

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية

Relationship between Human Resource Empowerment and Quality of Work Life

أحمد فواتيح محمد الأمين، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، مخبر

fouatih-psy@hotmail.fr، جامعة وهران 2،

تاريخ الاستلام 2020/08/17 تاريخ القبول: 2020/11/19 تاريخ النشر: 2021/09/30

ملخص:

تتناول هذه الورقة تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة تابعة للقطاع العام الجزائري حاصلة على شهادة الأيزو 9001: 2008. حيث تم جمع البيانات من 105 أفراد باستخدام استبيانين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائياً بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية، كما بينت النتائج أن الأبعاد الخمسة لتمكين الموارد البشرية (القيادة والإشراف، والاتصالات، وبناء المعارف والمهارات، والتحفيز، وفرق العمل) لها علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائياً مع جودة الحياة الوظيفية. وخلصت الدراسة إلى أن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية؛ جودة الحياة الوظيفية؛ القطاع العام

تصنيف JEL: O15، I39، H83

Abstract: The aim of the present paper is to study the relationship between the Human resource empowerment (HRE) and the quality of work life (QWL) in a company of the Algerian public sector certified for ISO 9001: 2008. 105 employees participated in the study. The results indicated that HRE has positive significant correlation with QWL. The results also showed that the five HRE dimensions (Leadership and supervision, communication, building knowledge and skills, motivation, and Teamwork) have positive significant correlation with the QWL. Hence, a greater HRE can ensure a higher QWL.

keyword: Human Resource Empowerment; Quality of Work Life; Public Sector;

JEL classification code : O15, I39, H83

المؤلف المرسل: أحمد فواتيح محمد الأمين، الإيميل: fouatih-psy@hotmail.fr

1. مقدمة:

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) الذي يرمز له اختصاراً (QWL)، من المفاهيم الإدارية المعاصرة في الوقت الحاضر حيث أصبح يمثل قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم. إن جودة الحياة الوظيفية تمثل مجموعة من حالات العمل الحقيقي في المنظمة، ويُعتقد أنها تشير إلى مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه الأنشطة الخاصة بهم. ولذلك، من أجل تحسين جودة حياة الموظفين تطوّر المنظمة مزيداً من الفرص للتأثير على الأفراد والتعاون بشأن فعالية المنظمة. وهذا سيؤدي بالموظفين لاستخدام ذكائهم بوصفهم أعضاء في المنظمة يساعدون على تحسين عملية صنع القرار التي يؤديها كبار المديرين في المنظمات (Roodpishi et al., 2013, p. 730).

ظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية (QWL) في المجالات البحثية في سبعينات القرن العشرين (Kulkarni, 2013, p. 141). حيث عرض "لويس ديفيس" (Louis Davis) مصطلح جودة الحياة الوظيفية في عام 1972 في محاولة لإثبات أن الأداء مرتبط بإندماج (involvement) الموظفين ورضاهم في أماكن العمل (Sankar & Mohanraj, 2013, p. 269). جودة الحياة الوظيفية لا تهتم فقط بالجوانب النقدية (Monetary aspects) ولكن تهتم كذلك بظروف العمل، والصراعات بين الأفراد، وضغط العمل، وغياب الحرية وغياب العمل الحافل بالتحديات، وما إلى ذلك. جودة الحياة الوظيفية برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين؛ هي طريقة للتفكير في الأشخاص، والعمل والتنظيم، وتخلق شعوراً بالوفاء في أذهان الموظفين وتساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، والقدرة على التكيف والفعالية الشاملة للمنظمة (Kulkarni, 2013, p. 141).

تعد جودة الحياة الوظيفية (QWL) من المواضيع الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (إبراهيم، 2013، ص. 283). حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المتخصصين في السلوك التنظيمي، والهندسة البشرية وعلى مدى نصف قرن من الزمن، ينطلق الاهتمام من مسألة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة (الحمداني، 2005، ص. 138)، من هنا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في اعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة

فائقة في الابداع والابتكار (الحمداني، 2005، ص. 138؛ عبد الرحمن، 2013، ص. 43).

وتضاعف الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية (QWL) أثناء السنوات الأخيرة. ومن بين الذين زاد اهتمامهم بجودة الحياة الوظيفية، وطبيعتها: الاختصاصيون النفسيون في مجال العمل، والمشتغلون في عالم الإدارة، والأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات أو سلطات اتخاذ القرارات في المؤسسات، والعاملون في قطاعات الدولة المتخصصة بموضوع العمل والعمال (ريجيو، 1999، ص. 310).

لقد ركز البعض عند دراسته لجودة الحياة الوظيفية (QWL) على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية، تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات؛ في هذا الصدد وفي ظل توجهات إدارة الجودة (Quality Management [QM]) زاد الاهتمام بجوانب متعددة من الحياة الوظيفية تلك التي تهتم بتمكين الموارد البشرية (Human Resource Empowerment [HRE])، والسعي لتحقيق اندماجهم في العمل (Job Involvement) (المغربي، 2007، ص. 264).

تمكين الموارد البشرية (HRE) هو خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى الموارد البشرية، بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر. وينصب ذلك من بين أمور كثيرة على بناء شبكات الاتصال بين العاملين ورفع الحواجز، بالإضافة إلى تشجيع وبناء فرق العمل والتدريب والتحفيز وغيرها (الطائي وقداة، 2008، ص. 80).

