

## دور تمكين العاملين فى تحقيق جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

### The Role of Employees' Empowerment in Achieve A Quality of Work Life A field study to the public sector banks

د. هدى محمد عبد العال محمد

مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات - أكاديمية الشروق  
البريد الإلكتروني : [hoda.abdelaal@yahoo.com](mailto:hoda.abdelaal@yahoo.com)

#### المقدمة:

تعتبر التغييرات الهائلة فى البيئة الخارجية للمؤسسات المحرك الرئيس لتطوير آليات وأساليب جديدة فى العمل الإداري، ونظرًا للمنافسة الشديدة فى بيئات الأعمال مما يؤكد أهمية دور العاملين فى إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، لذا فقد أصبح من اللازم تبنى استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها، ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمفهوم التمكين الوظيفي للعاملين (Employees' Empowerment) لتحقيق أهداف المؤسسات والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج والخدمة المقدمة باعتبار ان مفتاح التطوير هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التى يتم توظيفها لصالح التنظيم، وعلى هذا فإن الخطوة الأولى لتطوير أداء المؤسسات تعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين وتمكينهم لتحقيق غايات المؤسسات.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

وتعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ نظراً لأن جودة الحياة الوظيفية مفهوم يحتوى على العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً على البيئة المباشرة للعمل؛ إلا أنه يلمس الحياة الشخصية للعاملين باعتبار الفرد كائن بشري له العديد من المشاعر والاهتمامات الشخصية (جاد الرب ٢٠٠٨).

وقد أصبحت البنوك في بيئة الأعمال المصرفية الحالية قائمة على المنافسة الشديدة وتواجه تحديات غير مسبقة بسبب أن التغيير أصبح هو القاعدة في تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، فكان لابد من الاستجابة والتوجه نحو تقديم خدمات مصرفية مبتكرة جديدة لتطبيق مفاهيم ومناهج إدارية حديثة تعمل على تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها مما ينعكس على التميز في أداء العمل وزيادة قدرتها التنافسية.

## **The Role of Employees Empowerment in Achieving A Quality of Work Life**

### **A field study to the public sector banks**

**Dr. Hoda Mohamed Abd El-aal Mohamed**  
Business Administration lecturer

This paper examines the relationship between employee empowerment and career quality. The aim of this study is to determine the best form to enable employees to achieve career quality, especially by applying this form on the public sector banks (National Bank of Egypt, Banque Misr, Banque du Caire). The problem of the study investigates the following research question:

1. What are the requirements of staff empowerment?
2. What is the extent of interest in achieving career quality?
3. What enables employees to excel in performance and increase competitiveness in banks?

The study variables are: career empowerment, freedom of choice, self-efficacy, importance of work, influence in decision-making; and quality of career.

#### **The study reached the following results:**

- There is a statistically significant relationship between freedom of choice and career quality.
- There is a statistically significant relationship between self-efficacy and career quality.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

- There is a statistically significant relationship between the meaning of the importance of work and career quality.
- There is a statistically significant relationship between influencing decisions and career quality.

In light of the results achieved, the study recommended that great attention should be given to the employment empowerment approach; allowing bank employees to make proposals, encourage them, inform them of their importance in work and use their abilities .In addition, Continuous review of work methods and policies and regulations should be applied on a regular basis to greatly highlight the concept of career quality.

## **٢- مصطلحات البحث:**

التمكين الوظيفي، حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، المشاركة فى اتخاذ القرارات، جودة الحياة الوظيفية.

### **- مفهوم تمكين العاملين:**

التمكين هو الإجراء الذى يعطى بمقتضاه العاملون فى المنظمة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التى تظهر أثناء العمل، بينما يوسع البعض المفهوم فيرى أنه يتضمن مشاركة العاملين فى المنظمة لتحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية وتحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل كامل لمسؤولية تحقيق الأهداف، ويخطو البعض الآخر خطوة أوسع فيرى ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المنظمة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف" (عطية حسين ٢٠٠٣). إذ أن التمكين الوظيفي يعني: "إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم وآرائهم الشخصية" (KenBlanchand,1996).

### **- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:**

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التى تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (سيد جاد الرب) وعلى ذلك فإن جودة الحياة الوظيفية تمثل الجهود التى تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات من خلال البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين (Sherman , A ,Bohbander,1996).

### ٣- المشكلة البحثية

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك متغيرات قد لا يهتم بها سواء من جانب الإدارة أو من جانب العاملين في البنوك؛ مما يؤدي إلى ضعف تأثير الأساليب والنظم الإدارية المطبقة في مواجهة متطلبات تمكين العاملين؟ وما مدى الاهتمام بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بما يمكنهم من تحقيق التميز في الأداء وزيادة القدرة التنافسية لهذه البنوك؟

ومن خلال التساؤل الرئيس السابق يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي :

١- ما هو تأثير التمكين الوظيفي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنوك؟

٢- ما هي مقومات ومتطلبات تطبيق مدخل تمكين العاملين؟

٣- ما هي المعوقات سواء من جانب الإدارة أو من جانب العاملين؛ والتي قد تؤدي إلى صعوبة تطبيق مدخل تمكين العاملين؟

٤- ما مدى إدراك العاملين لأهمية التمكين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم؟

٥- كيف يمكن تمكين العاملين وفق منهج علمي، مما يعمل على تحقيق جودة حياتهم الوظيفية؛ ويساهم في تحقيق الارتقاء بمستوى الأداء في البنوك محل البحث؟

#### **٤- أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تقديم إطار مقترح لتمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ، وتمثل الأهداف الفرعية للبحث في الآتي:

أ- التوثيق والتأصيل العلمي لمفهوم التمكين الوظيفي، وتحليل مقومات ومعوقات مجتمع البحث التي قد تحول دون التطبيق الفعال لهذا المدخل.

ب- بحث مدى توفير البنوك محل الدراسة لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية.

ج- التعريف بالأسس والمبادئ الخاصة بتمكين العاملين وتحديد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة للتطبيق الفعال في البنوك.

د- العمل على كشف معوقات تطبيق مدخل التمكين الوظيفي لمحاولة صياغة بعض الحلول لتلك المعوقات.

#### **٥- أهمية البحث:**

إن مدخل التمكين الوظيفي يعتبر أحد المفاهيم الأساسية للإدارة المعاصرة ، ورغم وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع ، إلا أن التركيز على تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية يمثل تناولاً جديداً، وتأمل الباحثة أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة جديدة، وعلى ذلك تبرز أهمية البحث فيما يلي:

#### **- الأهمية العلمية:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على مدخل التمكين الوظيفي، كما تحاول الدراسة بيان كيفية تطبيقه بالأسلوب العلمي المنهجي.

## - الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الموضوعية لنجاح البنوك لذا تسعى الباحثة إلى تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل تحقيق جودة الحياة الوظيفية اعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو مدخل التمكين.

### ١- فروض البحث:

**الفرض الرئيس:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق مدخل التمكين الوظيفي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك. وينقسم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية على النحو التالي:

(١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحرية الاختيار في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك.

(٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفاعلية الذاتية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك.

(٣) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمعنى العمل في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك.

(٤) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البنوك.

لذا فإن هذا البحث : يحاول إبراز دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية كدراسة ميدانية على بنوك القطاع العام. ويمثل التمكين وعناصره المتغيرات المستقلة للبحث، في حين تمثل جودة الحياة الوظيفية المتغير التابع.



## **٧- الدراسات السابقة:**

استكمالاً لتكوين الإطار المرجعي للبحث نعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات البحث بما يمكن الباحثة من السير في المراحل المختلفة للدراسة عن وعى وبصيرة، ومن ثم تحليل أوجه الاستفادة من هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية، وذلك كما يلي:

## **٨- تحليل الدراسات السابقة:**

**أولاً : الدراسات التي تناولت تمكين العاملين**

**دراسة الدوسري، (٢٠١٦)** قامت الدراسة ببناء على تحديد دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين ومعرفة مدى مساهمة المديرين من خلال التمكين في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ، والتعرف على الصعوبات التي تواجه العاملين في ممارسة التمكين . وطبقت الدراسة على عينة مكونه من (١١٠- مفرده)، توصلت النتائج إلى أن معظم آراء عينة البحث موافقة على أن واقع الأداء الوظيفي يتطور من خلال ممارسة التمكين وأنه يحسن من مستوى الاداء الوظيفي للعاملين وأوصت الدراسة بأهمية منح العاملين المرونة الكافية لتطبيق النظم واللوائح وكذلك لابد من العمل على تكثيف الدورات التدريبية للعاملين لزيادة تنفيذ أساليب التمكين. ويجب أن يمنح المدراء مرؤوسيههم فرصة المشاركة فى اتخاذ القرارات وبالضرورة لابد من اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال أكثر فعالية وتطور.

