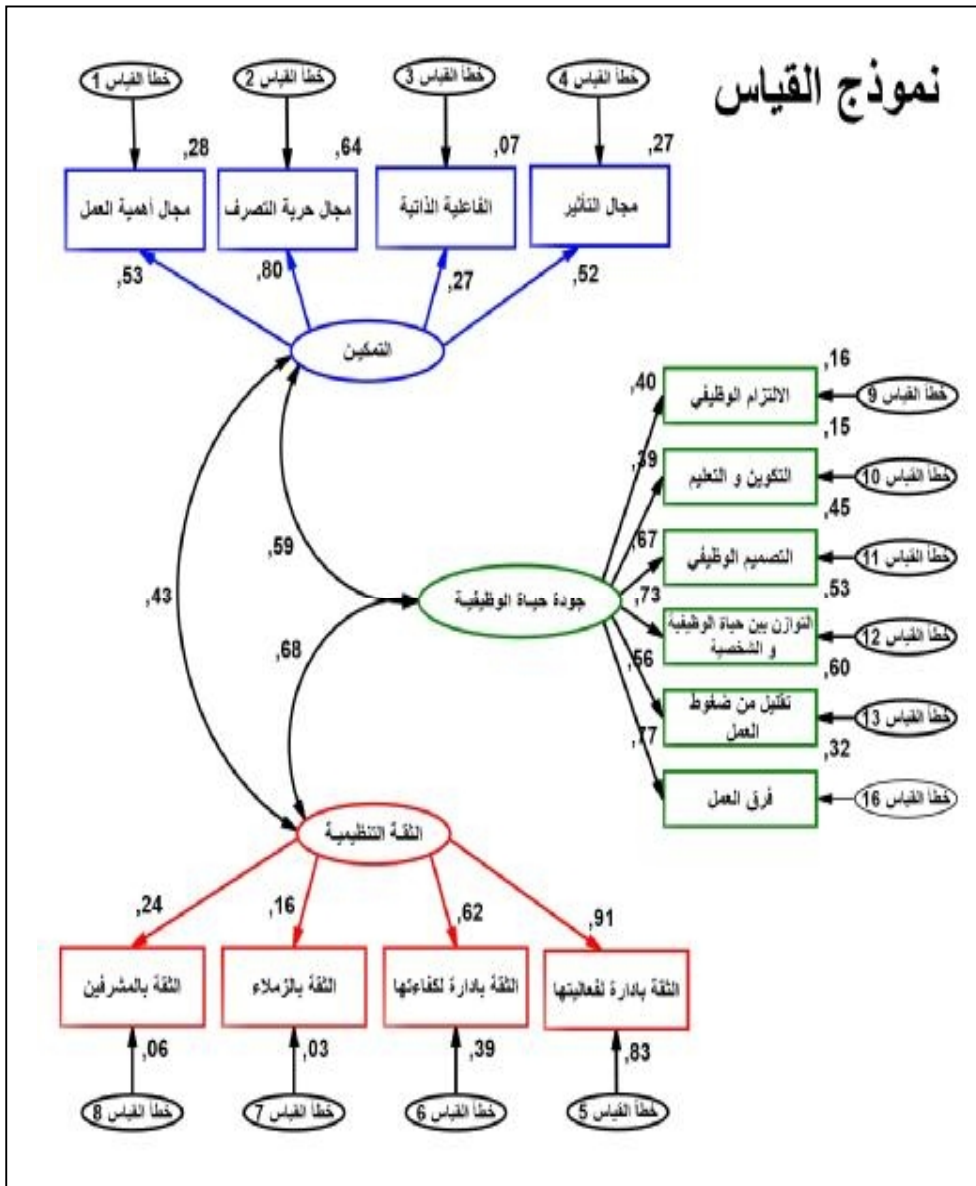
الجدول رقم (41): الارتباطات بين عوامل مقياس جودة الحياة الوظيفية.

التقليل من ضغوط العمل	فرق العمل	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	التصميم الوظيفي	التكوين والتعليم	الالتزام التنظيمي	
0.34	0.17	0.31	0.31	0.53		الالتزام التنظيمي.
0.33	0.11	0.19	0.41		0.53	التكوين والتعليم.
0.59	0.41	0.54		0.41	0.31	التصميم الوظيفي.
0.64	0.51		0.54	0.19	0.31	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
0.50		0.51	0.41	0.11	0.17	فرق العمل
	0.50	0.64	0.59	0.33	0.34	التقليل من ضغوط العمل

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-4-5- نموذج القياس لمفهوم التمكين:

الشكل البياني لنموذج القياس الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وهذا ما يوضحه:



الشكل رقم (33) للنموذج القياس الخاص بالدراسة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

وفيما يأتي تلخيص نتائج مخرجات المؤشرات المطابقة لنموذج القياس في الجداول، وهي كالاتي

أنظر إلى الملحق الخاص رقم (07):

الجدول رقم (42): مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول النموذج
مربع كاي Cmin	207.396	أن لا يكون دالاً
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.803	أن يكون محصور بين [1 ، 5]
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	أن لا تكون دالة .
درجات الحرية (DF)	74	$DF \geq 0$ نموذج معين.
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.860	$CFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $CFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.828	$TLI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $TFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.862	$IFI \geq 0.90$ تطابق أفضل. $IFI = 1$ مطابقة تامة.
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.079	[0.05 ، 0.08] قبول النموذج.
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.0654	$SRMR < 0.08$ تطابق أفضل. $SRMR = 0$ مطابقة تامة.

يتضح من الجدول رقم (42) عدم حصول النموذج على مؤشرات مطابقة جيدة، فرغم أن قيم

كل من مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)، ومؤشر متوسط مربع البواقي

المعياري (SRMR)، مربع كاي المعياري Cmind/Df، تدل على مطابقة مقبولة. إلا أن قيم كل

من مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس (TLI)، ومؤشر المطابقة التزايدى (IFI)

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

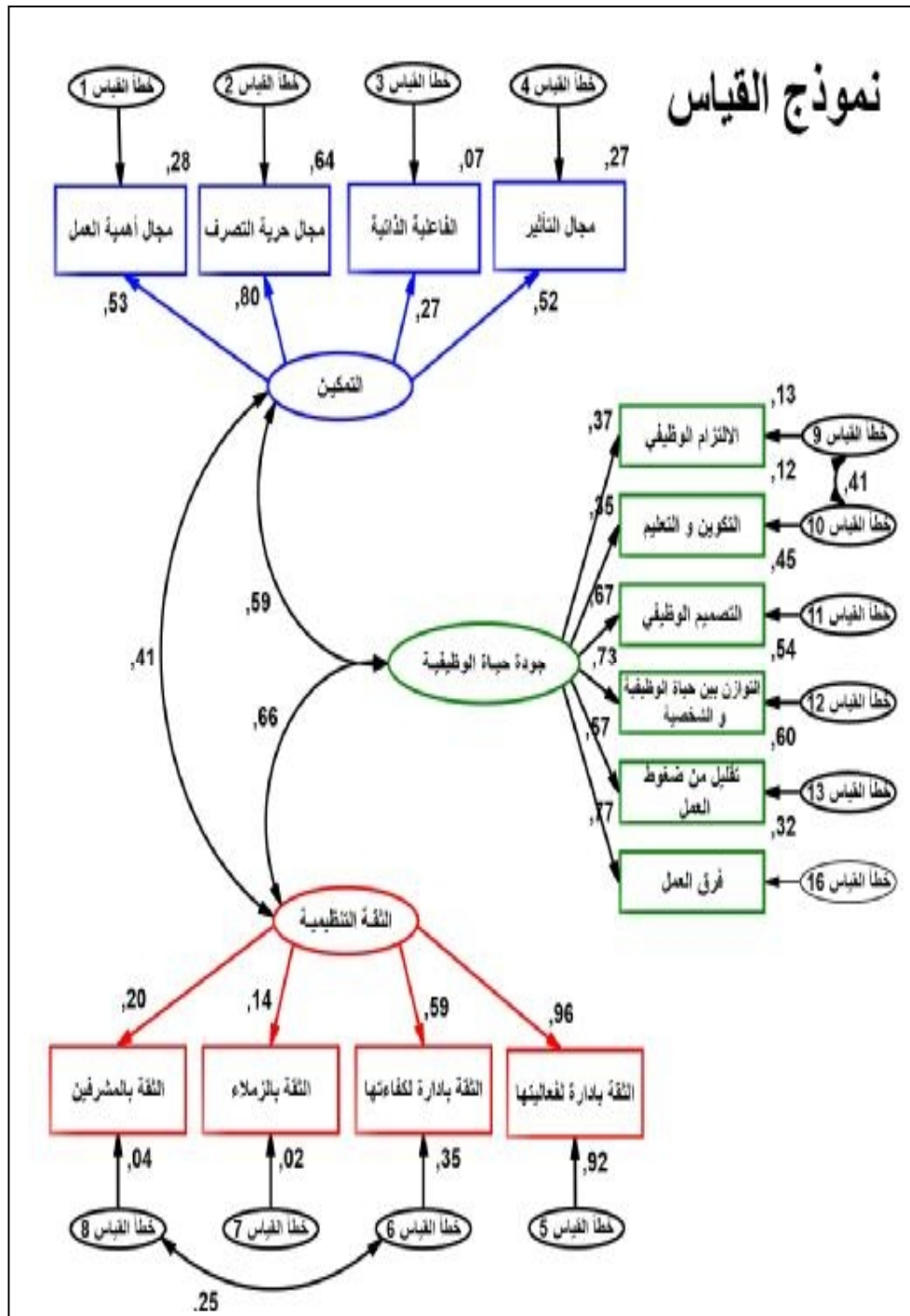
، كانت منخفضة أي دون المستوى المقبول للمطابقة النموذج مع البيانات. لذلك يمكن القول أن النموذج يحتاج إلى التعديل، ولتحسين مؤشرات جودة المطابقة، قام الباحث بتفحص مؤشرات التعديل (Modifications Index)، مع الأخذ بالاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وبمراجعة قائمة التعديلات الموجودة في برنامج Amos v.20، كانت أهم التعديلات بين المؤشرين رقم 1 ، و رقم 2 في متغير جودة الحياة الوظيفية مرتفعة جدا حيث بلغت 48.892، وبين المؤشرين رقم 1، و 3 من متغير الثقة التنظيمية التي بلغت 15.198 أنظر الملحق رقم (08)، الخاص بمؤشرات التعديل نموذج القياس، والذي يوضحها الجدول رقم (43) ، و قام الباحث بربط بين أخطاء القياس بسهم ذو حدين.

الجدول رقم (43): مؤشرات تعديل النموذج.

التعديلات	أخطاء القياس المراد تعديلها	نسبة التشبع
التعديل	E09 ←→ E10	48.892
	E06 ←→ E08	15.198

- **التأثير النظري لهذه التعديلات:** يدل التعديل المقترح ما بين بواقي البعدين رقم 1 و 2 في متغير جودة الحياة الوظيفية أن هذين البعدين كلاهما ينتميان إلى نفس مقياس جودة الحياة الوظيفية، أما بالنسبة لتعديل الثاني فهو آخر كذلك ينتمي إلى نفس المتغير ألا وهو الثقة التنظيمية بالنسبة للبعدين الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة لفعاليتها فالمشرف هو نفسه الإدارة أي انه يمثلها.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة



الشكل البياني رقم (34) لنموذج مفهوم التمكين بعد التعديل.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

- مخرجات التحليل الإحصائي لمؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل أنظر الملحق رقم (07).
وهذا ما توضحه الجداول الآتية اعتماداً على مخرجات برنامج Amos v.20.

الجدول رقم (44): مؤشرات المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل.

المؤشر	القيمة المسجلة قبل التعديل	القيمة المسجلة بعد التعديل
مستوى الدلالة (p- value)	0.000	0.000
درجات الحرية (DF)	74	72
مربع كاي Cmin	207.396	138.807
مربع كاي المعياري Cmind/Df	2.803	1.917
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.860	0.931
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.828	0.912
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.862	0.932
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.079	0.056
مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)	0.065	0.053

يتضح من النتائج المحصلة عليها بعد عملية التعديل ، وبعد بمقارنتها بنتائج المحصل عليها قبل عملية التعديل، في الجدول رقم (44)، أن مستوى الدلالة (P – value) بقي كما هو قبل التعديل، أما درجة الحرية (Df) فقد انخفضت بدرجة واحدة حيث كانت تساوي قبل التعديل 74 وأصبحت بعد التعديل 72، حيث استهلك هذا التعديل بعض البيانات لتفسير ما كان مبهم بين المؤشرين 1 و 2 في متغير جودة الحياة الوظيفية، وبين المؤشرين رقم 1 و 3 في متغير الثقة التنظيمية، وانخفضت كذلك قيمة مربع كاي حيث كان قبل التعديل يساوي 207.396. وبعد

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

التعديل أصبح يساوي 138.807، وهذا ما كان متوقع فبعد تحرير قيم أخطاء القياس بين البعدين 1 و 2 التي كانت تساوي 48.892 من متغير جودة الحياة الوظيفية، وبين البعدين رقم 1 و 3 التي تساوي قيمتهما 15.198 انخفضت قيمة مربع كاي بمقدار البيانات المستهلكة بعد عملية التعديل، وهذا ما يؤثر على مربع كاي المعياري، أو النسبي التي أصبحت قيمته 1.917 بعد أن كانت 2.803، وهي قيم تعتبر جيدة للقبول للنموذج.