كما أشار حامد (2009، ص. 207) إلى أن تمكين الموارد البشرية (HRE) "بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار:

- 1- أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.
- 2- الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.
- 3- يمكن تقجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار".

وقد حاولت هذه الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية (QWL) في ظل تمكين الموارد البشرية (HRE) في مؤسسة تابعة للقطاع العام الجزائري حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، ذلك لأن الدراسات تشير حسب "مارتينز وآخرون" (Martins et al., 2013) إلى أن هناك استثمارات ضئيلة من المؤسسات العامة في جودة الحياة الوظيفية.

1.1. تساؤلات البحث:

من أجل تحديد العلاقة بين تمكين الموارد البشرية (HRE) وجودة الحياة الوظيفية (QWL)، تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟

يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة والإشراف والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصالات والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين بناء المعارف والمهارات والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل (أو العمل الجماعي) والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية؟

2.1. فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية رئيسية وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

يتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة والإشراف والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصالات والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بناء المعارف والمهارات والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التحفيز والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين فرق العمل (أو العمل الجماعي) والدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية.

3.1. هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية (HRE) وجودة الحياة الوظيفية (QWL) في المؤسسة محل الدراسة.

2. مراجعة الأدبيات:

1.2. تمكين الموارد البشرية:

قام الطراونة والبلبيسي (2002)، في دراستهما التي أجريت في الأردن، بقياس التركيز على مقابلة احتياجات العاملين (المشاركة والتمكين للموارد البشرية (HRE)، والتدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين) كأحد الممارسات الأربع الرئيسية لإدارة الجودة (QM). كذلك قام "جون وآخرون" (Jun et al., 2006)، في دراستهم التي أجريت في المكسيك، بقياس تمكين الموارد البشرية (HRE) كأحد الممارسات الست لإدارة الجودة (QM). وفي نفس السياق، قام نصيرات (2007)، في دراسته التي أجريت في الأردن، بقياس تمكين الموارد البشرية (HRE) باعتباره ممارسة من الثماني ممارسات لإدارة الجودة (QM). وقد خلصت دراسة "عبد الله وآخرون" (Abdullah et al., 2008)، التي أجريت في ماليزيا، إلى أن إندماج الموارد البشرية (Human resource involvement [HRI]) يعتبر أحد الممارسات المعنوية لإدارة الجودة (Soft QM) له تأثير كبير على تحسين جودة.

حدد كل من الطائي وقداة (2008، ص. 246) مرتكزات تمكين الموارد البشرية (HRE) في مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه، وهي: (1) القيادة والإشراف؛ (2) الاتصالات؛ (3) بناء المعارف والمهارات؛ (4) التحفيز؛ (5) فرق العمل (أو العمل الجماعي).

وجاء في الدراسة، التي قام بها "فوتوبولوس وبسوماس" (Fotopoulos & Psomas, 2009) في اليونان، أن إندماج الموارد البشرية (HRI)، وتنمية الموارد البشرية (Human resource development [HRD]) يعتبران كممارسات معنوية لإدارة الجودة المعنوية

(Soft QM). ومن جهة أخرى فقد قام "طالب وآخرون" (Talib *et al.*, 2010)، من خلال مراجعة شاملة لأدبيات الجودة، بتحديد مجموعة من سبع عشرة (17) ممارسة لإدارة الجودة (QM)؛ هي: تدريب وتعليم الموارد البشرية، واندماج الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية (Human resource Management [HRM])، وتشجيع الموارد البشرية.

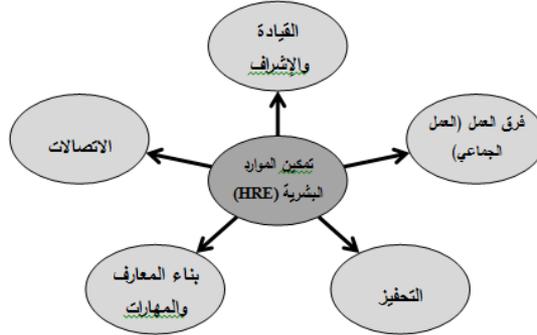
وفي السياق نفسه، قام "داود ويوسف" (Daud & Yusoff, 2011)، في دراستهما التي أجريت في ماليزيا، بتحديد إدارة الموارد البشرية (HRM) واندماج الموارد البشرية (HRI) كممارسات المعنوية لإدارة الجودة (Soft QM). وفي الاتجاه ذاته، جاء في الدراسة التي قام بها "شاهين ودابيستاني" (Shahin & Dabestani, 2011) في إيران، أن تمكين الموارد البشرية (HRE) يعتبر من ممارسات إدارة الجودة المعنوية (QM soft).

ومن خلال دراستهما التي أجريت في ماليزيا، قام "عبد الله وتاري" (Abdullah & Tari, 2012) بتحديد مجموعة من الممارسات المعنوية لإدارة الجودة (Soft QM)؛ منها: اندماج الموارد البشرية (HRI)، وتدريب وتعليم الموارد البشرية، ومكافأة الموارد البشرية والاعتراف بها. ومن خلال دراسته التي أجريت في الأردن، قام "عبد الله" (Abdallah, 2013) بتحديد مجموعة من الممارسات المعنوية لإدارة الجودة (Soft QM)؛ منها: تدريب الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية (HRM).

