

## تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/ النجف الاشرف

أ.م. د. عمار عبد الأمير علي زوين  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

الباحث: رسل كريم كاظم الحساوي  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

### ملخص

**الغرض:** يهدف البحث الى التحقق من طبيعة علاقة التأثير بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين، اذ ركز البحث على عينة من الموظفين في العتبة العلوية المقدسة. انطلاقاً من مشكله واقعية مؤثرة بصورة مباشرة في بيئة العمل عموماً في جميع المنظمات ولاسيما في المنظمات الخدمية، مثل العتبات المقدسة، فقد تمت صياغة مشكله البحث بالآتي: "يتأثر مستوى التمكين النفسي للعاملين في المنظمة بشكل مباشر بمستوى جودة حياة العمل في المنظمة قيد البحث.

**التصميم / المنهجية:** بهدف جمع البيانات واستكمالاً لمتطلبات البحث، تم تصميم استبانته لهذا الغرض. أما لتمثيل مجتمع البحث المستهدف، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية. وقد تم توزيع (300) استبانة بصورة مباشرة على المجتمع المستهدف والمتمثل بالموظفين الإداريين في العتبة العلوية المقدسة؛ وقد تم استرجاع (251) استبانة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (213) استبانة، أي بمعدل استجابة (71%).

**النتائج النظرية:** في الادبيات ذات الصلة، تبين وجود فجوة معرفية عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالية جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين في المنظمات بشكل عام.

**النتائج العملية:** اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة تأثير متغير جودة حياة العمل في متغير التمكين النفسي للعاملين في المنظمة قيد البحث.

**اهمية البحث:** ندرة الدراسات السابقة (الاجنبية والعربية) التي تناولت متغيرات البحث معاً، حسب علم الباحثين ، مما حفز الباحثان الاستناد الى الادبيات ذات الصلة في هذا البحث على معرفة طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات البحث فحاز هذا البحث اهميته من كونه تطرق الى متغيرات مهمة تسلط الضوء على العاملين وسلوكياتهم في العتبات المقدسة في العراق عموماً وفي العتبة العلوية المقدسة خصوصاً".

**المصطلحات الرئيسية:** جودة حياة العمل، التمكين النفسي للعاملين، العتبة العلوية المقدسة.

## Abstract

**Purpose:** The study aims to determine the impact of quality of work life on psychological empowerment of employees, where the study focused on a sample of employees in the Imam Ali Holy Shrine. Proceeding from the realistic problem that directly influence on the overall environment work in all organizations, especially service organizations, such as the holy shrines. Thus, the study problem has been formulated as follow " psychological empowerment of employees influenced directly by the level of the quality of work life in the organization under study.

**Design / Methodology:** In order to complete the requirements of the current study, and represent the target population of the study, it has been depended on random sampling technique. As it was distributed 300 questionnaires directly to the target of administrative employees working in the Imam Ali Holy Shrine, and then retrieved (251) questionnaires. The number of valid questionnaires for statistical analysis was (213) with (71%) response rate.

**Theoretical results:** The existence of a knowledge gap to clarify the nature of the relationship between the study's variables, quality of working life and psychological empowerment of employees at organizations in general; and in the Imam Ali Holy Shrine in particular.

**Practical results:** Practical results showed that have been reached there is a direct effect of quality of work life on psychological empowerment of employees working in the organization under study.

**Importance of the study:** The scarcity of previous studies, which studied the study's variables together. this study has gained significance from being touched on the important variables highlight the workers and their behavior in the holy shrines in Iraq in general, and in particular the Imam Ali Holy Shrine.

**Key words:** Quality of Work Life, Psychological Empowerment, and Imam Ali Holy Shrine

## المبحث الأول

### منهجية البحث

### Research Methodology

يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث، اهميتها، اهدافها فضلا عن تصميم المخطط الفرضي للبحث، صياغة الفرضيات، معرفة مقاييس واداة البحث وكذلك تحديد مجتمع وعينة البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة.

### أولاً: مشكلة البحث Research Problem

تشهد بيئة الاعمال بمختلف انواعها في الوقت الحاضر انخفاض في مستوى اداء الموظفين، مما ادى الى اهتمام عدد من الباحثين في هذا المجال بالتفكير في الطرق المناسبة لضمان التمكين النفسي للعاملين وتعزيز قدراتهم في اداء العمل داخل المنظمة. فالدور الذي يؤديه التمكين النفسي للموظفين يعتبر مسألة ذات أهمية وضرورة لتطوير برامج تشجع مشاركة الموظفين في صنع القرار، وأنشطة العمل، والإثراء الوظيفي، فيكون للإدارة العليا دور مهم في اعطاء الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار الذي يمنح الموظفين فرص لاستخدام قدراتهم في العمل (Allahyari et al., 2011).

في حين اشارت دراسة (Nayak & Sahoo, 2015) ان لجودة حياة العمل في الوقت الحاضر دور كبير في وضع السياسات ورسم وتنفيذ المبادرات المناسبة للعمل والتي تعتبر المفتاح الرئيس في تحسين الخدمات التي قدمها المنظمات. فالتغيرات والتطورات البيئية التي تحدث اليوم في المنظمات المعاصرة لا تسمح للمنظمات ان تدار بالشكل الفاعل والكفوء، الا إذا استطاعت تلك المنظمات ان تتكيف مع هذا التطور بشكل مستمر لتكون متوافقة مع تغيرات البيئتين الخارجية والداخلية، لذلك يعتبر التمكين الوظيفي من أكثر المفاهيم التي يجب ان يتم التركيز عليها ودراستها بشكل واسع (Allameh et al., 2011).

عن طريق مراجعة الدراسات والابحاث السابقة، تبين قلة الدراسات التي تربط بين متغيرات؛ وهذا ما يدل على وجود فجوة معرفية. ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي نظرا لأهمية جودة حياة العمل ولتسليط الضوء وتأثيره على التمكين النفسي للعاملين. وسيتم تطبيق هذه البحث في العتبة العلوية المقدسة التي تتميز بتشجيع الابداع والابتكار ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والذي ينعكس بدوره في تحسين الاداء في المنظمة قيد

البحث. وبناء على ما تقدم، يمكن للباحثين صياغة مشكله البحث بالآتي: "يتأثر مستوى التمكين النفسي للعاملين بشكل مباشر بمستوى جودة حياة العمل في المنظمة قيد البحث".

### ثانياً: تساؤلات البحث Research Questions

استناداً الى ما تم عرضه في مشكله البحث، يسعى الباحثان الى ايجاد الاجابات عن التساؤلات الآتية:

١. ما مدى اهتمام العتبة العلوية المقدسة بجودة حياة العمل للعاملين فيها؟
٢. ما مستوى توافر التمكين النفسي للعاملين في العتبة العلوية المقدسة؟
٣. هل هنالك تأثير لجودة حياة لعمال في التمكين النفسي للعاملين في العتبة العلوية المقدسة؟

### ثالثاً: اهداف البحث Research Objectives

- ١- معرفة مدى إدراك المنظمة قيد البحث لأبعاد جودة حياة العمل.
- ٢- التأكد من مدى إدراك العاملين في المنظمة قيد البحث لأبعاد التمكين النفسي للعاملين.
- ٣- تحديد علاقة التأثير لجودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين في المنظمة قيد البحث.

### رابعاً: اهمية البحث Research Importance

يمكن توضيح اهمية البحث الحالية من الجانب النظري والجانب العملي من خلال ما يأتي:

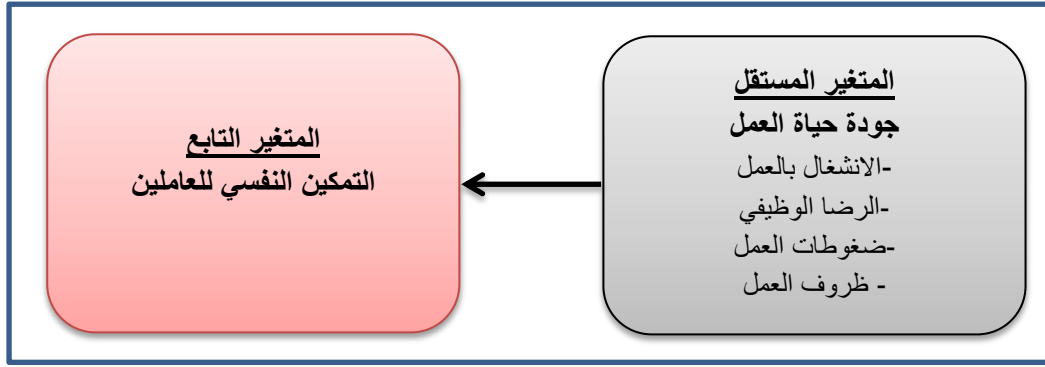
١-الاهمية النظرية للبحث:  
ندرة الدراسات السابقة (الاجنبية والعربية) التي تناولت متغيرات البحث، ما حفز الباحثان الاستناد الى الادبيات ذات الصلة على معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث فحاز هذه البحث اهميته من كونه تطرق الى متغيرات مهمة على المستوى الوظيفي للعاملين في العتبة العلوية المقدسة وهي، جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين.

#### ٢- الاهمية العملية للبحث:

- ندرة الدراسات التي تسلط الضوء على العاملين وسلوكياتهم في العتبات المقدسة عموماً في العراق وفي العتبة العلوية المقدسة خصوصاً.
- توظيف واختيار مقاييس استخدمت في بيانات عالمية مختلفة لدراسة متغيرات البحث (جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين)؛ وتم تطبيقها في البيئة العراقية.
- وجود مجال للاستفادة من نتائج البحث الحالية من اجل تطوير واقع المنظمات العراقية الخدمية عموماً والعتبات المقدسة خصوصاً.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث Research Framewor :

استناداً الى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث مثل دراسة ( Salimi & Saeidian, 2015; )، قام الباحثان بوضع مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح بالشكل (1) ادناه.