**المسعود، ريم سعيد (٢٠١٣)** تكمن أهداف الدراسة في أهمية تحديد مدى علاقة واقع التمكين بالولاء التنظيمي لدى الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدنى والبالغ عددهم (٢٥٣) ضابط ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. باستخدام

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين واقع العمل وممارسة العاملين التمكين في المديرية العامة للدفاع المدني. كما أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة البحث من حيث مستوى الولاء التنظيمي باختلاف متغير المستوى التعليمي ، ولكن ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعينة التي يتراوح أعمارها من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بمنح العاملين حرية تحديد طريقة التعامل مع المواقف والمشكلات التي تحدث أثناء العمل. ومنحهم أيضاً صلاحية التعامل والتنسيق مع الآخرين لتقديم أفكار ومساهمات جديدة بالمشاركة في بناء الرؤى المستقبلية للإدارات التي يعملوا بها.

**دراسة (٢٠٠٤) Black & Gregerson** أوضحت أن عملية اتخاذ القرار بالمشاركة يعتبر تكامل للأبعاد المتعددة ولقد تناولت هذه الدراسة وجهات نظر متعددة الأبعاد ودرست دمج درجة المشاركة وعمليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضاء العاملين وأدائهم. وتوصلت إلى أن درجة المشاركة في توليد بدائل التخطيط مرتبطة ارتباطاً قوياً بالأداء.

**دراسة (2005) Ellis, Jennifer Lindsay** بحثت في المكونات الأساسية والخطوات الجوهرية لتمكين العاملين ومدى تدعيم الطرق والخطوات الجوهرية للتمكين، والمتغيرات التي تدعم حدوث خطوات التمكين، ومتطلبات التمكين التي يشعر بها المشاركون كي يكونوا مكتملين ذاتياً. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين يتكون من ٦ مكونات أساسية تشمل الفعالية الذاتية، والمعرفة، والمهارات، والفرص، والموارد، والدخل، والتأثير.

**دراسة (٢٠٠٦) Moye & Henkin** هدفت الى اكتشاف الارتباطات ذات الصلة بين تمكين العاملين والثقة الشخصية في المديرين وكيف أن تمكين العاملين

يعزز الارتباط ويقوى الصلة بين المديرين والعاملين بالمنظمة. وتوصلت الدراسة الى ان الثقة الشخصية وثقة العاملين في الادارة يحققان الامان الوظيفي بما له أثر إيجابي كبير على تمكين العاملين.

**دراسة أمير بدر الدين (٢٠٠٩)** ذهبت الى التعرف على مفهوم تمكين العاملين في شركات الغزل والنسيج، والتعرف على أبعاد تمكين العاملين، وتحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتحديد نوعية هذه العلاقة إذا كانت ايجابية أم سلبية. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين كل بعد من أبعاد التمكين ونظام إدارة الجودة الشاملة، وأن نظام إدارة الجودة الشاملة يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بثلاثة من أبعاد التمكين وهي الأهمية والقدرة على الاختيار والتأثير، في حين أنه لا يتأثر ببعد الكفاءة.

**دراسة فاطمة (٢٠٠٦)** تناولت بحث أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين. وتوصلت الدراسة الى أن نمط القيادة أكثر الأبعاد المؤثرة في ايجاد مناخ تنظيمي، وأن الهيكل التنظيمي المسطح هو أفضل أنواع الهياكل التنظيمية مناسبة لتطبيق التمكين، وأن نمط الاتصال المتكامل هو أفضل الأنماط، وضرورة تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة، وأن تقييم الأداء ٣٦٠ درجة أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في ظل التمكين.

**دراسة ميرفت (٢٠٠٧)** هدفت الى معرفة أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية بقطاعات وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة الى ضرورة تبنى تطبيق أسلوب فرق العمل ذاتية الادارة كأساس تنظيمي لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، والتي تعمل على التحول من الأداء الفردي الى الأداء الجماعي.

**دراسة محمود عبد الوهاب (٢٠٠٧)** هدفت الى اختبار تأثير الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين على الضغوط الوظيفية الناتجة عن مصادر الضغوط والمتمثلة في

(صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور). وتوصلت الى وجود تأثير جوهري للإثراء الوظيفي ولتمكين العاملين على الضغوط الوظيفية بمصادرها الثلاثة. وعدم وجود فروق جوهرية بين إدراك العاملين لمصادر الضغوط باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

## ثانياً - الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية

**دراسة (Katz, Kochan & Weber (1985)** هدفت الى معرفة العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية وفاعلية المنظمة، ودور جودة الحياة الوظيفية في الإسراع بمعدلات نمو الفاعلية التنظيمية، حسب ما يشير إليه الفرض الرئيسى ، واعتمدت منهجية الدراسة على تجميع البيانات من مصنع كبير لإنتاج السلع المعمرة والثقيلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتغطي الدراسة الفترة من ٧٨-١٩٨٠ ولهذا المصنع ٢٥ مصنعاً فرعياً يعمل بها ٥٠٠٠٠٠ عامل، ويزيد معدل المبيعات السنوى عن بليون دولار، وتتنمى العمالة المؤقتة Temporary Workers في هذه المصانع إلى مالك واحد وتكنولوجيا واحدة ونقابة واحدة. وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية ونظم العلاقات الصناعية والعكس صحيح، وأن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة العمالة المؤقتة ودرجة مشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين اتجاهات الأفراد خاصة العمالة الدائمة والأداء الاقتصادي للشركة، وأن برامج QWL ليس لها تأثير مباشر على الأداء الاقتصادي.

**دراسة (Jonsson & Lank, (1985)** سعت الى تقديم تقريراً من ورشة عمل workshop عن تكنولوجيا الإنتاج وجودة الحياة الوظيفية بشركة Volvo ، والتي كان شعارها أن الأفراد هم المفتاح والموارد الرئيسى والوحيد للمنظمة.

وتوصلت الى أن ارتكاز التطوير التنظيمي في شركة فولفو خلال السبعينيات والثمانينات تم على ركيزتين أساسيتين هما: زيادة الكفاءة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، ويجب أن يتفق نظام الإدارة العليا في المنظمة مع الأهداف الخاصة ببرامج جودة الحياة الوظيفية، وأنه كلما زادت التكنولوجيا تعقيداً كلما زاد الاهتمام بالأفراد في المنظمة، وأن برامج جودة الحياة الوظيفية لها بعدين أساسيين في شركة فولفو، هما البعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي، ولا يجب أن يكون هناك تعارض بينهما.

**دراسة Gilbert, 1989** تهدف إلى التعرف على دور وتدخّل النقابات العمالية لإحداث الأثر المطلوب لجودة الحياة الوظيفية، وتمثلت منهجية الدراسة في اختيار ٩ منظمات لها نقابات عمالية، ٩ منظمات أخرى ليس لها نقابات عمالية. وتوصلت الدراسة الى أن مشاركة الشركات التي لها نقابات عمالية في بناء وتصميم وتنفيذ مراحل جودة الحياة الوظيفية، هي أكثر إيجابية من تلك الشركات التي ليس لها نقابات عمالية، وذلك من حيث فاعلية برامج جودة الحياة الوظيفية، وضرورة إتاحة الفرصة لتدخّل النقابات العمالية ومشاركتها في برامج جودة الحياة الوظيفية، مع وضع نظم فعالة للمشاركة في العوائد والمكاسب المادية الناتجة عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

**دراسة Havlovic, 1991** تهدف الى اختبار الافتراضات الخاصة بتأثير برامج جودة الحياة الوظيفية على معدلات الغياب، الحوادث، دوران العمل، الاستقالات وترك العمل، وتمثلت منهجية البحث في تجميع بيانات مكتوبة عن إحدى الشركات الصناعية متعددة الجنسيات والتي مقرها في وسط غرب أمريكا والبيانات تغطي الفترة من ١٩٧٦-١٩٨٦ وكانت فترة الدراسة ١٢٩ شهر منها ٤٨ شهر قبل تطبيق نظام جودة الحياة الوظيفية، ٨١ شهر بعد التطبيق. وتوصلت الدراسة الى أن

برامج جودة الحياة الوظيفية المعتمدة على المشاركة تؤدي إلى خفض معدلات الغياب وحوادث العمل بقدر محدود، بينما تؤدي إلى تخفيض معدلات الشكاوى ودوران العمل بشكل أكبر، كما تزداد هذه النتائج إيجابية كلما أفصحت المنظمة عن معلومات وبيانات أكثر وأفضل لمجموعات العمل مما يتيح مشاركة العاملين في برامج جودة الحياة الوظيفية.

**دراسة Eaton, Gordan & Keefe, 1992** تسعى إلى التعرف على تأثير مشاركة الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية على ولاء الأفراد لنقاباتهم العمالية، بمعنى آخر هل تشكيل مجموعات لجودة الحياة الوظيفية من العاملين في المنظمة يمثل تهديدًا للنقابات أم لا؟ وتم تجميع البيانات من 3 شركات متماثلة تابعة لاتحاد نقابي واحد وتطبق هذه الشركات برامج جودة الحياة الوظيفية، إلا شركة واحدة لا تطبق برامج جودة الحياة الوظيفية، وهذه الشركات من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت الثقة في نظام الشكاوى في المنظمة كلما إنخفضت التهديدات التي تواجهها النقابة من برامج جودة الحياة الوظيفية، وأن المشاركين في برامج QWL أكثر رضا وظيفي من غير المشاركين، وأن شعور المشاركين بعدالة نظام الشكاوى يؤدي إلى ولائهم لنقاباتهم، وأن الولاء للنقابات يزداد عند كبار السن، وأن المشاركة العاملين بالمنظمة في برامج جودة الحياة الوظيفية، لا تمثل تهديدًا للنقابات العمالية ولا تتعارض مع أدوارها، كما قام (Eaton) بتوجيه استقصاء إلى 86 مفردة من أعضاء النقابات العمالية، ووجد أن مشاركة النقابات في برامج QWL سوف تقلل من تهديد هذه البرامج للنقابات.

