



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الإدارة والسياسات العامة

الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

**The Mediating Role of Structural Empowerment in the
Relationship Between Quality of Work Life and Psychological
Empowerment in the Palestinian Ministry of Education**

اعداد:

آلاء فضل تميم تميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الإدارة والسياسات العامة

الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

**The Mediating Role of Structural Empowerment in the
Relationship Between Quality of Work Life and Psychological
Empowerment in the Palestinian Ministry of Education**

اعداد:

آلاء فضل تميم تميمي

إشراف:

د. ايهاب سمير القبيج

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

**The Mediating Role of Structural Empowerment in the Relationship
Between Quality of Work Life and Psychological Empowerment in
the Palestinian Ministry of Education**

اعداد:

آلاء فضل تميم تميمي

إشراف:

د. ايهاب سمير زهدي القبيج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/04/12م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

مشرفاً ورئيساً

عضواً داخلياً

عضواً خارجياً

جامعة فلسطين التقنية خضوري

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور: ايهاب سمير زهدي القبيج

الدكتور: شاهر محمد أحمد عييد

الدكتور: نور طاهر محمد الأقرع

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

The Mediating Role of Structural Empowerment in the Relationship Between Quality of Work Life and Psychological Empowerment in the Palestinian Ministry of Education

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الاسم: **الاء تميمي**

التوقيع: **ملك**

التاريخ: **2023/5/14**

التفويض

انا الموقعه ادناه آلاء فضل تميم تميمي، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: آلاء فضل تميم تميمي

الرقم الجامعي: 0330012020122

التاريخ: 2023/ 5/14

التوقيع: 'ملا'

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قَالَ تَعَالَى

لَيَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

(سورة المجادلة - الآیة 11)

إهداء

إلى ذرورح الشهادة الأبرار.. والأوسرى المبرهن.. والبرجى اليممين

إلى من كَلَل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه.. إلى من علمني الصبر والعزيمة والإصرار

والدي الحبيب

إلى من أبصرتُ بها طريق حياتي.. إلى من نذرت عمرها في أداء رسالتها.. إلى ينبوع العطاء المتقاني

أمي الحبيبة

إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم يدخر جهدًا في مُساعدتي

زوجي

إلى بذرة الفؤاد، وأمل الغد أبنائي الأعبة

لوروزني

للذين لم يتخلوا عني للحظة، للذين أوصلوني لهذا اليوم بدعواتهم وتحفيزهم

أخوتي وعائلاتهم

إلى الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية لكم يا قوتي وشعلة وجودي

عائلي وأصدقائي

الذين كان لهم الفضل في دعمهم لي ولم يتوانوا للحظة في مساعدتي في إعداد رسالتي

زملائي وزميلاتي

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه".

صدق الله العظيم

وفي البداية، لا بدّ من أتوجه بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني الى الوصول الى هذه المرحلة العلمية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم، لأناقش رسالتي الماجستير.

كما انني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل الى الدكتور إيهاب القبح لتفضّله وقبوله الإشراف على رسالتي الماجستير، والذي قام بمنحني من وقته الكثير، ومن خبراته ومعلوماته الواسعة مما شكّل إضافة نوعية لدراستي، وكانت توجيهاته ونصائحه بمثابة المنارة التي أعانتني في إتمام بحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه كل الخير.

والشكر الموصول الى الدكتور مروان عورتاني وزملاء العمل في مكتب الوزير رغم أن جميع كلمات الشكر لا يمكن ان توفيكم ولو جزءاً يسيراً من حقكم، وذلك تقديراً لما تقدمونه من عطاء دائم في سبيل رفعة العلم والتعليم.

كما أزجي الشكر فائقة والثناء أجله الى أساتذتي الأفاضل في مسيرتي التعليمية، الذين لم يخلوا علي في عطائهم واستقاء المعلومات من بحر علمهم.

