

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)

الدكتور أيمن حسن ديوب

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سورية إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوفر لدى معظم الشركات استراتيجية لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، جودة الحياة الوظيفية، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز.

المحتويات

القسم الأول: منهجية البحث

1. مقدمة ومشكلة وتساؤلات البحث
2. أهداف البحث
3. أهمية البحث
4. فروض البحث
5. مجتمع البحث وعينته
6. متغيرات البحث
7. منهجية البحث
8. استمارة الاستقصاء

القسم الثاني: الإطار النظري عن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

القسم الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

النتائج والتوصيات

المراجع

1 - مقدمة البحث ومشكلته وتساؤلاته:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها وبما يشجع العاملين ويوجد الاطمئنان عندهم بعدم استقناء المنظمة عنهم سواء في الأمد الطويل أو القصير.

وفي هذا الاتجاه جاء الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات 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.

وفي هذا الإطار يعدُّ تمكين العاملين أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنَّ تمكين العاملين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثمَّ تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالٍ، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحتى في الملكية (التي تمثل أعلى درجات التمكين) ومن خلال الاهتمام والتقدير لأفكار العاملين واقتراحاتهم.

فالموارد البشرية تعدُّ أهم وأعلى ما تمتلكه المنظمة لأنها المحرك الرئيس لعجلة الإنتاج والأرباح، وبناءً على ما ورد أعلاه ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات مثل (رستم، 2012) (الحلبي، 2009) (Boles & Sunoo, 1997) (Nguyen, 2012) (Zoe s. Dimitrides, 2001) (Antonios K. Klidas, 2002) (Igarria & Badway, 1994) (إجاد الرب، 2008) و (Igarria & Badway, 1994) تناول البحث الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في قطاع الاتصالات من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما أثر تفويض السلطة في جودة الحياة الوظيفية ؟
2. ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية؟
3. ما أثر مشاركة العاملين في الملكية في جودة الحياة الوظيفية؟
4. ما أثر تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم (تقدير الإجاز) في جودة الحياة الوظيفية؟

2- أهداف البحث:

- 1- تعرّف الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.
- 2- تعرّف على شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.
- 3- تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة.

3- أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال:

- 1) كونه من الدراسات الأولى التي تتناول كلاً من تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في سورية، فالدراسة الحالية -على حد علم الباحث- تناولت موضوعاً يتسم بالحدوث من حيث الاهتمام فيه في سورية وخاصة جودة الحياة الوظيفية .

2) إسهام البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي تُوصَل إليها في توجيه اهتمام القائمين في شركات الاتصالات إلى أهمية تحويل المنظمات إلى منظمات ممكنة، وتعرف متطلبات التمكين وجودة الحياة الوظيفية والميزات التي يتمتعان بها والعقبات التي يمكن أن تحول دون تطبيقهما بما يتفق وطبيعة عمل كل منها التي تتطلب التعامل المباشر بين العامل والزبون بشكل يومي .

4- فروض البحث:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، ويتفرع عن الفرض الفروض الفرعية الآتية:

✚ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

✚ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

✚ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

✚ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم (تقدير الإنجاز) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق:

- اتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين .
- جودة الحياة الوظيفية .
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية .

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم في المنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) .

5- مجتمع وعينة البحث:

طُبِقَ هذا البحث على شركات قطاع الاتصالات جميعها^(*) في الجمهورية العربية السورية المكونة من الشركة السورية للاتصالات - المؤسسة العامة للاتصالات سابقاً التي تحولت إلى شركة مساهمة حديثاً وفق قانون الشركات - فضلاً عن شركتي سيرتل وأم تي أن، إذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 30 استمارة في كل شركة على العاملين والإداريين في هذه المنظمات، استرجع منها 80 استمارة منها - بواقع نسبة إجابة بلغت 89 % - خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

6- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: تمكين العاملين وتمثّل متغيراته الفرعية في: تفويض السلطة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتقدير الإنجاز.
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية.

7- منهجية البحث:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد الباحث في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

8- استمارة الاستقصاء:

قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء عن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وقد قُسمت إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: بطاقة تعريف بالمستقصى منه (اسم المنظمة، والنوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، القسم الثاني: اتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين ويتضمن (16) عبارة، القسم الثالث: جودة الحياة الوظيفية ويتكون من (12) عبارة، إذ قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

* البيانات والإحصاءات الوارد في البحث جميعها عن شركات الاتصالات وفق بيانات عام 2012.

ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قام الباحث باختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته.

وقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء أن بنود الاستقصاء جميعها معنوية، كما عُرِضَت الاستمارة على مجموعة من المختصين في مجال البحث العلمي للتأكد من صياغة الأسئلة ومناسبتها للموضوع، إذ تبين أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالمصداقية، وعليه اعتمدت بنود قائمة الاستقصاء جميعها دون حذف أي منها لأنها معنوية، وللتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث طريقة معامل الارتباط ألفا من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS(18.0) إذ تبين أن قيم معامل الارتباط ألفا كلها أكبر من /0.70/ وهو الحد المقبول لمثل هذه الدراسات كما يشير (Hair,1998)، وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات كما تمتعت بالصلاحية، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة

من كل بند من بنود الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي

رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية	رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
القسم الأول	تمكين العاملين	القسم الثاني	جودة الحياة الوظيفية		
س1	346.0	000.0	س17	316.0	001.0
س2	362.0	000.0	س18	462.0	001.0
س3	389.0	002.0	س19	689.0	000.0
س4	889.0	000.0	س20	611.0	000.0
س5	852.0	000.0	س21	569.0	000.0
س6	324.0	000.0	س22	436.0	009.0
س7	496.0	004.0	س23	589.0	000.0
س8	564.0	000.0	س24	452.0	000.0
س9	239.0	000.0	س25	231.0	000.0
س10	654.0	000.0	س26	265.0	000.0
س11	456.0	000.0	س27	324.0	002.0
س12	376.0	005.0	س28	341.0	000.0
س13	456.0	000.0			
س14	876.0	000.0			
س15	652.0	000.0			
س16	612.0	000.0			

جدول يوضح قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach's Alpha

قيمة معامل الثبات	عدد الأسئلة	المقياس
51.88	16	تمكين العاملين
64.76	12	جودة الحياة الوظيفية
22.85	28	كامل الاستقصاء ما عدا الأسئلة التصنيفية

القسم الثاني: تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

1- مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية:

دراسة (Nguyen، 2012) عن تأثير رأس المال السيكولوجي (الحالة النفسية للعامل) في جودة الحياة الوظيفية وجودة الحياة للمسوقين، إذ توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات إيجابية لجودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي وفي جودة الحياة الوظيفية للمسوقين، كما أكدت وجود نظام واضح ومحدد لإدارة الموارد البشرية يؤمن جودة الحياة الوظيفية للمسوقين، وقد انعكس ذلك في أدائهم، كما أشارت الدراسة إلى أن رأس المال السيكولوجي يعدّ السبب الرئيس لكل من جودة الحياة الوظيفية وعمل المسوقين، فضلاً عن الدور المهم للتسويق في تحقيق الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية.