المصدر: من اعداد الباحثين

### الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

عن طريق الشكل (1)، اتضح بان متغير جودة حياة العمل هو المتغير المستقل Independent Variable الذي سيتم قياسه من خلال اربعة ابعاد هي: (الانشغال بالعمل، الرضا الوظيفي، ضغوطات العمل، ظروف العمل)، اما التمكين النفسي فهو المتغير التابع Dependent Variable الذي سيتم قياسه عن طريق اربعة ابعاد هي: (اهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير).

#### سادسا: فرضيات البحث Research Hypotheses

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة (Salimi & Saeidian, 2015; Kanten & Sadullah, 2012) واستناداً الى ما سيتم عرضه في الجانب النظري، ومن اجل وضع اجابة عن تساؤلات البحث الحالي وتحقيق أهدافه، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، كما يلي:

**الفرضية الرئيسية: جودة حياة العمل لها تأثير موجب معنوي في التمكين النفسي للعاملين**  
وينبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية:

- H<sub>1</sub> - الانشغال بالعمل له تأثير موجب معنوي في التمكين النفسي للعاملين
- H<sub>2</sub> - الرضا الوظيفي له تأثير موجب معنوي في التمكين النفسي للعاملين.
- H<sub>3</sub> - ضغوطات العمل لها تأثير سالب معنوي في التمكين النفسي للعاملين
- H<sub>4</sub> - ظروف العمل لها تأثير موجب معنوي في التمكين النفسي للعاملين

#### سابعا: مقاييس البحث Research Measurement

تم اعتماد دراسة (Almarshad, 2015) لقياس جودة حياة العمل، اذ تم تطوير هذا المقياس بشكل خاص لكي يتم تطبيقه في بيئة عربية (السعودية) وقد اوصى الباحث بضرورة اعتماده في الدول ذات البيئة والثقافة المماثلة، اذ تم تطويره بالاستناد الى مقاييس عالمية سابقة (Timossi et al., 2008; Kanten & Sadullah, 2012; Lin et al., 2013). اعتمد الباحثان هذا المقياس بوصفه الاحدث والاكثر ملائمة للبيئة العراقية. ولقياس متغير التمكين النفسي، اعتمد الباحثين مقياس ابا زيد (2010) الذي قام بتطوير هذا المقياس بالاعتماد على المقاييس الأكثر استخداماً من قبل الباحثين وهما:

(Spreitzer 1996; Menon, 2001) اذ قام أبا زيد بتكييف هذين المقياسين في بيئة عربية مماثلة (الأردن). الجدول (1)، يوضح مقاييس البحث.

جدول (1) مقاييس البحث

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات
Almarshad (2015)	4	الانشغال بالعمل	جودة حياة العمل
	9	الرضا الوظيفي	
	4	ضغوطات العمل	
	9	ظروف العمل	
ابا زيد (2010)	3	اهمية العمل	التمكين النفسي للعاملين
	3	الاستقلالية	
	3	الجدارة	
	3	التأثير	

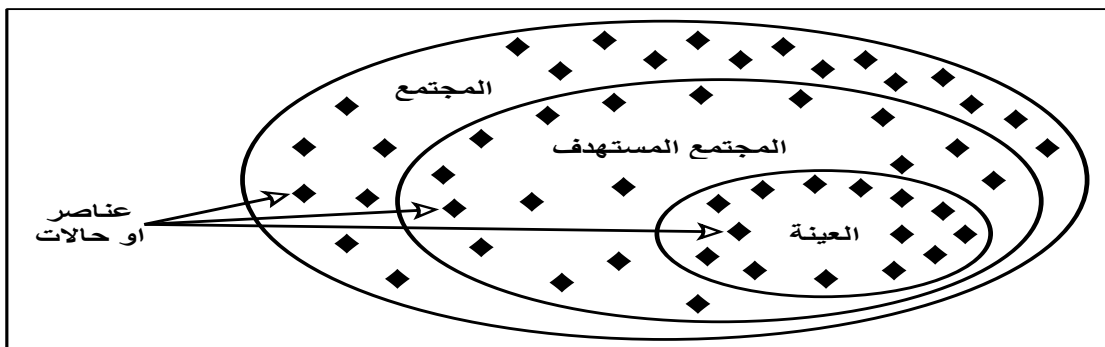
المصدر: من اعداد الباحثين

### ثامناً: منهج البحث Research Approach

تبنى البحث منهج دراسة استطلاعية Survey، وذلك بالاعتماد على اراء عينة من الموظفين الإداريين في العتبة العلوية المقدسة. للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه، يسعى الباحثان وعلى وفق هذا المنهج إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين).

### مجتمع وعينة البحث Population & Sample Research

اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في العتبة العلوية المقدسة والبالغ عددهم (4350) شخصاً، ولكن ليس جميع العاملين هم ذو صلة مباشرة بطبيعة متغيرات البحث وأهدافها، لذلك وفقاً لرأي (Saunders et al., 2016: p.275) يمكن ان يلجأ الباحثان الى اختيار مجموعة فرعية من المجتمع يطلق عليها مصطلح "المجتمع المستهدف" Target Population. وكما يظهر في الشكل (2)، بناءً على ذلك فقد حدد الباحثان المجتمع المستهدف والمتمثل بالموظفين الإداريين في العتبة العلوية المقدسة بوصفهم الأشخاص الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث، وقد بلغ عددهم (420) موظف اداري.



شكل (2) المجتمع والمجتمع المستهدف

**Source:** Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. New York: Pearson Education, p. 275.

من أجل تمثيل المجتمع المستهدف بدقة عالية وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحثين على العينة العشوائية البسيطة، لتحديد حجم العينة الملائم فقد اعتمد الباحثين على جدول (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) والذي يعد من أشهر الطرق وأكثرها موثوقية في تحديد حجم العينة، ووفقا للجدول فإنه يتطلب (201) حالة لتمثيل مجتمع مستهدف مكون من (420) عنصر.

### عاشرا: اساليب التحليل الاحصائي Techniques of Statistical Analysis

في الجانب العملي من هذا البحث تم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية من اجل التوصل الى نتائج احصائية دقيقة، وذلك باستخدام برنامج SPSS مع توظيف أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج Amos كأداة تحليلية لتقييم مقياس البحث من خلال بناء نماذج القياس Measurement Models لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات من خلال بناء النماذج الهيكلية Structural Models .

### المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

### Theoretical Framework

### اولا: جودة حياة العمل Quality of Work Life

### ١. مفهوم جودة حياة العمل The Concept of Quality of Work Life

تعد جودة حياة العمل مزيج من الاستراتيجيات والإجراءات والأجواء المتعلقة بمكان العمل لتعزيز واستدامة رضا الموظفين الهادف إلى تحسين مناخ العمل في المنظمات. ولتطوير جودة حياة العمل يجب التأكيد على الأبعاد الإنسانية في العمل التي تعد الركيزة الأساسية على نوعية العلاقة بين الموظف وبيئة العمل (Kanten & Sadullah, 2012:361). وتمثل جودة حياة العمل الى الحالة المنسجمة مع بيئة العمل التي تعطي تركيز للموظفين مع تلبية متطلبات العمل والتوازن بين اداء العمل والحياة العائلية (Razak et al., 2016:521). يوضح الجدول (2) مجموعة من التعاريف لمفهوم جودة حياة العمل.

### جدول (٢) مجموعة من التعاريف لمفهوم جودة حياة العمل

التعريف	الباحث والسنة
الوسيلة التي تركز على رفاهية الموظفين من خلال تلبية الاحتياجات الانسانية وتوفير بيئة عمل امنه وصحية، وتحقيق الذات عن طريق المشاركة في صنع القرار الذي يرتبط بأداء وانتاجية الموظفين الذي يؤدي الى الولاء والالتزام والرضا الوظيفي.	Rose et al. (2006)
مجموعة مبادئ وفلسفة المنظمة التي ترى ان الافراد هم المورد الاكثر اهمية من خلال المساهمات القيمة التي تمنحها المنظمة للأفراد التي تمثل الجدارة والثقة وتحمل المسؤولية وتقديم الاحترام لهم داخل المنظمة.	Shahbazi et al. (2011)
العملية التي من خلالها تستجيب المنظمة لاحتياجات الموظف والعمل على وضع آليات للسماح لهم بالمشاركة بشكل كامل في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم العملية.	Daud (2012)

المصدر: من اعداد الباحثين

## ٢. ابعاد جودة حياة العمل Quality of work life Dimensions

تشمل جودة حياة العمل على الابعاد المادية والاجتماعي والنفسية للموظف نتيجة المقارنة التي يجريها الموظف مع رغباته واماله المتوقعة من خلال اهتمام الادارة بالموظفين لتحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي (Nayak & Sahoo, 2015:264). في هذه الفقرة سيتم عرض ومناقشة ابعاد جودة حياة العمل وهي كما يلي:

### ❖ الانشغال بالعمل Work Occupy

الانشغال بالعمل يمثل القدرة على تحسين الاداء الوظيفي نتيجة ما توفره المنظمة من دورات تدريبية وتطوير الموظفين، فهناك عوامل مؤثر تعمل على زيادة دافعية الموظفين للعمل عن طريق تهيئة ظروف عمل امنه وصحية بالإضافة الى الاجازات التي تمنحها المنظمة ونظام الحوافز والمكافاة، وكذلك تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل والحرص على مشاركة الموظفين في الإدارة واتخاذ القرارات في اداء الأعمال داخل المنظمات ( Hossein et al., 2012: 258). تسهم ادارة المنظمة بدور أساسي في الحفاظ على الموارد البشرية الاكثر كفاءة والعمل على ابقائهم واستمراريتهم في المنظمة عن طريق توفير متطلباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية، بهذا يمكن الحصول على موظفين يمتلكون القدرة على الاداء العالي والانشغال بالعمل فينتج عن ذلك تحسين الانتاجية وتحقيق الاهداف المنظمة García et al., (2016:2-3).