**دراسة Fields & Thacker 1992** تهدف إلى التعرف على تأثير المشاركة في برامج جودة الحياة الوظيفية على كل من الولاء التنظيمي من قبل العمال للمنظمة، الولاء النقابي للعمال أيضًا، وشملت عينة الدراسة 293 عامل مجموعة

أولى، ١١٩ عامل مجموعة ثانية، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستقصاء على فترتين متباعدتين، وكانت الردود السليمة ٧٥%. وبذلك وتوصلت الى أن الإلتزام النقابي والالتزام التنظيمي زاد بعد المشاركة في مجهودات وبرامج جودة الحياة الوظيفية، ولكن هذا الإلتزام إختلف نوعاً ما بين الإلتزام تجاه المنظمة، والإلتزام تجاه النقابة، حيث زاد الإلتزام التنظيمي عندما أدرك العاملون نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، بينما زيادة الإلتزام نحو النقابة لم يكن راجعاً فقط نتيجة نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، وإنما هو نابع من دور النقابة والتزامها نحو أعضائها.

**دراسة ١٩٩٤, Iqbaria, Parasuraman&Badway** تهدف الى التعرف على العلاقة بين درجات المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، وشملت عينة الدراسة ٤٦٤ من أخصائي ومديري نظم المعلومات في الشركات الأمريكية. وتوصلت الدراسة الى أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، كلما كانت جودة الحياة الوظيفية أفضل، وبالتالي تحسين في جودة العلاقات الوظيفية والإنسانية على مستوى العاملين، مما يجعل هناك تفاؤل أكبر أمام المديرين والأخصائيين بمستقبل وظيفي أفضل وعوائد أكثر.

**دراسة ١٩٩٦, Clark & Ogawa** تهدف الى قياس مدى استجابة الشركات اليابانية لمتطلبات كبار السن خاصة عند التقاعد. وتوصلت الدراسة الى أن بعض الشركات اليابانية تميل إلى الاستبعاد المبكر الإجباري، خاصة في الوظائف الإدارية والمكتبية وشركات أخرى، مثل المنسوجات تقوم بتخفيض أجر العامل بعد سن ٥٥ إلى ٦٠ سنة بما يتراوح ما بين ١٥% إلى ٢٥% من الأجر قبل سن ٥٥.

**دراسة ١٩٩٧, Boles & Sunoo** استهدفت الدراسة بعض الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية مثل التأمين الصحي. وتوصلت الدراسة الى أن

استطلاعات الرأي أظهرت أن ١٢٨ شركة يابانية عاملة في أمريكا تقدم تأمين صحي للعاملين بها أكبر من مثيلاتها الأمريكية، وأن 37% من الشركات الأمريكية تقدم تأمين صحي للعاملين بها مقابل ٥٦% من الشركات اليابانية، وان الشركات اليابانية تساهم في تغطية التأمين الصحي لأسر وعائلات العاملين بنسبة ٤٨% مقابل ٧٤% في الشركات الأمريكية.

**دراسة Cohen, Chang & Ledford, 1997** هدفت الى التعرف على الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية لفرق العمل وتأثيرها على فعالية مجموعات العمل وأيضاً جودة الحياة الوظيفية، وتمت الدراسة بالتطبيق على إحدى شركات التليفونات الكبرى بأمريكا، غطت الدراسة أربعة مناطق جغرافية تنتشر فيها هذه الشركة، وتتميز الشركة بتطبيق الإدارة الذاتية عن طريق فرق العمل، مع وجود ملاحظين أو قادة من المديرين المحليين داخل المنظمة. وقد تم قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مؤشرات: الرضا الوظيفي- الولاء التنظيمي- الرضا عن جماعة العمل- النمو والرضا عن معدلات الأداء- الرضا الاجتماعي- كفاءة جماعة العمل ثم الاعتراف بالنقابات العمالية والتعاون معها. وتوصلت الدراسة الى أن الذين يتم إدارتهم وقيادتهم ذاتيا هم أكثر فاعلية ومقدرة من الذين يتم إدارتهم تقليديا، كما أنهم أحسن سلوكاً بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية في ظل القيادة الذاتية أفضل منها في ظل القيادة التقليدية. وأن المتغيرات التي لها تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية هي: التدريب الذاتي- الهيكلية الذاتية- وضع الأهداف ذاتيا- النقد الذاتي- التنبؤ والتوقع الذاتي- الملاحظة والتقييم الذاتي- التحفيز الذاتي.

**دراسة كامل & غزالي (2014)** سعت إلى التعرف على دور استراتيجيه الاعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحسين الاداء الكلى في منظمات



الاعمال حيث التعامل بشكل وقائي مع المخاطر والتهديدات والاستعداد للازمات والكوارث قبل حدوثها تتميز هذه الدراسة بقلة الابحاث التي تناولت هذا الموضوع من أجل تحسين الاداء التنظيمي ومن ثم تحسين جودة الحياة الوظيفية وتناولت الدراسة قدرة الاعمال على توفير المرونة التنظيمية للتعامل مع الازمات والكوارث والمواقف الطارئة وتأثير اداره استمرارية الاعمال على تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال جوانب مادية واجتماعية وبيئية .

دراسة ماضي، ٢٠١٤ هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي للعاملين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء فيما يخص متغير الشخصية الوظيفية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يخص متغيرات (الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات العمل ومدة الخدمة) بينما كان هناك فرص للترقي والتقدم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان الوظيفي والرشاقه في اتخاذ القرارات وبرامج التدريب والتعلم والتوازن بين الشخصية العامة والحياة الوظيفية بصفة خاصة.

### ثالثاً :- منهجية البحث

وبعد إستعراض الدراسات السابقة وتوصياتها تستعرض الباحثة هذا البحث وعناصره ليكون من ضمن تلك الدراسات، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراسات أخرى أجنبية قد تناولت مجموعة من الأبعاد أما دراستنا تلك فهي تسعى الى تحقيق أعلى مستويات جودة الحياة الوظيفية من خلال التمكين الإداري للعاملين في

المنظمات. في حدود علم الباحثة المتواضع تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى بأنها تتناول تأثير مدخل تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية على بنوك القطاع العام، وهذا ما لم تتناوله دراسات عربية سابقة.

١ - اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي التأصيلي: تم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، من خلال الاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى بعض الدراسات لمعرفة الأوضاع القائمة، فضلاً عن استخدام بعض مصادر شبكة الإنترنت.

٢ - المنهج الإحصائي التحليلي: اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة الخاصة بالظواهر وتحليلها، وتم عرضها في صورة رقمية لمعرفة الاتجاهات بين المتغيرات وطبيعة العلاقات فيما بينها وإجراء اختبارات للفروض وتفسيرها.

### ٣ - مجتمع وعينة البحث:

قامت الباحثة باختيار بعض بنوك القطاع الحكومي كمجتمع للبحث متمثلاً في (بنك مصر وبنك القاهرة والبنك الأهلي المصري) لما لتلك المؤسسات المصرفية والمالية من أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي، حيث شهدت الآونة الأخيرة عدد من عمليات الإصلاح والتطوير بهدف رفع مستوى أدائها والنهوض بدورها في الاقتصاد الوطني ومن هذا المنطلق تبرز أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي.

وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية بكلاً من الفروع الرئيسية في بنك مصر وبنك القاهرة والبنك الأهلي بمحافظة القاهرة الكبرى، وذلك للأسباب التالية:

تماثل خصائص مجتمع البحث بصفة عامة .

تم الحصول على نسبة كبيرة من استجابات المستقصى منهم لإختيار عينة البحث. نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً" فقد قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة:

$$\frac{\text{الخطأ المسموح به}}{\text{الدرجة المعيارية}} = \sqrt{\frac{ق(١-ق)}{ن}}$$

- ولقد تم وضع الافتراضات التالية: ن = حجم العينة
- ق = تعنى نسبة توافر الخصائص فى مجتمع البحث وهى عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠% .
- معامل الثقة 95% وحدود الخطأ المسموح به بنسبة (+،-) 5% .
- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة ٩٥% = 1.96 (من الجداول الإحصائية للدرجة المعيارية)
- وبتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة كما يلى:

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥ \times 1.96}{ن} = 0.05$$

وبالتالى أصبح حجم العينة = 384 مفردة.