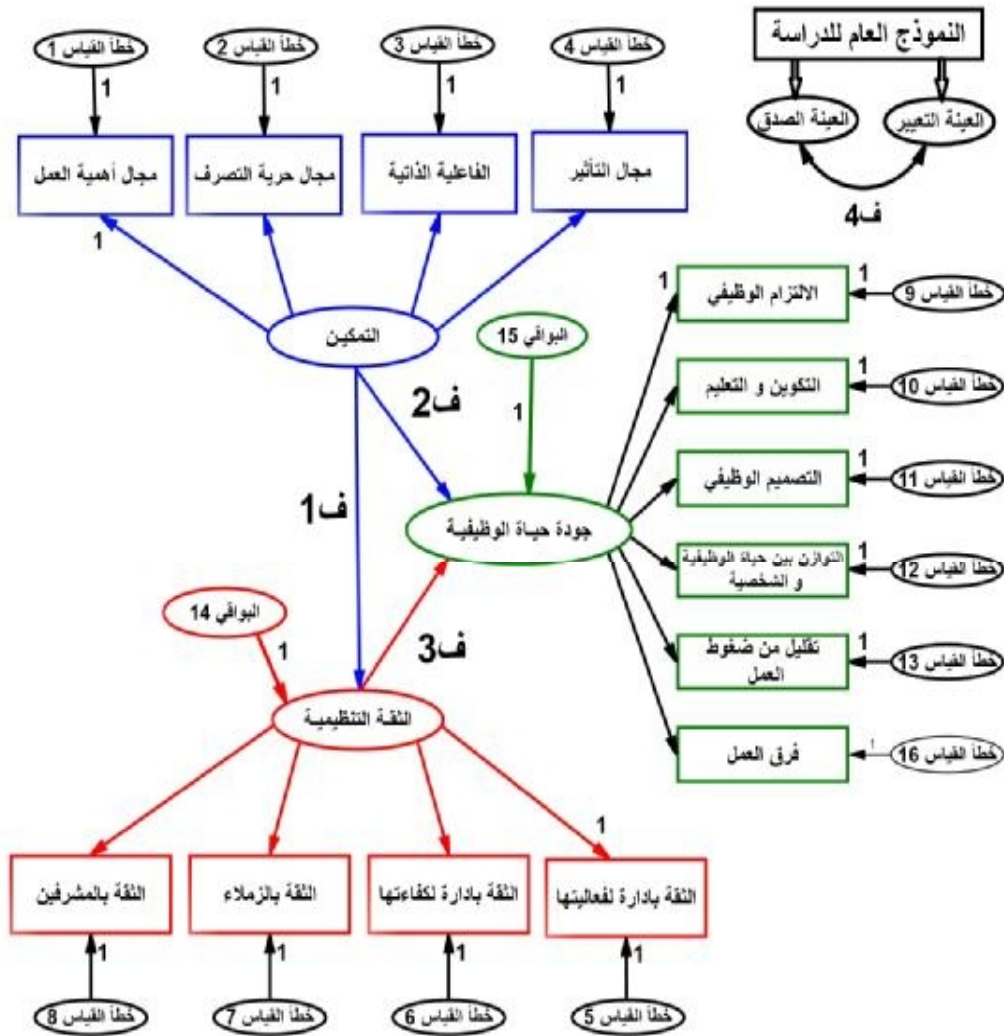
كما يلاحظ أيضا أن مؤشرات المطابقة سجلت ارتفاعا ملحوظا و مطابقة جيدة، فقد ارتفعت قيمة مؤشر المطابقة المقارن إلى 0.931 بعد أن كانت 0.860، وينطبق ذلك على مؤشر توكر لويس (TLI) الذي كانت قيمته 0.828 قبل التعديل، وأصبحت قيمته 0.912 بعد التعديل، والتي تعد مطابقة لدرجة القطع المقدرة بـ 0.90 فما فوق، وينسحب ذلك أيضا على مؤشر المطابقة التزايدية التي ارتفعت قيمته بعد أن كانت تساوي 0.862 قبل التعديل، وأصبحت 0.932 بعد التعديل، و بهذا يكون النموذج قد حاز على قيم جيدة فيما يخص المؤشرات المطابقة المذكورة آنفا. ونجد أيضا أن كل من قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) التي كانت قيمته تساوي 0.079 قبل التعديل انخفضت إلى 0.056، وتعد جيدة، ومشجعة، وكذلك مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)، والتي كانت قيمته تساوي 0.065 قبل التعديل وانخفض هو آخر إلى 0.053، وتدل هذه النتيجة على أن النموذج يمثل البيانات بصورة جيدة وقد حققتها النتائج المتحصل عليها بعد التعديل .

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

8-4-6- النموذج العام للدراسة :

إن ما ينطبق على نموذج القياس ينطبق على نموذج العام للدراسة من حيث:

لغة الترميز، والتعديلات، و نتائج جودة المطابقة. الشكل البياني للنموذج العام للدراسة.



الشكل البياني رقم (35) لنموذج العام للدراسة.

الفصل الخامس: منهجية البحث والدراسة

الفرضيات:

- ف1:** توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- ف2:** تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية.
- ف3:** توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- ف4:** يتسم النموذج العام للدراسة بالاستقرار عند بعد التأكد من صدق وثبات استبانة، والنموذج القياس بالنسبة للعينة الأولى (عينة التعبير)، سيقوم الباحث من التأكد من مدى استقرار هذه النتائج على العينة الثانية (عينة الصدق)، ومن اختبار الفرضيات. والإجابة على الأسئلة الدراسة.

الفصل السادس

تمهيد

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.

2. عرض النتائج.

الخاتمة العامة.

التوصيات والاقتراحات.

المراجع.

الملاحق

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

تمهيد: يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة على عينة الثانية (عينة الصدق). وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج (عينة الصدق):

نتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية، بعد تطبيق مقياس التمكين ومقياس الثقة التنظيمية ومقياس جودة الحياة الوظيفية على عينة الصدق من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران والتحقق من صحة التساؤلات وفرضيات بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة على مستوى عينة الصدق. وفيما يلي تفصيل لذلك:

قبل الإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بمستويات كل من أبعاد التمكين، وأبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، قام الباحث بتقسيم مستويات هذه الأبعاد إلى ثلاثة مستويات. وهي على النحو التالي:

الجدول (45): السلم التصنيفي لتفسير الاستجابات.

المستوى	درجة التقدير
2.33-1	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
5-3.68	مرتفعة

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي: قام الباحث باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي: $(1-5) \div 3 = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2.33 = 1.33 + 1.00$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33$$

$$5.00 = 1.33 + 3.66$$

ومن ثم تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستويات أبعاد متغيرات الدراسة التي تتراوح ما بين:

$$[2.33 - 1.00] \text{ درجة منخفضة.}$$

$$[3.66 - 2.34] \text{ درجة متوسطة.}$$

$$[5.00 - 3.67] \text{ درجة مرتفعة.}$$

1-1 الإجابة على السؤال الأول:

ما مستويات أبعاد التمكين (مجال أهمية العمل، مجال حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، مجال

التأثير) لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس التمكين، وهو ما يوضحه الجدول

رقم (45) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس التمكين. وذلك وفقا للأبعاد

المكونة له.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس التمكين.

مقياس تمكين العاملين					
الترتيب	المستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات
4	منخفض	%32	0.795	1.60	1 أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
3	منخفض	%36.4	0.875	1.82	2 يعتبر عملي من الأعمال الهامة في مديرية.
2	منخفض	%37	0.914	1.85	3 يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مديرتي.
1	منخفض	%37.8	0.935	1.89	4 أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.
4	منخفض	%35.8		1.79	المتوسط العام لبعدمجال أهمية العمل (المعنى).
3	متوسط	%50.6	1.106	2.53	5 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.
2	متوسط	%51	1.096	2.55	6 تعطى الأولوية لرأيي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي.
4	متوسط	%48.8	1.123	2.44	7 أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.
5	منخفض	%40.2	0.969	2.01	8 يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المديرية.
1	متوسط	%56.4	1.280	2.82	9 امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
1	متوسط	%49.4		2.47	المتوسط العام لبعدمجال حرية التصرف (الاستقلالية)
5	منخفض	%35	0.951	1.75	10 لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.
3	منخفض	%39.8	0.874	1.99	11 لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.
4	منخفض	%39	0.902	1.95	12 أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.
2	منخفض	%44.4	1.021	2.22	13 أمتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات اكبر.
1	منخفض	%45.8	1.102	2.29	14 أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات.
3	منخفض	%40.8		2.04	المتوسط العام الفاعلية الذاتية.
3	منخفض	%46.2	1.160	2.31	15 أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي.
4	منخفض	%45.4	1.131	2.27	16 لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.
2	متوسط	%48.2	1.139	2.41	17 لدي تأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي.
1	متوسط	%48.8	1.220	2.44	18 أشارك فيوضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي.
5	منخفض	%45.2	1.141	2.26	19 أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي.
2	منخفض	%46.6		2.33	المتوسط العام لبعدمجال التأثير.
	منخفض	%43		2.15	المتوسط العام لأبعاد التمكين.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

البعد الأول: أهمية العمل (المعنى): هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى أهمية العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، وجدول(46) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (1.89 - 1.60)، إذ نالت الفقرة رقم(4)، التي نصت على: "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (1.89) وبانحراف معياري قدره (0.93)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (37.8%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(1)، والتي نصت على: " أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" بمتوسط حسابي قدره (1.60)، وانحراف معياري قدره (0.79) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (32%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد أهمية العمل ككل(1.79) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (35.8%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد أهمية العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. فيما يتعلق بشعورهم بأهمية العمل كبعد من أبعاد التمكين جاء بمستوى منخفض.

- البعد الثاني: حرية التصرف (الاستقلالية): هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى حرية التصرف لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.82 - 2.01)، إذ نالت الفقرة رقم(9) التي نصت على: "أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.82)، وبانحراف معياري قدره (1.28)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (56.4%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(8)، والتي

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

نصت على: " يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من ادارة المديرية" بمتوسط حسابي قدره(2.01)، وانحراف معياري قدره (0.96)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (40.2%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد حرية التصرف ككل(2.47)، وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (49.4%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد حرية التصرف لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران فيما يتعلق بشعورهم بحرية التصرف كبعد من أبعاد التمكين جاء بمستوى متوسط.

- البعد الثالث: الفاعلية الذاتية: هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. وجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (1.75 - 2.29)، إذ نالت الفقرة رقم(14)، والتي نصت على: "أمتلك المهارات الكافية لصنع القرارات" أعلى متوسط حسابي بلغ (2.29)، وبانحراف معياري(1.10)، ومتوسط حسابي نسبي (45.8%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (10)، والتي نصت على "لدي الثقة بالنفس، والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة" بمتوسط حسابي(1.75)، وانحراف معياري(0.95)، ومتوسط حسابي نسبي (35%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين القيمتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الفاعلية الذاتية ككل (2.04) بمتوسط حسابي نسبي(40.08%)، مما يدل على أن متوسط العام لتصورات أفراد الحماية المدنية لولاية وهران لبعد الفاعلية الذاتية كبعد من أبعاد التمكين جاءت بدرجة منخفضة.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- البعد الرابع: التأثير: هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى التأثير لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.44 - 2.26)، إذ نالت الفقرة رقم(18) التي نصت على: "أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.44)، وانحراف معياري قدره (1.22)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (48.8%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(19)، والتي نصت على: "أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي" بمتوسط حسابي قدره (2.26)، وانحراف معياري قدره (1.14) ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (45.2%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التأثير ككل (2.33)، وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (46.6%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعده حرية التصرف لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران فيما يتعلق بشعورهم بحرية التصرف كبعد من أبعاد التمكين جاء بمستوى متوسط تقريباً.

وبناءً على ما ورد في الجدول رقم (46) فإن أبعاد التمكين سائدة لدى أفراد الحماية المدنية وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: بعد مجال حرية التصرف بمتوسط حسابي عام 2.47.

ثانياً: بعد مجال التأثير بمتوسط حسابي 2.33.

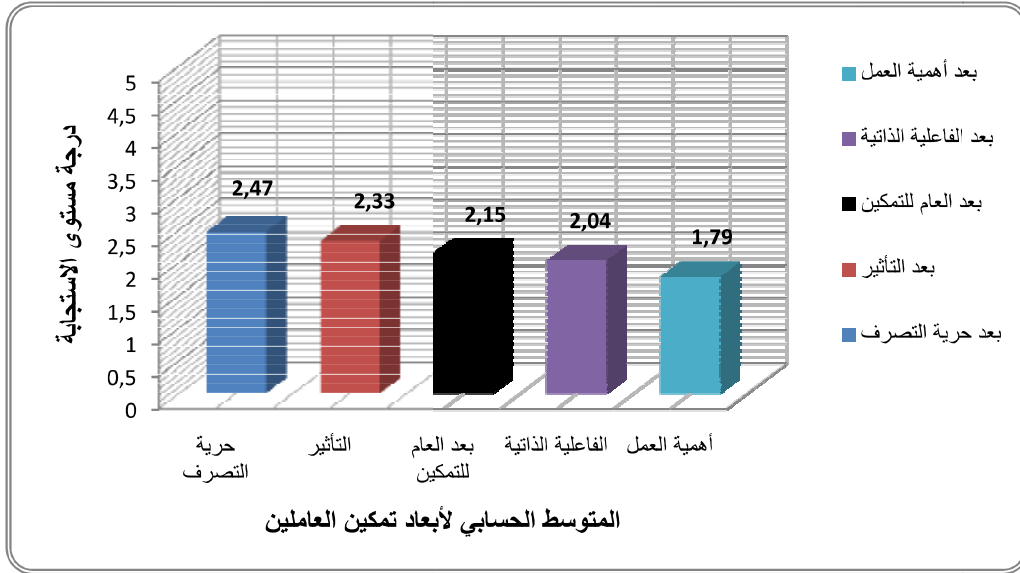
ثالثاً: بعد الفاعلية الذاتية بمتوسط حسابي 2.04.

رابعاً: بعد أهمية العمل بمتوسط حسابي 1.79.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التمكين بجميع أبعاده، وعباراته بشكل عام فكان 2.15، أي أن أفراد الحماية المدنية لولاية وهران يرون أن مستوى التمكين في مديرية الحماية المدنية منخفض حتى لا نقول ضعيف حسب الأبعاد المكونة له، وفقا للمؤشرات كل بعد من هذه الأبعاد.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد تمكين العاملين حسب مستوى درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة.



الشكل رقم (36): الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد التمكين.

2-3 - الإجابة على السؤال الثاني:

- ما مستويات أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة لكفاءتها ،

الثقة بإدارة لفعاليتها) لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس الثقة التنظيمية، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لها.

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس الثقة التنظيمية.