### ❖ الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يشير الرضا الوظيفي الى درجة اشباع وتلبية متطلبات الموظفين المادية والمعنوية من خلال توفير ظروف عمل، واجور وترقيات، المشاركة بالأراء والافكار التي تؤدي الى تحسين الاداء عن طريق وضع برنامج تنمية وتدريب الموظفين في المنظمات (Carbonell et al., 2015:28-29). ويرى بان الرضا الوظيفي هو ادراك الفرد وشعور بالارتياح والسعادة في العمل نتيجة ما توفره المنظمة من بيئة عمل امنه وصحية وتحقيق الذات والثقة للموظفين مما يؤدي الى الولاء والالتزام تجاه تحقيق اهداف وغايات المنظمة، كما تنعكس مشاعر الموظفين تجاه عملهم على أدائهم الوظيفي في العمل فتقوم المنظمات باستخدام ما تمتلكه من موارد بشرية ذات مقدرة وذكاء عالي على جميع المستويات في المنظمة للحصول على الاداء أفضل من خلال التواصل الاجتماعي والاتصال وتبادل المعلومات والمشاركة في القرارات بين الادارة والموظفين مما يؤدي بالنهاية الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في العمل (Ioannou et al., 2015:325).

### ❖ ضغوطات العمل Work Stress

ضغوطات العمل تعبر عن مستوى التوتر، القلق والتعب في بيئة العمل الناتجة عن انخفاض مستوى التدريب، ظروف عمل غير امنه وغير صحية، عدم مشاركة الموظف مع زملائه في اتخاذ القرارات فضلا عن العمل لساعات اضافية تحت الضغط كل هذا يؤدي الى انخفاض اداء وانتاجية العاملين مما ينتج عنه انخفاض ربحية المنظمة (Mansour, 2015:285). ان التغييرات التي تحدث في بيئة العمل اضافة الى متطلبات العمل والالتزام العائلي تتسبب في ظهور عواقب سلبية على اداء الموظفين وسلوكياتهم مثل انخفاض الروح المعنوية، الدافعية، والانتاجية، زيادة الارهاق والتوتر في مكان العمل ونية دوران العمل. ومن ثم تؤثر في توازن عمل الموظفين. لذلك ظهر مفهوم جودة حياة العمل من اجل تلبية احتياجات الموظفين المادية والمعنوية ومنحهم حرية المشاركة في صنع القرار وتوفير بيئة عمل امنه وملائمة مع برنامج تنمية القدرات البشرية التي تقدمها المنظمة للموظفين العاملين لديها من اجل تحسين الاداء الوظيفي Abdul Razak et al., (2016:521).



## ❖ ظروف العمل Working Conditions

تتضمن بيئة العمل جميع الظروف المحيطة بالموظفين في وقت ومكان العمل وتشمل الظروف المعنوية والمادية والمكانية. ان توفير أفضل ظروف عمل للموظفين من خدمات وبيئة عمل امنة يحفزهم على تقديم أفضل ما لديه من قدرات، أما الظروف العمل غير المناسبة وغير الامنة فضلا عن الضغوط النفسية التي تولدها تؤثر سلباً في رغبة الموظفين في العمل وتؤدي الى مشاكل صحية ونفسية في بيئة العمل مما يخلق توتر في العلاقات بين الادارة والموظفين وبالتالي يؤثر بمستوى الإنتاجية وسمعة المنظمة Kim et al., (2015:88-89). فعن طريق تحسين ظروف العمل البيئية والتنظيمية وتنمية، تدريب وتطوير مهارات الموظفين يتكون مناخ تنظيمي يرفع من مستوى الاداء الوظيفي وصولاً الى الرضا الوظيفي من جانب وتحقيق الكفاءة والفاعلية من جانب اخر اذ يتم استخدام القدرات والإمكانيات البشرية في بقاء، استقرار ونمو المنظمة (Muniz et al., 2014: 103-104).

## ثانياً: التمكين النفسي للعاملين (PE) Psychological Empowerment of Employees

## ١. مفهوم التمكين النفسي للعاملين (PE) The Concept of

زاد الاهتمام بمفهوم التمكين النفسي للعاملين بسبب تغيرات البيئة التنظيمية مما دفع المنظمات الى الانتباه الى تمكين الموظفين في جميع القطاعات العامة والخاصة باعتباره تقنية حديثة تم تطبيقها من قبل المدراء في المنظمات لزيادة الانتاجية وتعزيز التزام الموظفين. ينظر الى التمكين النفسي بعده أحد عوامل التحفيز الداخلي الذي يمثل نشاط العاملين في المنظمة (Allameh et al., 2012: 225). ويعتبر التمكين النفسي اسلوباً ادارياً لكنه شعور نفسي بالمقام الاول بمعنى ان هذه المشاعر والدوافع لا تعطى للعاملين وانما هي اشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الادارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه (ابازيد، 2010: 500). كما يرى (Ozaralli 2015) بان التمكين النفسي هو "عملية تعزيز الكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وازالتها من كل الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية عن طريق اساليب توفير المعلومات بفاعلية" (Özaralli, 2015: 369). ويتضمن التمكين النفسي للعاملين تصورات الافراد عن عملهم وقدرتهم على القيام بمهام وأنشطه العمل بشكل جيد والاحساس بتقرير المصير والحكم الذاتي في التأثير في نتائج العمل (Aksel et al., 2013: 70). وازادته لكل ما تقدمه يوضح الجدول (3) مجموعة من تعاريف التمكين النفسي للعاملين وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.

## جدول (3) مجموعة من تعاريف التمكين النفسي للعاملين

الباحث والسنة	التعريف
Menon (2001)	عملية نقل السلطة من الادارة العليا الى الأفراد العاملين لاتخاذ القرارات والعمل بنظام اللامركزية وزيادة المشاركة في اداء مهام المنظمة.
Kheyri & Rahemipoor (2012)	هو قدرة الموظفين على استخدام اقصى ما لديهم من مقدرات على مساعدة زملائهم في العمل وكذلك السماح لهم بالحصول على السلطة والمسؤولية في اداء أنشطة ومهام العمل.
Lan & Chong (2015)	هو عملية التحفيز الذاتي والمهام الموكلة للموظفين التي تتجلى في سلسلة من المميزات المعرفية (الفعالية والكفاءة، معنى، والاختيار).

المصدر: من اعداد الباحثين

**٢. ابعاد التمكين النفسي PE Dimensions**

يمثل التمكين النفسي للأفراد العاملين أحد الممارسات الادارية الاكثر فاعلية لتلبية حاجات العملاء وحل مشاكلهم، في المقابل يفسح التمكين المجال للعاملين في القدرة على اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات والمسؤوليات التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين (Bitmid & kErgeneli, 2011:115). واستنادا لما تقدم وانسجاما مع توجهات الدراسة الحالية قام الباحثين بتحديد ابعاد التمكين النفسي بالاعتماد على دراسة (أبا زيد، 2010)، الذي قام بتطوير المقياس بالاعتماد على مجموعة من الباحثين (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer 1996; Menon, 2001) وبناء على هذه الدراسة يتضمن التمكين النفسي اربعة ابعاد:

**❖ اهمية العمل Importance of Working**

للعمل أهمية في حياة الافراد العاملين فهي الحالة التي تعبر عن مدى الجدوى من العمل وتأثير تصورات الفرد على ادائه الوظيفي مما يدفعه الى توظيف طاقاته لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها مع بذل أقصى ما لديه من طاقة من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية (Mazur & Kuzma, 2015:4885). كما تبرز أهمية العمل بالنسبة للأفراد العاملين باعتبارها وسيلة لتحقيق الذات من خلال الاحترام وتشجيع الافراد للتعبير عن افكارهم والتواصل مع زملائهم في العمل والتغلب على المخاوف الوظيفية وتحجيم القرارات الفردية بالتواصل مع نفسية العاملين في المواقف والاتجاهات المختلفة والحفاظ على قيم المنظمة واكتساب المهارات والمشاركة في صنع قرارات العمل مما يخلق الثقة بين الادارة العليا والعاملين في المنظمة (Kocak et al., 2009: 2364). ان الاحساس بجدوى وقيمة العمل توافق اهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، ومتطلبات وادوار العمل من جهة اخرى فاذا كانت النظرة منسجمة وايجابية فان الوظيفة تكون ذات قيمة تؤدي الى خلق معنى ومن ثم يصبح عمل الفرد محركا يكون له الولاء والالتزام (ابازيد، 2010:501). وبناء على ما تقدم تبين بان العمل له اهمية لدى الافراد العاملين عن طريق تنفيذ المهام والانشطة والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، كما تقوم المنظمة بالعمل على فهم وإدراك الموظف دوره ومساهمته في انجاح عمل المنظمة، ويتم تعزيز دور ومساهمته الفرد في المنظمة من خلال الاعتماد على تركيز جهود العمل في المحافظة على الدعم والمشاركة بين الادارة والموظفين.