كما أوصل شكري الجزيل وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة المبحلين قبولهم مناقشة رسالة الماجستير، فلولا توفيق الله ثم توجيهاتكم وإرشاداتكم لما وصلت إلى هذا المكان ولا نلت هذه الدرجة. شكرا لكم من القلب على مساعدتي في إتمام هذه الدرجة العلمية ونفع الله بعلمي وعلمكم أمة الإسلام.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	#
أ	صفحة الغلاف	
ب	قرار لجنة المناقشة	
ت	الإقرار	
ث	آية قرآنية	
ج	الإهداء	
ح	الشكر والتقدير	
خ	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ش	قائمة الأشكال	
ص	قائمة الملاحق	
ط	الملخص باللغة العربية	
ظ	الملخص باللغة الانجليزية	
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة وعناصرها	2.1
8	أهداف الدراسة	3.1
9	فرضيات الدراسة	4.1
10	أهمية الدراسة	5.1
10	منهجية الدراسة	6.1
11	حدود الدراسة	7.1
12	مصطلحات الدراسة	8.1
17	نموذج الدراسة	9.1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
المبحث الأول: جودة حياة العمل		
21	تمهيد	1.1
21	المفهوم والتطور	2.1
23	تعريف جودة حياة العمل	3.1
25	أهمية جودة حياة العمل	4.1
28	أبعاد جودة حياة العمل	5.1
35	منهجية تحسين جودة حياة العمل	6.1
المبحث الثاني: التمكين النفسي		
39	تمهيد	1.2
39	المفهوم والنشأة	2.2
42	أبعاد التمكين النفسي	3.2
44	أهمية التمكين النفسي	4.2
المبحث الثالث: التمكين الهيكلي		
46	تمهيد	1.3
46	مفهوم التمكين	2.3
48	أهمية التمكين	3.3
50	مراحل التمكين	4.3
52	مداخل التمكين	5.3
52	المدخل الهيكلي	1.5.3
54	تعريف التمكين الهيكلي	1.1.5.3
56	أبعاد التمكين الهيكلي	2.1.5.3
58	أهمية التمكين الهيكلي	3.1.5.3
59	العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي	6.3
60	التمكين في القطاع الحكومي	7.3

الدراسات السابقة		
62	الدراسات باللغة العربية	1.4
68	الدراسات باللغة الأجنبية	2.4
72	تعقيب على الدراسات السابقة	3.4
74	أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	4.4
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية		
76	مقدمة	1.3
76	منهجية الدراسة	2.3
77	مجتمع الدراسة	3.3
77	عينة الدراسة ومفرداتها	4.3
79	مصادر الحصول على البيانات والمعلومات	5.3
81	الاختبارات الخاصة بأداة قياس الدراسة الحالية	6.3
81	صدق المحتوى	1.6.3
81	ثبات أداة الدراسة	2.6.3
83	تحليل القيم المتطرفة	3.6.3
84	تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات	4.6.3
85	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية	7.3
87	الخلاصة	8.3
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
89	مقدمة	1.4
89	النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة	2.4
90	النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول	1.2.4
99	النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثاني	2.2.4
106	النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثالث	3.2.4
114	تحليل النموذج القياسي (Measurement Model)	3.4

125	اختبار فرضيات الدراسة	4.4
125	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	1.4.4
128	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2.4.4
129	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	3.4.4
130	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	4.4.4
132	الخلاصة	5.4
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات		
133	مقدمة	1.5
134	النتائج	2.5
136	الاستنتاجات	3.5
137	التوصيات	4.5
قائمة المراجع		
141	المراجع باللغة العربية	
144	المراجع الأجنبية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	#
77	الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة	1-3
81	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2-3
82	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها	3-3
83	تحليل القيم المتطرفة	4-3
85	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	5-3
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لجودة حياة العمل وأبعادها	1-4