مقياس الثقة التنظيمية					
الترتيب	المستوى الاستجابية	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات
6	منخفض	39.2%	1.018	1.96	1 كفاءة المشرف في عمله تجعلني أثق به.
5	منخفض	42.8%	0.984	2.14	2 علاقات المشرف بالعمال و المشرفين الآخرين تجعلني أثق به.
3	منخفض	45%	1.042	2.25	3 مشرفي في العمل يراعي حاجات و أغراض الآخرين.
2	متوسط	47.6%	1.192	2.38	4 مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين كأنها مشاكله.
4	منخفض	44.6%	1.054	2.23	5 يحاول مشرفي نشر جو التفاهم وإبعاد جو الاختلاف بين العاملين.
1	متوسط	48.8%	1.200	2.44	6 مشرفي عادل في علاقاته مع الآخرين.
3	منخفض	44.6%		2.23	المتوسط العام لبعء الثقة بالمشرفين (قائد الفرقة).
5	منخفض	37.6%	0.969	1.88	7 استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.
4	منخفض	38%	0.950	1.90	8 زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد عند الحاجة دون مقابل.
3	منخفض	38.8%	0.936	1.94	9 يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي.
2	منخفض	42.2%	1.037	2.11	10 زملائي في العمل يراعون حاجات بعضهم البعض.
1	منخفض	45.5%	1.086	2.27	11 اشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم.
4	منخفض	40.4%		2.02	المتوسط العام لبعء الثقة بالزملاء العمل
5	متوسط	43%	1.226	2.41	12 اختصاص إدارة المديرية و كفاءتها في العمل تجعلني أثق بها.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

4	متوسط	%49.4	1.198	2.47	تقدم إدارة المديرية المساعدة والعون لجميع العاملين عندما يحتاجون إليها.	13
3	متوسط	%51.6	1.181	2.58	إدارة المديرية تراعي مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	14
2	متوسط	%52	1.191	2.60	تسعى إدارة المديرية لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.	15
1	متوسط	%55.8	1.253	2.79	تسعى إدارة المديرية إلى إعادة الحقوق العاملين الضائعة إلى مستواها.	16
2	متوسط	%51.4		2.57	المتوسط العام لبعء الثقة بإدارة لكفاءتها .	
5	متوسط	%52	1.309	2.60	إدارة المديرية تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.	17
3	متوسط	%54.8	1.264	2.74	إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.	18
4	متوسط	%52.6	1.266	2.63	إدارة المديرية عادلة في علاقتها مع العاملين.	19
2	متوسط	%59.8	1.310	2.99	إدارة المديرية تطبق النظام على الجميع بالتساوي.	20
1	متوسط	%60.4	1.294	3.02	إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة.	21
1	متوسط	%55.8		2.79	المتوسط العام لبعء الثقة بإدارة لفعاليتها.	
	متوسط	%48		2.40	المتوسط العام لأبعاد الثقة التنظيمية.	

- **البعء الأول: الثقة بالمشرفين:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الثقة بالمشرف لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.44 - 1.96)، إذ نالت الفقرة رقم (6) التي نصت على: "مشرفي عادل في علاقاته مع الآخرين" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.44) وبانحراف معياري قدره (1.20)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (48.8%) كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1)، والتي نصت على: "كفاءة المشرف في عمله

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

تجعلني أثق به " بمتوسط حسابي قدره (1.96)، وانحراف معياري قدره (1.01)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (39.2%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الثقة بالمشرفين ككل (2.23) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (44.6%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد الثقة بالمشرفين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، فيما يتعلق بثقتهم بمشرفيهم كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية جاء بمستوى منخفض.

- **البعد الثاني: الثقة بزملاء العمل:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الثقة بزملاء العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول (47)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (1.88 - 2.27)، إذ نالت الفقرة رقم (11) التي نصت على: "اشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.27)، وانحراف معياري قدره (1.08)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (45.5%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (7)، والتي نصت على: "استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم" بمتوسط حسابي قدره (1.88)، وانحراف معياري قدره (0.96)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (37.6%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الثقة بزملاء العمل ككل (2.02)، وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (40.4%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد الثقة بزملاء العمل لدى أفراد

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الحماية المدنية لولاية وهران، فيما يتعلق بتقنتهم بزملائهم في العمل كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية جاء بمستوى منخفض.

- **البعد الثالث: الثقة بإدارة لكفاءتها:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الثقة بإدارة لكفاءتها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة و الرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول(46)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.79- 2.41)، إذ نالت الفقرة رقم (16)، والتي نصت على: "تسعى إدارة المديرية إلى إعادة الحقوق العاملين الضائعة إلى مستواها " أعلى متوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري (1.25)، ومتوسط حسابي نسبي (55.8%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(12)، والتي نصت على: "اختصاص إدارة المديرية وكفاءته افي العمل تجعلني أثق بها" بمتوسط حسابي(2.41)، وانحراف معياري(1.22)، ومتوسط حسابي نسبي (43.8%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده الثقة بإدارة لكفاءتها ككل(2.57) بمتوسط حسابي نسبي(51.4%)، مما يدل على أن متوسط العام لتصورات أفراد الحماية المدنية لولاية وهران لبعده الثقة بإدارة لكفاءتها كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

- **البعد الرابع: الثقة بإدارة لفعاليتها:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الثقة بإدارة لفعاليتها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. وجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول(46)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.02- 2.60)

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

إذ نالت الفقرة رقم(21)، التي نصت على: "إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.02)، وبانحراف معياري قدره (1.29)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (60.4%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (19)، والتي نصت على: "إدارة المديرية عادلة في علاقتها مع العاملين" بمتوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف معياري قدره (1.26)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (52.6%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التأثير ككل(2.79) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (55.8%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد الثقة بإدارة لفعاليتها لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، فيما يتعلق بثقتهم بإدارتهم لفعاليتها كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

وبناء على ما ورد في الجدول رقم (47) فإن أبعاد الثقة التنظيمية سائدة لدى أفراد الحماية المدنية وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: بعد الثقة بإدارة لفعاليتها بمتوسط حسابي عام 2.79.

ثانياً: بعد الثقة بإدارة لكفائها بمتوسط حسابي 2.57.

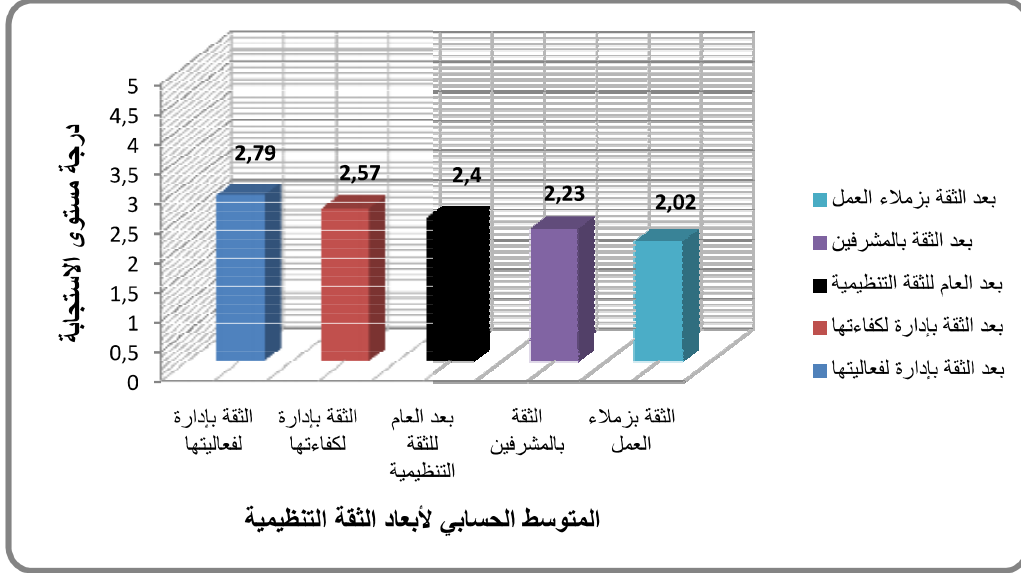
ثالثاً: بعد الثقة بالمشرفين بمتوسط حسابي 2.23.

رابعاً: بعد الثقة بزملاء العمل بمتوسط حسابي 2.02.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية بجميع أبعادها، وعباراتها بشكل عام فكان 2.40، أي أن أفراد الحماية المدنية لولاية وهران يرون أن مستوى الثقة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية منخفض حسب الأبعاد المكونة لها، وفقاً للمؤشرات كل

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

بعد من هذه الأبعاد. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد الثقة التنظيمية، حسب مستوى درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة.



الشكل رقم (37): الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد الثقة التنظيمية.

3-3- الإجابة على السؤال الثالث:

- ما مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الالتزام التنظيمي، التكوين، والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل) لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس جودة الحياة الوظيفية، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لها.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمقياس جودة الحياة الوظيفية.

مقياس جودة الحياة الوظيفية					
الترتيب	المستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي النسبي	الإحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفقرات
4	متوسط	%47.8	1.152	2.39	1 يشعر العاملون بالفخر و الانتماء للمكان الذي يعملون فيه.
3	متوسط	%52.2	1.221	2.61	2 توجد رغبة قوية لدى العاملين لبقاء في العمل لوقت طويل.
2	متوسط	%52.6	1.217	2.63	3 يتبنى العاملون ثقافة المديرية وقيمها و الدفاع عنها.
1	متوسط	%54.6	1.267	2.72	4 يهتم العاملون بوضع و مستقبل المديرية التي يعملون بها.
3	متوسط	%52.2	1.273	2.61	5 يشعر العاملون أنهم جزء مهم من المديرية التي يعملون بها .
3	متوسط	%51.8		2.59	المتوسط العام لبعء الالتزام التنظيمي .
5	متوسط	%51.2	1.277	2.56	6 تعطي المديرية اهتماما كبيرا لبرامج التكوينية وتعليم العاملين.
4	متوسط	%52.4	1.220	2.62	7 تلبى الدورات التكوينية حاجات المتكويين المستقبلية.
3	متوسط	%54.4	1.276	2.72	8 تتميز أهداف برامج التكوين بالوضوح بالنسبة للمشاركين.
2	متوسط	%55.4	1.294	2.77	9 تشمل برامج تكوين العاملين على التكوين الإداري و التقني معا.
1	متوسط	%57.2	1.316	2.86	10 توفر المديرية التسهيلات و الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لدعم و تنفيذ برامج التكوين.
2	متوسط	%54		2.70	المتوسط العام لبعء التكوين و التعليم .
6	متوسط	%49.6	1.160	2.48	11 تتميز المهام الوظيفية بالوضوح و السلاسة.
5	متوسط	%50.2	1.198	2.51	12 تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم و كفاءتهم.
2	متوسط	%51.8	1.198	2.59	13 تراعي المهام الوظيفية قدرات و جهود العاملين .
4	متوسط	%50.4	1.229	2.52	14 وظيفتي ذات أهمية و تأثير في المديرية .
1	متوسط	%53.2	1.249	2.66	15 تمنح المديرية استقلالية و حرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

3	متوسط	%51.6	1.230	2.58	16	تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.
4	متوسط	%51		2.55		المتوسط العام لبعده التصميم الوظيفي .
3	متوسط	%47.8	1.075	2.39	17	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات إدارية مختلفة.
5	منخفض	%42	0.947	2.10	18	يملك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة و متكاملة .
4	منخفض	%45.8	1.005	2.29	19	يتوفر لكل فرد في الفريق العمل على فهم كامل عن أهداف العمل.
2	متوسط	%49	1.120	2.45	20	تساعد فرق العمل على خلق جو عالي من التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
1	متوسط	%50.4	1.118	2.52	21	يقدم فريق العمل المساندة المعنوية و المادية في مواجهة الأزمات.
6	منخفض	%47		2.35		المتوسط العام لبعده فرق العمل .
1	متوسط	%55.6	1.300	2.78	22	تقدم المديرية تسهيلات اللازمة لتحقيق توازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.
2	متوسط	%50.2	1.246	2.51	23	يجد العاملون الوقت الكافي لقضائه مع أسرهم.
3	متوسط	%49.6	1.160	2.48	24	تعطي المديرية إجازة للعاملين للعناية بأحد أفراد أسرتهم.
5	منخفض	%45	1.093	2.25	25	يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة.
4	منخفض	%45.6	1.018	2.28	26	يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم.
2	متوسط	%50.2	1.084	2.51	27	تقوم سياسة المديرية على احترام الإلتزامات العائلية و تلبية احتياجات العمل معا .
5	متوسط	%49.2		2.46		المتوسط العام لبعده التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية .
6	متوسط	%53.2	1.274	2.66	28	يتم تحديد مسؤوليات كل عامل بشكل دقيق.
5	متوسط	%54.8	1.182	2.74	29	تتميز الأنظمة و التعليمات في المديرية بالوضوح.
3	متوسط	%57.2	1.261	2.86	30	تتلاءم مهام الوظيفة مع مؤهلات وخبرات العامل.
4	متوسط	%55.8	1.258	2.79	31	يوجد فترات كافية للراحة أثناء العمل .
2	متوسط	%62.4	1.266	3.12	32	تؤخذ التظلمات و الشكاوي بعين الاعتبار في المديرية.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

1	متوسط	%70.4	1.369	3.52	توفر المديرية برامج الرفاهية الاجتماعية للعمال (مطعم، حضانة، مساكن، موصلات، أماكن استراحة)	33
1	متوسط	%58.8		2.94	المتوسط العام لبعء التقليل من ضغوط العمل .	
	متوسط	%51.8		2.59	المتوسط العام لأبعاد جودة الحياة الوظيفية	

- **البعء الأول: الالتزام التنظيمي:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى الالتزام لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران. وجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من خلال جدول (48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.72 - 2.39)، إذ نالت الفقرة رقم (4) التي نصت على: "يهتم العاملون بوضع ومستقبل المديرية التي يعملون بها" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.72)، وبانحراف معياري قدره (1.26)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (54.6%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1)، والتي نصت على: "يشعر العاملون بالفخر، والانتماء للمكان الذي يعملون فيه" بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري قدره (1.15)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (47.8%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعء الالتزام التنظيمي ككل (2.59) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (51.8%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعء الالتزام التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران فيما يتعلق بالترامهم نحو منظماتهم كبعء من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

- **البعء الثاني: التكوين والتعليم:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى التكوين، والتعليم لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول(48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.86- 2.56)، إذ نالت الفقرة رقم(10) التي نصت على: " توفر المديرية التسهيلات والإمكانيات المادية، والمعنوية اللازمة لدعم وتنفيذ برامج التكوين" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.86)، وانحراف معياري قدره (1.31)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (57.2%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(6)، والتي نصت على: " تعطي المديرية اهتماما كبيرا لبرامج التكوينية وتعليم العاملين" بمتوسط حسابي قدره(2.56) وانحراف معياري قدره (1.27)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (51.2%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التكوين والتعليم ككل (2.70) وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (54%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد التكوين، والتعليم لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران فيما يتعلق بتصوراتهم نحو بعد التكوين، والتعليم كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

- **البعد الثالث: التصميم الوظيفي:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى التصميم الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات البعد. يتضح من جدول (48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.66- 2.48)، إذ نالت الفقرة رقم(15)، والتي نصت على:"تمنح المديرية استقلالية، وحرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية" أعلى متوسط حسابي بلغ (2.66)، وانحراف معياري (1.24)، ومتوسط حسابي نسبي (53.2%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (11)، والتي نصت على "تتميز المهام الوظيفية بالوضوح، والسلاسة" بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (1.16)، ومتوسط حسابي نسبي (49.6%)، أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التصميم الوظيفي ككل (2.55)، بمتوسط حسابي نسبي (51%)، مما يدل على أن متوسط العام لتصورات أفراد الحماية المدنية لولاية وهران لبعد التصميم الوظيفي كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

- البعد الرابع: فرق العمل: هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى فرق العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (48)، يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة، والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول (48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.52 - 2.10)، إذ نالت الفقرة رقم (21)، التي نصت على: "يقدم فريق العمل المساندة المعنوية والمادية في مواجهة الأزمات" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.52)، وانحراف معياري قدره (1.11)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (50.4%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (18)، والتي نصت على: "يمتلك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة ومتكاملة" بمتوسط حسابي قدره (2.10) وانحراف معياري قدره (0.94)، ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (42%). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد فرق العمل ككل (2.35)، وبمتوسط حسابي نسبي يقدر بـ (47%)، مما يدل على أن متوسط العام لبعد فرق العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران فيما يتعلق فرق العمل كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- **البعد الخامس: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران وجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات هذا البعد.