**❖ الاستقلالية Autonomy**

تشير الاستقلالية الى تكوين وتطوير موقف الفرد تجاه المهام الوظيفية وابداء الراي في الامور الخاصة بالعمل والثقة بالنفس والتصميم على أنجاز الاعمال بكفاءة عالية (Valitova et al., 2015: 741). لتوضح المدى الوظيفي الذي يوفر حرية كبيرة في التصرف واستقلال الفرد في جدولة الاعمال وتحديد الإجراءات يتم اتباع الحكم الذاتي في تنفيذ وتصميم الوظائف وقدرة الفرد على اجتياز المشاكل في جميع المستويات والوظائف ذات الصلة بالعمل والفرص الوظيفية، الاستقلالية في مكان العمل تشير الى إدراك الفرد بقدرته على انجاز المهام والادوار الوظيفية (Gozukara & Simsek, 2015: 966). ويكون لتفويض السلطة مساهمة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية فيمثل تفويض السلطة امتلاك سلطة رسمية عن طريق اعطاء الموظف السلطة في المنظمة وعلى اساسها يعمل على اتخاذ القرارات في ظل نظام اللامركزية والمشاركة في تحقيق الاهداف التنظيمية؛ وللاهتمام بالعمل وتحقيق الاهداف يتم تنمية المهارات اللازمة وتعزيز الدافع الذاتي للموظفين مع اعطائهم الاستقلالية وحرية التصرف واستثمار الفرص لتعبير عن افكارهم ومقترحاتهم والشعور بالنجاح عن طريق المسؤوليات والصلاحيات التي تمنحها المنظمة لهم (Hrbackova & Suchankova, 2016:690). تبين بان الاستقلالية في العمل تعبر عن مدى تمكين الموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرار وذلك بالاعتماد على المكونات التنظيمية التي تشير الى المعلومات والمكافأة المحددة على أساس الأداء التنظيمي والمعرفة مع وجود سلطة اتخاذ القرار.

### ❖ الجدارة Competence

الكفاءة او الجدارة بوصفها عنصراً أساسياً في النظرية الاجتماعية المعرفية تشير الى تحفيز الموارد البشرية وهي تصور لردود الفعل والاحترام الذاتي الناتجة عن الثقة بالنفس والاستمرار بإنجاز الاداء المطلوب وتلعب الكفاءة دوراً في التحفيز والاستمرار بشكل ايجابي لانجاز الاداء عن طريق بذل الجهد العقلي اثناء العمل. تعبر الجدارة عن إدراك الموظفين لقدراتهم على تنظيم وتنفيذ المهام الوظيفية وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية (Barry & Zimmerman, 2000:83). يرى (ابازيد، 2010) بان الجدارة هي اعتقاد الفرد بان لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الاعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفاعلية عالية. وكذلك الجدارة تعتبر جوهر احترام الفرد لذاته وتعزز الشعور بالكفاءة في العمل ويتوقع الافادة من الموارد في بيئة العمل للتعامل مع المهام الشاقة واعتقاد الافراد بقدرتهم على النجاح في المهام الموكلة لهم Yakin & Erdil (2012:371). بناء على ما تقدم تبين بان الجدارة هي الإبداع والابتكار في العمل والحرص على مشاركة الموظفين في الإدارة واتخاذ القرارات في اداء الأعمال داخل المنظمات يشجعهم على ضمان تنفيذ القرارات ويشعرهم بالمسؤولية تجاه تنفيذها.

### ❖ التأثير Impact

تمثل درجة تأثير الفرد في العوامل الادارية والتنشغيلية والاستراتيجية التي تظهر في سلوك الفرد لتحقيق المهام الوظيفية. فيكون الافراد العاملين أكثر ارتياحاً في وظائفهم ويمتلكون السلطة والمقدرة على صنع القرار والاستفادة من القدرات والمهارات الفردية لمواجهة تحديات بيئة العمل. يكون التأثير مرتبطاً بشدة مع الفعاليات الادارية وذات معنى لنتائج المنظمة التي تؤدي الى الرضا الوظيفي (Saif & Saleh, 2013: 252). يشير التأثير الى درجة إدراك الفرد بانه له تأثيراً على عمله وانه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة التي تتعلق بعمله (ابازيد، 2010:501). تفهم الموظف لأهمية التأثير على العمل والادوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق متطلبات العمل يجعله على استعداد بذل الجهد واستثمار طاقته لأداء الادوار الوظيفية. ويرى ان التأثير هو الدرجة التي ينظر بها الى سلوك الفرد فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير في بيئة الفرد وان تقييم التأثير يتم من خلال الاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات التنظيمية (Bedarkar & Pandita, 2014:109). واتضح بان تأثير الافراد العاملين يشير الى السلطة والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات واستخدام القدرات المعرفية والثقة بالنفس التي تساعد في تقديم الحلول والمقترحات المناسبة لنجاح الاهداف المشتركة بين الادارة العليا والعاملين في المنظمة.

## المبحث الثالث

### تحليل البيانات وتقييم المقياس

### Data Analysis & Scale Assessment

#### أولاً. ترميز متغيرات وفقرات المقياس Coding of Variables and Scale Items

قبل البدء في عملية تحليل البيانات المتوفرة في استمارات الاستبانة المسترجعة يتطلب الامر ترميز المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذلك فقرات المقياس الخاصة بتلك المتغيرات. الغرض من هذا الاجراء هو لتسهيل عملية ادراج وتحليل البيانات في برنامج SPSS-Amos، كما مبين في الجدول (4) أدناه.

## جدول (4) ترميز متغيرات وفقرات المقياس

التمثيل/الخيارات	نوع المقياس	الرمز في البرنامج	البعد (المتغير الفرعي)	المتغير الرئيس
(٥-١) نقطة	قياسي	WO1- WO4	الانشغال بالعمل (WO)	جودة حياة العمل QWL
(٥-١) نقطة	قياسي	JS1-JS9	الرضا الوظيفي (JS)	
(٥-١) نقطة	قياسي	WS1-WS4	ضغوطات العمل (WS)	
(٥-١) نقطة	قياسي	WN1-WN9	ظروف العمل (WN)	
(٥-١) نقطة	قياسي	J11-J13	أهمية العمل (J1)	التمكين النفسي للعاملين (PE)
(٥-١) نقطة	قياسي	PC1-PC3	الاستقلالية (PC)	
(٥-١) نقطة	قياسي	CM1-CM3	الجدارة (CM)	
(٥-١) نقطة	قياسي	IM1-IM3	التأثير (IM)	

## ثانياً. معدل الاستجابة Response Rate

بهدف استكمال متطلبات البحث الحالي ومن اجل تمثيل مجتمع البحث المستهدف تمثيلاً دقيقاً بعيداً عن التحيز، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية Random Sample. استناداً الى سجلات اعداد الموظفين الإداريين في العتبة العلوية المقدسة (420) موظف، فإن العينة المستهدفة هي (201) موظف وفقاً ل (Sekaran & Bougie, 2010:278). ومن أجل تقادي حالة الاستثمارات غير المسترجعة وغير المكتملة، قام الباحثان بتوزيع (300) استمارة على افراد المجتمع المستهدف للمدة من (2016/4/1) ولغاية (2016/5/20). وبعدها تم استرجاع (251) استبانة، اذ كانت الاستبانات غير مكتملة الإجابات (27) استبانة، في حين (11) استبانة كانت استبانات شاذة (Outliers). وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (213) استبانة أي بمعدل (71%).

## ثالثاً: وصف عينة المستجيبين Description of Respondents Sample

إن وصف عينة المستجيبين تعطي صورة متكاملة عن خصائص عينة البحث، فالمستجيبين قد أجابوا عن الأسئلة التي تتعلق ب(الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، والتي تسهم في إعطاء المعلومات المطلوبة حول خصائص وسمات عينة المستجيبين لمعرفة مساهمتها في تحقيق أهداف البحث. يظهر النتائج المتعلقة بمتغير الجنس، إن عدد الذكور قد بلغ (159، بنسبة 6.74 %)، بينما كان عدد الإناث (54، بنسبة 4.25%)، وهذه النتيجة متوافقة مع سجلات العتبة العلوية المقدسة والتي تبين ان النسبة الاعظم من العاملين هم من الذكور. أما نتائج متغير الحالة الاجتماعية، فإن النسبة الأكبر من عينة المستجيبين كانت من المتزوجين (167، بنسبة 4.78%). أما فيما يتعلق بنتائج متغير العمر، كانت الحصة الأكبر من المستجيبين ضمن الفئة (26-33) بعدد (84، بنسبة 4.39%)، وتليها الفئة العمرية (34-41) بعدد (47، بنسبة 1.22%)، وكان عدد (38، بنسبة 8.17%) من نصيب الفئة العمرية (18-25)، أما الفئة العمرية (50 فأكثر) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بعدد (9، بنسبة 2.4%). أما بالنسبة لمستوى التعليم، فكان نصف عينة المستجيبين تقريباً من حملة شهادة البكالوريوس (98، بنسبة 46%)، ويليهم في الترتيب العاملين من حملة شهادة الاعدادية (52، بنسبة 4.24%)، أما خريجي الدبلوم بعد الاعدادية فكان عددهم (43، بنسبة 2.20%). ومن الجدير بالذكر، ان حملة شهادة الماجستير (12 بنسبة 5.6%). وتأسيساً على مؤشر مستوى التعليم، فإن عينة المستجيبين لهم القدرة الكافية على فهم فقرات الاستبانة.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فإن نتائج الجدول المذكور آنفاً تبين ان النسبة المئوية الاعلى (77، بنسبة 2.36%) كانت من نصيب عينة المستجيبين التي تتراوح مدة خبرتهم بين (1-5) سنة، ثم تليها في المرتبة الثانية عينة

المستجيبين التي تتراوح مدة خبرتهم بين (10-6) سنة والبالغ عددهم (58، بنسبة 2.27%)، أما المستجيبين ممن لديهم خبرة وظيفية بين (15-11) سنوات فقد بلغ عددهم (41، بنسبة 2.19%)، وأخيراً فإن النسبة الاقل كان لعدد المستجيبين ممن لديهم خبرة وظيفية (20-16) فقد بلغ عددهم (10، بنسبة 7.4%)، ومن هذه النتائج نستطيع ان نستنتج أن النسبة الاعظم من عينة المستجيبين كانت لهم الخبرة الوظيفية الكافية بواقع العمل في المنظمة قيد البحث. وتأسيساً على ما تقدم، فإن عينة المستجيبين لهذا البحث تتوفر فيها كافة الخصائص والسمات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق أهداف البحث. ومن هذه النتائج نستطيع ان نستنتج أن النسبة الاعظم من عينة المستجيبين كانت لهم الخبرة الوظيفية الكافية بواقع العمل في المنظمة قيد البحث، والتي تمكنهم من تحديد اجاباتهم بدقة على فقرات الاستبانة.