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء العلاقات والتعاون	2-4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الرضى الوظيفي	3-4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء ثقافة المنظمة	4-4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء التدريب والتطوير	5-4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء التعويضات والمكافآت	6-4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء التمكين الهيكلي	7-4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء توافر المعلومات	8-4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الدعم	9-4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء توافر الفرص	10-4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الوصول الى الموارد	11-4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء التمكين النفسي	12-4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بالكفاءة/ الجدارة	13-4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بمعنى العمل	14-4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بالتأثير	15-4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بالاستقلالية	16-4

115	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	17-4
116	نتائج الثبات المركب	18-4
118	قيم متوسط التباين المستخرج	19-4
120	نتائج تقييم المكون من الدرجة الثانية	20-4
123	اختبار معامل التحديد	21-4
124	اختبار (Q ²) الربيع الثاني لجودة التنبؤ	22-4
125	اختبار حجم التأثير (Effect Size)	23-4
127	تحليل المسار (path coefficient)	24-4
130	تحليل اختبار العامل الوسيط	25-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	#
17	نموذج الدراسة	1-1
159	نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد (Factor loading)	1-4
160	إجراء تمهيد التشغيل (bootstrapping procedure)	2-4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	#
154	الاستبانة	1
158	رابط الاستبانة الالكتروني	2
158	قائمة المحكمين	3
159	Smart-PLS	4

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المستهدف، والمتمثل في العاملين "الإداريين" في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعددهم (630) موظفاً وموظفة بمختلف المواقع الوظيفية، فيما وزعت الاستبانة على عينة متاحة قدرها (239)، وتم استرجاع (229) استبانة، كانت منها (204) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، بعد أن تم استبعاد (25) استبانة كقيم متطرفة. ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى أهدافها، قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) وبرنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SmartPLS.3).

وبعد إجراء عمليات التحليل اللازمة لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، وكان من أبرزها، أن مستوى جودة حياة العمل في الوزارة محل الدراسة كان متوسطاً، وذلك على الرغم من وجود شعور عام مرتفع لدى موظفي الوزارة محل الدراسة بالرضا، بل والفخر بالعمل داخل الوزارة. كما تبقى الرواتب والمكافئات التي يتلقاها موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منخفضة نوعاً ما مقارنة مع الواقع المعاش في فلسطين. فيما جاء مستوى توافر كلا من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية مرتفعاً. كذلك أكدت الدراسة الحالية على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لجودة حياة العمل على كلا من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، فيما يؤثر التمكين الهيكلي إيجابياً في التمكين النفسي. كما أن التمكين الهيكلي يتوسط جزئياً تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها ضرورة تعزيز متطلبات جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حتى تصل إلى مستوى مناسب، وأهمها تعديل قانون الخدمة المدنية بما يضمن تعويضات عادلة وكافية لجميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. كما وأوصت الدراسة الحالية بضرورة تعزيز الانسجام ما بين الموظفين ومسؤوليهم، ويمكن ذلك من خلال تعزيز التفاعل المستمر بينهم. علاوة على بيان طبيعة المعلومات اللازمة لأداء الموظفين لأعمالهم ومهامهم والتي يمكنهم الوصول إليها، بل وتوضيحها. بالإضافة الى التركيز والايمان بأهمية تمكين الموظفين بشقيه التمكين الهيكلي والنفسي في الوزارة ودورها في تحقيق العديد من الفوائد والنتائج للمنظمة وكذلك للموظف على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي.

Abstract

This study aims to explore and describe the mediating role of structural empowerment in the relationship between quality of work life and psychological empowerment. To achieve this goal, the researcher followed the analytical-descriptive approach, and used the questionnaire as the main tool for collecting primary data. The target study population consisted of (630) administrative employees in various positions at the Palestinian Ministry of Education (the Ministry). The questionnaire was distributed to an available sample of (239) employees, out of which (229) questionnaires were retrieved. After excluding (25) questionnaires as outliers, only (204) were valid for statistical analysis. The researcher used the statistical package for human and social sciences (SPSS) and the advanced statistical analysis program (SmartPLS.3) to answer the research questions, test its hypotheses, and achieve its objectives.