يتضح من جدول(48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.78 - 2.25)، إذ نالت الفقرة رقم(22)، والتي نصت على: "تقدم المديرية تسهيلات اللازمة لتحقيق توازن بين الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية" أعلى متوسط حسابي بلغ (2.78)، وانحراف معياري(1.30)، ومتوسط حسابي نسبي (55.6%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان الفقرة رقم (25)، التي نصت: "يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة" بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وانحراف معيار مقدر بـ (1.09) ومتوسط حسابي نسبي يساوي (45). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية ككل (2.46)، بمتوسط حسابي نسبي(49.2%)، مما يدل على أن متوسط العام لتصورات أفراد الحماية المدنية لولاية وهران لبعد التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

- **البعد السادس: التقليل من ضغوط العمل:** هدف هذا البعد إلى معرفة مستوى التقليل من ضغوط العمل لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، وجدول(48) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستجابة والرتبة لفقرات هذا البعد. يتضح من جدول (48)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.52 - 2.66)، إذ نالت الفقرة رقم(33)، والتي نصت على: "توفر المديرية برامج الرفاهية الاجتماعية

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

للعمال (مطعم، حضانة، مساكن، موصلات، أماكن استراحة) " أعلى متوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (1.36)، ومتوسط حسابي نسبي (70.4%)، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (28)، والتي نصت على " يتم تحديد مسؤوليات كل عامل بشكل دقيق" بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (1.27)، ومتوسط حسابي نسبي (53.2%). أما باقي الفقرات كانت تتراوح بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعء التنقل من ضغوط العمل ككل (2.94) بمتوسط حسابي نسبي (58.8%)، مما يدل على أن متوسط العام لتصورات أفراد الحماية المدنية لولاية وهران لبعء التنقل من ضغوط العمل كبعء من أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط.

وبناءً على ما ورد في الجدول رقم (48) فإن أبعاد جودة الحياة الوظيفية سائدة لدى أفراد الحماية المدنية وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: بعد التنقل من ضغوط العمل بمتوسط حسابي عام 2.94.

ثانياً: بعد التكوين والتعليم بمتوسط حسابي 2.70.

ثالثاً: بعد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 2.59.

رابعاً: بعد التصميم الوظيفي بمتوسط حسابي 2.55.

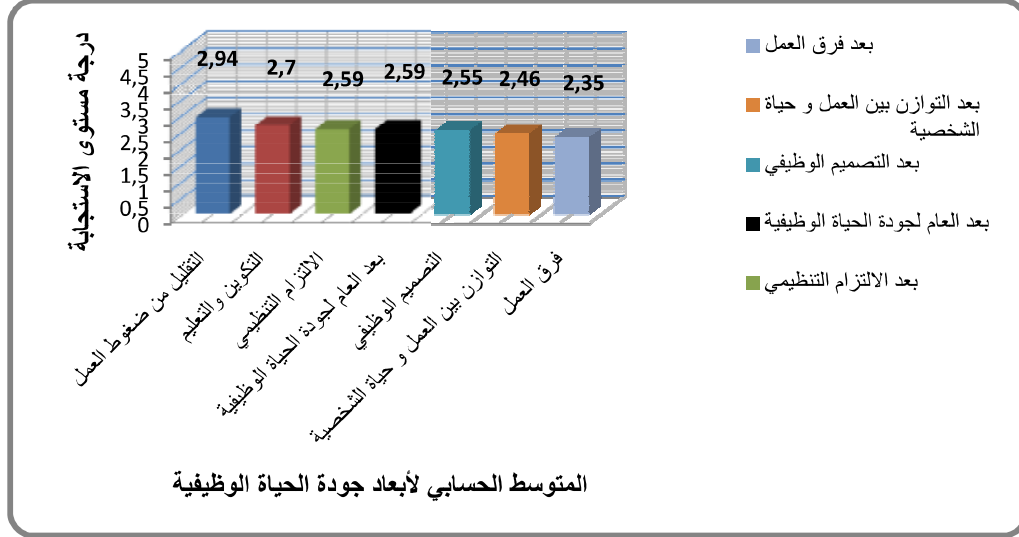
خامساً: بعد التوازن بين الحياة الشخصية، والوظيفية بمتوسط حسابي 2.46.

سادساً: بعد فرق العمل بمتوسط حسابي 2.35.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها، وعباراتها بشكل عام فكان 2.59، أي أن أفراد الحماية المدنية لولاية وهران يرون أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مديرية الحماية المدنية متوسط حسب الأبعاد المكونة لها وفقاً

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

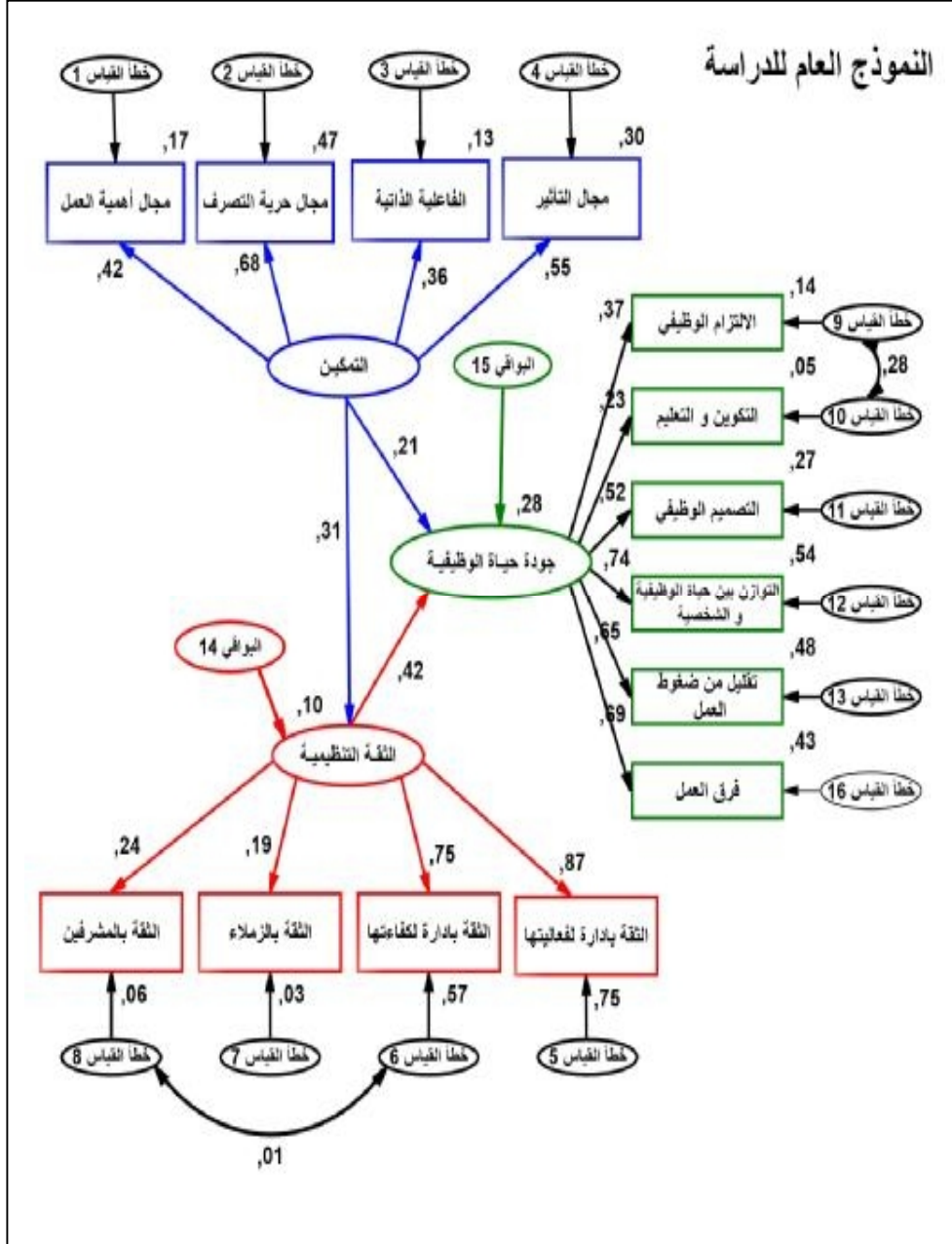
للمؤشرات كل بعد من هذه الأبعاد. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب مستوى درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة.



الشكل رقم (38): الأعمدة البيانية لمتوسط الحسابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

لإجابة على الأسئلة المتبقية، تم اختبار نموذج العام للدراسة على العينة الصدق، والذي يوضح العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية، والمتغير الوسيطي الثقة التنظيمية.



الشكل البياني رقم (39): نموذج العام للدراسة بعد التحليل.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

3-4- الإجابة على السؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع على مايلي:

هل توجد علاقة بين متغير التمكين، ومتغير الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

وفي ضوء هذا السؤال تم صياغة الفرض الأول:

توجد علاقة بين متغير التمكين، ومتغير الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
من خلال الشكل رقم (40) لنموذج الدراسة العام، ومن خلال مخرجات برنامج Amos v.20 التحليلية ، أنظر الملحق رقم (09)، والتي يلخصها الجدول رقم (49)

الجدول رقم (49): نتائج الفرض الأول.

المتغير التابع				المتغير المستقل
الثقة التنظيمية				
البواقي	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار	التمكين
0.10	0.001	3.249	0.31	
0.31				التأثير المباشر الكلي

من خلال الشكل رقم (40)، والجدول رقم (49) تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين متغير التمكين، ومتغير الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.001، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.31، وهي هذه النتيجة الايجابية تختلف عن 0، مع قيمة ت الحرجة $T = 3.249$ ، وهي أكبر من قيمة ت المحسوبة 1.965، و بدرجة حرية 72، وبمستوى دلالة 0.001، أي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة 0.05. كما أن بواقي العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الثقة التنظيمية يساوي 0.10، وهذه القيمة قريبة من الصفر. وعليه تشير كل الدلائل المذكورة والموضحة، بشكل البياني إلى صحة الفرضية الفاتلة، بأنها توجد علاقة بين متغير التمكين، ومتغير الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في حدود (31%) .

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من النجار (2010) بعنوان الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين، على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين الثقة التنظيمية و تمكين العاملين. ودراسة (Lashinger et.al. ; 2005) بعنوان استخدام التمكين لبناء الثقة التنظيمية، والاحترام في مكان العمل، على وجود ارتباط قوي ايجابي بين التمكين الإداري و الثقة التنظيمية. وانفقت أيضا مع دراسة الكريمين (2012)، بعنوان الثقة التنظيمية، وعلاقتها بالتمكين الإداري، على وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية و التمكين الإداري. ودراسة (Berraies, et al. ; 2014)، بعنوان التمكين وأهميته بالنسبة لثقة التنظيمية، والابتكار، والأداء التنظيمي، على وجود علاقة ايجابية قوية بين التمكين، والثقة التنظيمية.

3-5- الإجابة على السؤال الخامس :

ينص السؤال الخامس على مايلي:

هل توجد علاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟

وفي ضوء هذا السؤال تم صياغة الفرض الثاني:

توجد علاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

من خلال الشكل رقم (40) لنموذج الدراسة العام، ومن خلال مخرجات برنامج Amos v.20

التحليلية، أنظر الملحق رقم (09)، والتي يلخصها الجدول رقم (50)

الجدول رقم (50): نتائج الفرض الثاني.

المتغير التابع				المتغير المستقل
جودة الحياة الوظيفية				
البواقي	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار	التمكين
0.28	0.05	2.179	0.21	
0.21				التأثير المباشر الكلي

من خلال الشكل رقم (40)، والجدول رقم (50) تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية. عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.21، مع قيمة ت الحرجة تساوي $T=2.176$ ، وهي أكبر من قيمة ت المحسوبة 1.965، وبمستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 72، كما أن بواقي العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية يساوي 0.28، قريبة من الصفر. وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية. وبهذا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران بما يقارب (21%).

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (Sheikhpoor, 2015)، بعنوان شرح العلاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية، على وجود علاقة قوية بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية. ودراسة ديوب (2014) بعنوان تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، على وجود علاقة موجبة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية. كما انتقلت نتيجة مع دراسة (Nayak, et al. ; 2015) بعنوان جودة الحياة الوظيفية، ودور الوساطة الذي تلعبه بين التمكين في مكان العمل و الالتزام الوظيفي، على وجود علاقة هامة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية. ومع دراسة (Salimi&Saeidian, 2015) بعنوان العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، والتمكين العاملين والإنتاجية، على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية.

3-6- الإجابة على السؤال السادس :

ينص السؤال السادس على مايلي:

هل تختلف العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران بوجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية؟ وفي ضوء هذا السؤال تم صياغة الفرض الثالث :

يوجد اختلاف في العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران بوجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية.

من خلال الشكل رقم (40) لنموذج الدراسة العام ومن خلال مخرجات برنامج Amos v.20 التحليلية، أنظر الملحق رقم (09)، والتي يلخصها الجدول رقم (51).