#### رابعاً. التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Statistics Analysis

##### أ. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير جودة حياة العمل يتضمن قيم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين)، حيث إن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.750) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام (1.079) وتباين عام (1.187)، وهما يدلان على وجود تشتت منخفض نسبياً للإجابات حول الوسط الحسابي. بشكل عام، تدل النتائج على ان جميع اجابات العينة كانت متجانسة ومتوافقة وصالحة للتحليل الاحصائي. ونستنتج من ذلك بان أبعاد جودة حياة العمل هي مدركة بشكل واضح من قبل المستجيبين في المنظمة قيد البحث، وبهذا يتحقق هدف الدراسة الاول الذي يتعلق بمدى إدراك العاملين في المنظمة قيد البحث لأبعاد جودة حياة العمل.

##### ب. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التمكين النفسي للعاملين، تضمن قيم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين). حيث إن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.772)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3). أما قيمة الانحراف معياري العام كانت (1.076) وتباين عام مقداره (1.193)، وهما يدلان على وجود تشتت منخفض نسبياً للإجابات حول الوسط الحسابي. بشكل عام، تدل تلك النتائج على ان جميع الاجابات العينة كانت متجانسة ومتوافقة وصالحة للتحليل الاحصائي. ونستنتج من ذلك بان أبعاد التمكين النفسي هي مدركة بشكل واضح من قبل عينة المستجيبين في المنظمة قيد البحث، وبهذا يتحقق هدف الدراسة الثاني الذي يتعلق بمدى إدراك العاملين في المنظمة قيد البحث لأبعاد التمكين النفسي للعاملين.

#### خامساً: اختبار دقة وجودة البيانات Testing Accuracy & Goodness of the Data

قبل البدء بأي عملية تحليل إحصائي من الضروري اجراء عدة اختبارات بهدف اختبار دقة وجودة البيانات الخاضعة للتحليل، ومن هذه الاختبارات هي (اختبار صدق Validity test، اختبار الثبات Reliability Test).

##### أ. اختبار الصدق Validity test

يُعد اختبار صدق المقياس واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في اداة المقياس المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر قيد البحث. يُقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه الذي وُضعت اداة المقياس لقياسه. ولاختبار صدق اداة المقياس، هناك عدة انواع من الاختبارات، وفي البحث الحالي تم التركيز على الاختبارين الاكثر شيوعاً وهما (اختبار الصدق الظاهري واختبار صدق المتغير)، وكما هو موضح في أدناه:

### • الصدق الظاهري Face Validity

استناداً الى الادبيات في هذا المجال (Sekaran & Bougie, 2010; Cooper & Schindler, 2014)، تم عرض مقياس البحث على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال. وعلى ضوء ملاحظات السادة الخبراء جرى إعادة صياغة بعض فقرات المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً لعينة المستجيبين.

### • صدق المتغير Construct Validity

ان من أهم اختبارات صدق المقياس هو التأكد من صدق المتغير Construct Validity، ولعل تحليل العامل التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) من أهم الطرق وأكثرها شيوعاً في هذا المجال (Hair et al., 2010). وقد أجر الباحثان هذا الاختبار باستخدام برنامج Amos v.24، وكما هو موضح في أدناه.

### - التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة حياة العمل:

الجدول (٥) أدناه، يظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الخاصة بالمتغير المستقل جودة حياة العمل من خلال ابعاده الأربعة (WO-JS-WS-WN).

جدول (5) نتائج تحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة حياة العمل

المسار Path			التقدير Estimate	المسار Path			التقدير Estimate
WO1	<---	WO	.414	WS4	<---	WS	.525
WO2	<---	WO	.724	WS3	<---	WS	.634
WO3	<---	WO	.809	WS2	<---	WS	.700
WO4	<---	WO	.879	WS1	<---	WS	.481
JS9	<---	JS	.530	WN9	<---	WN	.789
JS8	<---	JS	.673	WN8	<---	WN	.683
JS7	<---	JS	.401	WN7	<---	WN	.785
JS6	<---	JS	.559	WN6	<---	WN	.070
JS5	<---	JS	.577	WN5	<---	WN	.443
JS4	<---	JS	.469	WN4	<---	WN	.643
JS3	<---	JS	.409	WN3	<---	WN	.770
JS2	<---	JS	.449	WN2	<---	WN	.402
JS1	<---	JS	.571	WN1	<---	WN	.469

المصدر: نتائج برنامج Amos

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (٥) المذكور آنفاً، إلى إن اغلب قيم التحميل كانت أكبر من الحدود الدنيا المسموح بها (0.50) للتحليل العاملي التوكيدي، أما قيم التحميل التي كانت اقل من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي

فسيتم حذفها من المقياس وفقاً لمقترح (Hair et al., 2010)، وذلك لجعل البيانات الخاصة بمتغير "جودة حياة العمل" صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ب. تحليل العامل التوكيدي لمتغير التمكين النفسي للعاملين:

الجدول (٦) أدناه، يظهر نتائج تحليل العامل التوكيدي (CFA) الخاصة بالمتغير التابع التمكين النفسي من خلال ابعاده الاربعة (JI-PC-CM-IM).

جدول (٦) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير التمكين النفسي للعاملين

المسار Path			التقدير Estimate	المسار Path			التقدير Estimate
JI1	<---	JI	.772	CM1	<---	CM	.882
JI2	<---	JI	.643	CM2	<---	CM	.888
JI3	<---	JI	.769	CM3	<---	CM	.651
PC1	<---	PC	.810	IM	<---	IM	.876
PC2	<---	PC	.963	IM	<---	IM	.937
PC3	<---	PC	.841	IM	<---	IM	.845

المصدر: نتائج برنامج Amos

تشير نتائج الجدول (٦) أعلاه، إلى إن قيم التحميل جميعها كانت أكبر من الحدود الدنيا (0.50) لتحليل العامل التوكيدي وفقاً لـ (Hair et al., 2010)، وهذا يدل على إن البيانات الخاصة بمتغير التمكين النفسي للعاملين صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى المطلوبة.

ب. اختبار ثبات المقياس Reliability Test:

على الرغم من وجود عدة أساليب وطرق لاختبار ثبات المقياس. إلا ان الأسلوب الأكثر شيوعاً في هذا المجال هو من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وبالإستعانة بالدليل التفسيري الذي قدمه (Cohen, 2007: 506)، النتائج موضحة في الجدول (٧) أدناه.

جدول (8) نتائج اختبار ثبات أداة المقياس

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	الرمز	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	المتغير الرئيس
.793	3	WO	الانشغال بالعمل	جودة حياة العمل (QWL)
.743	5	JS	الرضا الوظيفي	
.884	3	WS	ضغوطات العمل	
.778	5	WN	ظروف العمل	
.730	3	JI	أهمية العمل	التمكين النفسي للعاملين (PE)
.851	3	PC	الاستقلالية	
.747	3	CM	الجدارة	
.835	3	IM	التأثير	

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS v.24

تشير نتائج الجدول (٧) أعلاه، إن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع الفقرات تتراوح ضمن المدى (0.730- 0.889)، وهذا مؤشر للمستوى المتوسط والعالي للمقياس، والذي يدل على ثبات المقياس المعتمد في الدراسة الحالية. وضمن هذا السياق، أشار (Hair et al., 2007) الى ان قيم معامل Cronbach Alpha يفضل ان لا تقل عن (0.7) لثبات حالة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

### سادساً. نماذج القياس Measurement Models

من اجل بناء نماذج المعادلات الهيكلية لمتغيرات البحث وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المذكورة في الجدول (٨)، يتطلب من الباحثين حذف بعض فقرات المقياس التي تبين ضعف ثباتها أو عدم معنويتها (أقل من 0.50) في انموذج القياس Measurement Model التي تنتمي إليه، والإبقاء فقط على الفقرات التي لها تأثير معنوي في تكوين الاتساق الداخلي التي تسهم في تحقيق جودة التطابق لبناء الأنموذج النهائي (Hair et al., 2010).

### جدول (٨) مؤشرات جودة المطابقة

الرمز	GOF Indexes	حدود جودة التطابق
GFI	مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index	أكبر من 90.
CFI	مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit Index	أكبر من 90.
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي Root Mean Square Error Approximation	أقل من 08.
P-value	اختبار الدلالة الإحصائية (مستوى المعنوية)	أكبر من 05.