دراسة (رستم، 2012): تناول الباحث أثر تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة في المصرف التجاري السوري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف واضح في المصرف فيما يتعلق بتشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة والإبداع، كما أن بيئة العمل في المصرف التجاري السوري لا تتسم بالتشجيع على النمو والتعلم الذاتي، وعدم إشراك العاملين في المصرف في عملية صياغة وتحديد الأهداف.

دراسة (Ahmadi et al 2011) عن استخدام منهج التدريب الإداري في تطوير جودة الحياة الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي لنمط التدريب الإداري للمديرين وأسلوبه المستخدم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وهو السبب الرئيس لتمكين العلاقات بين الأفراد مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي، مع الأخذ بالحسبان ضرورة تقييم المديرين للعاملين بشكل دوري وإبلاغهم بالنتائج لتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (Manjunah, 2011) عن تأثير جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الفنادق في رضا العملاء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدم رضا عن كل من الرواتب والتعويضات والميزات المقدمة من

قبل المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات بيئة العمل، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العاملين والعملاء، وضرورة شعور العاملين بنوع من الأمان الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الشركة والعملاء والعاملين .

دراسة (الجميل،2008) عن الأتماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التمكين والأتماط القيادية، ووجود سبعة مستويات من التمكين.

دراسة (Tjosvold, 2006) التي تناولت العلاقة بين الدعم التنظيمي وتمكين العاملين، وقد توصلت إلى نتيجة مهمة تشير إلى أن نجاح تمكين العاملين يتطلب توفير الدعم التنظيمي الفعال.

دراسة (العتيبي،2005) التي سعت إلى تقديم إطار لتمكين العاملين، وقد أكد البحث أن نجاح تمكين العاملين في المنظمات يتطلب الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى بناء المنظمة المتعلمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

دراسة (Sergio & Tima, 2003) عن تمكين العاملين لتشجيع السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام، من خلال معرفة كيفية استخدام الممارسات المختلفة لتمكين العاملين من أجل اكتشاف طرائق جديدة للعمل، وقد توصلت إلى أن تمكين العاملين يمثل مدخلاً لزيادة الإبداع، إذ إن بعض ممارسات تمكين العاملين له آثار مختلفة في الإبداع، وبعضها قد يمثل عائقاً أمام الإبداع.

دراسة (Antonios K.Klidas,2002) التي تناولت تمكين العاملين في البيئة الثقافية الأوربية من خلال التطبيق على صناعة الفنادق من خلال دراسة مقارنة للفنادق الأمريكية العاملة في أوربا، إذ بحثت الدراسة ذلك وفق إطار هوفستد للثقافات المتعددة، وقد توصلت إلى أن ضرورة وضوح إجراءات التمكين في المنظمات محل الدراسة وفق كل بلد، وبالنتيجة فإن الافتراضات الأكثر أهمية لنظرية التمكين لن يكون من المحتمل أن تُدرك في الثقافات ذات خطوط السلطة الطويلة ما لم يقوم المدبرون الذين اعتادوا مدة طويلة على التوجيه وعدم المشاركة باعتبارها أو الانخراط فيها وما لم يقد المرؤوسون الذين تطبعوا بثقافة الانتظار حتى تلقي الأوامر والتوجيهات أن يرحبوا بهذه الافتراضات.

دراسة (Anna Psoinos,2002) التي سعت إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح التمكين، إذ توصلت إلى أن نجاح تمكين العاملين يرتبط بالعديد من الإجراءات، منها إجراءات التوظيف والمكافآت والتدريب، كما يتوقف على نجاح العلاقة بين الموظف والإدارة.

دراسة (Zoe s. Dimitrides, 2001) التي تناولت تمكين العاملين كمدخل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم إطار مفاهيمي لتمكين العاملين وعرض تطبيقات استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة للمديرين، وقد توصل البحث إلى أن مواجهة التحديات الداخلية والخارجية لإدارة الجودة الشاملة تكون من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وصناعته، وقد أكدت الدراسة أن التمكين فلسفة إدارية وليس تقنية، ولتغيير أدوار كل من المديرين والعاملين وسلوكهم أكدت ضرورة أن عملية بناء المهارات وتكوينها مطلوبة لهما معاً وليس فقط للعاملين.

دراسة (Goodman et al, 2001) عن تأثير الثقافة التنظيمية في جودة الحياة الوظيفية، وقد توصلت إلى أن القيم الثقافية تؤثر إيجاباً في كل من الانتماء التنظيمي، وتضمنات العمل، وتمكين العاملين، والرضا الوظيفي، وسلباً في معدلات دوران العمل.

دراسة (باعثمان، 2001) التي هدفت إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين، وتحديد التأثير المتبادل بين مجموعة من العوامل التنظيمية وتمكين العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للمقدرات والكفاءات التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرار، إن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية، كلها عوامل تساعد على التطبيق الناجح للتمكين.

دراسة (Lau & May, 1998) التي تناولت دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق أداء أعلى للمنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية طردية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء المنظمات، وعدّ الأمان الوظيفي أحد أهم مكونات برامج جودة الحياة الوظيفية.

دراسة (Boles & Sunoo, 1997) التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في المنظمات اليابانية، وقد أكدت الدراسة وجود اهتمام كبير لدى المنظمات في اليابان بجودة الحياة الوظيفية من حيث التأمين الصحي أكثر من المنظمات الأمريكية سواء للعاملين أم لأسرهم.