After analyzing the data and testing the hypotheses of the study, the researcher found that, despite the prevalence of general feelings of satisfaction and pride in working at the Ministry among the employees, the level of quality of work life was moderate. In addition, compensations and benefits received by the employees of the Ministry were relatively low compared to the cost of living in Palestine. Furthermore, the findings revealed the presence of high levels of both psychological and structural empowerment at the Ministry. The study also confirmed that the quality of work life has a statistically significant positive effect on both psychological and structural empowerment, whereas structural empowerment positively affects psychological empowerment. Structural

empowerment also partially mediates the effect of quality of work life on psychological empowerment in the Palestinian Ministry of Education.

The study concluded with a number of recommendations, the most important among which is the need to enhance the quality of work-life requirements in the Palestinian Ministry of Education. In addition, it recommended adjusting the Civil Service Law to ensure fair and adequate compensation for all employees of the Ministry. The study also recommended enhancing harmony among employees and their managers by fostering continuous interaction between them. Furthermore, the researcher emphasized the necessity of providing the employees with the information necessary to perform their duties, in a clear and accessible way, as well as focusing on and investing in both structural and psychological employee empowerment, due to the many benefits they bring about for the organization and the employees alike.

Keywords: Quality of Work Life, Psychological Empowerment, Structural Empowerment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 حدود الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

8.1 نموذج الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يعد الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها من أهم أولويات المؤسسات المعاصرة، وذلك لعديد الفوائد التي يحققها هذا المورد الهام والاستراتيجي على مختلف المستويات والأصعدة. إذ أوضحت دراسة أحمد (2020) بأن المؤسسات العامة وكذلك الخاصة تحاول باستمرار للحفاظ على وجودها واستمراريتها، وذلك من خلال ما تقوم به هذه المؤسسات من جهود حثيثة للاهتمام بمواردها البشرية وتطويرها، بهدف تعزيز الأداء، وتحقيق النتائج المرغوبة لمختلف الأطراف. إذ يعد الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة والماهرة أمراً ضرورياً ومهما لأي مؤسسة كانت، لما يمكن أن يحققه ذلك في تعزيز فاعليتها (El-Mousawi & Kanso, 2019)، بالإضافة إلى التقليل من معدل دوران العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين رضاهم الوظيفي، فالإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي مفتاح نجاح منظمات اليوم (Hajizadeh et al., 2022). علاوة على ذلك، تلعب الموارد البشرية باعتبارها من أهم أصول المؤسسات، دوراً محورياً في نموها وتطورها، ومن جهة أخرى، وحيث لا انفصال بين الحياة التنظيمية والحياة الشخصية لهذه الموارد، فكلاهما ضروريتين ومتصلة ببعضها البعض، وعلى الرغم من تركيز الاهتمام في الماضي على الحياة الشخصية للموظفين فقط، إلا أن تحسين نوعية حياتهم أصبح أحد أهم أهداف المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن (Eghbali et al., 2018)، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهومين يحظيان اليوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، هما جودة حياة العمل Quality of Work Life، بالإضافة إلى ضرورة التوازن ما بين العمل والحياة Work Life Balance، مما أضطر مؤسسات اليوم إلى التنافس على أفضل المواهب من الموظفين القادرين بنجاح على إدارة أدوارهم الوظيفية، بالإضافة إلى تلك الأدوار

غير المتعلقة بالعمل، بالتالي، فإن الفهم الأفضل للمفهومين مهم وضروري، لارتباطهما الفاعل بمتغيرات مثل رفاهية الموظف، والأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية (Aruldoss et al., 2021a).

تبقى جودة حياة العمل من القضايا المهمة في مجال الموارد البشرية، وجذبت اهتمام الباحثين والكتاب في الوقت الراهن، حيث تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بجودة حياة عمل جيدة، سيتعزز شعورهم بالرضا الوظيفي، وكذلك الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الهجر الوظيفي والعزلة عن الذات، فيما تظهر العلاقة الايجابية ما بين جودة حياة العمل والتمكين من جهة أخرى (Sheikhepoor 2015).