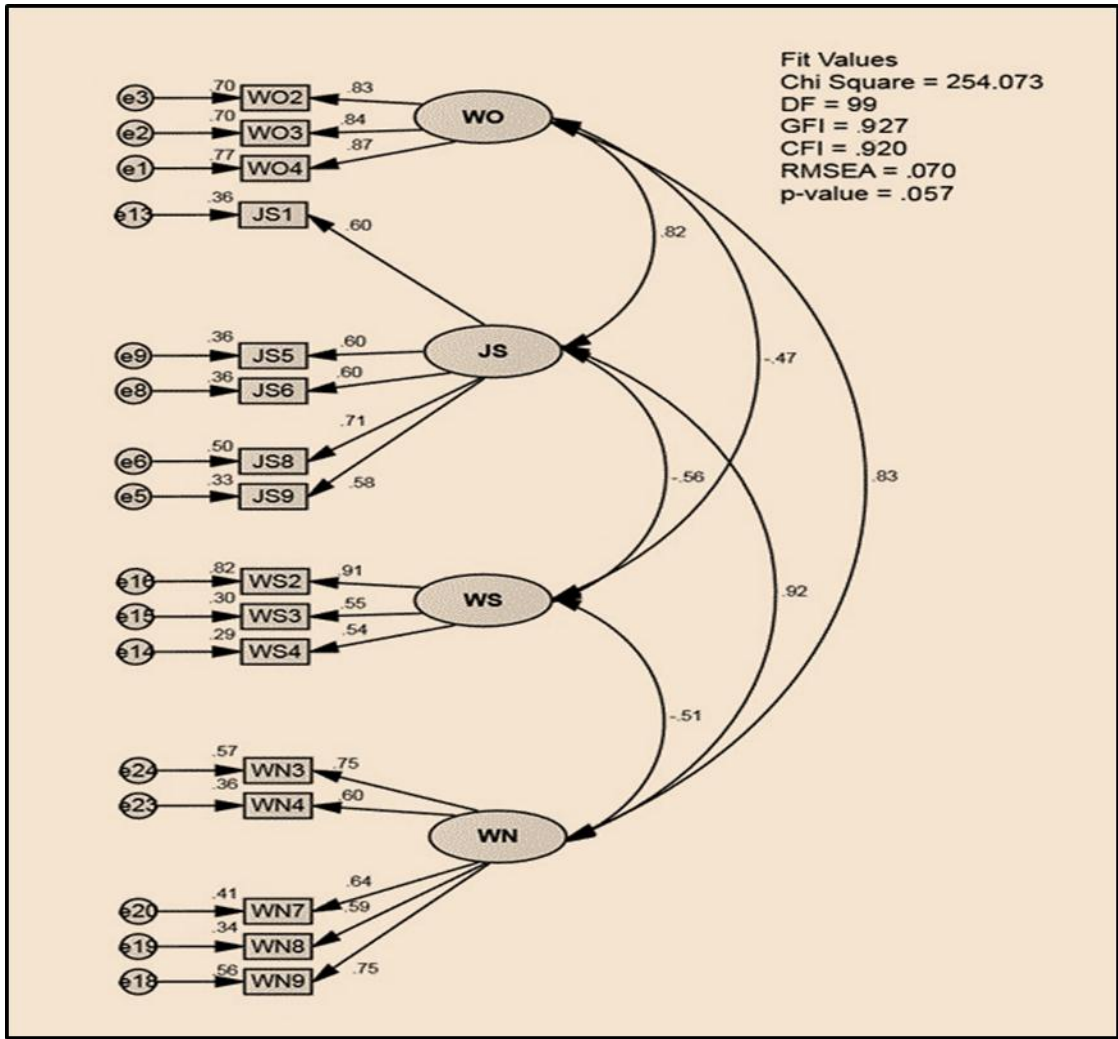
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (Hair et al., 2010)

عند الرجوع إلى انموذج البحث الفرضي، نلاحظ أنه يتشكل من متغير كامن مستقل واحد هو جودة حياة العمل، ومتغير كامن تابع واحد وهو التمكين النفسي، وفيما يلي في الفقرات اللاحقة بناء نماذج القياس لمتغيرات البحث.

### ١. انموذج القياس لمتغير "جودة حياة العمل"

يظهر انموذج القياس Measurement Model والخاص بمتغير جودة حياة العمل والذي يتكون من 26 فقرة ضمن أربع متغيرات (WO-JS-WS-WN)، وهو مستوفي أيضا لمؤشرات جودة التطابق بعد أن تم حذف 10 فقرات بسبب ضعف تأثيرها وعدم معنويتها في الأنموذج وهي (WO1, JS2, JS3, JS4, JS7, WS1, WN1, WN2, WN5, WN6)، ليبقى 16 فقرة كما موضح في الشكل (3) أدناه.





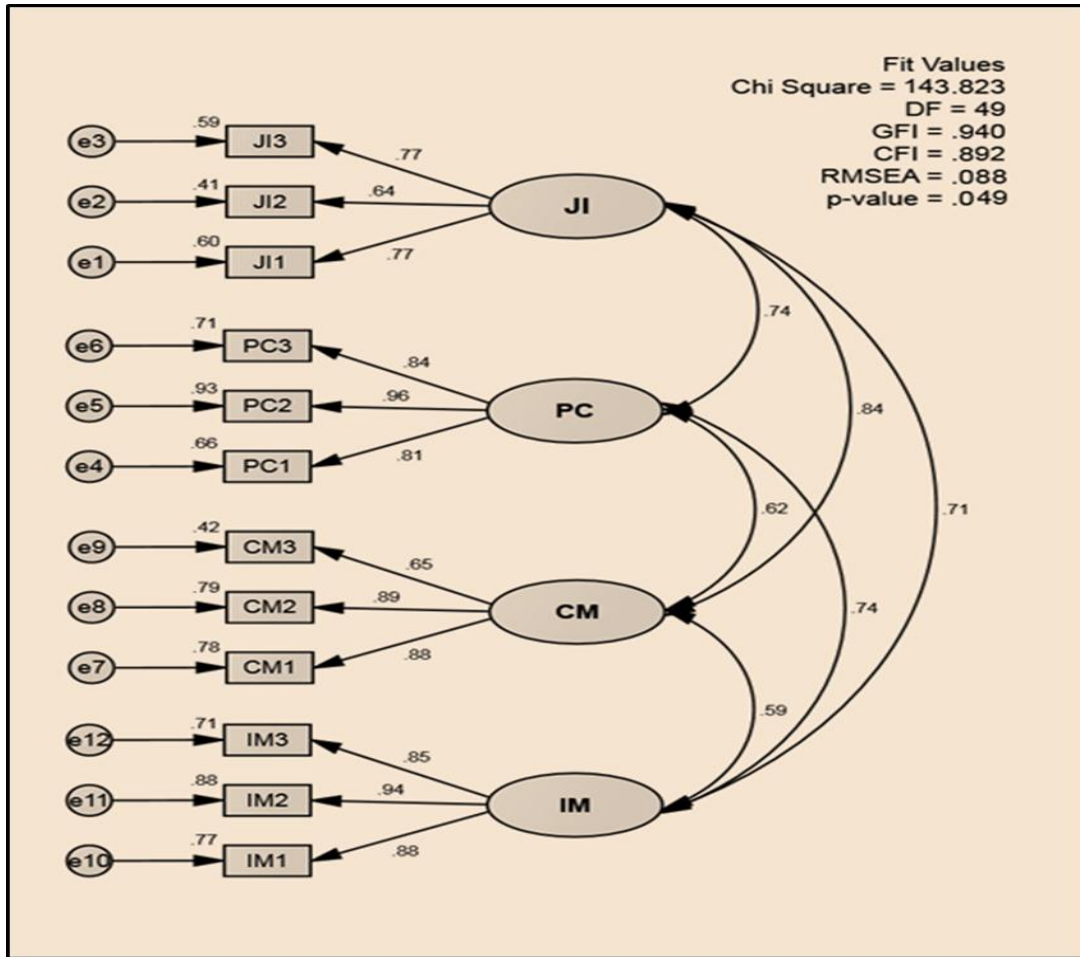
شكل (3) انموذج القياس لمتغير جودة حياة العمل

المصدر: نتائج برنامج Amos v.24

يظهر من الشكل (3) المذكور آنفاً، إن جميع تقديرات Estimates انموذج القياس لمتغير جودة حياة العمل هي معنوية تحت مستوى  $p < .001$ . أما Ratio فكانت اقل من (3)، إذ بلغت (2.56). كما إن جميع قيم مؤشرات جودة التطابق ( $GFI=0.927$ ;  $CFI=0.920$ ;  $RASEA=0.070$ ) وقعت ضمن المدى المسموح به، ما يدل على جودة مطابقة البيانات لأنموذج القياس Measurement Model الخاص بمتغير جودة حياة العمل.

## ٢. انموذج القياس لمتغير "التمكين النفسي للعاملين"

يظهر انموذج القياس Measurement Model والخاص بمتغير التمكين النفسي للعاملين والذي يتكون من 12 فقرة ضمن أربع متغيرات (JI-PC-CM-IM)، كما موضح في الشكل (4) أدناه.



شكل (4) انموذج القياس لمتغير التمكين النفسي للعاملين

المصدر: نتائج برنامج Amos v.24

يتبين من الشكل (4) المذكور آنفاً، إن جميع تقديرات Estimates انموذج القياس لمتغير التمكين النفسي للعاملين هي معنوية تحت مستوى  $p < .001$ . أما Ratio فكانت اقل من (3)، إذ بلغت (2.93). كما إن جميع قيم مؤشرات جودة التوافق (GFI=0.940; CFI=0.892; RASEA=0.088) وقعت تقريباً ضمن المدى المسموح به، مما يدل على جودة مطابقة البيانات لأنموذج القياس Measurement Model الخاص بمتغير التمكين النفسي للعاملين.