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الجدول رقم (51): نتائج الفرض الثالث.

المتغير التابع		المتغير الوسيطي		المتغير المستقل
جودة الحياة الوظيفية		الثقة التنظيمية		التمكين
تأثير غير المباشر	تأثير مباشر	تأثير غير المباشر	تأثير مباشر	
0.13	0.21		0.31	
0.34				التأثير الكلي

من خلال الشكل رقم (40)، والجدول رقم (51)، بلغت قيمة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) 0.21، أما العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) في ضوء وجود المتغير الوسيطي الثقة التنظيمية بلغت قيمتها 0.13، بمجموع كلي للعلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية في ضوء المتغير الوسيطي الثقة التنظيمية بقيمة 0.34، ما يدل على أن العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) ازدادت قيمتها بوجود المتغير الوسيطي الثقة التنظيمية.

وبذلك ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد اختلاف في العلاقة بين متغير التمكين، ومتغير جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، بوجود متغير وسيطي الثقة التنظيمية بما يقارب (13%) عن العلاقة العادية بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية و التي تساوي 0.21.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخفاجي، 2012) بعنوان التأثير التفاعلي بين العدالة، والثقة التنظيمية، وانعكاسه في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، على علاقة بين التمكين، وجودة الحياة

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الوظيفية تزداد بوجود متغير الوسيطى الثقة التنظيمية. وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسات مماثلة تناولت موضوع الدراسة الحالية ما عدى دراسة (الخفاجي، 2012).

3-7- الإجابة على السؤال السابع :

ينص السؤال السابع على مايلي:

هل يتسم النموذج العام للدراسة بالاستقرار عند اختباره على عينة التعبير، وعينة الصدق، بحيث

أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين ؟

وفي ضوء هذا السؤال تم صياغة الفرض الرابع :

نتائج النموذج العام للدراسة (المسارات، أو العلاقات بين متغيرات النموذج) ليست نتائج ظرفية تختلف باختلاف عينات الدراسة بل نتائج مستقرة ذات صدق تقاطعي، أو تعميمي (Cross Validation)، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين: العينة الأولى (عينة التعبير)، والعينة الثانية (عينة الصدق) المنتميتان إلى نفس المجتمع.

وللمناقشة الفرض الرابع أو الفرضية الرابعة، فأنسب طريقة للتأكد من صحتها أو من عدمها، هي طريقة تحليل العينات، أو المجموعات المتعددة (Multiple Samples or Multiple groupes) وهي خاصية يوفرها برنامج Amos.v 20، حيث يفترض أن النموذجين للعينتين (عينة التعبير، وعينة الصدق) متساويان على مستوى التشبعات، وعلى مستوى الأوزان البنائية (قيم المسارات) وعلى مستوى العلاقة الارتباطية بين العوامل، وعلى مستوى الأوزان البنائية لبواقي المتغيرات الكامنة (التابعة)، وعلى مستوى أخطاء القياس للمؤشرات المقاسة. وتتم المقارنة بين مؤشرات نموذج عينة التعبير، وعينة الصدق بناءً على مؤشرات النموذج الحر الذي يعتبر المحك، أو

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

المسطرة التي تتم على أساسها المقارنة. فإذا وجدنا فروق أي اختلاف في قيم تلك المؤشرات بين النموذجين، دل ذلك على أن النموذج لا يتسم بالاستقرار، ولا يمكن تعميمه على عينات أخرى. وإذا لم نجد فروقاً دالة دل ذلك على أن النموذج يتسم بالاستقرار ويمكن تعميمه على عينات أخرى، ويتم التأكد من مطابقة النموذج في العينتين بناءً على مؤشرات المطابقة التالية:

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI).

- مؤشر جودة المطابقة (GFI).

- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).

- مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR). بعد ذلك يتم التأكد من تقارب نتائج النموذجين باستعمال طريقتين: طريقة مربع كاي، ودرجة الحرية، وطريقة مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI).

لكن قبل عملية المقارنة لا بد من التأكد من حيادية النماذج على مؤشرات جودة المطابقة، فمن خلال الجدول رقم (52)، سجلت قيمة مؤشر مربع كاي (χ^2) الذي يعتبر من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة النموذج النظري، نتيجة تتراوح ما بين (313.237 - 368.501) بالنسبة للنماذج الخمسة بدرجة حرية تتراوح ما بين (155 - 177)، وهي دالة عند $p < 0.000$ أي تحت مستوى الدلالة 0.001، إلا أنه لا يوجد أي مقدار لمربع كاي (χ^2)، أو لدرجة الحرية، يجعلنا نتأكد بأن النتيجة جيدة أو لا، إلا بتقويمه من خلال قسمة مربع كاي (χ^2) على درجة الحرية، ما يعطينا مربع كاي المعياري، أو النسبي (Cmind/Df)، والتي تتراوح قيمته بين النماذج الخمسة ما بين (2.021 - 2.082)، تعتبر هذه القيم جيدة جداً، إذا أنها محصورة بين [2، 5]، أي احتمال توافق نموذج القياس مع النموذج النظري كبير.

الجدول رقم (52): مؤشرات جودة المطابقة للنماذج الخمسة.

القيمة المسجلة		النماذج (Models)			
CMIN/DF	P	DF	SRMR	RMSEA	GFI CFI
2,093	,000	144	0,0531	0,043	0,931 0,907
2,021	,000	155	0,0555	0,042	0,928 0,907
2,033	,000	158	0,0566	0,042	0,926 0,904
2,066	,000	159	0,0616	0,043	0,925 0,900
2,056	,000	161	0,0622	0,043	0,924 0,900
2,082	,000	177	0,0640	0,043	0,914 0,900

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

لكن هذا المؤشر حساس لحجم العينة كم أسلفنا لذلك ينصح باستخدام مؤشرات المطابقة أخرى. فمن خلال الجدول رقم (52) نجد أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، بالنسبة للنماذج الخمسة تتراوح بين (0.907 - 0.900)، حيث كانت نتيجة النموذج الأول التساوي في التشبعات تساوي 0.907، والنموذج الثاني التساوي في الأوزان البنائية تساوي 0.904 والنموذج الثالث تساوي في العلاقات الارتباطية تساوي 0.900، وينسحب ذلك على النموذجين الرابع، والخامس، وهي قيمة جيدة، ضمن مجال قبول المطابقة المقدرة بـ 0.90 فما فوق. أما بالنسبة للمؤشر جودة المطابقة (GFI) فكانت نتيجة كذلك جيدة حيث كانت تتراوح بين (0.931 - 0.914) بالنسبة للنماذج الخمسة، وهي قيمة مقبولة ضمن المحك المطلوب للقبول المطابقة 0.90، فما فوق. وبالنسبة لمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) فهو كذلك كانت نتيجته جيدة بالنسبة للنماذج الخمسة حيث كانت نتيجته محصورة بين (0.043 - 0.042) وهي تعتبر جيدة إذا ما قورنت بالمحك قبول المطابقة المحصور بين (0.05 - 0.08)، وكذلك مؤشر متوسط مربع البواقي المعياري (SRMR)، سجلت قيمته نتيجة جيدة بالنسبة للنماذج الخمسة حيث كانت تتراوح بين (0.0531 - 0.0640)، فأدنى قيمة لهذا المؤشر كانت بالنسبة للنموذج الحر حيث كانت تساوي 0.053، وأعلى قيمة كانت من نصيب نموذج الخامس التساوي في أخطاء القياس، وكانت تساوي 0.064، أما باقي النماذج فكانت نتيجتهم تتراوح بين هاتين النتيجتين. والتي هي ضمن المحك المطلوب للقبول المطابقة (0.05 - 0.08). وبهذا يمكن القول أن النماذج الخمسة كلها حازت على مؤشرات جودة المطابقة أنظر إلى الملحق رقم (10). بعد التأكد من أن النماذج الخمسة قد حازت على مؤشرات جودة المطابقة، جاء الآن الوقت للمقارنة بين النماذج الأربعة مع النموذج الحر.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- المقارنة بين العينتين:

أ- طريقة المقارنة على أساس مؤشر مربع كاي، ودرجة الحرية:

الجدول رقم (53): قيم مربع كاي، و درجة الحرية، ومربع كاي المعياري.

القيمة المسجلة			النماذج (Models)
P	DF	CMIN	
	144	301,365	النموذج الحر. (Unconstrained)
,373	11	11,871	النموذج الأول: تساوي في التشبعات. (Measurementweights)
,136	14	19,808	النموذج الثاني: تساوي في الأوزان البنائية ، قيم المسارات. (Structural weights)
,027	15	27,185	النموذج الثالث: تساوي في العلاقة الارتباطية بين العوامل. (Structural covariances)
,029	17	29,644	النموذج الرابع: تساوي في بواقي البنائية للمتغيرات الكامنة ، أو التابعة. (Structural residuals)
,029	17	29,644	النموذج الخامس: تساوي في أخطاء القياس للمؤشرات المقاسة. (Measurementresiduals)

من خلال الجدول رقم (53) الخاص بقيم مربع كاي، ودرجة الحرية، نلاحظ أن الفروق في قيم مربع كاي للنماذج الأربعة مقارنة بالنموذج الحر تتراوح بين (11,871، و 29.644) بدرجة حرية تتراوح بين (11، و 17)، بحيث كانت فروق بين النموذج الأول تساوي في التشبعات، والنموذج الثاني تساوي في الأوزان البنائية مقارنة بالنموذج الحر، دالة إحصائياً، بدرجة حرية تتراوح بين (11، و 14)، بالنسبة للنموذجين على التوالي عند مستوى الدلالة 0.05. وينطبق ذلك على النموذج الثالث تساوي في العلاقة الارتباطية بين العوامل، والنموذج الرابع تساوي في البواقي البنائية، والنموذج الخامس تساوي في أخطاء القياس للمؤشرات المقاسة. أنظر الملحق

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

رقم (10) الخاص بقيم مربع كاي، مما يدل على أن النماذج مختلفة فيما بينها. وبهذا يمكن القول أنه يوجد اختلاف بين نتائج عينة التعبير، وعينة الصدق، ورفض الفرضية الرابعة، إلا أن الدراسات الحديثة في المقارنة بين المجموعات، والعينات، ترى أن المقارنة على أساس مربع كاي، ودرجة الحرية تعتبر من الطرق التقليدية، لأن مربع كاي حساس لحجم العينة، وأنه لا بد من المقارنة بين المجموعات على أساس مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، وهذا ما ذهب إليه كل من بيرن (Byrne, 2010)، وآير، وآخرون (Hair et al. ; 2010)، ومايد (Meade, 2004) و (Meade, 2008)، بحيث لا تتعدى نسبة الفارق بين النموذج الحر والنماذج الأخرى في المقارنة على أساس مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 1%، وفي دراسة مايد (Meade, 2008) 2%.

ب- طريقة المقارنة على أساس مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI):

بالمقارنة بين قيم مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، للنماذج الخمسة الموجودة في الجدول رقم (54) نجد أنه لا يوجد فرق بين قيم النماذج الخمسة تتجاوز 1%، أي أن النسب الفروق بين النماذج الخمسة، والنموذج الحر لا تتعدى 1% خاصة بين نموذج التساوي في التشبعات حيث كانت قيمة الفارق 0، ما يعني أن التشبعات بالنسبة للعينة الأولى (عينة التعبير) ينطبق على العينة الثانية (عينة الصدق)، وكذلك بالنسبة للنموذج التساوي في الأوزان البنائية حيث كانت النتيجة 0.003 وهي نتيجة أقل من 1% ما يدل على أن هناك تساوي بين النموذجين في الأوزان البنائية، وكذلك بالنسبة للنموذج التساوي في العلاقة بين العوامل، حيث تعتبر القيمة 0.007 قيمة جيدة، وتعبّر على أن العينتين تتساوى من العلاقة بين العوامل وينسب ذلك على نموذج التساوي في البواقي البنائية حيث جاءت نتيجته مماثلة للنتيجة التساوي في العلاقة بين العوامل و هي 0.007، وينطبق ذلك على نموذج التساوي في أخطاء القياس.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

وبذلك، فجملة هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرابعة، القائلة بأن نتائج النموذج العام للدراسة (المسارات، أو العلاقات بين متغيرات النموذج). ليست نتائج ظرفية تختلف باختلاف عينات الدراسة بل نتائج مستقرة ذات صدق تقاطعي، أو تعميمي (Cross Validation)، بحيث أن جودة مطابقته تكون متكافئة بين العينتين: العينة الأولى (عينة التعبير)، والعينة الثانية (عينة الصدق) المنتميتان إلى نفس المجتمع.

الجدول رقم (54) : قيم مؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) الخاص بالنماذج.

النماذج (Models)	القيمة المسجلة	الفارق بين النموذج الحر و نماذج الأخرى (1%)
	CFI	
النموذج الحر: (Unconstrained)	0,907	
النموذج الأول: تساوي في التشبعات. (Measurementweights)	0,907	0
النموذج الثاني: تساوي في الأوزان البنائية ، قيم المسارات. (Structural weights)	0,904	0.003
النموذج الثالث: تساوي في العلاقة الارتباطية بين العوامل. (Structural covariances)	0,900	0.007
النموذج الرابع: تساوي في بواقي البنائية للمتغيرات الكامنة ، أو التابعة. (Structural residuals)	0,900	0.007
النموذج الخامس: تساوي في أخطاء القياس للمؤشرات المقاسة. (Measurementresiduals)	0,900	0.007

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

خلاصة الفصل:

مكننا هذا الفصل من تجسيد ما جاءت به الفصول الثلاثة السابقة من مفاهيم نظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة، من خلال التأكد من صحة الأسئلة السبعة التي تتكون منها الدراسة، حيث تم ذلك بداية بمعالجة، وترميز بيانات الدراسة الخاصة بمقاييس المتغيرات الثلاثة، التي تم توزيعها على أفراد العينة المبحوثة، تم دراسة مدى تمركزها وتمائلها، وقياس ثباتها، وصدقها بمعامل الارتباط أي الصدق الداخلي و بمعامل ألفا لكرونباخ وانتهاءً بالتحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار أي أسلوب نمذجة المعادلة البنائية.