كذلك قام "الخليلي وصبري" (Al-Khalili & Subari, 2013)، في دراستهما التي أجريت في ماليزيا، بتحديد مشاركة الموارد البشرية، وتقدير ومكافأة الموارد البشرية، وتعليم وتدريب الموارد البشرية كممارسات معنوية لإدارة الجودة (Soft QM). كما قام "مرداني وآخرون" (Mardani *et al.*, 2013)، في دراستهم التي أجريت في إيران، بتصنيف اندماج الموارد البشرية (HRI)، وتدريب وتعليم الموارد البشرية كالممارسات المعنوية لإدارة الجودة (Soft QM).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن تصنيف أبعاد تمكين الموارد البشرية (HRE) في الشكل التالي:

الشكل 1: يبين تصنيف أبعاد تمكين الموارد البشرية



المصدر: الباحث.

2.2. جودة الحياة الوظيفية:

يعرّف "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001, p. 242) جودة الحياة الوظيفية (QWL) بوصفها رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناجمة عن المشاركة في العمل. وبالتالي، إشباع الحاجة الناجم عن التجارب في مكان العمل يساهم في الرضا الوظيفي والرضا في مجالات الحياة الأخرى. فالرضا في مجالات الحياة الرئيسية (على سبيل المثال، حياة العمل، والحياة الأسرية، والحياة المنزلية، والحياة الترفيهية) يساهم بشكل مباشر في الرضا عن الحياة بصفة عامة.

قام "سرجي وآخرون" (Sirgy et al., 2001)، من خلال دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (QWL) في سبعة أبعاد رئيسية؛ هي: (1) حاجات الصحة والأمان، (2) الحاجات الاقتصادية والعائلية، (3) الحاجات الاجتماعية، (4) حاجات تقدير الذات، (5) حاجات تحقيق الذات، (6) الحاجات المعرفية، و(7) الحاجات الجمالية.

وفي نفس السياق قام "لي وآخرون" (Lee et al., 2007)، من خلال دراستهم التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (QWL) في مجموعتين من الحاجات الرئيسية: الحاجات العليا والحاجات المرتبة في مستوى أدنى. تشمل الحاجات المرتبة في مستوى أدنى: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية.

وتشمل الحاجات العليا: الحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

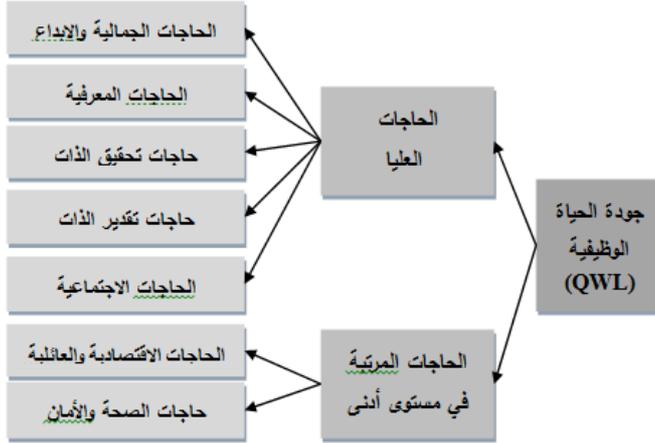
كما تشير مرسى (2010)، في دراستها التي أجريت في مصر، أن لجودة الحياة الوظيفية (QWL) بعدين رئيسيين ولكل بعد منهما أبعاد فرعية كالاتي: (1) إشباع الحاجات منخفضة المستوى: (أ) إشباع الحاجة إلى الصحة والأمان؛ (ب) إشباع الحاجات الأسرية والاقتصادية. (2) إشباع الحاجات مرتفعة المستوى: (أ) إشباع الحاجات الإجتماعية؛ (ب) إشباع الحاجة إلى تقدير الذات؛ (ج) إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات؛ (د) إشباع الحاجات المعرفية؛ (هـ) إشباع الحاجات الجمالية.

كما قام "مارتا وآخرون" (Marta et al., 2013)، من خلال دراستهم حول "تصورات حول الأخلاق المؤسسية وجودة الحياة الوظيفية: مقارنة بين مديري التسويق تايلانديين وأمريكيين"، بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (QWL) في الحاجات العليا والحاجات المرتبة في مستوى أدنى، وتتمثل الحاجات المرتبة في مستوى أدنى في: حاجات الصحة والأمان، والحاجات الاقتصادية والعائلية؛ بينما الحاجات العليا تتمثل في: الحاجات الإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية.

وفي السياق نفسه، قام "الامباروثي وجامبولينجام" (Elamparuthi & Jambulingam, 2014)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد ستة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (QWL)؛ هي: 1- حاجات الصحة والأمان؛ 2- الحاجات الاقتصادية؛ 3- الحاجات الإجتماعية؛ 4- حاجات تقدير الذات؛ 5- حاجات تحقيق الذات؛ و6- الحاجات المعرفية.

ومن خلال دراستهم التي أجريت في جنوب أفريقيا، قام "فيلجوني وآخرون" (Viljoeni et al., 2014) بتحديد خمسة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (QWL)؛ هي: سمات الوظيفة، والسمات الإجتماعية، وسمات تقدير الذات، وسمات تحقيق الذات، والسمات الجمالية والإبداع.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية (QWL) في الشكل التالي:



الشكل 2: يبين تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية
المصدر: الباحث.

3.2. تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية:

قام "سوبرامانيان وأنجاني" (Subrahmanian & Anjani, 2010)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد مجموعة من العوامل المساهمة في جودة الحياة الوظيفية، منها: الرضا الوظيفي، والتعويضات، والعلاقات الإنسانية، والتظلم (Grievance)، وتنمية كفاءات الموارد البشرية، ورفاهية الموارد البشرية (wellbeing).