#### ٤- حدود البحث

وقد تم توزيع الاستبانة على عدة بنوك منها ( البنك الاهلى المصرى ، وبنك مصر وبنك القاهرة) للفئة المستهدفة من العاملين فى جميع المستويات الادارية " الإدارة العليا ؛ الإدارة الوسطى ؛ الإدارة التنفيذية" وذلك للذين يشغلوا وظائف (مدير إدارة، مراقب مصرفي، وموظفى الصرافة ومراجعين) وقد تم الاستعانة

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

بتوزيع استبانة الاستقصاء من خلال إدارات شؤون العاملين "شؤون الافراد" بفروع البنوك (داخل محافظة القاهرة - تسهيلاً على الباحثة) للبنوك الخاضعة للدراسة. وتم تحديد حجم عينة من مجتمع الدراسة بإستخدام جداول المعاينة الإحصائية وقدرت بـ ٣٨٤ مفردة ووزعت الاستقصاءات ؛ خلال ما يقرب من ثلاثة أشهر متصلة قامت الباحثة فيها بتجميع الاستثمارات وأثناء الفحص تبين أن عدد ٣٠ استثمارة مفقودة و ٣٧ استثمارة تالفة وبناءً عليه أصبح الصالح للإستخدام من تلك الإستثمارات (عدد ٣١٧).

الجدول رقم (١) حجم العينة ونسبة الإستجابة حسب البنوك موضع التطبيق

م	البنوك	عدد الفروع	النسبة المئوية	إجمالي حجم العينة	الردود السليمة	نسبة استجابة
١	البنك الاهلي المصري	١١	%٣٨	١٤٦	١٢١	%٣٢
٢	بنك مصر	١٢	%٤١	١٥٧	١٢٩	%٣٤
٣	بنك القاهرة	٦	%٢١	٨١	٦٧	%١٧
	الاجمالي	٢٩	%١٠٠	٣٨٤ مفردة	٣١٧	%٨٣

المصدر: من إعداد الباحثة

- الأساليب الإحصائية المستخدمة هي :
- قياس الصدق التمييزي لاستمارة الاستبيان باستخدام اختبار "ت" ومستوى معنويته.
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية، وذلك لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير وتحليل النتائج .

- تحليل التباين ANOVA TEST لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل البحث واختبار فروض البحث.
- معامل ارتباط "كندال" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث .
- الانحدار الخطى البسيط لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### الإطار النظري للبحث:

#### أ- مفهوم ودعائم تمكين العاملين

تعددت تعاريف التمكين وفقاً لرؤية وفلسفة الباحثين وهذا التعدد يرجع إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات المسندة إلى العاملين.

فثمة اتجاه لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي ، فيرى أن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكّن) أى جعله قادراً على الشيء ، أو تعنى إعطاء السلطان الحكم والقوة، ويتضح ذلك المعنى بأكثر من آية في القرآن الكريم "سورة الكهف آيه ٨٤ ، سورة يوسف آيه ٥٦" ويقال استمكن الرجل من الشيء أى صار أكثر قدره عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة. وعرفت كلمة (التمكين) من خلال الفعل يمكن Power بمعنى إعطاء السلطة الرسمية أو القوة، كما عرفت أيضاً فى قاموس وبستر بأنها عملية منح السلطة القانونية **Invest with Legal Power** أو تخويل السلطة إلى شخص ما **Authorize** أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما **Enable** (عالية عبد الحميد ٢٠٠٤).

والتمكين اصطلاحاً هو أحد أهم مخرجات المشاركة فى العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التى تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات،

ويزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى بإمتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل(بحى ملحم).

وعلى المستوى التنظيمي والإداري نجد أن أسس القوة أو السلطة ترجع إلى السلطة القانونية (التحكم من خلال المركز الوظيفي)، أي سلطة المكافآت والعقاب والخصائص والسمات الشخصية، سلطة المعرفة والخبرة ( المبيض وعواد ٢٠٠٢). ويشمل مفهوم التمكين العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويكون ذلك بإزالة عوامل انعدام القوة لتحقيق التمكين من خلال وضع سياسات إدارية تهدف لتمكين العاملين ومن ثم توفير معلومات عن الدافعية الذاتية ، وأخيراً التحفيز والإصرار على إتمام المهام وتحقيق الأهداف. ويعرف التمكين على أنه الإجراء الذي يعطى بمقتضاه العاملون في المنظمة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، بينما بالمفهوم الواسع يراه البعض أنه يتضمن مشاركة العاملين في المنظمة لتحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعة وكذلك تحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل كامل لمسؤولية تحقيق الأهداف، أما بالمفهوم الأكثر اتساعاً فيخطو البعض الآخر أنه ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المنظمة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف(عطية ٢٠٠٣).

كما أن هناك اتجاهاً آخر عرف التمكين كعملية منظمة ذات مدخلات عديدة تجرى عليها عمليات تشغيلية الوصول إلى المخرجات المطلوبة والمحددة بالأداء المتميز وإرضاء العميل. فالتمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات عن المنظمة ، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم ، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس الأداء ، وأخيراً العقود لاتخاذ القرارات

التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة. ويتفق مع المفهوم السابق من يرى أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادرة وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها (Quiwn, & M.Spreitzer, 1997). وينظر للتمكين من خلال منظور الدافعية كحالات أو معتقدات دافعية داخلية لدى الفرد، وهذا المنظور يفترض أن الأفراد لديهم حاجة لتمكين (القوة أو السلطة) اللتان يمثلان دوافع داخلية للتأثير أو التحكم في الآخرين إضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التأثير في الأحداث والتكيف مع المواقف والأفراد مثل مركز التحكم الداخلي أو الخارجي والشعور المكتسب بانعدام القوة. وهذا الاتجاه يتفق مع النظرة الإدراكية للتمكين (Jay A. Conger & Rabindar, ١٩٩٨ و)

ويوجد اتجاه آخر يعرف التمكين من خلال الهدف النهائي للوظيفة ويركز على أنه درجة جودة الخدمة المقررة للعملاء بهدف إرضائهم، فالتمكين هنا يمثل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة صنع القرار ثم إتخاذ القرار، ويكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه وله الحرية في اختيار طرق تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء لبلوغ أهداف المنظمة والمشاركة في تحليل المعلومات وصنع القرارات (مصطفى ٢٠٠٤). ويرى آخرون أن مفهوم التمكين يشكل ممارسة ثقافية لكونه جزءاً من الثقافة التنظيمية وتعبير عن فلسفة القائد الإدارية، التي تتشكل من القيم والمعتقدات الشخصية والتنظيمية والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة عندما تسعى إلى التميز والنجاح تحظى بثقافة قوية تميل للأداء العالي والتميز بقدرتها التنافسية (Ron Johnson & David Redmon, 1998)، وتنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية المورد

البشرى كقوة علمية معرفية جوهرية قادرة على إدخال تعديلات وإبتكارات متلاحقة(محمد سويلم ١٩٩٧).

ويعد التمكين عامل حيوى فى نجاح المنظمة بدرجة مساهمته فى مستوى جودة القرارات الإدارية، فنادراً ما يصل للمديرين المعلومات ذات القيمة بمعرفة جميع البدائل النتائج المتعلقة بالقرارات بسبب عدة حواجز تمنع تدفق المعلومات لأعلى وعدم مشاركة المرؤوسين وبالتالي تزداد الحواجز بعدم اطلاع المديرين على المعلومات والتي كلما توافرت أدت إلى تغيير القرارات وتحسين نوعيتها. وعلى الجانب الآخر فالعاملين بما لديهم من فهم لكثير من مشكلات العمل على دراية ووعى بالوصول إلى الحلول الملائمة ويمتلكون قوة المعرفة والخبرة وبالتالي فمشاركة هؤلاء فى إتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين صنع جودة القرارات(محمد سويلم ؛ مرجع سبق ذكره). والتمكين وسيلة تحفيزية لرفع الروح المعنوية فالمشاركة عادة فى اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين الاتجاهات والعلاقات بما ينعكس على الإنتاجية، وقد دلت الأدبيات الإدارية على أنها تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء(Bober Simans,1995). والتمكين هو درب أصيل أمام الصف الثانى المؤهل للقيادة فى المنظمات ، لأن ما ينجم من مدراء لم يحظوا بالقدر الكافى من التأهيل سيؤدى لتحقيق نتائج سلبية أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل ممن حجبت عنهم الفرص وثانيها انخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء(مصطفى ٢٠٠٤؛ مرجع سبق ذكره).

والتمكين هو تغيير جذرى للتخلص من الثقافة التقليدية حيث الفصل بين التخطيط والتنفيذ أو عدم المشاركة فى إتخاذ القرار بما يكفل استفادة المرؤوسين من الدافعية الداخلية للإنجاز والتعلم، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة، إضافة إلى زيادة ثقة



المروّوسين في أنفسهم (L.A.Mallak, 1996). فإهتمام الباحثين والممارسين المتزايد بمفهوم التمكين في مجال الإدارة يرجع للأسباب التالية:

⑤ تؤكد الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية أن سياسة التمكين مكون أساسي لخلق القيادات مبكراً بشكل فعالة تنظيمياً وإدارياً.

⑥ إن تحليل مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة يشيران إلى الفعالية التنظيمية بالمنظمات.

⑦ إن الخبرة في بناء جماعات فرق العمل تؤكد أن تمكين العاملين يلعب دوراً حيوياً في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها والحفاظ عليها.

⑧ إن التمكين يعد مرتكزاً أساسياً للتعامل مع مجموعة التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة كالتوجه نحو العولمة وثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وحركة الجودة الشاملة وحركة الموارد البشرية... إلخ، من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتطبيق.