على ضوء النتائج المتحصل عليها في هذا الفصل، استنتجنا بأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة تجمع بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغيرات التابعة (الثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية)، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين)، والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) تختلف مع وجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، كما أمكننا هذا الفصل من تحقيق الهدف الرئيسي، وهو الخروج من هذه الدراسة بنموذج يمكن تعميمه على عينات أخرى.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

الخاتمة العامة:

خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة التي بعنوان التمكين، وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء متغير الوسيط الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، على فصل تمهيدي وقسمين: قسم الأول لتأطير النظري، واحتوى على أربعة فصول أما القسم الثاني لتأطير التطبيقي واحتوى على فصلين خامس، وسادس بالإضافة إلى فصل سابع، والمراجع والملاحق. حيث اشتمل الفصل التمهيدي على إشكالية الدراسة وتوضيح لمدلولات المفاهيم، والمصطلحات المستخدمة في الدراسة، وقد حدد الباحث أهداف دراسته التي تمثلت في التعرف على مدى مستويات المتغيرات الثلاثة للدراسة (التمكين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية)، لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، والكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، وكذا الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، والكشف عن طبيعة العلاقة التي تجمع بين تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية في ضوء وجود متغير وسيط هو الثقة التنظيمية من جهة. ومن جهة أخرى الوصول إلى نموذج يمكن تعميمه على عينات غير عينة الحماية المدنية. ثم تناول الباحث حدود الدراسة الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمنية، واختتم هذا الفصل بأهمية هذه الدراسة.

القسم الأول فتناول التأطير النظري لمفهوم التمكين في الفصل الأول بتعريفه، والاتجاهات الفكرية التي تنطلق إلى مفهوم التمكين، مداخله، أبعاده، ومستوياته، نماذجه، أهميته، سلبياته ومعوقاته. الفصل الثاني تناول التأطير النظري لمفهوم الثقة التنظيمية بتحدث عن تعريفها ومداخلها، وأنواعها، وأبعاده، وفوائدها، وأسس بنائها، ونماذجها ومعوقات بنائها. الفصل الثالث

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

تناول التأطير النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بتطرق إلى تعريفها، وأبعادها، وأهميتها، وأهدافها، وعوامل بيئة العمل المرتبطة بها، وعوائق تطبيقها. الفصل الرابع فقد تحدث فيه الباحث عن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة (التمكين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية)، واستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية و ثم التعقيب عليها.

أما القسم الثاني فتناول التأطير التطبيقي للدراسة، واحتوى على فصلين: الفصل الخامس تطرق إلى منهجية البحث والدراسة وفيه حدد الباحث الأسلوب المستخدم في الدراسة (أسلوب النقطي للبيانات، ونمذجة المعادلة البنائية)، كما حدد مجتمع الدراسة، والعينة المبحوثة ثم بين أداة الدراسة.

وفي الفصل السادس تمى مناقشة نتائج الدراسة وهي الآتي:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

أولاً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التمكين في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران.

- يلاحظ أن مستوى التمكين في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد منخفضاً، وذلك وفقاً لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للتمكين السائدة في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد مجال حرية التصرف، بعد مجال التأثير، بعد الفاعلية الذاتية، بعد مجال أهمية العمل.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

ثانياً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران.

يلاحظ أن مستوى الثقة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد متوسطاً، وذلك وفقاً لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للثقة التنظيمية السائدة في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: بعد الثقة بإدارة لفعاليتها، بعد الثقة بإدارة لكفاءتها، بعد الثقة بالمشرفين، بعد الثقة بالزملاء.

ثالثاً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران.

يلاحظ أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يعد متوسطاً وذلك وفقاً لإجابات أفراد العينة المبحوثة.

- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية السائدة في مديرية الحماية المدنية لولاية وهران يمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: بعد التقليل من ضغوط العمل، بعد التكوين والتعليم، بعد التصميم الوظيفي، بعد الالتزام التنظيمي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

رابعاً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين التمكين و الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ب- الفرضية الرئيسة الثانية:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ج- الفرضية الرئيسة الثالثة:

- أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التمكين و جودة الحياة الوظيفية تختلف بوجود متغير الوسيط الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران.

د- الفرضية الرئيسة الرابعة:

أظهرت الدراسة أن نموذج العام للدراسة يتسم باستقرار بين عينة التعبير وعينة الصدق لدى أفراد الحماية المدنية لمدينة وهران.

توصيات واقتراحات:

- أن تعمل إدارة المديرية على تطبيق التمكين بأبعاده الأربعة وذلك لما له من أهمية على المديرية و العاملين معاً، وعلاقته الايجابية مع جودة الحياة الوظيفية، والثقة التنظيمية، من خلال خلق ثقافة التمكين بدلاً من الثقافة التنظيمية البيروقراطية، والعمل على تبني إستراتيجية تسمح بإشراك العاملين في إعداد وصياغة و تنفيذ رؤى مديريتهم.

- اعتبار إستراتيجية التمكين جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجيات الخاصة بتنمية، وتطوير الموارد البشرية في المديرية.

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- توفير، وتفعيل نظام الاتصال، والتواصل بين إدارة المديرية، والعاملين فيه، بحيث يكون الاتصال، والتواصل في كلا الاتجاهين ما يسمح بتبادل الآراء والرؤى.
- تحسيس العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به من خلال إخضاعهم للتكوين مجدي و مكثف قبل القيام بالمهام الموكلة لهم.
- العمل على تعزيز الوعي بمفاهيم الثلاثة للدراسة (التمكين، الثقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية) من خلال عقد ملتقيات ومنتديات تثقيفية، ودورات تكوينية، وإعداد منشورات، وكتيبات للتعريف بتلك المفاهيم، وأبعادها المختلفة، وأهميتها.
- أن تعمل المنظمة على رفع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة بين العاملين لما لها من أهمية بالنسبة للمديرية، والعاملين معاً.
- على رؤساء الوحدات رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم، وكفاءاتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
- تشجيع العمل الجماعي، والفرقي عن طريق تعميق مفهوم، وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً وتفعيل استخدامها، وهذا يعمل على ترسيخ المسؤولية الجماعية.
- تبني سياسات فاعلة لتعليم العاملين، وتطوير مهاراتهم وتوفير المزيد من فرص التكوين.
- العمل على تهيئة الجو المناسب للعمل داخل المديرية حتى يصبح العمل أكثر جاذبية من خلال تقديم المزيد من المميزات للعاملين.
- تشجيع التعليم، والتكوين الذاتي.
- كما يجب على مديرية الحماية المدنية لولاية وهران، وضع مختص في علم النفس عمل وتنظيم في كل وحدة من وحدات الولاية.

المراجع

المراجع:

أ- المراجع بالعربية:

الكتب:

1. أحمد سيد، مصطفى(2000). إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، القاهرة مصر.
2. أحمد صقر، عاشور(1984). إدارة القوى العاملة الأسس، والسلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
3. أحمد، ماهر(2001). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
5. أندوراس، رامي ومعاينة، عادل(2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات مؤلف ثاني عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
6. جاد الرب، سيد محمد (2009). موضوعات إدارية متقدمة، وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ط1، مصر.
7. حسين حريم (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد، والجماعات في منظمات الأعمال دار ومكتبة الحامد، عمان.
8. خضير، حمود(2011). السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان.
9. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان، عالم الكتب الحديث، الأردن.

10. السالم، مؤيد سعيد(2009). إدارة الموارد لبشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. سهيلة محمود عباس، علي حسين علي(2000). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
12. الشنواني، صلاح (2000). إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
13. صبحي جبر، العتيبي (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار، ومكتبة الحامد عمان.
14. الضلاعين، علي (2005). أساسيات، ومبادئ إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر الكرك، الأردن.
15. الطائي، رعد، وعيسى قدارة (2008). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري.
16. طلعت إبراهيم، لطفى (2007). علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، والتوزيع، مصر.
18. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات، وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر، والتوزيع ، مصر.
19. عبد الله بن عبد الغني، الطجم، وطلق بن عوض الله، السواط (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، ط 4، دار الحافظ للنشر، والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

20. عبد المولى، محمود (1984). علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
21. علي محمد عبد الوهاب (1981). التدريب، والتطوير، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
22. العنزي، سعدعلي، وصالح، احمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع، عمان ، الأردن.
23. عويد سلطان، المشعان (1994). علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
24. فراج، عز الدين، الصحة المهنية، والأمن الصناعي، والإسعافات الأولية، دار الفكر العربي، القاهرة، دون تاريخ.
25. الفكهاني، حسن (1972). موسوعة الأمن الصناعي، ج2، الدار العربية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
26. فلية، فاروق، وعبد المجيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر، والتوزيع.
27. كامل، بربير (2000). إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات، والنشر والتوزيع، مصر.
28. مازن، عبد العزيز (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن عمان.
29. محمد حسن، زويلف مهدي (1982). علم النفس الإداري، ومحددات السلوك الإداري المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.

30. محمد ربيع، زناتي (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد، والجماعات في منظمات مكتبة المتنبى، المملكة العربية السعودية.
31. محمد عبد الباقي، صلاح الدين (2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر.
32. محمد عبد الباقي، صلاح الدين (2001). السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
33. محمد فتحي، عكاشة (1999). علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية مصر.
34. محمد، عبد الجواد (2000). أسرار النجاح، ومنطلقات التميز، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر.
35. المغربي، كامل (1995). مفاهيم، وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم ط2 عمان.
36. ناصر دادي، عبدون (2001). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، ط1 دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

الرسائل والأطروحات:

1. الطائي، رنا ناصر صبر (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.

2. البلبيسي، أسامة زياد يوسف (2012). جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين.
3. بوديسة محمد (2006). مقارنة وصفية لتقنية سبر الآراء في بحوث التسويق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر.
4. الجعيري، دعا (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
5. حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير إدارة أعمال منشورة، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
6. الخاجة، فاطمة عبد الحميد (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر.
7. خليل إسماعيل إبراهيم، ماضي (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
8. الديري، عبير عبد الله فلاح (2005). الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة عامة جامعة الملك سعود، الرياض.

9. علي عبد الله علي الأحمري (2014). التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية منشورة، الرياض السعودية.
10. الملوك، جلال سعد (2002). أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، والاقتصاد، جامعة الموصل.
11. مي خميس، شفيق محمد (2011). تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية وسياسات التعليم منشورة، مصر.
12. نصار، إيمان حسن جمعة (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. نضال ، حمدان المصري، ومحمد أحمد، الأغا (2014). إطار مقترح لنطبيق منهجية Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، بحث في مجال البحوث التربوية العامة ، الإمارات العربية المتحدة.

المقالات والدوريات:

1. إبراهيم، عدنان وآخرون (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 14 العدد 3، صص 11-34.

2. اسكندر، سوزي رؤوف (2008). أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد الأول، ص ص 1 - 43.
3. أمل، عبد محمد علي، أكرم، محسن الياسري، صالح، مهدي محمد، (2008). التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامیةالمجلة العراقية للعلوم الإدارية،المجلد 04 العدد21، ص ص110-130.
4. أياد فاضل، التميمي، شاکر جار الله،الخشالي (2008). دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلد 11 العدد2، ص ص 163 - 184.
5. حاکم جبوري علك الخفاجي (2012). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3 ص ص 08-35.
6. الحراحشة، محمد، والهيبي، صلاح (2006). أثر التمكين الاداري، والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 2، ص ص 240-266.
7. حيدر، معالي فهمي (2001). دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا ، العدد2، ص ص 118 - 146 .

8. راضي، جواد حسن (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين:دراسة ميدانية على عينة من، موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، والاقتصادية جامعة القادسية، المجلد 12 العدد، ص ص 62-81.
9. رفاعي، رجب حسنين محمد (2009). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة أسيوط مجلد 16 العدد 02، ص ص 203-238.
10. السعودي، موسى أحمد (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32 العدد1، ص ص 100-115.
11. سما سعد خير الله، الفضل (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في المنظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد45، ص ص 68 - 85.
12. شيرين شريف بدوي (2015). أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة،مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد4، ص ص 621 - 687.
13. صبيحة قاسم، هاشم، وعلي رزاق جباد، العابدي (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإسمنت الجنوبية في الكوفة، المجلد 12، العدد 1، 41 - 61.
14. الضلاعين، علي(2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 العدد1، ص ص72-75.

15. الطوخي، سامي(2002). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر،مجلة للبحوث الإدارية، السنة العشرون، العدد 4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
16. عادل سالم ،معاينة، ورامي جمال، أندرواس (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 4، ص ص 88 - 116.
17. عباس، حسين جواد، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، جامعة أل البيت، العدد 05 ، ص ص 08 - 44.
18. عبد الرحمن، ماجدة محسن(2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد112، ص ص39 - 56.
19. عبد السميع ، جمال عبد الحميد (2010). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر العدد4، ص ص 23 - 70.
20. متعب، حامد كاظم، والعتوي، عامر علي (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، ص ص 24 - 48.
21. محمد ذيب، المبيضين، ومحمد أحمد، الطراونة(2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية المجلد 38، العدد 2، ص ص 480 - 505.

22. المدهون، موسى توفيق (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد، والإدارة. جدة جامعة الملك. عبد العزيز، المجلد 13، العدد 2، ص ص 73 - 95.
23. مزيو، ألفة (2013). تأثير عامل الثقة في تنمية، ونفيعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، أبحاث اقتصادية، وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 13، ص ص 114 - 123.
24. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة، والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 02، العدد 01، ص ص 01 - 17.
25. المهدي، ياسر (2007). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، السنة 15، العدد 40، أبريل، ص ص 9-41.
26. مؤيد، الساعدي، أرشد عبد الأمير جاسم، الشمري، محمد ثابت فرعون، الكرعاوي (2012). علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة، والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 1، ص ص 11 - 38.
27. ناصر محمد سعود، جردات، أحمد إسماعيل، المعاني، طارق نائل، هاشم (2013). أثر التمكين الهيكلية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، المجلد 8، العدد 1 ص ص 63-89.
28. النجار، حميدة محمد (2010). الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة، والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر، العدد 2، ص ص 223 - 254.

29. هناء، الرقاد، وعزيزة، أبودية (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد5، ص ص 1192 - 1216.
30. ياسر فتحي، المهدي (2006). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد30 جامعة عين شمس، مصر.