كما حدد "محمد ومحمد" (Mohamad & Mohamad, 2012) العوامل التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، هي: الاتصالات وفرص النمو الوظيفي؛ والتوازن بين العمل والحياة العائلية.

كما قام كلا من "ساندهو وبرابكار" (Sandhu & Prabhakar, 2012) بدراسة خمسة عوامل تؤثر في جودة الحياة الوظيفية؛ منها: الأجر؛ فرص للنمو الشخصي؛ والتوازن بين العمل والحياة.

كذلك حدد "سينها" (Sinha, 2012)، في دراسته التي أجريت في الهند، اثنا عشر (12) بُعداً مصنفة ضمن ثلاثة عوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية؛ هي: 1- التوجه نحو العلاقة بالمعاش (relationship-sustenance orientation) (1) الرضا الوظيفي، و(2) ثقافة الأسرة-المتجاوبة، و(3) تحفيز الموظفين، و(4) الدعم التنظيمي، و(5) التعويضات؛

2- التوجه المستقبلي والمهني (futuristic and professional orientation) (1) التطوير الوظيفي والنمو، و(2) ترتيبات العمل المرنة، و(3) الدعم العاطفي-الإشرافي، و(4) المكافآت والمزايا)، و3- التوجه نحو التحديد الذاتي والنسقي (self-deterministic and systemic orientation) (1) الاتصالات، و(2) الالتزام التنظيمي، و(3) المناخ التنظيمي، و(4) الدعم العاطفي-الإشرافي). وتشير النتائج إلى أن هذه العوامل لها دور كبير في إشباع احتياجات الموارد البشرية.

وفي دراسة أخرى أجريت في مصر، قامت بدوى (2013) بقياس خمسة عوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية؛ هي: توفير متطلبات استقرار والأمان الوظيفي، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وإتاحة فرص الترقّي والتقدم الوظيفي، والاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية المتاحة، والتكامل الاجتماعي في بيئة العمل.

كما قام "موساديغراد" (Mosadeghrad, 2013)، في دراسته التي أجريت في إيران، بتحديد تسعة عوامل تؤثر في جودة الحياة الوظيفية؛ هي: مشاركة واندماج الموارد البشرية إندماج الموارد البشرية (HRI)، وتعزيز فرص العمل، ومعالجة الاضطرابات، والاتصالات، والدافع للعمل، والأمن الوظيفي، والأجور والمرتبات، الإفتخار بالوظيفة، وضغوط العمل.

كذلك قام "بانثيل وبرابيهوسوام" (Patil & Prabhuswam, 2013)، من خلال دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد ستة عوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية؛ هي: ظروف عمل آمنة وصحية، والرضا عن النمو الوظيفي، ومراقبة العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية (well being) العامة للموارد البشرية، وضغوط العمل.

وقام كل من "صدري وكوفيز" (Sadri & Goveas, 2013) بقياس العوامل التالية المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية: 1- المرافق؛ 2- كفاية الموارد وعناصر التحكم المناسبة؛ 3- التعويضات والمكافآت؛ 4- الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي؛ 5- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي؛ 6- العلاقة والتعاون؛ 7- حرية العمل؛ و8- بيئة العمل.

كما قام "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013)، في دراستهما التي أجريت في الهند، بتحديد تسعة عوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية؛ هي: ظروف العمل المادية، ومرافق التدريب، وتدابير الرفاهية (welfare)، والعلاقة بين الأشخاص، والاعتراف، وعبء العمل، والإدارة التشاركية، ومدة العمل، والأمن الوظيفي.

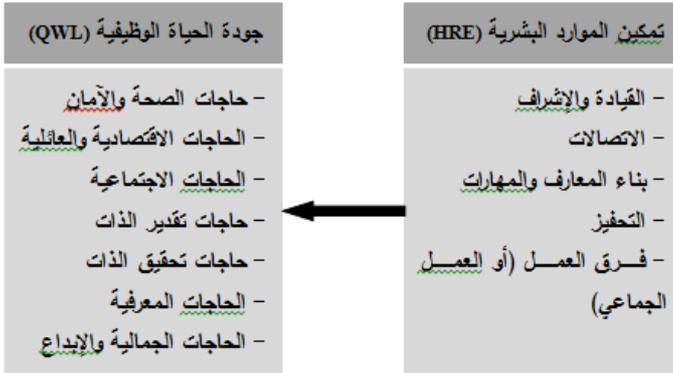
كذلك قام كل من "أشويني وأناند" (Ashwini & Anand, 2014) بتحديد سبعة عوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: 1- الرضا الوظيفي؛ 2- التعويض الكافي والعادل للموارد البشرية؛ 3- فرص النمو؛ 4- تدريب وتنمية الموارد البشرية؛ 5- عبء العمل؛ 6- ظروف العمل الآمنة والصحية؛ و6- التكامل الاجتماعي في منظمة العمل.

وفي دراسة أخرى أجريت في تركيا، قام "إلجان وآخرون" (Ilgan et al., 2014, p.129) بقياس خمسة أبعاد لجودة حياة العمل المدرسية؛ هي: 1- الدعم الإداري والمساعدة للتطوير الوظيفي؛ 2- العلاقات مع الزملاء والاحتضان من المنظمة؛ 3- أجور ومزايا لائقة وعادلة؛ 4- بيئة عمل صحية؛ و5- الفرص في مجال العمل.