⑨ إن الدراسات التي أجريت حديثاً لتحديد سمات المنظمات الناجحة والأعلى إنتاجية أشارت إلى التركيز على تمكين العاملين وخلق فرق العمل وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

⑩ بعض الدراسات تعظم من قيمة الموارد البشرية في مجال التصميمات التنظيمية الحديثة حيث توجد إدارة استراتيجية للموارد البشرية تركز على فرق العمل والتصميم الأفقى للهيكل التنظيمى وزيادة نطاق الإشراف وتدعيم سياسة تمكين العاملين. لذا تتعدد نماذج التمكين ويشترك البعض في الأبعاد التالية: (المبييض وعواد).

١- حرية الاختيار: تعنى الدرجة التى يتمتع بها الفرد داخل التنظيم فى اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التى توكل إليه والتى تؤدى لزيادة المشاركة الفعالة بين أفراد التنظيم، وحرية الاختيار المدركة عنصر محفز للأفراد يؤدى لزيادة المرونة التنظيمية وانتهاج الإبداع فى العمل ويوفر روح المبادرة وضبط النفس، لأن التمكين لا يمكن أن يفرض وإنما يأتى برغبة المرؤوسين فى حماية الأدوار الجديدة وتحمل المسؤوليات فضلاً عن أن التمكين سيغير حتماً فى مفهوم العمل ومسؤولياته وبذلك فإن تهيئة أذهان المرؤوسين وتعبئتهم بأفكار لاستقبال المفاهيم الجديدة المتمثلة فى تحديات الوضع التنظيمى لما بعد التمكين. لذلك فإن المرونة التنظيمية تضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية وينعكس ذلك على سلوك الفرد معبراً عنه بالمهام والأدوار والممارسات الوظيفية.

٢- الفعالية الذاتية: وتشير الى قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق المشاركة فى المعلومات بشرط أن تكون صحيحة ومتوفرة بالوقت المناسب مما يؤدى إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على علم بالأحداث والتغيرات المحيطة خاصة بالموقف الذى توجد عليه المنظمة. ويعد هذا البعد من أهم دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح فى تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التى تعتمد على المدير الذى يعطى الأوامر والمرؤوسين الذين ينفذونها وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التى تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمراً حتمياً ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرون بالمهارات فى الخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة قبل التمكين. وإن انخفاض الكفاءة الذاتية تقود الفرد لتجنب

المواقف التي تتطلب مهارات ومعارف معينة، وهذا السلوك يمنع الفرد من تحسين كفاءته وعلى العكس فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب (المبيض وعواد ، مرجع سبق ذكره).

٣- معنى العمل: يراه البعض أنه أحد مخرجات التمكين وليس عنصراً مكوناً له، فكلماً أدرك الفرد هذا المعنى كلما شعر بذاته وأهميته (Bober Simans ١٩٩٦ James Bewlasco) وزادت ثقته بالدور الذي يقوم به فى حياة المنظمة وتعززت قدرات ومهارات الفرد ورغبته فى الإنجاز إن عمليات إدراك الفرد

للمعاني والقيم بالمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتياً أو للآخرين أو للتنظيم. ويتأثر المعنى المدرك للعمل لدى الفرد بالعوامل التالية :

- مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة.
- مدى قدرة الفرد على إتمام العمل المنوط به.
- الأهمية النسبية للوظيفة.

#### ٤- التأثير فى اتخاذ القرارات:

يبرز باعتقاد الفرد وإدراكه بأنه له تأثيراً على القرارات التي تتخذ فى ظل السياسات التي يضعها التنظيم وخاصة المتعلقة بعمله، إن فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة ترجع إلى مدى إدراكه على التأثير فى الأمور ذات الأهمية ولا يعنى ذلك السيطرة كون أن الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي، ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات ومدى مساهمتها فى تحقيق

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

أهداف المنظمة، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية يشعر الفرد بأنه يملك الدافعية نحو الإنجاز، والعكس صحيح فإن عدم وجود تأثير للوظيفة يشعر الفرد بعدم أهميته وأهمية وظيفته فتحدث الأمراض التنظيمية "الصراعات ، الاغتراب، والشعور بالإحباط ويصبح الفرد عنصراً هداماً وذلك بتوجيه مهامه لأمر خارج نطاق تحقيق أهداف المنظمة (Kenith W.Thomas & ١٩٩٠ Betty A.Velthouse).

#### ب- مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها:

يعد الاهتمام بجودة حياة العمل (Quality of work life (Qwl) حول تحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم ورفع أداء المنظمة ، فكما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في الحصول على أداء أفضل، ( Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu, Meei, 2003). وقد حظى موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومدفوعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

تأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط جودة الحياة الوظيفية بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة. فيعرف هؤلاء جودة الحياة الوظيفية بالتنوع العالية لحياة العمل والتي تخلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفز به باتجاه الأداء الأفضل (محمد بن دليم القحطاني، ٢٠٠٥).

وتعنى جودة الحياة الوظيفية ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة ، وقدر من الاهتمام والتحدى بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع إستخدام جهود جودة الحياة الوظيفية بإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل (Werther ,William 2002). وتعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها أى نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم (Anderson,1996) وتبرز آثار جودة الحياة الوظيفية من خلال زيادة مشاركة العاملين فى القرارات التى يقوم بها المديرون بما ينعكس على تحسين الإنتاجية والاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال ، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي. وتعتبر جودة الحياة الوظيفية عن مدى توفير العوامل البيئية الجيدة والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضاء العاملين وتوفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة (Havlovic 1991). وتبدو جودة الحياة الوظيفية فى العمل فى الممارسات الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين التى تبادر بها الإدارة (Mayers1992) . وفى نفس الاتجاه فهى مجموعة الأنشطة التى تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة (Nadler , David & Lawler , Edward). وبذلك فجودة الحياة الوظيفية تمثل الجهود التى تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات والبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين (Sherman , A., Bohbander , G. & Smell , 1996).

فى حين ينظر البعض إلى مكونات جودة الحياة الوظيفية كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التى تنمى الأداء وتمنح

التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة ( Hunt 1992). كما ركز البعض على اشتراك جهات أخرى مع إدارة المنظمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية حيث تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلو النقابات وإدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل (Fields , & Thocker).

وتتأكد جودة الحياة الوظيفية من خلال إستجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل (Lau , Rsm & May ١٩٩٨).

وعلى ذلك فجودة الحياة الوظيفية تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (جاد الرب ؛ مرجع سبق ذكره). في حين أنهم آخرون بالعوامل التي تنمى مجال العلاقات العمالية تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات في هذا الصدد (Fields , & Thocker , ١٩٩٢).

وتمثل جودة الحياة الوظيفية مشاعر العاملين نحو وظائفهم وزملائهم ومنظماتهم والتي تعد بمثابة الشرارة الأولى للنمو التنظيمي والربحية، وذلك فإن المشاعر الطيبة إن دلت على شيء فإنما تدل على شعور هؤلاء العاملين بالسعادة في أداء عملهم وهو ما يؤدي بدوره إلى خلق بيئة عمل منتجة، أي أن هذا التعريف يقدم رؤية إدارية جديدة تنصب على أن بيئة العمل التي تشبع احتياجات العاملين ، هي تلك التي توفر جودة حياة عمل أفضل لهم (Heskett, J. L., Sasser 1997). وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى

زيادة إهتمام المنظمات بجودة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها (Klein , Gerald و١٩٨٦): - انخفاض الجودة ، وشدة المنافسة ، والحرص الشديد على خلق عميل دائم ؛ هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمى أو النفسى) ؛ انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية فى جو العمل ؛ فالتصميم التقليدى للوظائف لم يعد يكفى لإشباع حاجات الأفراد ؛ تغير احتياجات وطموح الأفراد وتزايد الحاجة للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة. وعلى ذلك فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة نتيجة تبنيتها لبرامج جودة الحياة الوظيفية ( Delaney & Huselid, 1996): - أن جودة الحياة الوظيفية لا تسهم فى تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية . كما تسهم جودة الحياة الوظيفية فى توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية ؛ توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين ؛ تساعد فى تعظيم التأثير الإيجابى على ممارسات إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية ؛ ويتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التى تستخدمها إدارة الموارد البشرية فى المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفى والعاطفى لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء. وبشكل عام تركز الجهود المبذولة (سيد جاد الرب؛مرجع سبق ذكره) لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على الأبعاد والعناصر التالية:

- ١- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- ٢- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة. وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
- ٣- توفير بيئة عمل صحية وأمنة. و توفير فرق عمل متكاملة.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

- ٤- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
- ٥- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي. و عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- ٦- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ٧- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.

**أما مقومات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتمد على جهود ثلاثة أطراف مهمة هي:**

- ١- إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرامج.
  - ٢- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
  - ٣- الدعم المعنوي والمالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا.
- وأغلب برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تتطلب الكثير من التغييرات البنائية في المنظمة الأمر الذي يتطلب إجراء التعيينات الجديدة وكذا إجراءات النقل. لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب أو منح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى كالإدارة بالمشاركة وحلقات التوعية الشاملة وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية.

لذا فإن درجة استعداد الفرد العامل لتقبل عملية التغيير وإدراك عملية التوجيه والتوعية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.