المعاجم والموسوعات:

- 1- موسوعة المعارف التربوية.(2007)، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

الانترنت:

- 1- إينريكيه، رومان، وموري إيفينفونتين، أورنتيز(2010). تنقل الموظفين فيما بين الوكالات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة موجز تنفيذي جنيف الأمم المتحدة.

https://www.unjju.org/ar/reports.../JIU_REP_2010_8_ARABIC.pdf

ب- المراجع بالأجنبية:

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, (1996). Using Multivariate Statistics, Third Edition, Harper Collins College Publishers, USA.
2. Barbara M.byrne (2010). Structural Equation Modelingwith Amos : basic, concepts, Applications, and programming. 2nd edition, New York, Taylor & Francis Group.
3. Beach, D.S.(1999). Personnel: The Management of people atwork, McGraw-Hill Inc.,New York.
4. CASCIO, W.F. (2010). Managinghumanresources: productivity, quality of work life, profits. 8th ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
5. Claude lévy-Leboyer (2006). La Motivation au travail, modèles et stratégies,3Edition, Éditions d'Organisation.
6. David , Fred R (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, 11th Ed ,Pearson, Prentice Hall , New Jersey.

7. Guland Françoise. (1978). Eléments d'analyse les conditions de travail: l'éclairage, éd. C.N.R.S, paris.
8. Hair, J., W. Black, B. Babin, and R. Anderson. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.
9. Hershberger Scott L., et al. (2003). Structural Equation Modeling: an introduction, in Pugsek Bruce, H. et al., (Eds) Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Cambridge University Press, New York.
10. Jean Brilman et Jaques Hérard (2006). les meilleurs pratiques de management, 6^e Edition, Éditions d'Organisation.
11. Jean-Joseph Moisset , Jean Plante et Peirre Toussaint (2003). La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, presses de l'université du québec.
12. Joseph F. Hair, JR. and Others (1995). Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA.
13. Meyers, D . W. (1992) Human Resources Management : Principles and practice, commerce clearing House, Inc New York.
14. Murrel, L. & Meredith , M., (2000). Empowering Employee New York, Mc Graw-Hill.
15. Schermerhorn,, J. Osborne .N& Hunt, J,(2000). Organizational Behavior New Jersey, Prentice Hall.
16. Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard G., A (2004). Beginners guide to Structural Equation Modeling, ,London: Lawrence Erlbaum associates, publishers.
17. Uma Sekaran (1992). Research Methods For Business : A Skill Building Approach, John Wiley and Sons, InC.
18. Werther, W., & Davis, K . (2002). Human Resources and personnel Management, New York, McGraw-Hill.

الرسائل باللغة الأجنبية:

1. Patrick Migneault (2006). Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?, mémoire M .SC en relation industrielles, Université de Montréal.

المقالات والدوريات باللغة الأجنبية:

1. Arneson, H., and Ekberg, K. (2006). Measuring Empowerment in Working Life: A Review, *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, No. (26), pp 37-46.
2. Bartunek, J.M., Spreitzer, G.M.(2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in the management: Empowerment in the late 20 century. *Journal of Management Inquiry*, vol. (15), No. (3), pp. 255-273.
3. Bowen, D.E. & Lawler, E. (2002). Empowering service employees, *Sloan management review*.
4. Che Rose, R. et al. (2006). Quality of work life: Implications of career Dimensions. *Journal of Social Sciences*. Vol. 2(2), pp 61-67.
5. Collins, David (1995). Rooting For Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol.(3). No.(2)
6. Cunningham, I., Hyman, J. & Baldry, C (1996). Empowerment: The power to do what?, *Industrial Relations Journal*, Vol.(27), No.(2)
7. Duvall, Cheryling, (1999). Developing individual freedom to Act, *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol.(7), No.(8).
8. Haas, M. R. (2010). The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in A Multinational Organisation, *Academy of Management Journal*, vol(53), pp.989-1008.
9. Horsfalt, G. A. ,(1996). Accountability: The Force Behind Empowerment, *Hospital Material Management Quarterly*, Vol.(18), No.(2).
10. Krejcie and Morgan (1970). Determining Samples size for Researche, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.(30), pp 607-610.
11. Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. et Wilk, P. 2004. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction». *Journal of Organizational Behaviors*, vol.(24), pp.527-545.
12. Lincoln, Nicola. Travers, Chery. Ackers, Peter. & Wilkinson, Adrian. (2002). The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept. *International Journal of Management Reviews*. vol. (4) No. (3), pp 271-290.
13. May, B.E., Lau, R.S.M. & Johnson, S.K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, vol.(2), pp 3-7.
14. McClure, M.L., Hinshaw, A.S. (2002). Magnethospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses, pp.117-127.

15. Meade, A. W., & Lautenschlager, G. J. (2004). A comparison of item response theory and confirmatory factor analytic methodologies for establishing measurement equivalence/invariance. *Organizational Research Methods*, 7, 361–388.
16. Meade, A. W., Johnson, E. C., & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 568–592.
17. Nixon, B. (1994). Developing an Empowerment culture in organizations. *Empowerment in Organizations*, Vol.(2), No.(3).
18. Pope, S. (1996). The Power of Guidelines, Structure and Clear Goals. *Journal for Quality and Participation*, Vol.(19), No.(7).
19. Psinos, A. and Smithson, S. (2002). Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organizations in UK. *New Technology, Work and Employment*, vol.(17) No.(2), pp 132-148.
20. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol (23), pp 393-404.
21. Samad, S. (2007). Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality. *International Review of Business Research Papers*, (3), pp 254-264.
22. Smith, Amelia C, & Moultry, V suchitra (1998). Empowerment in New Zealand firms. *Empowerment in organizations*, Vol. 6 No. 3, 1998, pp. 69- 80.
23. Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions Measurement and Validation". *Academy of Management Journal*, Vol.(38), No.(5), PP: 1442-1465.
24. Spreitzer, G. M. et al (1997). A dimensional Analysis of the relationship between Psychological Empowerment and effectiveness Satisfaction, and strain. *Journal of Management*, Vol. 23, No.5, pp. 679-70.
25. Straiter, K. (2005). The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Leadership Studies*, Vol.1.
26. Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, No (126), pp 241-260.

الرسائل باللغة الأجنبية:

2. Patrick Migneault (2006). Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?, mémoire M .SC en relation industrielles, Université de Montréal.

المقالات والدوريات باللغة الأجنبية:

27. Arneson, H., and Ekberg, K. (2006). Measuring Empowerment in Working Life: A Review,|| Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, No. (26), pp 37-46.
28. Bartunek, J.M., Spreitzer, G.M.(2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in th management: Empowerment in the late 20 century. Journal of Management Inquiry, vol. (15), No. (3), pp. 255-273.
29. Bowen , D.E. & Lawler, E. (2002). Empowering service employees, Sloan management review.
30. Che Rose. R. et al. (2006). Quality of work life: Implications of career Dimensions. Journal of Social Sciences. Vol. 2(2),pp 61-67.
31. Collins , David (1995). Rooting For Empowerment , Empowerment in Organizations , Vol.(3). No.(2)
32. Cunningham , I., Hyman, J. & Baldry, C (1996). Empowerment: The power to do what ? , Industrial Relations Journal , Vol.(27), No.(2)
33. Duvall , Cheryking ,(1999). Developing individual freedom to Act , Participation & Empowerment : An International Journal , Vol.(7), No.(8).
34. Haas, M. R. (2010).The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in A Multinational Organisation,|| Academy of Management Journal, vol(53), pp.989-1008.
35. Horsfalt, G. A. ,(1996). Accountability : The Force Behind Empowerment ,Hospital Material Management Quarterly, Vol.(18), No.(2).
36. Krejcie and Morgan (1970). Determining Samples size for Recherche, Educational and Psychological Measurement, Vol.(30), pp 607-610.
37. Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. et Wilk, P. 2004. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerrnent on work satisfaction». Journal of Organizational Behaviors, vol.(24), pp.527-545.

38. Lincoln, Nicola. Travers, Chery. Ackers, Peter. & Wilkinson, Adrian. (2002). The Meaning of Empowerment: The Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept. *International Journal of Management Reviews*. vol. (4) No. (3) , pp 271-290.
39. May, B.E., Lau, R.S.M. & Johnson, S.K . (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, vol.(2),pp 3-7.
40. McClure, M.L., Hinshaw, A.S. (2002). Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses, pp.117-127.
41. Meade, A. W., & Lautenschlager, G. J. (2004). A comparison of item response theory and confirmatory factor analytic methodologies for establishing measurement equivalence/invariance. *Organizational Research Methods*, 7, 361–388.
42. Meade, A. W., Johnson, E. C., & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 568–592.
43. Nixon , B (1994). Developing an Empowerment culture in organizations *Empowerment in Organizations* , Vol.(2), No.(3).
44. Pope, S (1996). The Power of Guidelines , Structure and Clear Goals ,*Journal for Quality and Participation* , Vol.(19) , No.(7).
45. Psinos, A. and Smithson, S. (2002). Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organizations in UK. *New Technology, Work and Employment*, vol.(17) No.(2), pp 132-148.
46. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C (1998). Not so different after all: Across discipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol (23), pp 393-404.
47. Samad, S. (2007). Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality, *International Review of Business Research Papers*, (3), pp 254-264.
48. Smith, Amelia C, & mouly, V suchitra (1998). Empowerment in New Zealand firms, *Empowerment in organizations*, Vol. 6 No. 3, 1998, pp. 69- 80.
49. Spreitzer, G (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.(38), No.(5), PP: 1442-1465.

50. Spreitzer, G. M. et al (1997). A dimensional Analysis of the relationship between Psychological Empowerment and effectiveness Satisfaction, and strain, Journal of Management, Vol. 23, No.5, pp. 679-70.
51. Straiter,K (2005). The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment , Journal of Leadership Studies, Vol.1.
52. Tan, H. H., & Tan, C. S (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs,No (126),pp 241-260.

الملاحق

الملحق رقم (02).

قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ	مؤسسة الانتماء
01 غيات بوفلجة	جامعة وهران 2
02 مقدم سهيل	جامعة وهران 2
03 بزاييد نجاة	جامعة وهران 2

استبيان

أخي الكريم / في إطار التحضير لشهادة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، تسرني مشاركتكم في تعبئة هذا الاستبيان، وتكون أحد المساهمين في نجاح هذه الدراسة، الهدف من هذا البحث علمي بامتياز، سوف تعالج كل الاستبيانات إحصائياً، حتى تكون لهذا البحث نتائج نافعة.

ويتطلع الباحث لتعاونكم معه بتعبئة قائمة الاستبيان بصدق وموضوعية حتى تتحقق أهداف الدراسة، وإذ يقدم الباحث شكره وتقديره لحسن تعاونكم معه لخدمة أهداف البحث العلمي، فإنه يعدكم بأن بيانات الاستقصاء سيقتصر استخدامها على تحقيق أهداف البحث العلمي فقط. سوف تقدم لك خمسة خيارات، "موافق"، "موافق جداً" "محايد"، "غير موافق" و "غير موافق جداً" وعليك وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، عليك اختيار إجابة واحدة في الموضوع الواحد، وأن تجيب عن كل المجالات، اختر العبارات التي تعكس الحقيقة كما تراها أنت. مع خالص التحية والتقدير.

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة

أولاً: بيانات عامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 25 وأقل 30 - 26 35 - 31 40 - 36
- 45 - 41 51 - 46 51 وأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- مدة عملك بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 5- الحالة المدنية: متزوج أعزب مطلق أرمل

التمكين					الفقرات
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					مجال أهمية العمل (المعنى)
					1 أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.
					2 يعتبر عملي من الأعمال الهامة في مديرية.
					3 يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو مديرتي.
					4 أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.
					مجال حرية التصرف (الاستقلالية)
					5 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.
					6 تعطى الأولوية لرأيي في مناقشة الأمور الخاصة بعملي.
					7 أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.
					8 يخضع عملي للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه للرقابة من إدارة المديرية.
					9 امتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي.
					الفاعلية الذاتية
					10 لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة.
					11 لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.
					12 أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.
					13 أمتلك الكفاءات لتحمل مسؤوليات اكبر.
					14 امتلك المهارات الكافية لصنع القرارات.
					مجال التأثير
					15 أستطيع التأثير على القرارات في محيط عملي
					16 لدي تأثير كبير حول ما يحدث في موقع عملي.
					17 لدي تأثير في التطورات أو التغيير الذي يحدث في بيئة عملي
					18 أشارك في وضع الحلول لمعظم المشاكل التي تحدث في موقع عملي
					19 أشعر أن لدي إسهام أو إضافة في محيط عملي .

الثقة التنظيمية					الثقة بالمشرفين: (قائد الفرقة)
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					الثقة بالمشرفين: (قائد الفرقة)
					1 كفاءة المشرف في عمله تجعلني أثق به
					2 علاقات المشرف بالعمال و المشرفين الآخرين تجعلني أثق به.
					3 مشرفي في العمل يراعي حاجات و أغراض الآخرين.
					4 مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين كأنها مشاكله.
					5 يحاول مشرفي نشر جو التفاهم و إبعاد جو الاختلاف بين العاملين.
					6 مشرفي عادل في علاقته مع الآخرين.
					الثقة بزملاء العمل
					7 استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم
					8 زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد عند الحاجة دون مقابل.
					9 يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي.
					10 زملائي في العمل يراعون حاجات بعضهم البعض.
					11 اشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بمشاكلي كأنها مشاكلهم.
					الثقة بإدارة مديرية الحماية المدنية لكفاءتها.
					12 اختصاص إدارة المديرية و كفاءتها في العمل تجعلني أثق بها.
					13 تقدم إدارة المديرية المساعدة والعون لجميع العاملين عندما يحتاجون إليها.
					14 إدارة المديرية تراعي مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.
					15 تسعى إدارة المديرية لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك.
					16 تسعى إدارة المديرية إلى إعادة الحقوق العاملين الضائعة إلى مستواها.
					الثقة بإدارة مديرية الحماية المدنية لفعاليتها .
					17 إدارة المديرية تقدر الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة.
					18 إدارة المديرية تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.
					19 إدارة المديرية عادلة في علاقتها مع العاملين.
					20 إدارة المديرية تطبق النظام على الجميع بالتساوي.
					21 إدارة المديرية تمنح فرص ترقية عادلة.