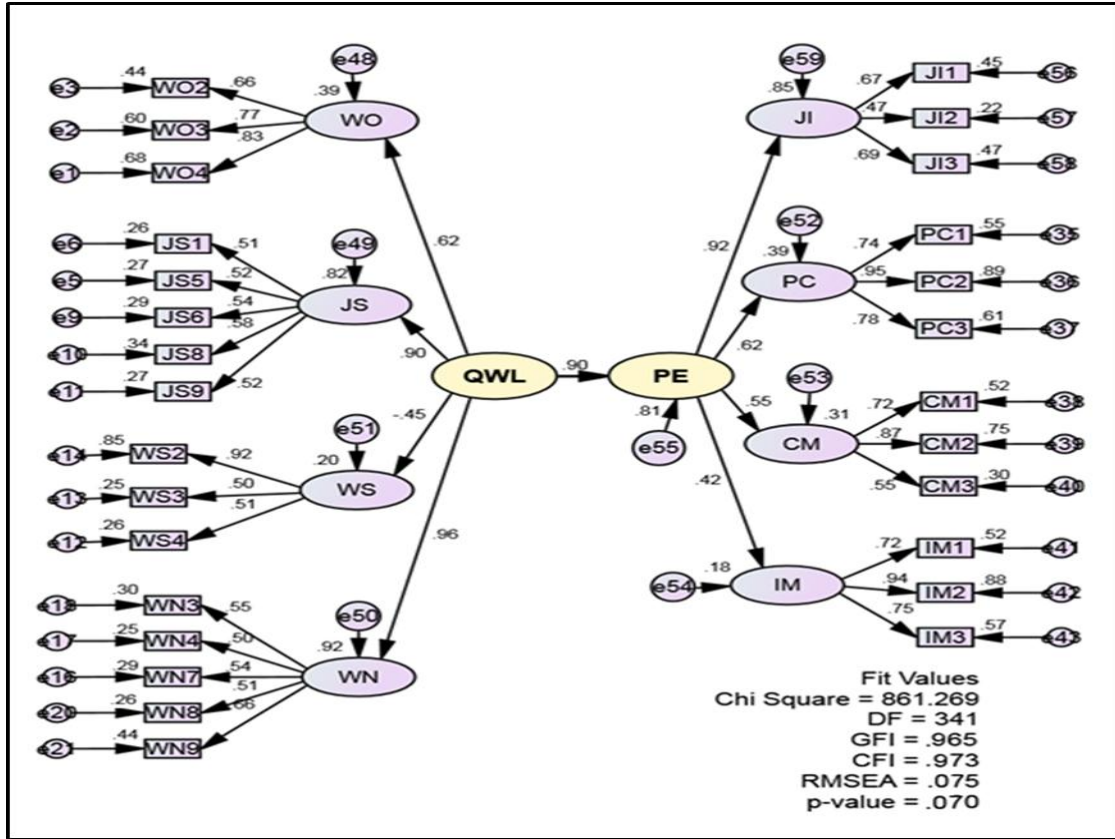
### سابعاً. النماذج الهيكلية Structural models

بعد أن تم بناء نماذج القياس لمتغيرات البحث بصورة مستقلة، في هذا القسم، سيتم تشكيل النماذج الهيكلية Structural Models للتحقيق في قوة واتجاه العلاقات السببية بين متغيرات البحث. إذ سيتم بناء النماذج الهيكلية لفرضيات البحث الرئيسية والفرعية في ضوء مؤشرات جودة المطابقة لغرض اختبار تلك الفرضيات لاحقاً.

## الأنموذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية

## الفرضية الرئيسية: جودة حياة العمل لها تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية، يتطلب من الباحثين تشكيل الأنموذج الهيكلية الخاص بالفرضية لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (جودة حياة العمل-QWL) والمتغير التابع (التمكين النفسي للعاملين-PE)، كما موضح في الشكل (5) ادناه.



شكل (5) الأنموذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية

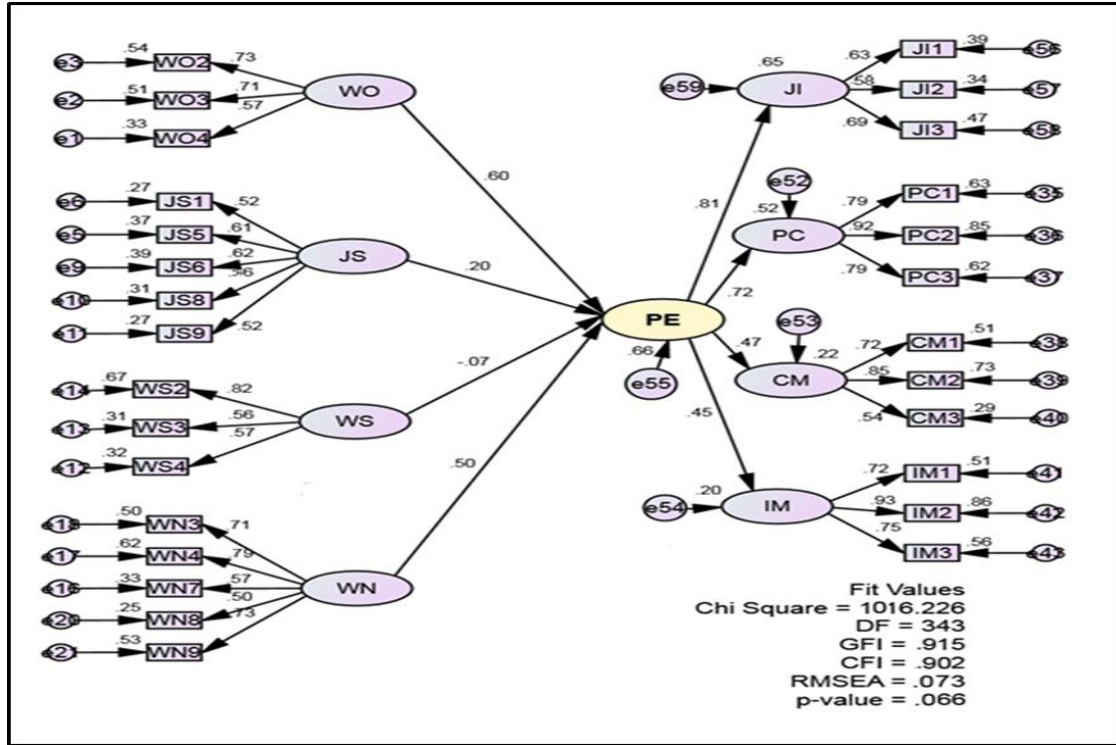
المصدر: نتائج برنامج Amos v.24

يتبين من نتائج الجدول (5) المذكور أنفاً، إن جميع قيم مؤشرات جودة التوافق (GFI=0.965; CFI=0.973; RASEA=0.075) وقعت ضمن المدى المسموح به، كما ان تقدير علاقة التأثير للفرضية الرئيسية الثانية كانت موجبة ومعنوية تحت مستوى  $p < .005$ .

## الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية:

- H<sub>1</sub>: الانشغال بالعمل له تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين
- H<sub>2</sub>: الرضا الوظيفي له تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين
- H<sub>3</sub>: ضغوطات العمل لها تأثير سالب في التمكين النفسي للعاملين
- H<sub>4</sub>: ظروف العمل لها تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين

لاختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية، يتطلب من الباحثين تشكيل الأنموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات أعلاه لتحديد علاقة التأثير بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (جودة حياة العمل-QWL) والمتغير التابع (التمكين النفسي للعاملين-PE)، كما موضح في الشكل (6) ادناه.



شكل (6) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: نتائج برنامج Amos v.24

يتضح من الشكل (6) المذكور آنفاً، إن جميع قيم مؤشرات جودة التوافق (GFI = 0.915; CFI = 0.902; RASEA = 0.073) وقعت ضمن المدى المسموح به، كما إن تقدير علاقات التأثير للفرضيات الفرعية كانت موجبة ومعنوية تحت مستوى  $p < .005$  باستثناء علاقة التأثير بين (WS-PE)، إذ كانت سالبة وغير معنوية.

### ثامناً: اختبار الفرضيات Hypotheses Testing

في هذا القسم، سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام برنامج Amos. بشكل أساسي، تم بناء الأنموذج الهيكلي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة بهدف اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، ثم سيتم التركيز إلى معاملات المسار path coefficients والمرتبطة مع t-values، التي يجب أن تكون مساوية أو أكبر من (1.96) لأثبت معنويتها بهدف معرفة قبول أو رفض الفرضيات.

## اختبار الفرضية الرئيسية

في ضوء نتائج الأتمودج الهيكلية للفرضية الرئيسية والموضح في الشكل (7)، يبين الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	علاقة التأثير	التقدير	P	C.R.
الرئيسية	QWL <---	.893	.001	5.451

المصدر: نتائج برنامج Amos v.24

يتبين من نتائج الجدول (9) المذكور أنفاً، إن تقدير علاقة التأثير للفرضية الرئيسية كانت موجبة ومعنوية تحت مستوى  $p < .001$ . فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96. مما يؤكد على وجود التأثير المباشر لمتغير (جودة حياة العمل-QWL) في متغير (التمكين النفسي للعاملين-PE). وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية. أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية فهي مبينة في الجدول (11) أدناه

جدول (10) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية

الفرضية	علاقة التأثير	التقدير	P	C.R.
H <sub>1</sub>	WO <---	.605	.001	5.762
H <sub>2</sub>	JS <---	.197	.004	2.097
H <sub>3</sub>	WS <---	-.072	.373	-.890
H <sub>4</sub>	WN <---	.497	.001	4.546

يتبين من نتائج الجدول (10)، إن تقدير علاقات التأثير للفرضيات الفرعية كانت موجبة ومعنوية تحت مستوى  $p < .005$ . فضلاً عن ذلك، إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96 باستثناء علاقة التأثير بين (WS-PE)، إذ كانت سالبة وغير معنوية، مما يؤكد قبول جميع الفرضيات الفرعية، باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>3</sub>). الجدول (11) يوضح ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات.