في الملخص، أجمعت الدراسات المشار إليها أعلاه على تؤثر جودة الحياة الوظيفية (QWL) بمجموعة من العوامل المؤدية إلى تمكين الموارد البشرية (HRE) منها على سبيل المثال: تعويض الموارد البشرية، وتنمية كفاءات الموارد البشرية، ورفاهية الموارد البشرية (wellbeing)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وحرية العمل، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، والتوازن بين العمل والحياة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على متغيرات الدراسة وفي تحديد أبعادها، ويوضح الشكل رقم (3) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.

الشكل 3: يبين النموذج المقترح للعلاقة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية



المصدر: الباحث.

3. منهجية الدراسة:

1.3. مكان إجراء الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي بولاية وهران تابعة للقطاع الاقتصادي الجزائري حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، وهي شركة هيببروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company).

2.3. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية (HRE) وجودة الحياة الوظيفية (QWL) في المؤسسة محل الدراسة.

3.3. عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد الدراسة الميدانية مائة وخمسة (105) أفراد من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.

4.3. أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في استبيانين، وهما كالتالي:

أ- استبيان تمكين الموارد البشرية:

تم بناء استبيان يحتوي على (34) فقرة ذات اتجاه موجب لقياس متغير تمكين الموارد البشرية بالاعتماد على الدراسات التالية: (Kaynak, 2003 ; Jun et al., 2006 ; Sadikoglu & Olcay, 2014; Sadikoglu & Zehir, 2008; Tari' et al., 2007 ; Taveira et al., 2003 ; Zeng et al., 2015).

وقد تكوّن الاستبيان من الأبعاد التالية: (1) القيادة والإشراف (05 فقرات)؛ (2) الاتصالات (02 فقرتين)؛ (3) بناء المعارف والمهارات (08 فقرات)؛ (4) التحفيز (11 فقرة)؛ (5) فرق العمل أو العمل الجماعي (08 فقرات).

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)).

ب- استبيان جودة الحياة الوظيفية:

تم بناء استبيان يحتوي على (16) فقرة ذات اتجاه موجب لقياس متغير جودة الحياة الوظيفية بالاعتماد على الدراسات التالية: (Lee et al., 2007 ; Marta et al., 2013 ; Sirgy et al., 2001 ; Viljoeni et al., 2014).

وقد تكون الاستبيان من الأبعاد التالية: (1) حاجات الصحة والأمان (03 فقرات)؛ (2) الحاجات الاقتصادية والعائلية (03 فقرات)؛ (3) الحاجات الاجتماعية (02 فقرتين)؛ (4) حاجات تقدير الذات (02 فقرتين)؛ (5) حاجات تحقيق الذات (02 فقرتين)؛ (6) الحاجات المعرفية (02 فقرتين)؛ (7) الحاجات الجمالية والإبداع (02 فقرتين).

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس فقرات الاستبيان وهو كالتالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)).

5.3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**1.5.3- الخصائص السيكومترية لاستبيان تمكين الموارد البشرية:**

1.1.5.3- صدق استبيان تمكين الموارد البشرية: تم التأكد من صدق استبيان تمكين الموارد البشرية من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 فرداً، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science [SPSS]) النسخة رقم (20) بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبيان، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 1: يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لاستبيان تمكين الموارد البشرية

الرقم	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط
1	القيادة والإشراف	**0.879
2	الاتصالات	**0.909
3	بناء المعارف والمهارات	**0.924
4	التحفيز	**0.952
5	فرق العمل (العمل الجماعي)	**0.930

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: مخرجات SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه استبيان تمكين الموارد البشرية، وبناءً على ما تقدم يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

2.1.5.3- ثبات استبيان تمكين الموارد البشرية:

تم حساب ثبات استبيان تمكين الموارد البشرية على العينة نفسها بطريقتين هما:
 أ- **طريقة التجزئة النصفية:** تمت تجزئة فقرات استبيان تمكين الموارد البشرية إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown Formula)، وكانت نتيجة الثبات (0.815)، وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون أصبحت النتيجة (0.898)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

ب- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.982)، مما يشير إلى تمتع استبيان تمكين الموارد البشرية بدلالة ثبات جيدة.

2.5.3- الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية:

1.2.5.3- **صدق استبيان جودة الحياة الوظيفية:** تم التأكد من صدق استبيان جودة الحياة الوظيفية من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 فرداً، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 2: يبين قيم معامل ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.

الرقم	الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط
1	حاجات الصحة والأمان	**0.843
2	الحاجات الاقتصادية والعائلية	**0.759
3	الحاجات الاجتماعية	**0.869
4	حاجات تقدير الذات	**0.853
5	حاجات تحقيق الذات	**0.822
6	الحاجات المعرفية	**0.851
7	الحاجات الجمالية والإبداع	**0.846

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: مخرجات SPSS v 20.

يبين الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه استبيان جودة الحياة الوظيفية، وبناءً على ما تقدم يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

3.2.2.5- ثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية:

تم حساب ثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية على العينة نفسها بطريقتين هما:

أ- طريقة التجزئة النصفية:

تمت تجزئة فقرات استبيان جودة الحياة الوظيفية إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية للاستبيان، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وكانت نتيجة الثبات (0.722)، وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون أصبحت النتيجة (0.839)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.938)، مما يشير إلى تمتع استبيان جودة الحياة الوظيفية بدلالة ثبات جيدة.