دراسة (Igarria & Badway, 1994) التي ركزت على دراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية، وقد توصلت إلى وجود علاقة طردية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث: اتفاق معظمها على أن تمكين العاملين يعدّ إحدى الأدوات الاستراتيجية المؤثرة والمهمة في المنظمة، لدوره في إعداد الأطر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والفنية، وكونه يمثل إستراتيجية في يد المنظمة لمواجهة المتغيرات الحالية

والمستقبلية، وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنه يتناول العلاقة التآزرية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية من خلال تعرف دور تمكين العاملين في تحقيق جودة حياة وظيفية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واضح ومحدد.

2- تمكين العاملين: المفهوم والتعريف والممارسات والأشكال:

يمثل تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعني إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، هذا وقد تعددت تعريفات تمكين العاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات وآخر سيكولوجي (Sergio & Tima, 2003)، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخر عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، في حين ينظر إليه بعضهم نظرة إدراكية يتكون من أربعة أبعاد إدراكية هي (المعنى، والكفاءة، والتصميم الذاتي، وأثر الوظيفة) (السيد، 2001).

هذا ويعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفوءة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر (Dimitriades 1999)، في حين يعرفه (السلمي، 2005) بأنه تقوية الأفراد، أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية، وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين، ومن ثم فإن التمكين هو مفهوم أوسع بكثير من التفويض، وإثراء العمل، والإدارة بالمشاركة وبالمقابل هو مفهوم أضيق من مفهوم التزام الموظفين .

ويمكن تعريفه بأنه إحدى المبادرات الفعّالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعّال لهذه السلطات (جاد الرب، 2008).

ومن خلال أدبيات التمكين حدّد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما الاتجاه التحفيزي والاتجاه الاتصالي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل حيث يتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثمّ يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل، أمّا النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه

العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، بحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بأهمية للعمل (Conunger & Kanungo, 1988)، (Dimitriades 1999)، (العتيبي، 2004).

هذا ويعدّ تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعّالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، إذ يتضمن التمكين بشكل رئيس تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية بما يمكنهم من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم ومطالبهم؛ ممّا يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمؤوسين فالمديرون يجب أن يتحولوا من إصدار الأوامر والرقابة إلى التفويض والثقة بالمؤوسين، والمؤوسون يجب أن يتحولوا من اتباع الأوامر والتعليمات إلى صنع القرارات الخاصة بهم وحتى كسر قواعد العمل إن كان ذلك ضرورياً، فالتمكين يحفز تحول نمط القيادة من القيادة التقليدية الأتوقراطية والموجهة إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة (Antonios K.Klidas, 2002)، كما يشار إلى التمكين من خلال زيادة درجة مشاركة العاملين في ملكية المنظمة، الاحترام والتقدير الذي تبديه المنظمة نحو أفكار العاملين فيها ومقترحاتهم، ومن خلال المشاركة في اللجان بأنواعها كلّها (جاد الرب، 2008)، في حين تقترح (Lawsan, 2006) أربعة مداخل لتمكين العاملين تتمثل في: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في عمليات التخطيط، وتزويد العاملين بالتدريب والدعم التنظيمي المتواصل، والثناءات المتواصلة للعاملين الجيدين.

وفي الغالب يقترح التمكين تغييراً جذرياً للهيكل التنظيمي ودرجة مركزية السلطة ولدرجة رسمية العمليات في المنظمة ولاسيما أن التمكين يتطلب هيكلاً تنظيمياً مسطحاً أو مستويات أقل في الهيكل الهرمي مع طبقات أقل في الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، ممّا يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية وفي طلبات المستهلك، ومثل هذا التسطّيح للهرم التنظيمي يؤدي إلى عدم مركزية السلطة وإلى انتشار سلطة صنع القرار في المنظمة ولاسيما المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي، هذا وتدعم عقيدة التمكين أيضاً بيئة صياغة القانون بشكل تكون فيه كتيبات السياسة والإجراءات المفصلة والقواعد موجودة بما يسمح للموظفين بالمرونة ليمارسوا المبادرة (Antonios K.Klidas, 2002)، فالتمكين يمثل منهجاً لإدارة الأفراد يتمثل في نقل السلطات الكافية إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع ضرورة إعطاء العاملين الصلاحية والسلطة الواسعة في وضع الأهداف الخاصة

بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم، وفي هذا الاتجاه يرى كل من (Bowen & Lawer 1995) و(ملحم، 2006) أن نجاح برامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر المعادلة الآتية مجتمعة:

التمكين = القوة X المعلومات X المعرفة X المكافآت

أي لا بدّ من أن تكون العناصر الأربعة متوافرة وليس فقط أحدها، فغياب أحدها يجعل الناتج صفرًا، فتوفير عنصر السلطة والقوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات أو المعرفة أو المهارة أو غياب الحافز وهكذا باقي العناصر، ف نجاح التمكين لا يتم بتوفير أسس الثقة والمعرفة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة فقط، فلا بدّ من التغيير في نيات العاملين والإدارة ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

3- أبعاد التمكين:

اتفق كل من (lashely & McGoldrick,1994)، (Dimitriades, 1999)، (العتيبي، 2004)، (الحلبي، 2009)، (رستم، 2012) على وجود خمسة أبعاد للتمكين هي:

البعد الأول: المهمة ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام .
البعد الثاني: تحدى المهمة الذي يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم ويحتاجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به.
البعد الثالث: القوة يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
البعد الرابع: الالتزام الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالموجهة للمهمة والأدوار، أو التحكم.

4- جودة الحياة الوظيفية: المفهوم والأهمية والعناصر:

يعدّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين (Ahmadi et al 2011) من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل، ومن خلال التركيز على أثر التوظيف في صحة العامل وتعرّف الطرائق التي تؤدي إلى تحسين أداء الفرد في أثناء العمل، فيرى كل من (جاد الرب، 2008)

و(Anderson) أن جودة الحياة الوظيفية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وزيادة الشعور السالب من قبل العمل تجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها، هذا وقد تعدد آراء الكتاب والباحثين عن هذا المفهوم فيرى (Middlemist & Hitt) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتركز على الرضا الوظيفي، فيما يرى بعضهم أنها محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين، وتعرف جودة الحياة الوظيفية وفقاً لـسكل من (Porkiani, et al 2011) و (Considine & Callus, 2002) على أنها استراتيجيات مكان العمل، وعمليات وتركيبية بيئة العمل المحفزة والمحقق للرضا الوظيفي التي تعتمد أساساً على وضع المنظمة وحالتها وفعاليتها.