## رابعاً - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وإختبار الفروض

### ١- اختبار الثبات والصدق :

- تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا - كرونباخ، وقد تبين أن قيمته بلغت 0.864 لبعده التمكين الوظيفي، كما بلغت 0.917 لبعده جودة الحياة الوظيفية، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث إنها أكبر من 0.7، وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، ومن ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي.
- وبحساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة تبين أن قيمته تساوي 0.929 لبعده التمكين الوظيفي، كما بلغت 0.957 لبعده جودة الحياة الوظيفية، وتعد هذه القيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة. وبناءً على النتائج السابقة يمكن الاستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة.

### ٢ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### ٢/١- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث فيما يخص حرية الاختيار

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات عينة الدراسة لحرية الاختيار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حرية الاختيار
1	.946	3.72	Q1
2	1.211	3.09	Q2
3	.990	3.60	Q3
4	.738	4.05	Q4
5	.768	3.87	Q5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

فيما يعنى بعبارة (Q1) أن المتوسط الحسابي 3.72 ويقصد بهذا أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على عبارة (يسمح لى باتخاذ أى إجراء يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذى أوديه) مما يعكس بعد إيجابى فى التمكين الوظيفي. أما العبارة Q2 فإن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.09 والتي تعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أن(لى حرية اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل عملي دون الرجوع إلى رئيسى المباشر) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفي. وتشير عينة البحث فى عبارة Q3 أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وتعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن(يتاح لى وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي) مما يعكس بعد إيجابى فى التمكين الوظيفي. كما يشير المتوسط الحسابي لهذه العبارات Q5,Q4 على التوالي 4.05 و3.87 أنه يسمح للموظف بتعديل وتطوير بعض طرق أداء الأعمال عند الحاجة لذلك خاصة وأن لديه حلول مبتكرة لمشكلات العمل الأمر الذى يعكس بعد إيجابى فى التمكين الوظيفي.

## ٢/٢- نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة البحث فيما يخص الفاعلية الذاتية.

جدول رقم(٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات عينة الدراسة الفاعلية الذاتية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفاعلية الذاتية
1	.902	4.18	Q٦
2	1.252	3.29	Q٧
3	.936	3.71	Q٨
4	.851	4.04	Q٩
5	1.106	3.67	Q١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

فيما يخص عبارات الفاعلية الذاتية فالمتوسط الحسابي للعبارة Q6 والتي تقدر بـ 4.18 حيث أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن أفضل الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات لاستخدام قدراتي مما يعكس بعد إيجابي في تمكين الوظيفي. أما عبارة Q7 فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.71 ويعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أنني أشعر أن مهاراتي وقدراتي تتوافق مع المهام الموكلة إلي) مما يؤكس بعد إيجابي باتجاه تمكين الوظيفي. أما فيما يعنى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة Q8 تقدر 3.71 والتي تعنى بأن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن وظيفتي تمدني بتغذية مرتدة مباشرة عن مستوى أدائي مما يعكس بعد إيجابي في تمكين الوظيفي. وبالنسبة Q9 فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.04 ويقصد به أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أنه يمكنني التعامل مع مشكلات العمل التي تتطلب حولا سريعة في حين نجد أن Q10 المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67 ويشير إلى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على الرئيس في العمل يشجعني على تقديم الاقتراحات غير التقليدية لتحقيق المزيد من الفاعلية في الأداء وكلاهما يعكسان الاتجاه الإيجابي في التمكين الوظيفي.

### ٢/٣ - نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة البحث فيما يخص معنى العمل

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لمعنى العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معنى العمل
1	.855	4.35	Q11
2	1.252	3.29	Q12
3	.936	3.17	Q13
4	.851	4.04	Q14
5	1.106	3.67	Q15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

فيما يعنى عبارة Q11 المتوسط الحسابى لهذه العبارة 4.35 والتي تعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (أرى أن عملى يعتبر مهما جدا وذو قيمة بالنسبة لى ) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى. أما Q ١٢ المتوسط الحسابى لهذه العبارة 3.29 فنجد عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أن لا أضطر الى القيام بالعديد من الإجراءات الروتينية الطويلة لكى أغير بعض نواحي عملى) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى. والعبارة Q13 والتي تعنى أشعر أن وظيفتى أكثر إثارة وتخلق لى تحديا من وظائف أخرى كثيرة فالمتوسط الحسابى 3.17 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى.

كما أن Q 14 متوسط الحسابى لهذه العبارة 4.04 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت على أنه يوجد العديد من الخطوات التى يجب إتباعها لإنجاز العمل لضمان الدقة فى الأداء) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى. وأخيرا نجد المتوسط الحسابى للعبارة Q15 هى 3.67 ويعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أنه يجب الرجوع للإدارة لحل المشكلات التى تواجه الموظفين فى العمل ، الامر الذى يعكس التمكين الوظيفى بشكل ايجابى.

٢/٤ - نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة البحث فيما يخص التأثير فى اتخاذ القرارات

جدول رقم(٤)

المتوسط الحسابى والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة التأثير فى القرارات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	التأثير فى القرارات
1	1.058	3.69	Q١٦
2	1.067	3.64	Q١٧
3	1.190	3.21	Q١٨
4	1.135	3.21	Q١٩
5	.932	4.15	Q٢٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى للبيانات

العبارة **Q1٦** المتوسط الحسابى لهذه العبارة 3.69 يشير أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن(المعلومات التى أقدمها من خلال وظيفتى تؤثر فى وظائف زملائى فى العمل) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى. والعبارة **Q1٧** المتوسط الحسابى لهذه العبارة 3.64 يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على (تشعرنى الإدارة بأهميتى كعنصر فعال) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى.

والمتوسط الحسابى للعبارة **Q1٨** يقدر 3.21 وعينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إيداء صلاحية الرأى فى القرارات التى تخص العمل قبل صدورها) مما يعكس بعد إيجابى فى تمكين الوظيفى. أما فيما يعنى(ضرورة لى سلطة اتخاذ أى قرار لتصحيح الأخطاء التى تحدث فى العمل بما يضمن تحقيق مستوى عال للأداء) فالمتوسط الحسابى لهذه العبارة 3.21 وهو يعكس بعد إيجابى فى التمكين الوظيفى. والمتوسط الحسابى للعبارة الأخيرة 4.15 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن(لابد من الالتزام بإجراءات وقواعد العمل بصورة دقيقة لتجنب وقوع أخطاء تهدد مستوى الأداء المتوقع) مما يعكس بعد إيجابى فى التمكين الوظيفى للعاملين.

## ٢/٥- نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة البحث فيما يخص جودة الحياة الوظيفية

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة جودة الحياة الوظيفية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الحياة الوظيفية
1	.947	3.76	Z1
2	1.145	3.11	Z2
3	1.145	3.31	Z3
4	1.019	3.51	Z4
5	.884	3.71	Z5
6	.984	3.24	Z6
7	1.148	3.22	Z7
8	1.084	3.42	Z8
9	1.262	3.05	Z9
10	1.233	2.84	Z10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

١- يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي للعبارة الاولى بـ 3.76 إذ أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أن البنك يوفر للعاملين بيئة عمل صحية وأمنة من التوتر والقلق والأمراض.

٢- أما فيما يعنى بضرورة مشاركة فعلية من الإدارة للعاملين بمفهومها الواسع اتخاذ القرارات-الإدارة الذاتية الملكية أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية يقدر 3.11 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على (مشاركة فعلية من الإدارة للعاملين بمفهومها الواسع (اتخاذ القرارات-الإدارة الذاتية).

- ٣- وأيضا المتوسط الحسابي لهذه العبارة الثالثة 3.31 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على (تدعم الإدارة متطلبات العاملين بالبنك لتحسين الظروف الشخصية) مما يعكس بعد إيجابي في تمكين الوظيفي.
- ٤- المتوسط الحسابي لمدى العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين بالبنك وخصوصياتهم) 3.51 أي أن عينة البحث وتقدر هذه العبارة وافقت بدرجة كبيرة مما يؤكد التمكين الوظيفي
- ٥- أما فيما يعنى ضرورة مدى توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي فالمتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.71
- ٦- وتشير عبارة (ضرورة مدى تصميم وإثراء الوظائف لتتوافق مع طموحات ومهارات العاملين) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.24 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على أن (مدى تصميم وإثراء الوظائف لتتوافق مع طموحات ومهارات العاملين).
- ٧- أما عبارة (ضرورة مدى عدالة نظم الأجور والحوافز المادية والمعنوية) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.22 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (مدى عدالة نظم الأجور والحوافز المادية والمعنوية).
- ٨- فيما يعنى (ضرورة مدى وجود برامج للترفيه عن العاملين) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.42 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (مدى وجود برامج للترفيه عن العاملين).
- ٩- وبالنسبة إلى (ضرورة مدى إتاحة فرص التقدم و الترقى الوظيفي) تعني أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.05 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (مدى إتاحة فرص التقدم و الترقى الوظيفي).

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

١٠- أما (ضرورة مدى اهتمام البنك بإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين) أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.84 وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (مدى اهتمام البنك بإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين).