3.6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقات الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20).

4. نتائج الدراسة:

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية إذ بلغت "ر" المحسوبة (0.539) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.230) عند درجة حرية 103 ومستوى دلالة 0.01.

الجدول 3: يبين معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	حجم الأثر (Effect Size)	التباين المشترك
الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية	103	0.230	0.000	0.01	0.29 (%29)	متوسطاً
القيادة والإشراف	0.375	0.000	0.000	0.01	0.14 (%14)	منخفضاً
الاتصالات	0.412	0.000	0.000	0.01	0.16 (%16)	منخفضاً
بناء المعارف والمهارات	0.576	0.000	0.000	0.01	0.33 (%33)	متوسطاً
التحفيز	0.431	0.000	0.000	0.01	0.18 (%18)	منخفضاً
فرق العمل (الجماعي)	0.538	0.000	0.000	0.01	0.28 (%28)	متوسطاً

المصدر: مخرجات SPSS v 20.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد تمكين الموارد البشرية الخمسة وجودة الحياة الوظيفية، حيث تتراوح قيم "ر" المحسوبة بين (0.375-0.576) وهي أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي (0.230) عند درجة حرية 103 ومستوى دلالة 0.01.

5. مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية وجودة علاقة ارتباطية موجبة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية

طردية تدل على أن زيادة تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى مستوى أعلى من جودة الحياة الوظيفية. وكلما كان هناك خلل في تمكين الموارد البشرية سيؤدي إلى مستوى أدنى من جودة الحياة الوظيفية. كما يتبين من الجدول رقم (3) أن "ر" المحسوبة قدرها 0.539 تساوي عند تربيعها 0.29، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (29%).

تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج الدراسة التي أجراها "إغبارية وآخرون" (Igarria et al., 1994) في الولايات المتحدة الأمريكية حول خبرات العمل، الإدماج الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية بين موظفي نظم المعلومات، حيث توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، كلما كانت جودة الحياة الوظيفية أفضل (في: إبراهيم، 2013). ويمكن تفسير ذلك في إطار ما أشار إليه كلا من "لو وماي" (Lau & May, 1998) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات (في: صالح، 2013). وفي ذات السياق، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية؛ من بينها بُعد المشاركة في صنع القرار (في: صديق، 2005). وفي هذا الصدد أشارت زناتي وأحمد (2013) إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي "تسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك بمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية". وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "جون وآخرون" (Jun et al., 2006)، التي أجريت في المكسيك، إلى أن تمكين الموارد البشرية له تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين. كما تتفق النتائج المتوصل إليها في هذه الفرضية، مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2013)، التي أجريت في العراق، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المشاركة في القرارات والجودة، أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية من خلال مشاركة العاملين في القرارات أدى ذلك إلى ازدياد الجودة.

وفي نفس السياق، أشارت زناتي وأحمد (2013) إلى أن التمكين والاستقلالية في العمل تزيد فرص العاملين في الشعور بجودة الحياة. ويؤكد ذلك ما ذكره كلا من الأشرفي والدليمي (2013) أنه يشار إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي درجة الفرصة المتاحة للعاملين لاتخاذ

قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية.

وترجع هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر الباحث إلى أن تمتع العاملين بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية في منصب العمل، وشعورهم بالتشجيع على تطوير طرق جديدة لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وعدم معاقبتهم على أفكارهم لتحسين الأداء في حالة الفشل، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم المعلومات الكافية للتوصل إلى اقتراحات ذات نوعية جيدة والتي تمثل في مجملها ممارسة تمكين الموارد البشرية لها علاقة بجودة الحياة الوظيفية.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة والإشراف وجودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن توفر القيادة والإشراف يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية. وكلما كان هناك خلل في توفر القيادة والإشراف سيؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.14، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (14%).

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه "بيتش" (Beach, 1999) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتوفير حياة عمل جيدة؛ من بينها القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي (في: صديق، 2005). وحسب "أيودي جي" (Ayodeji, 2000) إن النمط القيادي عامل يؤثر على الفعالية النسبية للحياة في العمل (في: زناتي وأحمد، 2013). أضف إلى ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة قاسم (2011) التي أجريت في مصر "لأثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي"، إلى أن سلوكيات القيادة الأصيلة كمتغير وسيط تقلل من قوة العلاقة الإيجابية بين إدراك مفردات العينة لبعدي جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات محل الدراسة وشعورهم بالالتزام التنظيمي". كذلك يمكن تفسير ذلك في إطار ما توصلت إليه دراسة "تيمووري وآخرون" (Taimouri et al., 2012)، التي أجريت في إيران، إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومكوناته (القيادة كأحد هذه المكونات) مع جودة الحياة الوظيفية والميل إلى التغيير. وهذا يفسر وفق "سانكار وموهانراج" (Sankar & Mohanraj, 2013)، في

أنه لخلق جودة الحياة الوظيفية، يجب أن يكون هناك توازن بين القيادة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموظف الفرد".

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الاتصالات وجودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن توفر الاتصالات يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية. والعكس صحيح. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.16، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (16%).