ويعرف (جاد الرب، 2008) جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها، ويرى (Hayrol et al. 2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في علاقات وسياسات المنظمة ونمط الإدارة والدعم التنظيمي والحياة الشخصية والعائلية والأمان والرضا الوظيفي في المنظمة وفي بيئة العمل، ويرى (Robbins) أنها تعني استجابة المنظمة لاحتياجات العاملين لديها من خلال تطوير آليات تضمن مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة فيهم، في حين يرى (Nguyen, 2012) أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي، والصحي، والاحتياجات الاقتصادية والعائلية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، واحتياجات الإدراك، والاحتياجات المعرفية والاحتياجات الجمالية) نتيجة المشاركة في العمل، إذ ترتبط جودة الحياة الوظيفية بأداء العاملين وإنتاجيتهم وولائهم الوظيفي، وفي هذا الإطار يشير (Ieu & may) إلى أن جودة الحياة الوظيفية يمثل عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات وصيانة حياتهم في العمل، ويرى بعض الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للتطوير الوظيفي والنمو، وبحسب (Arzil et al. 2010) تتضمن جودة الحياة الوظيفية كلاً من: المكافآت، والعلاقات بين الأشخاص، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، وسياسات المنظمة وإدارتها، والدعم التنظيمي، وحياة الأفراد الشخصية والعائلية والصحية، كما تتضمن جودة الحياة الوظيفية وفق (Pranee, 2010) المخاطر المهنية، وتطوير الموارد البشرية من خلال رفاهية الأفراد وتقييمهم، والتدريب الاحترافي، وظروف العمل واستشارات العمل.

ويحدد (Porkiani, et al 2011) وفقاً لكل من (Akranaviciūtė & Ruževicius, 2007; Arts et al., 2003; Gilgeous, 1998; Schoepke et al., 2001) عناصر جودة الحياة الوظيفية في: تعويضات العمل المادية والمعنوية، الحالة العاطفية والمعنوية للأفراد (الإدراك، والتقدير، والضغط، والحوافز، والرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي)، والتطوير والتحسين (فرص التطور الوظيفي، والمهارات والمعارف المكتسبة)، والعلاقات الاجتماعية في المنظمة (العلاقة مع الرؤساء والزملاء، والتفاوض، والاتصالات، والأوامر والتعليمات، تقسيم العمل)، وتحقيق الذات (التطور الوظيفي، والمشاركة في صناعة القرارات، والثقة بالنفس)، والحالة الفيزيائية للأفراد (الضغط، والتعب والإرهاق، والاحتراق الوظيفي، وحجم العمل)، الأمان الوظيفي في بيئة العمل.

وبالنسبة ينظر الباحث إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الاستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة.

5- مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها:

حدد كل من (النجار، 2006) و(جاد الرب، 2008) و(Suhuler & Jackson, 1996) و(Lussier, 1996) و(Sirgy et al, 2001) و(Nguyen, 2012) و(Porkiani, et al 2011) أهم مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها بالآتي: مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما (الرضا عن المردود المادي للعمل)، وإتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي، ومشاركة أكبر في الثروة والعائد، وتوافر فرص عمل صحية آمنة، وفرص تنمية العاملين وتدريبهم، وتحقيق ربحية عالية، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وثقة الإدارة بالعاملين، وزيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب والمرض، واتخاذ القرارات في أقل المستويات، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتبني الجودة في نظام إنتاجي فعال، وحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية، وإيجابية عمل الفرص لعائلته، وعدم وجود حواجز اصطناعية وتقبل التفاوت بين المراكز، وتوفير وقت كافٍ خارج العمل للاستمتاع بالحياة، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، والتوازن بين حياة الفرد والوظيفية وحياته الشخصية، وتخفيض معدلات الشكاوى والحوادث، ونظام تغذية مرتدة فعال، وثقافة تنظيمية داعمة

للعاملين، وتقليل معدلات الإضراب، وزيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج، تقليل معدلات دوران، والعمل، وارتفاع معدلات النمو الاقتصادية مثل العائد على الاستثمار والعائد على الملكية ونمو المبيعات والسعر السوقي للسهم والمركز التنافسي للمنظمة وقدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي ونمو إنتاجية العاملين .

6- مبررات تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية:

يعدُّ تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعدُّ المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به، فتمكين العاملين يقدم العديد من الميزات سواء للعاملين أو للمنظمة تمكن في مجملها من نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما دامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعلية وحقيقية، ومنها كما يرى كل من (أفندي، 2003) و(جاد الرب، 2008) و(ملحم، 2006):

- 1- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة أطول وقت ممكن، وخاصة الموظف المدرب والمؤهل وصاحب الكفاءة، فالتمكين يساهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة إلى الموظف، ويساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ومن ثمَّ زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- 2- استجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير، الأمر الذي يحقق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل.
- 3- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- 4- الإفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.
- 5- حصول الزبائن على خدمات بحسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم بحسب الطلب.
- 6- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة وزيادة ولاء العميل وتحسين سمعة المنظمة، فالقبول والملكية تمثل احتياجات إنسانية أساسية تُشبع عن طريق التمكين.
- 7- تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا إذ يمارسون عملاً مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة، وشعور العاملين بمعنى الوظيفية نتيجة إعطائهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإتجاز عملهم.

8- إن الاندماج الثلاثي بين العامل وصاحب العمل والنقابة يؤدي إلى التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعملية والإنسانية الفعالة .

9- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، وتخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب، وتخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتلف، نتيجة الأمن الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف .

10- بناء المساعدين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً. وبالنتيجة فإن نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية كونها جميعاً تتوقف على مشاركة العاملين الفعلية والحقيقية في الإدارة، لأن تمكين العاملين هو أحد المحاور الرئيسة والأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يسهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، كما أن تمكين العاملين يحتاج إلى بيانات ومعلومات، لأنه يمثل سلماً يرتقي إليه الفرد والمنظمة معاً حتى تصل إلى أعلى درجات التمكين، وهذا يتطلب العمل معها بحذر وتدرج حتى تصل إلى التمكين المناسب .