#### ١٤- اختبار فروض الدراسة:

وبدراسة صحة اختبار الفرض الأول:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختبار وجودة الحياة الوظيفية).

وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (حرية الاختبار)

والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) ؛ وكانت النتيجة على النحو التالي :

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين حرية الاختيار وجودة الحياة الوظيفية

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	1054.106	.000	32.467	.885	حرية الاختيار	جودة الحياة الوظيفية
					.962	معامل الارتباط R
					.926	معامل التحديد R2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

#### \*القدرة التفسيرية للنموذج:

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 926. حيث يفسر المتغير المستقل (حرية الاختيار) 9.26% من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).



**\*معنوية نموذج الانحدار:**

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 962. وهي تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار F إلى نموذج الانحدار المتعدد والذي يعتبر معنوياً إذا دلالة إحصائية عند (مستوى المعنوية أقل من ( 0.05) أي أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

**\*معنوية المتغير المستقل:**

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (حرية الاختيار) 885. وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً إذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05

- وتأسيساً على ذلك يتم قبول الفرض الأول حيث (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار وجودة الحياة الوظيفية).

**ب- اختبار الفرض الثاني:**

وبدراسة صحة الفرضية الثانية بأنه :

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية وجودة الحياة الوظيفية).

وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الفاعلية الذاتية)

والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)؛ وكانت النتيجة كما هي بالجدول التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الفاعلية الذاتية وجودة الحياة الوظيفية

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	1940.608	.000	44.052	.869	الفاعلية الذاتية	جودة الحياة الوظيفية
					.979 R	معامل الارتباط
					.959 R <sup>2</sup>	معامل التحديد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

**\*القدرة التفسيرية للنموذج:**

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 9.59% أى أن المتغير المستقل (الفاعلية الذاتية) يفسر 9.59% من التباين فى المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).

**\*معنوية نموذج الانحدار:**

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 979. وهى تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من (0.05) أى أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.

**\*معنوية المتغير المستقل:**

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الفاعلية الذاتية) 869. وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع

(جودة الحياة الوظيفية) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05

- وبناء عليه يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الذاتية و جودة الحياة الوظيفية).

### ج- اختبار الفرض الثالث:

وبدراسة صحة هذه الفرضية بأنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين معنى العمل وجودة الحياة الوظيفية). وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (معنى العمل) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)؛ وكانت النتيجة كما هي بالجدول التالي:

#### جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين معنى العمل وجودة الحياة الوظيفية

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	1942.919	.000	44.079	.864	معنى العمل	جودة الحياة الوظيفية
معامل الارتباط R .979						
معامل التحديد R2 .959						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

**\*القدرة التفسيرية للنموذج:**

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.959 أى أن المتغير المستقل (معنى العمل) يفسر 9.59% من التباين فى المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).

**\*معنوية نموذج الانحدار:**

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.979. مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار F إلى نموذج الانحدار المتعدد ويعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من 0.05) أى أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.

**\*معنوية المتغير المستقل:**

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (معنى العمل) 0.864. وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05
- وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرض الثالث وينص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معنى العمل و جودة الحياة الوظيفية).

#### د- اختبار الفرض الرابع:

وبدراسة صحة الفرضية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التأثير فى القرارات وجودة الحياة الوظيفية).

وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (التأثير فى القرارات)

والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)؛ وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التأثير فى القرارات وجودة الحياة الوظيفية

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	1955.193	.000	44.218	.926	التأثير فى القرارات	جودة الحياة الوظيفية
معامل الارتباط R .979						
معامل التحديد R2 .959						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى للبيانات

#### \*القدرة التفسيرية للنموذج:

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) .٩٥٩ أى أن المتغير المستقل (التأثير فى القرارات) يفسر ٩٥.٩% من التباين فى المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).

#### \*معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) .979. وهى تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار F إلى نموذج

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من ( 0.05) أى أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.

#### \*معنوية المتغير المستقل:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التأثير فى القرارات) 0.926. وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05

- وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذى ينص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير فى القرارات وجودة الحياة الوظيفية).

## 📌 التوصيات :

فى ضوء الشق النظرى والعملى للبحث، والذى تناول دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفى وجودة الحياة الوظيفية ؛ وفى ضوء ما تم الوصول إليه من نتائج فإنه يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

- الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، ومعنى العمل، والفاعلية الذاتية، والتأثير فى اتخاذ القرارات) كمدخل لتحقيق فاعلية جودة الحياة الوظيفية بالبنوك، وتوعية العاملين بمفهومه وأهميته، وخطوات تنفيذه، مع شرح وعرض للنماذج والتجارب الناجحة فى تطبيق هذا المنهج.
- إتاحة الفرصة للموظفين بالبنوك لإبداء مقترحاتهم فى مجال تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتنفيذ المناسب منها لإحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية، وتشجيع جميع الموظفين على إبداء اقتراحاتهم ليس فى مجال جودة الحياة الوظيفية فقط؛ بل لتمتد وتشمل جميع مجالات العمل فى البنك.
- زيادة مدركات العاملين للتمكين وذلك من خلال إشعارهم بأهمية عملهم، واستخدام قدراتهم وتوظيفها بشكل سليم، وتمكينهم من اتخاذ قرارات بمفردهم، ومساهماتهم فى وضع أهداف وخطط المنظمة.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفى من خلال مشاركة الموظفين مع إدارة البنك فى صنع واتخاذ القرارات وخاصةً تلك المرتبطة بمجالات أعمالهم.
- مراجعة مناهج وأساليب العمل المختلفة على مستوى جميع الإدارات بالبنك بشكل منتظم من أجل التمكين الوظيفي.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

- القيام بعمل مراجعة شاملة للنظم والسياسات المطبقة بالبنوك سعياً لإبراز مفهوم جودة الحياة الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار النظم المطبقة في البنوك الأخرى واتخاذها كأساس مرجعي لتقييم أداء هذه النظم والسياسات واختيار أفضلها وأنسبها للتطبيق ، مما ينعكس على تحقيق جودة الحياة الوظيفية للموظفين.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :-

#### ١/١ الكتب

- (١) الدوسري، مسعود بن عبد الله مسعود، (٢٠١٦) ، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي في سلاح الصيانة بالخرج رسالة ماجستير- ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٢) المسعود، ريم سعيد ناصر (٢٠١٣) ، واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدنى بالرياض ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٣) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، (الإسماعيلية: مطبعة العشرى، ٢٠٠٨).
- (٤) عالية عبد الحميد مرسى عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤.
- (٥) عبد الحميد عبد المجيد البلداوى، أساليب البحث العلمى والتحليل الإحصائى، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤).
- (٦) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، (الرياض؛ مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٥).
- (٧) محمد، جمال عبد الله ، ادارہ التغيير والتطوير التنظيمى دار المعزز للنشر والتوزيع ٢٠١٤ .
- (٨) محمد سويلم، الإدارة في القرن الواحد والعشرين (المنصورة: دار الهانى للطباعة، ١٩٩٧).
- (٩) زكريا الدوري، وآخرون، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادى والعشرين، دار اليازورى للنشر والتوزيع ٢٠١٠.
- (١٠) يحيى سليم ملحم ، التمكين ، مفهوم إدارى معاصر .بدون تاريخ.

## ١/٢ الدوريات والمقالات:

- (١١) أحمد سيد مصطفى، (تمكين العاملين، السمات المميزة والمقاييس المؤشرة)، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، أبريل، ٢٠٠٤.
- (١٢) سامية حسن الساعاتي، الخوف الوظيفي كمعوق في سبيل تحسين الانتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية، المؤتمر السنوي الثاني عشر: التغيير والإدارة على المكشوف، القاهرة، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٢.
- (١٣) سيد صبحي، (غياب المعنى والخوف الوظيفي)، المؤتمر السنوي الثاني عشر: التغيير والإدارة على المكشوف، القاهرة، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٢.
- (١٤) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (٣٦٩)، ٢٠٠٣.
- (١٥) على محمود المبيض وعمرو محمد عواد، (محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الأول، يناير ٢٠٠٢.
- (١٦) مرسي، مرفت. (٢٠١٣). أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق. دراسات العلوم الإدارية، ع الاربعون ٢.