ويفسر ذلك في إطار ما أشار إليه كل من "جاياكومار وكاليسيلفي" (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012) أن جودة الحياة الوظيفية تلعب دوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية؛ فهي تعتبر الوعي الإبداعي للعاملين في منظمة ناجحة؛ ويمكن تحسينها من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات منها الاتصال بين الموظفين.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين بناء المعارف والمهارات وجودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن بناء المعارف والمهارات يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية. والعكس صحيح. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.33، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (33%).

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكره "شناير وآخرون" (Schneier et al., 1986) حيث أشار إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص جودة الحياة الوظيفية؛ منها، التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية (في: العنزي والفضل، 2007). كما وجدت دراسة "فينكولا" (Vincola, 1999) أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط إيجابياً بزيادة مرونة الأفراد، وزيادة قدراتهم الابتكارية، وزيادة الرغبة في التعلم واكتساب المهارات والمعارف (في: صديق، 2005). وفي هذا الصدد قدم القريوتي (2000) مجموعة من الأنشطة لجودة الحياة الوظيفية؛ منها، التعلم وزيادة المعرفة (في: العنزي والفضل، 2007). وفي نفس السياق، حدد "لوي" (Lowe, 2001) مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية؛ من بينها،

فرص لاستخدام وتطوير المهارات (في: صديق، 2005). وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكرته الحمداني (2005) أن جودة الحياة الوظيفية تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج؛ منها "فرصة الحصول والاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريًا ومعرفيًا من الموارد البشرية". وحسب زناتي وأحمد (2013) ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة على جودة الحياة الوظيفية.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التحفيز وجودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن زيادة التحفيز يؤدي إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية. والعكس صحيح. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.18، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين منخفضاً (Small) بحيث يساوي (18%).

ووفقاً لـ "هافلوفيك" (Havlovic, 1991) تعبر جودة الحياة الوظيفية عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة (في: قاسم، 2011). ووفقاً لدراسة قام بها "أيودجي" (Ayodeji, 2000) فقد تبين أنه يمكن لجودة الحياة الوظيفية أن تتحسن عن طريق توفير مكافآت محفزة (في: زناتي وأحمد، 2013). كما وجدت دراسة "سوزان" (Suzanne, 2005) أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر جوهرياً بكل من تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين ووجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء (في: صديق، 2005). وفي الإطار ذاته، ذكرت زناتي وأحمد (2013) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتعامل مع قضية كيفية مكافأة أو إشباع الوقت المنفق في موقع العمل. كما قامت بدوى (2013) بقياس بُعد عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية. وتؤكد ذلك زناتي وأحمد (2013) في أن جودة حياة العمل تتأثر بأشكال وأساليب التحفيز المقدمة للعاملين، لما لها من دور في إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، وكذلك إشعارهم بتقدير الرؤساء لما يبذلونه من جهد وما يحققونه من إنجاز في أداء المهام المطلوبة.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين فرق العمل (أو العمل الجماعي) وجودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على أن العمل بفرق العمل (أو العمل الجماعي) يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية. والعكس صحيح. وبالنسبة لحساب حجم الأثر يتبين أن مربع معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.28، وهذا يعني أن التباين المشترك الذي يمكن أن يرجع إلى أحد المتغيرين متوسطاً (Medium) بحيث يساوي (28%).

وتفسر نتيجة هذه الفرضية بما ذكرته الحمداي (2005) أن فرق العمل البديلة تعتبر من البرامج الحديثة لتحسين جودة الحياة الوظيفية. كما وجدت دراسة "كورديرو وآخرون" (Cordero et al., 2005) أن العمل ضمن فرق العمل ينتج عنه توافر الإحساس بجودة الحياة الوظيفية (في: صديق، 2005). ووفقاً لـ"يو ولي" (Yeo & Li, 2011) يرى معظم الموظفين فرق العمل باعتبارها محدداً رئيسياً في تشكيل جودة حياتهم الوظيفية. كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة بدوى (2013)، التي أجريت في مصر، إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة العاملين على العمل المنتج في فريق العمل على جودة الحياة الوظيفية. وفي هذا الصدد، كشفت نتائج دراسة "أوا وآخرون" (Ooi et al., 2007)، التي أجريت في ماليزيا، أن فرق العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والتركيز على العملاء ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للعاملين.

6. الخاتمة:

في ضوء ما سبق، نستنتج أن نتائج الدراسات السابقة جاءت مدعومة لنتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة. وبناءً على ما تقدم يتضح أنه رغم اختلاف البيئة، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها، إلا أن نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية أسفرت كلها عن وجود علاقة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية. مما يجعل من نتائج هذه الدراسات أداة بيد الميسرين لتمكين الموارد البشرية بغرض تحقيق مستوى أعلى من جودة الحياة الوظيفية.

7. قائمة المراجع:

1.7- المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أيمن السيد غنيمي. (2013). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 283-327.
- الأشرفي، رياض أحمد إسماعيل، والدليمي، ذاكر محفوظ حامد. (2013). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية. *مجلة الرفدين للعلوم الرياضية*، 19(62)، 87-141.
- بدوى، شرين شريف. (2013). نموذج مقترح لأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على شركات خدمات الهاتف المحمول المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3، 553-573.
- حامد، سليمان هاشم. (2009). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحمداي، ناهدة اسماعيل. (2005). الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. *تنمية الرفدين*، 79(27)، 129-149.
- ريجيو، ر. (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي* (ترجمة فارس حلمي). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- زناطي، أمل محسوب، وأحمد، هالة عبد المنعم. (2013). جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد. *التربية*، 41(16)، 243-320.
- صالح، أماني عبد التواب. (2013). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 2(39)، 158-189.
- صديق، محمد جلال سليمان. (2005). جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 29(2)، 1-46.
- الطائي، رعد عبد الله، وقداة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطراونة، محمد أحمد، والبليسي، بدرية المعنز. (2002). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. *مؤتة للبحوث والدراسات*، 17(1)، 11-42.
- عبد الرحمن، ماجدة محسن. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل مئين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك. *تنمية الرفدين*، 35(112)، 37-56.
- العززي، سعد، والفضل، سما سعد خير الله. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الأفنية الثالثة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(45)، 68-85.