القسم الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

1- الإحصاءات الوصفية:

المتغير	التكرار	النسبة %	
المنظمة	الشركة السورية للاتصالات	28	35%
	سيرتل	25	31.25%
	أم تي أن	27	33.75%
النوع	أنثى	32	40%
	ذكر	48	60%
العمر	أقل من 30	24	30%
	30-40	33	41.25%
	40-50	18	22.50%
	أكثر من 50	5	6.25%
المستوى التعليمي	دراسات عليا	14	17.50%
	مؤهل جامعي	48	60%
	مؤهل متوسط	18	22.50%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	28	35%
	5-10 سنوات	25	31.25%
	10-15 سنة	24	30%
	أكثر من 15 سنة	3	3.75%
المجموع	80	100%	

من الجدول السابق نلاحظ أن عينة البحث تضمنت (28) مفردة من الشركة السورية للاتصالات و(25) مفردة من شركة سيرتل و(27) من شركة أم تي إن، كما أن 60% من العينة ذكور والباقي

إناث، وغالبية أفراد عينة البحث أعمارهم لا تتجاوز أربعين سنة وبنسبة وصلت (71%)، كما أن 60% من أفراد عينة البحث يحملون مؤهلاً جامعيًا و17% يحملون دراسات عليا، كما نلاحظ أن نحو 66% خبرتهم أقل من عشر سنوات، وهذا يعود لحدائثة عمر شركات الاتصالات وبالتحديد الشركات الخاصة مجال البحث.

2- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث ومتغيراته:

يوضّح الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث ومتغيراته عن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية:

المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط متغير تفويض السلطة 3,76	372,0	3,88	يوجد لدى الشركة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة
	0,456	4,19	يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة وبتقنة الإدارة
متوسط متغير المشاركة في اتخاذ القرارات 3,83	0,468	3,23	هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا
	0,567	3,67	يشارك العاملون في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف
متوسط متغير المشاركة في الملكية 3,24	0,613	3,53	تتخذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان
	0,389	4,33	تتوافر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة
متوسط متغير تقدير الاجاز 3,67	0,879	3,82	إن عملية اتخاذ القرارات في الشركة ليست مناسبة بالإدارة العليا
	0,567	2,55	تتضمن المكافآت الممنوحة للعاملين المشاركة في ملكية المنظمة
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,456	2,97	تعامل الإدارة العاملين في مجالس الإدارة كملك
	0,643	3,50	تشارك الإدارة عاملها بالعوائد المتحققة
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,768	3,97	تحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية
	0,369	4,15	تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,345	3,15	تشجع إدارة الشركة الإبداع وتطور قدرات العاملين
	0,512	3,25	هناك فرص متاحة للتقدم والتطوير والنمو الوظيفي
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,679	3,49	تدعم الإدارة الإنجازات المحققة من قبل الأفراد وتعمل على تشجيعها
	0,321	4,35	تشارك الشركة العاملين في اللجان بأشكالها كلها تقديراً لهم
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,568	4,00	توافر الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين (أي بيئة العمل مشجعة على النمو والتعلم الذاتي)
	0,581	3,15	تهتم الشركة بتحقيق التكامل الاجتماعي في عملها
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,782	4,05	هناك عدالة وكفاية لنظم الأجور والتعويضات المتبعة
	0,345	3,18	توافر الشركة للعاملين بيئة عمل صحية وأمنة
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,498	3,53	تستخدم الشركة تجهيزات ومعدات حديثة لتقليل الحوادث المهنية
	0,683	3,72	تعتمد الشركة على تمكين العاملين لجعل الموظف يتحمل مسؤولية تصرفاته
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,222	3,63	تراعي الشركة حياة الفرد العائلية مثل حياته الوظيفية
	0,239	3,95	الاتصالات واضحة وسريعة بين العاملين والإدارة مما يولد الثقة بين الإدارة والعامل
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,654	4,10	هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل
	0,271	3,35	تقدم الشركة التأمين الصحي لأسر العاملين جميعاً
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3,66	0,765	3,78	معدلات الغياب في الشركة منخفضة
	0,491	3,43	حقوق العاملين القانونية في الشركة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي متاحة

من الجدول السابق نستنتج الآتي:

➤ تهتم الإدارات في الشركات محل الدراسة بآراء العمال وتعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، وتعمل على تأمين الحوارات واللقاءات معهم ولكن لا تتيح لهم الفرص للتقني والتطوير والنمو الوظيفي، إذ بلغ المتوسط العام لمتغير تقدير الإنجاز (3.67).

➤ يشارك العاملون في إعداد الخطط والاستراتيجيات، كما أن القرارات تتخذ في أقل المستويات حيث المعلومات متوافرة للجميع من أجل اتخاذ القرارات، فقد بلغ المتوسط العام لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات (86,3).

➤ تتوفر لدى معظم الشركات استراتيجية متبعة لتفويض السلطة ولكنها غير محددة، على الرغم من أن العاملين يتمتعون بصلاحيات واسعة وهناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، ويمكن للعاملين اتخاذ القرارات دون الرجوع للمدير، وقد بلغ المتوسط العام لمتغير تفويض السلطة (3.76).

➤ تتشارك الشركات محل الدراسة مع العاملين بالعوائد ولكن دون أن يتحولوا إلى ملاك نتيجة عدم توزيع المكافآت كحصة أو أسهم في الشركة بل تقتصر المكافآت على الماديات، ولا تقوم الشركات بمشاركة العاملين بالملكية، فقد بلغ المتوسط العام لمتغير المشاركة بالملكية (3.24).

➤ إن أكثر متغيرات تمكين العاملين توافراً هو متغير المشاركة في اتخاذ القرارات يليه تفويض السلطة، يليه تقدير الإنجاز، ومن ثم المشاركة في الملكية.

➤ تهتم الشركات محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن دون المستوى المطلوب وقد بلغ المتوسط (3.66)، فعلى الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات في الشركات محل الدراسة إذ بلغ المتوسط (4.05)، وعلى الرغم من سعي الشركات محل الدراسة إلى تأمين بيئة مشجعة على النمو والتعلم الذاتي إذ بلغ المتوسط (4.00)، ولكن نلاحظ أن ظروف العمل وبيئته في الشركات غير آمنة وغير صحية إذ بلغ المتوسط (3.18)، كما أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة إذ بلغ المتوسط (3.63)، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، كما أن الشركات محل الدراسة لا تهتم بتحقيق التكامل الاجتماعي في عملها بشكل جيد، فالشركات محل الدراسة لا تراعي الحياة الشخصية للعامل مثل حياته الوظيفية.

➤ الرقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل إذ بلغ المتوسط (4.10).