## ١/٣ الرسائل العلمية:

- (١٧) أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، (٢٠٠٩) أثر تمكين العاملين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقيه الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (١٨) الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبد الله (٢٠١٤) "علاقة نمطى القيادتين التحويلية والتبادلية لمديرى المدارس الثانوية فى دولة الكويت بتمكين المعلمين ، جامعة الشرق الأوسط

- (١٩) الشنطى ، محمود عبد الرحمن (٢٠١٦) "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية فى " جودة الحياة الوظيفية - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية ، المجلة الاردنية فى إدارة الاعمال ، مج١٢ ، ع ١ .
- (٢٠) صفاء يوسف (٢٠٠٨) "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، دراسة حالة ، مراكز الوزارات ، الأردن.
- (٢١) محمود عبد الرحمن كامل ، وأحمد جمال غزالى (٢٠١٤) دور إدارة استمرارية الاعمال فى تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الاداء ، كليه التجارة جامعه بنها.
- (٢٢) ماضى ،خليل اسماعيل ابراهيم(٢٠١٤)، جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفى للعاملين دراسه تطبيقيه على الجامعات الفلسطينيه كلية التجارة جامعه قناه السويس.
- (٢٣) زينب إسماعيل شهاب (٢٠٠٤) (تأثير تمكين العاملين فى ظل الانخفاض التنظيمي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اقتصاد وعلوم سياسية، جامعة القاهرة.
- (٢٤) فاطمة عبد الحميد الخاجة،(٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمى على تمكين العاملين - دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات،رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- (٢٥) محمد، صفاء وعبد الكريم، إلهام. (٢٠١٥)، أثر ضغوط العمل فى فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة فى مديرية تربية محافظة النجف الاشرف ،مجلة كلية الدراسات الانسانية، ع ٤ .
- (٢٦) محمود عبد الوهاب محمد مصطفى،(٢٠٠٧) تأثير الإثراء الوظيفى والتمكين على مواجهة الضغوط الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (٢٧) ميرفت راشد ابراهيم قاسم،(٢٠٠٧)، أثر تمكين العاملين فى سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

(٢٨) عبد الغفار ، محمود حسين صالح ،(٢٠١١) نموذج مقترح لقياس تأثير جودة ال  
الوظيفية على اداء العاملين فى شركات مصر للطيران دراسة ميدانية رسالة  
دكتوراه كلية التجارة جامعه قناه السويس.

(٢٩) عبد الغنى ، نجلاء عايش مصلح. "العوامل البنيوية المعلوماتية المؤثرة على ،  
"كفاءة رقابة العملية الإنتاجية فى الشركات الصناعية ، اليمنية.

(٣٠) نوال أحمد العوضي(٢٠٠٥)، نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير  
الفعال، بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الامارات العربية، رسالة دكتوراة غير  
منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Anderson , C.R., (1996) **Management :skills , functions and Organization Performance**, London , Allyn & Bacon , Inc.
- (2) Beach , Dale S., (1999) **Personnel , The Management of people at work** , New York , Mc crow-hill Co., Inc..
- (3) Blackburn, J., & Bruce, W. (1989). Rethinking Concepts of job satisfaction : The Case of Nebraska Municipal Clerks, **Review of Public Personnel Administration**.
- (4) Black . J. Stewart & Gregerson. (Participative Precisions – Meeting: An Iteration Of Multiple Dimensions(, **Human Relations** , Jul. 2004.
- (5) Bober Simans James Bewlasco, (Empowerment in Organization(, **Business Quarterly**, Vol.60, No.4, 1996.
- (6) Boles, M. & Sunoo, B. P., Are Japanese Employers More Generous? **Workforce**, V. 76, N. 12, Dec. 1997.
- (7) -Bowditch, J.L.& Buono, A.F., (1994) **A Primer on – Organization of Behavior** ,N.Y., John Wiley & Sons, Inc..
- (8) -Bober Simans, (Control in an of Empowerment(, **Harvard Business Review**, March.April, 1995.
- (9) Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals( **Scandinavian Journal of Psychology** , Vol. 40 No. 2 , 2003.
- (10) Clark, R L. & Ogawa, N., Human Resource Policies and Older Wrokers in Japan, **Geront-Ologist**, V. 36, N. 5 Oct. 1996.
- (11) Cohen S. G., Change L., & Ledford, G. E., JH., A Hierarchical construct of self-management Leadership and It's Relationship to Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness, **Personnel Psychology**, Summer 1997, V, 50, N. 2.
- (12) Danna, K. & Griffin, R. W. (1999), Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature, **Journal of Management**, 25(3).
- (13) Delaney , J.T. & Huselid , M.A. (1996) (The Impact of human resource Management practices on perceptions of organizational performance(, **Academy of Management Journal** , Vol. 39 , No. 4 .
- (14) -Desouza, Kevin C., Awazu, Yukika, (Knowledge Management(, **HR Magazine**, 10473149, Nov2003, Vol. 48, Issue11.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

- (15) Eaton, A. E., The Role of The local Union in A participative Program, **Labor Studies Journal**, V.15, N.1, 1990.
- (16) Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003) (Quality in the work environment : a prerequisite for success in New Service development ( **Managing Service Quality** , Vol. 13 , No. 2.
- (17) -E.L.Deci, et al, (Self Determination in Work Organization( **Journal of Applied Psychology**, Vol.74,1989.
- (18) Ellis, Jennifer Lindsay (Empowerment Through Shared Decision Making: A Case Study Of The Okanogan Shuswap Land And Resource Management Planning Process(, **University Of Waterloo** ,Canada, 2005.
- (19) Enders, A., **Improving R & D Performance the Juan Way**,New York, John Wiley, 2001.
- (20) Fields ,M.W & Thacker, J.W., Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment, **Academy of Management Journal**, 1992, V. 35, N2.
- (21) Gilbert,B., The Impact of Union Involvement on the design and Introduction of Quality of Work Life, **Human Relation**, V. 42, N. 12, 1989.
- (22) Havlovic , S. J. (1991) , (Quality of work life and Human Resource Outcomes(, **Industrial Relations** , Vol . 30 , No. 3.
- (23) Heskett, J. L., Sasser, W.E., Jr and L.A., Schlesinger, (1997), (The Service Profit Chain(, **New York** : The Free Press.
- (24) Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) (Quality of work life (QWL): What can unions do ?( , **S.A.M. Advanced Management Journal** , Vol. 55 , No. 2.
- (25) Hunt , V.D., (1992) **Quality in America : How to implement A competitive Quality Program** , New York , R.R. Donnelly & sons Co..
- (26) Igarria,M., Parasuraman, S. & Badway, M.K., Work Experiences, Job Involvement and Quality of Work life Among Information Systems Personnel, **MIS Quarterly**, V. 18, June 1994.
- (27) Jay A. Conger & Rabindar N. Kanungo, (The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice(, **Academy of Management Review**, Vol.13, No.3, 1998.
- (28) -J.P. Finnign, **The Managers Guide to Benchmarking** (California: Jossey-Bass, 1996).
- (29) Jonsson, B. & Lank, A. G., Volvo: A Report on the Workshop on production Technology and Quality of Working Life, Human Resource Management, Winter 1985, V. 24, N. 4.

- (30) Katz,H.C., Kochan, T.A. & Weber, M.R., Assessing the Effective of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life Organizational Effectiveness, Academy of Management Journal, V. 28, N. 3, 1985.
- (31) Ken Blanchard, **Empowerment Takes More Than Bennett A Minute**, (San Francisco: Koehler Publisher, 1996).
- (32) Klein , Gerald D., (1986 ) (Employee – centered productivity and QWL programs : findings from an Area study( , **National productivity Review** , Autumn.
- (33) Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse(The Academy of Management Review)Vol. 15, No. 4 (Oct., 1990), pp. 666-681
- (34) L.A. Joia, (Measuring Intangible corporate Assets, Linking Business strategy with intellectual capital(, **Journal of intellectual capital**, Vol. 1, No 1, 2000.
- (35) -L.A.Mallak & H.J.Kursted, (Understanding & Using Empowerment to Change Organizational and Culture(, **Industrial Management**, Vol.38,No.6,1996.
- (36) Lau , Rsm & May , B.E. , A win – win paradigm for Quality of work life and Business performance , **Human Resource Development Quarterly san Francisco** , Vol. 9. No. 3 , fall . 1998.
- (37) -Lewis , P.S., Goodman , S.H. & fandt , P.M. (1995)**Management challenges in the 21st century** , New Yourk , west pullishing Co..
- (38) -Loscocco , K.A. & Roschelle , A.R. (1991), (Influences on the Quality of work and non work life : Two Decades in Review(, **Journal of vocational Behavior** , Vol. 39 , No. 2
- (39) -Mayers , D.W. (1992) **Human Resources Management : principles and practice** New York , Commerce clearing House , Inc..
- (40) -McKenna, R., (1996), (Explaining Amoral Decision Making : An External View of a Human Disaster(, **Journal of Business Ethics**, 15, 6.
- (41) Moye, Melinda J. &Henkin, Alan,(2006) (Exploring Associations Between Employee Empowerment And Interpersonal Trust In Managers( **Journal Of Management Development** , Vol.٢5.
- (42) -Nadler , David A. & Lawler , Edward E. , (1983) (Quality of work life : perspectives and Directions(, **Organizational Dynamics**.
- (43) -R. E.Quiwn, & G. M.Spreitzer ,(The Road of Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider(, **Organization Dynamics**, Vol.26,No.2,1997.

دور تمكين العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية - دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام

- (44) Ron Johnson & David Redmon, **The Art of Empowerment** (London: Financial Times Pitman Publishing, 1998).
- (45) Sherman, A, Bohlander, G. & Smell, S., (1996) **Management Human Resource**, New York, south. Western college publishing .
- (46) Thocker, J. W. & Fields, M. W., (1987) (Union Involvement in Quality of work life Efforts. A Longitudinal Investigation), **Personnel Psychology**, Vol. 40 No. 1.
- (47) Walton, Richard E., (1973) ( Quality of Working life : What is it? ), **Sloan Management Review**, Vol. 15, No. 1.
- (48) -Werther, William. B. Jr. & Davis, Keith, (2002), **Human Resources and personnel Management**, New York : Mc Graw-Hill Inc.