ميزت الأدبيات ما بين التمكين الهيكلي والنفسي في التعبير عن التمكين التنظيمي، حيث يشير التمكين الهيكلي إلى عملية تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين (Wallace et al., 2011)، فيما يشير التمكين النفسي إلى معتقدات الفرد في قدرته على الشعور بالتمكين داخل المنظمة، سعياً إلى تحسين أداء الأعمال التنظيمية، ويرتبط بالمشاعر والمعتقدات الشخصية للأفراد، ويتم تعريفه على أنه عملية لتعزيز الدافع الداخلي للفرد (Loke et al., 2018). علاوة على ذلك، يعتبر التمكين أحد المفاهيم التي تساهم في نمو الموارد البشرية وتطورها، وأحد أكثر الأساليب فاعلية لزيادة إنتاجية الموظفين، والاستخدام الأمثل لقدراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمات، فيما يتطلب خلق التمكين النفسي لدى الموظفين توافر جودة حياة العمل داخل المنظمة (Salimi & Saeidian, 2015a)، إذ أوضحت الدراسات السابقة أن تعزيز التمكين النفسي يمر من خلال توافر التمكين الهيكلي أيضاً. حيث يرتبط التمكين الهيكلي ارتباطاً وثيقاً بالتمكين النفسي، مما يقود إلى تعزيز الأداء التنظيمي، الأمر الذي يدعو منظمات اليوم إلى الاستثمار بل وتوظيف التمكين الهيكلي ونشره داخلها قدر الإمكان (Fragkos et al., 2020a). حيث تشير النتائج كذلك، إلى أن التمكين الهيكلي كان مرتبطاً بشكل إيجابي بالتمكين النفسي، والذي ارتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والمشاركة

في العمل والرفاهية الاجتماعية (Marin-Garcia & Bonavia, 2021a). حيث تتعدد المخرجات التنظيمية والمزايا التي تتحقق من خلال توافر التمكين التنظيمي بشقيه النفسي والهيكلي. عليه، فإن توافر جوانب جودة حياة العمل داخل المؤسسات العامة، يعد أحد ركائز العمل الإداري الحديث، سعياً إلى تحقيق العديد من الأهداف للعاملين وللمؤسسات على حد سواء، ويبقى تمكين العاملين أحد أهم متطلبات العمل الحديث في هذه المؤسسات من جهة أخرى، إذ يتطلب توظيفه ومن ثم انجازه العديد من المتطلبات لعل من أهمها إحساس العاملين بالرضا عن العمل، أحد أهم مؤشرات جودة حياة العمل ومخرجاتها.

2.1: مشكلة الدراسة وعناصرها

قاد التغير في البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتطورة والديناميكية، بالإضافة إلى الضغوط العامة، الحكومات إلى زيادة الاهتمام والتركيز على تقديم خدمات عامة فاعلة وكفؤة، مما أضرها إلى إجراء وتصميم إصلاحات واسعة النطاق، وتعديل أهداف أدائها، سعياً إلى تحسين كفاءة واستجابة مؤسساتها (Syed et al., 2018). لكن، تجد هذه المؤسسات نفسها أمام صعوبات متزايدة في تلبية مطالب جمهورها المتنوعة، في ضوء بيئة عملها المعقدة والمتغيرة، فيما تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من جهة أخرى (Thong et al., 2000)، مما يستوجب قيامها بإعادة النظر في العديد من الأساليب الإدارية التي تستخدمها هذه المؤسسات سعياً منها للتغلب على هذه التحديات، لعل من أهم هذه الأساليب جودة حياة العمل (السويطي، 2017).