➤ معدلات الغياب منخفضة، وهذا دليل جيد لتحقيق مستوى معين من جودة الحياة الوظيفية.

3-اختيار صحة الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة: لدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية قام الباحث بحساب معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، فكانت مصفوفة الارتباط كما يوضح الجدول الآتي:

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	جودة الحياة الوظيفية	نموذج الانحدار
تفويض السلطة	معامل الارتباط	**0.458	$R^2= 0.210$
	المعنوية	0.000	$F= 9.562$
	الدلالة	معنوي	$Sig= 0.000$
المشاركة في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	**0.283	$R^2= 0.080$
	المعنوية	0.000	$F= 11.712$
	الدلالة	معنوي	$Sig= 0.000$
المشاركة في الملكية	معامل الارتباط	**0.481	$R^2= 0.231$
	المعنوية	0.001	$F= 32.313$
	الدلالة	معنوي	$Sig= 0.001$
تقدير الإنجاز	معامل الارتباط	**0.504	$R^2= 0.254$
	المعنوية	0.000	$F= 10.296$
	الدلالة	معنوي	$Sig= 0.000$
تمكين العاملين	معامل الارتباط	**0.597	$R^2= 0.356$
	المعنوية	0.000	$F= 13.897$
	الدلالة	معنوي	$Sig= 0.000$

** تعني ارتباط معنوي عند 99%

من الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين أشكال تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية جميعها، ومن جهة أخرى يعدُّ تقدير الإنجاز الأكثر ارتباطاً بجودة الحياة الوظيفية ويفسر وحده مانسبته 25.4% من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، يليه المشاركة في الملكية ويفسر مانسبته 23.1% من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، يليه تفويض السلطة ويفسر ما نسبته 21% من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، في حين جاءت المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة وتفسر مانسبته 8% من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، وبشكل عام فإن متغيرات تمكين العاملين التي دُرست تفسر مجتمعة ما نسبته 35.6% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي ولتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوب لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، حصل الباحث على أربعة نماذج للانحدار كان أفضل نموذج منها من حيث قيمة معامل التحديد هو النموذج الرابع إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.356)، والجدول الآتي يوضح هذه

النماذج وقيمة معامل التحديد والمتغيرات التي تتضمنها من أجل اختيار الأفضل بحسب معامل التحديد:

معاملات التحديد لنماذج الانحدار المتعلقة بمتغيرات تمكين العاملين

المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	معامل التحديد R ²	النموذج
المشاركة في الملكية	0.231	1
المشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز	0.312	2
المشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز، تفويض السلطة	0.341	3
المشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات	0.356	4

والنموذج الأفضل يتضمن التنوع في استخدام أشكال تمكين العاملين وهي: المشاركة في الملكية، وتقدير الإنجاز، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ نلاحظ أن المتغيرات الأربعة تفسر مجتمعة 35.6% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية، والنموذج ككل هو نموذج معنوي عند مستوى 0.01، وقد كانت نتائج الانحدار للنموذج الفضلى كما في الجدول الآتي:

نتائج الانحدار المتدرج Stepwise لمتغيرات تمكين العاملين المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	المعنوية	الدلالة
الثواب	0.043	0.345	0.000	-----
المشاركة في الملكية	0.342	5.651	0.000	جوهريّة
تقدير الإنجاز	0.279	3.531	0.000	جوهريّة
تفويض السلطة	0.213	3.615	0.004	جوهريّة
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.129	1.390	0.005	جوهريّة
معامل التحديد R ² = 0.356، الخطأ المعياري للنموذج = 0.456				
قيمة F المحسوبة = 13.897، المعنوية = 0.000				

ومن ثمّ نرفض الفرض الأول القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة ونقبل الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه العلاقة.

4- اختبار صحة الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهريّة بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق:

- اتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين.
- جودة الحياة الوظيفية .
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب كما في الجدول الآتي:

جدول يوضّح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثاني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
اتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين	بين الفئات	5.583	2	9.678	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	81.015	77			
	التباين الكلي	86.598	79			
جودة الحياة الوظيفية	بين الفئات	12.212	2	11.675	0.003	جوهرية
	داخل الفئات	120.345	77			
	التباين الكلي	132.557	79			
العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية	بين الفئات	7.423	2	6.234	0.009	جوهرية
	داخل الفئات	90.789	77			
	التباين الكلي	98.212	79			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهاتها نحو تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وهذا يعني رفض الفرض الأساسي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المنظمات وقبول الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه الاختلافات بين المنظمات، ولمعرفة إلى أي شركة من شركات الاتصالات تعود هذه الاختلافات قام الباحث بإجراء تحليل TUKEY وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق باتجاهات الشركات محل الدراسة نحو تمكين العاملين

الشركة	الشركة السورية للاتصالات	سيرتل	أم تي أن
الشركة السورية للاتصالات	-	*0.189	*0.243
سيرتل	*0.189	-	0.123
أم تي أن	*0.243	0.123	-
	0.001	0.001	0.765
	0.001	0.001	0.765

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05.

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة

الشركة	الشركة السورية للاتصالات	سيرتل	أم تي أن
الشركة السورية للاتصالات	-	*0.230	*0.415
	-	0.001	0.000
سيرتل	*0.230	-	0.178
	0.001	-	0.435
أم تي أن	*0.415	0.178	-
	0.000	0.435	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05.

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بالعلاقة بين تمكين العاملين وجود الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة

الشركة	الشركة السورية للاتصالات	سيرتل	أم تي أن
الشركة السورية للاتصالات	-	*0.333	*0.129
	-	0.000	0.001
سيرتل	*0.333	-	0.098
	0.000	-	0.512
أم تي أن	*0.129	0.098	-
	0.001	0.512	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل السابقة:

✚ عدم جوهرية الاختلافات بين كل من شركتي سيرتل وأم تي أن فيما يتعلق بتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

✚ وجود اختلافات جوهرية بين الشركة السورية للاتصالات وكل من سيرتل وأم تي أن، فيما يتعلق بتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

5- اختبار صحة الفرض الثالث: لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم في المنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب كما في الجدول الآتي:

جدول يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثالث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الجنس	بين الفئات	10.010	1	11.234	0.008	جوهرية
	داخل الفئات	171.152	78			
	التباين الكلي	181.153	79			
العمر	بين الفئات	12.225	2	5.689	0.005	جوهرية
	داخل الفئات	190.300	77			
	التباين الكلي	202.525	79			
المستوى التعليمي	بين الفئات	20.110	2	9.679	0.002	جوهرية
	داخل الفئات	273.321	77			
	التباين الكلي	293.431	79			
سنوات الخبرة	بين الفئات	11.444	3	17.231	0.009	جوهرية
	داخل الفئات	256.122	76			
	التباين الكلي	267.566	79			

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهاتها نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بحسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وهذا يعني رفض الفرض الأساسي القائل بعدم وجود هذه الاختلافات وقبول الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه الاختلافات بين المستقصى منهم نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

النتائج والتوصيات:

- ✚ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية .
- ✚ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.
- ✚ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية .
- ✚ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية.