- قاسم، مرفت ابراهيم راشد. (2011). أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3، 544-561.
- مرسي، مرفت محمد السعيد. (2010). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 333-360.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *ب). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نصيرات، فريد. (2007). *الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/الأردن. دراسات - العلوم الإدارية*، 34(2)، 238-257.

2.7- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2), 177-193.
- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2008). The Influence of Soft Factors on Quality Improvement and Performance: Perceptions from Managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436-452.
- Al-Khalili, A., & Subari, K. (2013). Understanding the Linkage between Soft and Hard Total Quality Management: Evidence from Malaysian Manufacturing Industries. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering (JJMIE)*, 7(1), 57-65.
- Ashwini, J., & Anand, D. (2014). Correlation of QWL Factors with Employee Satisfaction in Manufacturing Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(6), 01-09.
- Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2011). The Influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management: Perspective from Malaysia. *International Conference on Management and Service Science IPEDR*, 8, 17-22.
- Elamparuthi, D., & Jambulingam, S. (2014). NEED SATISFACTION AND QUALITY OF WORK-LIFE IN CHENNAI AUTOMOBILE INDUSTRIES. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(3), 1-7.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Ilgan, A., Ata, A., Zepeda, S. J., & Ozu-Cengiz, O. (2014). Validity and reliability study of Quality of School Work Life (QSWL) scale. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 114-137.
- Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K., (2012). Quality of Work Life – An overview. *International Journal of Marketing, Financial & Management Research*. 1(10), 140-151.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791-812.

- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal – Researchers World – Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2), 136-143.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*, 2(4), 273-287.
- Mardani, A., Bagheri, M. M., Soltan, E. K. H., & Lari, M. K. (2013). Relationship between National Culture and Soft Total Quality Management in Iranian Multinational Firms. *International Journal of Basic and Applied Science*, 2(1), 160-172.
- Marta, J. K. M., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389.
- Martins, J. C, Pereira, M. G., & Pinheiro, A. G. (2013). The Contemporary Acceleration as Demarcation of Styles and Quality of Working Life among Healthcare Professionals. *Lusophone Journal of Cultural Studies*, 1(2), 322-337.
- Mohamad, M., & Mohamad, W. N. (2012). A Model of Quality of Work Life, Life Satisfaction and Service Quality. *Asian Journal of Business Research*, 2(2), 38-51.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 43-50.
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Patil, D. U., & Prabhushwam, M. S. (2013). QUALITY OF WORK LIFE – LINKAGE WITH HUMAN RESOURCE PRODUCTIVITY. *EDUBEAM MULTIDISCIPLINARY- ONLINE RESEARCH JOURNAL*, 6(1), 1-8.
- Roodpishi, M. V., Naserani, S. P., Hashemi, S. Z., Choolabi, M. M., Chafi, M. N., Khah, S. A., et al. (2013). The Impact of Employee Quality of Work Life on Customer Relationship Management. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business (IJCRB)*, 4(11), 730-737.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2008). The Impact of Contextual Factors on Total Quality Management Practices. *Journal of Global Strategic Management*, 4, 88-97.
- Sadri, S., & Goveas, C. (2013). Sustainable Quality of Work Life and Job Satisfaction [An Indian Case Study]. *Elite Research Journal of Education and Review*, 1(5), 48-54.

- Sandhu, N., & Prabhakar, R. (2012). Factors Influencing the Quality of Work Life in the Indian Banking Industry – An Empirical Study. *ipedr: International Proceedings of Economics Development and Research*, 55(23), 115-119.
- Sankar, M., & Mohanraj, R. (2013). QUALITY OF WORK LIFE SUSTAIN ROBUST WORK CULTURE: A FIELD EXPERIENCE SAMPLING STUDY ON SAGO INDUSTRY. *International Journal of Advanced Research*, 1(6), 269-273.
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2), 258-280.
- Sinha, C. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Subrahmanian, M., & Anjani, N. (2010). Constructs of Quality of Work Life– A Perspective of Textile and Engineering Employees. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, 1(1), 299-307.
- Taimouri, A., Mozafari, A. A., & Tondnevis, F. (2012). Relation between EFQM and Quality of Work Life and Tendency to Change among Faculty Members (Case study: Departments of Physical Education at Islamic Azad Universities). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(1), 145-149.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). The Relationship between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry : a theoretical model. *International Journal of Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128.
- Tarí, J. J., Molina, J. F., & Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.
- Taveira, A. D., James, C. A., Karsh, B.-T., & Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34(4), 281-291.
- Viljoen, A., Kruger, S., & Saayman, M. (2014). Understanding the role that Quality of Work Life of food and beverage employees plays in perceived service delivery and productivity. *Southern African Business Review*, 18(1), 27-52.
- Yeo, R. K., & Li, J. (2011). Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management. *Human Resource Management International Digest*, 19(3), 39-45.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216-226.