جودة الحياة الوظيفية					الفقرات
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					الالتزام التنظيمي:
					1 يشكر العاملون بالفخر و الانتماء للمكان الذي يعملون فيه.
					2 توجد رغبة قوية لدى العاملين لبقاء في العمل لوقت طويل.
					3 يبني العاملون ثقافة المديرية وقيمها و الدفاع عنها.
					4 يهتم العاملون بوضع و مستقبل المديرية التي يعملون بها.
					5 يشكر العاملون أنهم جزء مهم من المديرية التي يعملون بها .
					التكوين و التعليم:
					6 تعطي المديرية اهتماما كبيرا لبرامج التكوينية و تعليم العاملين .
					7 تلبي الدورات التكوينية حاجات المتكويين المستقبلية.
					8 تتميز أهداف برامج التكوين بالوضوح بالنسبة للمشاركين.
					9 تشمل برامج تكوين العاملين على التكوين الإداري و التقني معا.
					10 توفر المديرية التسهيلات و الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لدعم و تنفيذ برامج التكوين .
					التصميم الوظيفي:
					11 تتميز المهام الوظيفية بالوضوح و السلاسة.
					12 تمكن الوظيفة العاملين من إظهار قدراتهم و كفاءتهم.
					13 تراعي المهام الوظيفية قدرات و جهود العاملين .
					14 وظيفتي ذات أهمية و تأثير في المديرية .
					15 تمنح المديرية استقلالية و حرية للعاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية.
					16 تتيح الوظيفة الفرصة للعاملين لأداء العديد من المهام المتنوعة.
					التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية:
					17 تقدم المديرية تسهيلات اللازمة لتحقيق توازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.
					18 يجد العاملون الوقت الكافي لقضائه مع أسرهم.
					19 تعطي المديرية إجازة للعاملين للعناية بأحد أفراد أسرهم.
					20 يمكن للعاملين الخروج في أوقات العمل الرسمي في حال الدراسة.
					21 يمكن للعاملين مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ شخصي لهم.

					تقوم سياسة المديرية على احترام الإلتزامات العائلية و تلبية احتياجات العمل معا .	22
					فرق العمل:	
					تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات إدارية مختلفة.	23
					يمتلك أعضاء فريق العمل خبرات مختلفة و متكاملة .	24
					يتوفر لكل فرد في الفريق العمل على فهم كامل عن أهداف العمل.	25
					تساعد فرق العمل على خلق جو عالي من التحفيز ومناخ مناسب للعمل.	26
					يقدم فريق العمل المساندة المعنوية و المادية في مواجهة الأزمات.	27
					التقليل من ضغوط العمل:	
					يتم تحديد مسئوليات كل عامل بشكل دقيق.	28
					تتميز الأنظمة و التعليمات في المديرية بالوضوح.	29
					تتلاءم مهام الوظيفة مع مؤهلات وخبرات العامل.	30
					يوجد فترات كافية للراحة أثناء العمل .	31
					تؤخذ التظلمات و الشكاوي بعين الاعتبار في المديرية.	32
					توفر المديرية برامج الرفاهية الاجتماعية للعمال(مطعم، حضانة، مساكن، مواصلات، أماكن استراحة)	33

ملحق مؤشرات المطابقة للنموذج التمكن رقم (04).

Model Fit Summary

CMIN

Model	NP	PAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	44		320,386	146	,000	2,194
Saturated model	190		,000	0		
Independence model	19		2644,128	171	,000	15,463

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,082	,900	,870	,692
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,346	,378	,309	,340

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,879	,858	,930	,917	,929
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,064	,054	,073	,009
Independence model	,223	,215	,230	,000

ملحق مؤشرات المطابقة للنموذج الثقة التنظيمية رقم (05)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	439,187	183	,000	2,400
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	3705,547	210	,000	17,645

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,881	,864	,927	,916	,927
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,061	,078	,000
Independence model	,239	,232	,246	,000

ملحق مؤشرات المطابقة للنموذج جودة الحياة الوظيفية رقم (06)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	856,928	480	,000	1,785
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	5225,423	528	,000	9,897

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,836	,820	,921	,912	,920
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,052	,046	,057	,288
Independence model	,175	,170	,179	,000

ملحق مؤشرات المطابقة للنموذج للقياس قبل التعديل رقم (07)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	207,396	74	,000	2,803
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1043,620	91	,000	11,468

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,801	,756	,862	,828	,860
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,079	,066	,091	,000
Independence model	,189	,179	,200	,000

ملحق مؤشرات المطابقة لنموذج القياس بعد التعديل. رقم (08)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	33	138,007	72	,000	1,917
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1043,620	91	,000	11,468

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,868	,833	,932	,912	,931
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,042	,070	,230
Independence model	,189	,179	,200	,000

ملحق نتائج فرصيات الدراسة رقم (09).

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
confiance_organisationel	<--- empowerment	1,259	,388	3,249	,001	par_1
qualité_vie_travail	<--- empowerment	,334	,153	2,179	,029	par_13
qualité_vie_travail	<--- confiance_organisationel	,166	,042	3,952	***	par_14
confiance_Collègues	<--- confiance_organisationel	,153	,054	2,844	,004	par_2
confiance_dirigeants	<--- confiance_organisationel	,241	,071	3,387	***	par_3
confiance_org_compé	<--- confiance_organisationel	,835	,106	7,892	***	par_4
confiance_org_efficacité	<--- confiance_organisationel	1,000				
QVT_dim5	<--- qualité_vie_travail	1,336	,246	5,420	***	par_5
QVT_dim6	<--- qualité_vie_travail	2,146	,390	5,501	***	par_6
QVT_dim1	<--- qualité_vie_travail	1,000				
QVT_dim2	<--- qualité_vie_travail	,677	,192	3,522	***	par_7
QVT_dim4	<--- qualité_vie_travail	1,929	,346	5,573	***	par_8
QVT_dim3	<--- qualité_vie_travail	1,432	,286	4,999	***	par_9
choix	<--- empowerment	2,362	,496	4,760	***	par_10
Auto_efficacité	<--- empowerment	1,169	,300	3,901	***	par_11
signification	<--- empowerment	1,000				
Impact	<--- empowerment	2,027	,427	4,746	***	par_12

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
confiance_organisationel	<--- empowerment	,312
qualité_vie_travail	<--- empowerment	,210
qualité_vie_travail	<--- confiance_organisationel	,423
confiance_Collègues	<--- confiance_organisationel	,186
confiance_dirigeants	<--- confiance_organisationel	,238
confiance_org_compé	<--- confiance_organisationel	,754
confiance_org_efficacité	<--- confiance_organisationel	,866
QVT_dim5	<--- qualité_vie_travail	,652
QVT_dim6	<--- qualité_vie_travail	,691
QVT_dim1	<--- qualité_vie_travail	,375
QVT_dim2	<--- qualité_vie_travail	,229
QVT_dim4	<--- qualité_vie_travail	,736
QVT_dim3	<--- qualité_vie_travail	,515
choix	<--- empowerment	,683
Auto_efficacité	<--- empowerment	,363
signification	<--- empowerment	,417
Impact	<--- empowerment	,548

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9 <--> e10	6,730	1,524	4,414	***	par_15
e6 <--> e8	,222	1,187	,187	,852	par_16

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e9 <--> e10	,278
e6 <--> e8	,014

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
empowerment	1,346	,463	2,905	,004	par_17
e14	19,857	3,273	6,067	***	par_18
e15	2,459	,851	2,890	,004	par_19
e1	6,393	,604	10,591	***	par_20
e2	8,574	1,460	5,871	***	par_21
e3	12,151	1,102	11,029	***	par_22
e4	12,899	1,465	8,808	***	par_23
e5	7,302	2,588	2,821	,005	par_24
e6	11,662	2,014	5,791	***	par_25
e7	14,330	1,195	11,989	***	par_26
e8	21,378	1,806	11,840	***	par_27
e9	20,873	1,809	11,538	***	par_28
e10	28,094	2,362	11,893	***	par_29
e11	19,327	1,778	10,870	***	par_30
e12	10,728	1,337	8,025	***	par_31
e13	17,187	1,924	8,935	***	par_32
e16	8,217	,860	9,550	***	par_33

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
confiance_organisationel	,097
qualité_vie_travail	,278
QVT_dim5	,425
QVT_dim6	,477
QVT_dim4	,541
QVT_dim3	,265
QVT_dim2	,053
QVT_dim1	,140
confiance_dirigeants	,056
confiance_Collègues	,035

	Estimate
confiance_org_compé	,568
confiance_org_efficacité	,751
Impact	,300
Auto_efficacité	,131
choix	,467
signification	,174

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	1,259	,000	,000
qualité_vie_travail	,543	,166	,000
QVT_dim5	,726	,222	1,336
QVT_dim6	1,166	,357	2,146
QVT_dim4	1,048	,321	1,929
QVT_dim3	,778	,238	1,432
QVT_dim2	,368	,113	,677
QVT_dim1	,543	,166	1,000
confiance_dirigeants	,304	,241	,000
confiance_Collègues	,192	,153	,000
confiance_org_compé	1,052	,835	,000
confiance_org_efficacité	1,259	1,000	,000
Impact	2,027	,000	,000
Auto_efficacité	1,169	,000	,000
choix	2,362	,000	,000
signification	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	,312	,000	,000
qualité_vie_travail	,342	,423	,000
QVT_dim5	,223	,275	,652
QVT_dim6	,236	,292	,691
QVT_dim4	,251	,311	,736
QVT_dim3	,176	,218	,515
QVT_dim2	,078	,097	,229

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
QVT_dim1	,128	,158	,375
confiance_dirigeants	,074	,238	,000
confiance_Collègues	,058	,186	,000
confiance_org_compé	,235	,754	,000
confiance_org_efficacité	,270	,866	,000
Impact	,548	,000	,000
Auto_efficacité	,363	,000	,000
choix	,683	,000	,000
signification	,417	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	1,259	,000	,000
qualité_vie_travail	,334	,166	,000
QVT_dim5	,000	,000	1,336
QVT_dim6	,000	,000	2,146
QVT_dim4	,000	,000	1,929
QVT_dim3	,000	,000	1,432
QVT_dim2	,000	,000	,677
QVT_dim1	,000	,000	1,000
confiance_dirigeants	,000	,241	,000
confiance_Collègues	,000	,153	,000
confiance_org_compé	,000	,835	,000
confiance_org_efficacité	,000	1,000	,000
Impact	2,027	,000	,000
Auto_efficacité	1,169	,000	,000
choix	2,362	,000	,000
signification	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	,312	,000	,000
qualité_vie_travail	,210	,423	,000
QVT_dim5	,000	,000	,652
QVT_dim6	,000	,000	,691
QVT_dim4	,000	,000	,736

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
QVT_dim3	,000	,000	,515
QVT_dim2	,000	,000	,229
QVT_dim1	,000	,000	,375
confiance_dirigeants	,000	,238	,000
confiance_Collègues	,000	,186	,000
confiance_org_compé	,000	,754	,000
confiance_org_efficacité	,000	,866	,000
Impact	,548	,000	,000
Auto_efficacité	,363	,000	,000
choix	,683	,000	,000
signification	,417	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	,000	,000	,000
qualité_vie_travail	,209	,000	,000
QVT_dim5	,726	,222	,000
QVT_dim6	1,166	,357	,000
QVT_dim4	1,048	,321	,000
QVT_dim3	,778	,238	,000
QVT_dim2	,368	,113	,000
QVT_dim1	,543	,166	,000
confiance_dirigeants	,304	,000	,000
confiance_Collègues	,192	,000	,000
confiance_org_compé	1,052	,000	,000
confiance_org_efficacité	1,259	,000	,000
Impact	,000	,000	,000
Auto_efficacité	,000	,000	,000
choix	,000	,000	,000
signification	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	empowerment	confiance_organisation	qualité_vie_travail
confiance_organisation	,000	,000	,000
qualité_vie_travail	,132	,000	,000
QVT_dim5	,223	,275	,000

	empowermen t	confiance_organisation el	qualité_vie_trava il
QVT_dim6	,236	,292	,000
QVT_dim4	,251	,311	,000
QVT_dim3	,176	,218	,000
QVT_dim2	,078	,097	,000
QVT_dim1	,128	,158	,000
confiance_dirigeants	,074	,000	,000
confiance_Collègues	,058	,000	,000
confiance_org_compé	,235	,000	,000
confiance_org_éfficacit é	,270	,000	,000
Impact	,000	,000	,000
Auto_éfficacité	,000	,000	,000
choix	,000	,000	,000
signification	,000	,000	,000

الملحق رقم 10

Unconstrained

Standardized RMR = ,0531

Measurement weights

Standardized RMR = ,0555

Structural weights

Standardized RMR = ,0566

Structural covariances

Standardized RMR = ,0616

Structural residuals

Standardized RMR = ,0622

Measurement residuals

Standardized RMR = ,0640

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Model 1	11	11,871	,373	,006	,007	-,007	-,008
Model 2	14	19,808	,136	,011	,011	-,006	-,006
Model 3	15	27,185	,027	,014	,016	-,003	-,003
Model 4	17	29,644	,029	,016	,017	-,004	-,004
Model 5	17	29,644	,029	,016	,017	-,004	-,004

Assuming model Model 1 to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Model 2	3	7,936	,047	,004	,005	,001	,001
Model 3	4	15,314	,004	,008	,009	,004	,005
Model 4	6	17,772	,007	,009	,010	,003	,004
Model 5	6	17,772	,007	,009	,010	,003	,004

Assuming model Model 2 to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Model 3	1	7,378	,007	,004	,004	,003	,004
Model 4	3	9,836	,020	,005	,006	,002	,002
Model 5	3	9,836	,020	,005	,006	,002	,002

Assuming model Model 3 to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Model 4	2	2,458	,293	,001	,001	-,001	-,001
Model 5	2	2,458	,293	,001	,001	-,001	-,001

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Unconstrained	66	301,365	144	,000	2,093
Measurement weights	55	313,237	155	,000	2,021
Structural weights	52	321,173	158	,000	2,033
Structural covariances	51	328,551	159	,000	2,066
Structural residuals	49	331,009	161	,000	2,056
Measurement residuals	33	368,501	177	,000	2,082
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	28	1882,136	182	,000	10,341

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Unconstrained	1,261	,931	,899	,638
Measurement weights	1,366	,928	,903	,685
Structural weights	1,529	,926	,902	,697
Structural covariances	1,781	,925	,901	,700
Structural residuals	1,690	,924	,901	,708
Measurement residuals	1,738	,914	,898	,770
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	5,388	,589	,526	,510

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Unconstrained	,840	,798	,909	,883	,907
Measurement weights	,834	,805	,908	,891	,907
Structural weights	,829	,803	,905	,889	,904
Structural covariances	,825	,800	,902	,886	,900
Structural residuals	,824	,801	,901	,887	,900
Measurement residuals	,804	,799	,888	,884	,900
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Unconstrained	,043	,036	,050	,947
Measurement weights	,042	,035	,048	,979
Structural weights	,042	,035	,049	,977
Structural covariances	,043	,036	,049	,967
Structural residuals	,043	,036	,049	,971
Measurement residuals	,043	,037	,049	,968
Independence model	,126	,121	,132	,000