- ✚ تهتم الإدارات في الشركات محل الدراسة بأراء العمال واقتراحاتهم وتعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كما تعمل على تأمين الحوارات واللقاءات معهم.
- ✚ لا تتيح المنظمات للعاملين الفرص المناسبة للتقدم والتطوير والنمو الوظيفي .
- ✚ يشارك العاملون في الشركات محل الدراسة في إعداد الخطط والاستراتيجيات، كما أن القرارات تتخذ في أقل المستويات حيث المعلومات متوافرة للجميع بعدها الأدنى من أجل اتخاذ القرارات.
- ✚ هناك استراتيجية متبعة لتفويض السلطة لدى معظم الشركات، إذ يتمتع العاملون في الشركات الثلاث بصلاحيات واسعة وهناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات من دون الرجوع للمستويات العليا.
- ✚ تتشارك الشركات محل الدراسة مع العاملين بالعوائد ولكن دون أن يتحولوا إلى ملاك فعليين نتيجة عدم توزيع المكافآت كحصة أو أسهم في الشركة بل تقتصر المكافآت على الماديات، فالشركات لا تعتمد على مشاركة العاملين بالملكية .
- ✚ تهتم الشركات محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن دون المستوى المطلوب .
- ✚ هناك عدالة نظام الأجور والتعويضات في الشركات محل الدراسة ، كما أن الشركات محل الدراسة تعمل على تأمين بيئة مشجعة على النمو والتعلم الذاتي .
- ✚ إن ظروف العمل وبيئته في الشركات محل الدراسة غير آمنة تماماً وغير صحية تماماً .
- ✚ حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم .
- ✚ الشركات محل الدراسة لا تراعي الحياة الشخصية للعامل مثل حياته الوظيفية .
- ✚ إن أكثر متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في جودة الخدمة الوظيفية هو متغير المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة ثم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✚ توجد اختلافات جوهرية بين المنظمات محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

✚ توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم في المنظمات محل الدراسة نحو العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تعزى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

وبناءً على ذلك يوصي الباحث بالآتي:

✓ ضرورة العمل على بناء استراتيجية واضحة طويلة الأجل لتمكين العاملين في الشركات محل الدراسة تشكل جزءاً من رؤية الشركات وقيمها محل الدراسة تقوم على زيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من جهة وعلى سرعة الاتصالات من جهة ثانية، وتتسم بالتنوع في أشكال تمكين العاملين من جهة أخرى.

✓ زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث: ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للتقدم والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وزيادة الاهتمام بحياة الفرد الأسرية والشخصية مثل حياته الوظيفية وتنفيذ برامج التأمين الصحي بالشكل السليم للفرد ولأفراد عائلته جميعاً.

✓ منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات و اتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين نظراً إلى طبيعة عمل الشركات محل الدراسة .

✓ لا بدّ من أن تعمل الشركات محل الدراسة على تحويل العاملين لديها إلى ملاك فعليين (من خلال امتلاك العامل لحصص وأسهم في الشركة وليس فقط مشاركتهم بالأرباح) في الشركة لما له من أثر كبير في جودة حياتهم الوظيفية .

✓ التنوع في أشكال تمكين العاملين المقدمة من قبل الشركات (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير الإنجاز) مع التركيز على مشاركة العاملين في ملكية الشركة كأفضل أشكال تمكين العاملين لتحقيق جودة حياة وظيفية .

✓ توفير الظروف المناسبة لتطبيق تمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بتوفير الدعم التنظيمي اللازم، والابتعاد - قدر الإمكان - عن إخضاع التمكين للمزاج الفردي للمدير، مع ضرورة إمداد الأفراد العاملين بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لنجاح التمكين، وتوجيههم نحو حسن استخدام السلطة الممنوحة لهم، وهذا يتطلب العمل على حسن اختيار المديرين على أن تتوافر

- فيهم القدرة والمهارة على تشجيع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والخطط.
- ✓ ضرورة قيام إدارة الشركات الثلاث بتنمية العلاقة مع العاملين فيها وتطويرها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على موضوع تقديم الخدمة، ومن ثمَّ على جودة الحياة الوظيفية لهم.
- ✓ ضرورة مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين بحسب نوعهم ومستوى خبرتهم وعمرهم؛ وذلك عن القيام بممارسات تمكين العاملين، لما لذلك من أثر في تحقيق أفضل النتائج.
- ✓ الاستمرار بتطبيق نظام الأجور والتعويضات المبني على المهارات والمعارف والقدرات المطبق بالشركات وبالتحديد الشركات الخاصة.
- ✓ المحافظة على متطلبات تمكين العاملين المتوافرة لدى الشركات وتعزيزها وحسن استخدامها من أجل تحويل هذه المنظمات إلى منظمات ممكنة.
- ✓ ولما كان من الممكن وجود علاقة سببية بين كل من العوامل البيئية المتعددة ونوع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة وتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية من جهة ثانية، اقترح الباحث أن تُدرَسَ هذه المتغيرات في بحوث مستقبلية .

استمارة الاستقصاء

أختي الكريمة، أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية حول تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية وإذ نقدر غالباً تعاونكم البناء في الاستجابة لمفردات هذا الاستقصاء على أساس آرائكم الفعلية، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن هذه الاستقصاء، علماً أنّ البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنّ تعاونكم يعدّ أساسياً لإنجاح هذه الدراسة .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث / د. أيمن حسن ديوب

أولاً: بطاقة تعريف:

1- اسم المنظمة

2- النوع: () ذكر () أنثى

3- العمر:

() أقل من 30 سنة . () من 30 - أقل من 40 سنة.

() من 40 - أقل من 50 سنة. () أكثر من 50 سنة.