جدول (11) ملخص نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضيات	الوصف	النتيجة
الفرضية الرئيسية	جودة حياة العمل لها تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين	قبول
الفرعية الاولى	الانشغال بالعمل له تأثير معنوي موجب في التمكين النفسي للعاملين	قبول
الفرعية الثانية	الرضا الوظيفي له تأثير معنوي موجب في التمكين النفسي للعاملين	قبول
الفرعية الثالثة	ضغوطات العمل لها تأثير معنوي سالب في التمكين النفسي للعاملين	رفض
الفرعية الرابعة	ظروف العمل لها تأثير معنوي موجب في التمكين النفسي للعاملين	قبول

وفي ضوء ما توصلت اليه البحث من معطيات منبثقة من نتائج التحليل الوصفي والاحصائي، فإنه يمكن القول بان الدراسة الحالية قد حققت أهدافها التي تم تحديدها أنفاً وهي:

- معرفة مدى إدراك المنظمة قيد البحث لأبعاد جودة حياة العمل.
- التأكد من مدى إدراك المنظمة قيد البحث لأبعاد التمكين النفسي للعاملين.
- تحديد العلاقة السببية المباشرة بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي للعاملين في المنظمة قيد البحث.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

### Conclusions and Recommendations

#### اولاً: الاستنتاجات Conclusions

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية على وفق محورين، إذ سيتناول في الجزء الاول الجانب المعرفي للدراسة، اما الجزء الثاني يتضمن الجانب التطبيقي:

#### ١. الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي:

- ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.
- جودة حياة العمل تعمل على تنمية القدرات البشرية وزيادة مهارتها وخبراتها في العمل من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية والشخصية للعاملين.
- التمكين النفسي يعمل على تعزيز الكفاءة الذاتية التي تسمح للأفراد العاملين بتقديم أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة.

#### ٢. الاستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- جودة حياة العمل وما يتصل بها من ابعاد لها تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين بأبعادها مجتمعة (أهمية العمل، الاستقلالية، الجدارة، التأثير) وبما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة، وهذا يدل على ان المنظمة قيد البحث تعمل على توفير بيئة عمل وظروف ملائمة والتركيز على رضا العاملين وتجنب ضغوطات العمل من اجل تمكين العاملين نفسياً في المنظمة.
- الانشغال بالعمل له تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة، وهذا يؤكد على ان المنظمة قيد البحث تعمل على تنمية القدرات البشرية واعداد برنامج التدريب لزيادة مهارة الموظفين بهدف تمكين العاملين نفسياً داخل المنظمة.
- الرضا الوظيفي له تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين وبما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة، وهذا يدل على ان المنظمة قيد البحث تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال توفير متطلباتهم وتقوية الثقة المتبادلة بين الادارة العليا والعاملين.

- ضغوطات العمل لها تأثير سالب في التمكين النفسي للعاملين ولكن غير معنوي؛ وهذا لا يتوافق مع معظم الدراسات السابقة، وهذه النتيجة قد تكون بسبب روحانية مكان العمل للمنظمة قيد البحث (العتبة العلوية المقدسة)، الامر الذي يؤدي ربما الى تقليل مستوى التوتر، القلق والتعب في بيئة العمل الناتجة عن ضغوطات العمل. وعليه حتى وان كانت ظروف العمل صعبة ومجهدة، فأنها لن تؤثر سلباً بتمكين العاملين نفسياً.
- ظروف العمل لها تأثير موجب في التمكين النفسي للعاملين، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة، وهذا يشير الى ان المنظمة قيد البحث تعمل على تعزيز التمكين النفسي للعاملين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة للأفراد العاملين.

### ثانياً. التوصيات Recommendations:

- ينبغي على المنظمة قيد البحث ان تهتم أكثر بالتمكين النفسي للعاملين عن طريق تبني مدخلاً متكاملًا في ادارة الموارد البشرية التي تحسن الحياة المهنية للموظف وتحقيق التوازن في العمل، ومن خلال الاهتمام بإجراءات التوظيف وضع برنامج التدريب والتعليم، تعظيم الاحساس بالهدف واعطاء معنى للاستقلالية في العمل، تعزيز الشعور بالكفاءة، وتقوية الاحساس بالانتماء والتواجد في المنظمة.
- الانشغال بالعمل يوضح مدى اهتمام الموظف بوظيفته وكيفية الحفاظ عليها، فعلى المنظمة قيد البحث الاهتمام بالموظفين وتوفير بيئة عمل امنة لهم. فقد تسبب الظروف البيئية غير الآمنة انخفاض في مستوى التمكين النفسي للعاملين، الذي ينعكس سلبياً على أداء العاملين.
- تهيئة المتطلبات المناسبة لتمكين الأفراد نفسياً في المنظمة عن طريق زيادة تعزيز الرضا الوظيفي في المنظمة قيد البحث وهذا يستلزم وضع استراتيجيات تعمل على خلق جو من الطمأنينة والأمان الوظيفي، فضلاً عن تعزيز إجراءات السلامة المهنية أثناء اداء العمل.
- العمل على تعزيز المواقف الايجابية التي يشعر بها الموظف اثناء اداء العمل، من خلال تقليل ساعات العمل الاضافية، الابتعاد عن الضغوطات النفسية المؤثر على اداء الموظفين، تحسين الوضع المادي والمعنوي للموظفين.
- زيادة الثقة بالموظفين في اتخاذ القرارات واستعدادهم لتحمل المسؤولية مع زملائهم في العمل من خلال الصلاحيات التي تمنحها المنظمة لهم. والعمل على تهيئة العاملين نفسياً للعمل بجدارة وكفاءة عالية عن طريق تعزيز الوجود النفسي والكفاءة الذاتية للموظفين.

### المصادر

1. ابا زيد. رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن - دراسة ميدانية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 24(2).
2. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

3. Razak, N. A., Ma'amor, H., & Hassan, N. (2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance*, 37, 520–528.
4. Allahyari, R., Mirkamali, S. M., & Kharazi, K. (2011). Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 30, 1549–1554.
5. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 31, 224–230.
6. Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance. The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*, 17(3), 263–273.
7. Salimi, S., & Saeidian, N. (2013). Studying predictability capacity of employee productivity through quality of work life and psychological empowerment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 504.
8. Salimi, S., & Saeidian, N. (2015). Relationship between quality of work life and psychological empowerment by employees' productivity (structural equations modeling). *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(1), 10.
9. Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366.
10. Daud, N. (2012, May). The influence of quality of work life on organizational commitment: A study on academic staff in public institution of higher learning in Malaysia. In *Innovation Management and Technology Research (ICIMTR)*, 2012 (pp. 673–678). IEEE.
11. Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., & Aksoy, B. (2013). Assessment of teachers' perceptions of organizational citizenship behaviors and psychological empowerment: An empirical analysis in Turkey. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 89, 69–73.
12. Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological empowerment. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 181, 366–376.
13. Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3(12), 2151–2159.
14. Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., & Ghoroneh, D. (2011). A survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 30, 1555–1560.



15. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465.
16. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. New York: Pearson Education, p. 275.
17. Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180.
18. Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143–1153.
19. Almarshad, S. O. (2015). A Measurement Scale for Evaluating Quality of Work Life: Conceptualization and Empirical Validation. *Trends in Applied Sciences Research*, 10(3), 143.
20. Razak, N. A., Ma'amor, H., & Hassan, N. (2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance*, 37, 520–528.
21. Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515–523.
22. García, A. M., Boix, P., Benavides, F. G., Gadea, R., Rodrigo, F., & Serra, C. (2016). Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias. *Gaceta Sanitaria*.
23. Mansour, M. (2016). Quantifying the intangible costs related to non-ergonomic work conditions and work injuries based on the stress level among employees. *Safety science*, 82, 283–288.
24. Petreanu, V., Iordache, R., & Seracin, M. (2013). Assessment of work stress influence on work productivity in Romanian companies. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 92, 420–425.
25. Carbonell, P., & Rodríguez–Escudero, A. I. (2016). The individual and joint effects of process control and process-based rewards on new product performance and job satisfaction. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 26–39.
26. Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of Job Satisfaction on Greek Nurses' Health-Related Quality of Life. *Safety and health at work*, 6(4), 324–328.

27. Kim, Y. S., Park, J., Rhee, K. Y., & Kim, H. M. (2015). A Comparison between the Second Korean Working Conditions Survey (KWCS) and the First KWCS. Safety and health at work, 6(2), 85–89.
28. Mazur, A., & Marczevska-Kuźma, R. (2015). Assessment of Importance of Conditions and Safety of Work for Shaping Management Image. Procedia Manufacturing, 3, 4884–4891.
29. Koçak, Z. F., Bozan, R., & Işık, Ö. (2009). The importance of group work in mathematics. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 1(1), 2363–2365.
30. Valitova, E., Starodubtsev, V., & Goryanova, L. (2015). Formative Personalisation of Students' Self-determination and Employability. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 214, 739–747.
31. Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 195, 963–971.
32. Hrbáková, K., & Suchánková, E. (2016). Self-Determination Approach to Understanding of Motivation in Students of Helping Professions. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 217, 688–696.
33. Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. Contemporary educational psychology, 25(1), 82–91.
34. Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 58, 370–378.
35. Asif, M., Ayyub, S., & Bashir, M. K. (2014, December). Relationship between transformational leadership style and organizational commitment: Mediating effect of psychological empowerment. 3rd International Conference on Quantitative Sciences and Its Applications (Vol. 1635, No. 1, pp. 703–707).
36. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 133, 106–115.
37. Kheyri, A., & Rahemipoor, M. (2012). The Relation between psychological empowerment and performance of employees.