4- المستوى التعليمي:

() دراسات عليا () مؤهل جامعي () مؤهل متوسط

5- عدد سنوات الخبرة:

() أقل من خمس سنوات () من 5 سنوات إلى

أقل من 10 سنوات .

() من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () أكثر من 15 سنة.

ثانياً - فيما يأتي مجموعة من العبارات التي توضّح توجهات المنظمة نحو تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، الرجاء تحديد درجة توافرها في شركتكم وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	العبارة
تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة في القرارات، مشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز)					
					1. يوجد لدى الشركة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة
					2. يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة وبنقطة الإدارة
					3. هناك أعمال يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا
					4. يشارك العاملون في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف
					5. تتخذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان
					6. تتوافر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة
					7. إن عملية اتخاذ القرارات في الشركة ليست مناصرة بالإدارة العليا
					8. تتضمن المكافآت الممنوحة المشاركة في ملكية المنظمة
					9. تعامل الإدارة العاملين في مجالس الإدارة كملك
					10. تشارك الإدارة عاملها بالعوائد المتحققة
					11. تحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية
					12. تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات
					13. تشجع إدارة الشركة الإبداع وتطور قدرات العاملين
					14. هناك فرص متاحة للتقدم والتطوير والنمو الوظيفي
					15. تدعم الإدارة الإنجازات المحققة من قبل الأفراد وتعمل على تشجيعها.
					16. تشارك الشركة العاملين في اللجان بأشكالها كلها تقديراً لهم
جودة الحياة الوظيفية					
					17. توافر الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين (أي بيئة العمل مشجعة على النمو والتعلم الذاتي)
					18. تهتم الشركة بتحقيق التكامل الاجتماعي في عملها
					19. هناك عدالة وكفاية لنظم الأجور والتعويضات المتبعة
					20. توافر الشركة للعاملين بيئة عمل صحية وأمنة
					21. تستخدم الشركة تجهيزات ومعدات حديثة لتقليل الحوادث المهنية
					22. تعتمد الشركة على تمكين العاملين لجعل الموظف يتحمل مسؤولية تصرفاته.
					23. تراعى الشركة حياة الفرد العائلية مثل حياته الوظيفية
					24. الاتصالات واضحة وسريعة بين العاملين والإدارة ممثل بولد الثقة بين الإدارة والعامل.
					25. هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل
					26. تقدم الشركة التأمين الصحي لأسر العاملين جميعاً
					27. معدلات الغياب في الشركة منخفضة
					28. حقوق العاملين القانونية في الشركة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي متاحة.

المصادر والمراجع

1. أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
2. باعثمان، ربما عبد الرحمن، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2001.
3. جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، 2008.
4. الجميلي، مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
5. الحلبي، نهى، "تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين": رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
6. رستم، شادي، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.
7. السلمي، علي، ملامح إدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، السعودية، جدة، 2005.
8. السيد، محمود محمد، تمكين الموظفين، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2001.
9. العتيبي، سعد، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر إدارة الجودة الشاملة، الرياض، 2005.
10. ملحم، يحيى، تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
11. النجار، فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
12. Akranaviciūtė, D., & Ruževičius, J. Engineering Economics, V 52, N2, 2007.
13. Anna Psinos and Urrabazo Msn. RN, management's role in shaping organizational culture, journal Nursing Management, V 14, N3, 2006
14. Antonios K.klidas, employee empowerment in the European cultural context: findings from the hotel industry, Athens university of economics and business CRANET 2th international conference on "human resource management in Europe: Trends and challenges, Athens, Greece, October 2002 .

15. Arts, E. J., Kerksta, A., & Van der Zee, J. Quality of working life and workload in home helpservices. Nordic College of Caring Sciences, 2001.
16. Boles. M & Sunoo .B. P, Are Japanese employee more Generous? Workforce. V 76. N 12, 1997.
17. Bowen . D.E & Lawler .E, E, Empowering service Employees, Sloan Management Review, Summer, 1995.
18. Connolly et al, high performance work practice and competitive advantage in the Irish hospitality sector, international journal of contemporary hospitality management, V 19.N 3, 2007
19. Gilgeous, V. Manufacturing managers: their quality of working life. Integrated Manufacturing Systems, No.9,1998.
20. Goodman, Eric A, et al The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life, Organization Development Journal, V19, N3, 2001,
21. Igbaria .M. Parasuraman S & Badway . M.K, Work experiences, Job Involvement and Quality of work Life among information system personal, MIS Quarterly . V 18. 1994
22. Joseph f. Hair et al. Multivariate Data Analysis, 5th ed, USA: Prentice-Hall, INC, 1998.
23. Karen Lawson, 4 Keys to Employee Empowerment, Lawson Consulting Group.INC, 2006
24. Lua . Rsm & may .B.E, Awing – Win Paradigm for Quality of work Life & Business Performance, HRD Quarterly, San Francisco, V 9. N 3, 1998
25. Masoud Porkiani, et al, Relationship between the Quality of Work Life and Employees' Aggression Journal of American Science, V 7 . N2, 2011
26. Richard R. Bolduc, An Analysis of the Relationship Between Quality of Work Life and Motivation for Correctional, A thesis submitted to the faculty of Graduate and Research Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Counselling Psychology Department of Educational and Counselling Psychology, McGill University, Montreal,2001,
27. S.I . Manjunath & Sherikurian, Impact of QWL of the hotel employees in customer satisfaction – A Study on star hotels in Bangalore, SAJTH, V 4, N2, 2011.
28. Schoepke J., Hoonakker P. L. T., & Carayon, P. Quality of working life among women and men in the information technology workforce Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 46th Annual Meeting,2003.
29. Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev, Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, Indiana University,School of Public and Environmental Affairs, 2004.
30. Seyed Ali Akbar Ahmadi et al. To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: The role of managerial coaching on the quality of work, Journal of Business Management Vol. 5, 4 September, 2011.
31. Sirgy, M. J., Efraty,, D., Siegel, P & Lee, D. A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research, V 55, 2001.
32. Tho D. Nguyen and Trang T. M. Nguyen Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam, Journal of Macromarketing, V32 .N1.2012. <http://jmk.sagepub.com>
33. Tjosvold et al effect of power concepts and employee performance on managers' empowering, leadership & organization development journal, V27, N 3,2006
34. Zoe s. Dimitrides, empowerment in total quality: Designing and implementing effective employee decision – making strategies, QMJ, V8, N 2, 2001'.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2012/7/24