فيما تواجه فلسطين العديد من التحديات بما في ذلك الصراعات الاجتماعية والسياسية والثقافية، يبقى التحدي الأكبر الذي يواجهها هو الاحتلال، مما يعيق عملية التنمية الاقتصادية وتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بالشكل المثالي (Obaid, 2020). وحيث لا تعيش مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بمعزل

عن بيئتها ومتغيراتها، فقد طالها نصيبها من جملة التحديات هذه ضمن بيئة عملها المعقدة، مما دعاها الى ضرورة الاهتمام بكادرها البشري تطويراً وتأهيلاً، ومن جانب آخر، بات لزاماً على هذه المؤسسات التأسيس لبيئة تنظيمية وحياء عملية محفزة لهذا الكادر على الإنجاز والأداء، يشعر داخلها بالرضا تحقيقاً لأهدافه وأهداف هذه المؤسسات. وضمن نفس السياق، تعتبر الحياة العملية مجالاً تنظيمياً مهماً وحيوياً، يتم من خلالها تحديد السياق التنظيمي لجميع الموظفين، اذ يمكنهم الشعور بالرضا عن حياتهم العملية فقط عندما تتحقق التوقعات الأساسية حول مكان عملهم ووظيفتهم بشكل مناسب، لذلك، تحتاج المؤسسات إلى التركيز على حياة العمل للموظفين لتحفيز سلوكياتهم الإيجابية (Nayak et al., 2018)، فيما يمكن أن يؤدي التركيز على تحسين جودة حياة العمل الى زيادة سعادة ورضا الموظفين، بالإضافة إلى تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة ومتلقي الخدمات على حد سواء (Almalki et al., 2012).

علاوة على ما سبق، أوضح Salimi و Saeidian (2015) أنه يمكن البحث في تأثير جودة الحياة على التمكين من خلال أبعاد مختلفة، فتمتع الموظفون بنوعية حياة عمل جيدة، سيمكنهم من تحديد أهداف واقعية وربطها بأهداف المنظمة، وفي ظل هذه الظروف، سيشاركون تجاربهم وتتغرز إمكانات نجاحهم، بالإضافة إلى ظروف مكان العمل الجيدة، ستقود الى ازدهار المواهب المحتملة للموظفين، وتحقيقهم لمستويات أعلى من الأداء.

أما Jong و Faerman (2021)، فأوضحا أنه وعلى مدى العقود الأربعة الماضية، كان التمكين موضوع الكثير من الأبحاث العلمية في كل من القطاعين العام والخاص. في حين يمكن لبيئة العمل الممكنة أن تسهل على الموظفين ممارسة إمكاناتهم الكاملة لتحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة (Nayak et al., 2018)، من جهة أخرى، ومن خلال تحسين جودة حياة العمل يمكن توفير المتطلبات الأساسية والأساس الضروري للتمكين النفسي، والذي يعمل بدوره على تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين أدائهم التنظيمي

(Salimi & Saeidian, 2015b)، فيما تعتبر العلاقة ما بين أبعاد التمكين الهيكلي والتمكين النفسي قوية ضمن سياقات تنظيمية مختلفة، كما دعمت الأبحاث السابقة هذه النتيجة (Aggarwal et al., 2018). إذ لا تكفي عملية التخلي عن السلطة فقط كممارسة إدارية (التمكين الهيكلي) لتمكين العاملين، بل يجب ان تقترن هذه الممارسات بشعورهم بالتمكين (النفسي)، مما يستدعي اهتمام المؤسسات المعاصرة بجوانب جودة حياة العمل وتحفيز العاملين بشكل متكامل (شرفاوي وآخرون، 2021). ومن المهم النظر إلى ما وراء التمكين الهيكلي لتحديد السوابق الرئيسية الأخرى للتمكين النفسي في سياق القطاع العام (Jong & Faerman, 2021).

علاوة على ما سبق، فقد دعت بعض الدراسات السابقة الى ضرورة البحث مستقبلا في مفهومي التمكين الهيكلي والنفسي معا (Jong & Faerman, 2021; Loke et al., 2018)، أما جرادات وآخرون (2013) فدعوا المنظمات المعاصرة الى زيادة اهتمامهم بالتمكين بشقيه الهيكلي والنفسي، بالإضافة الى ضرورة البحث في العلاقة بينها. فيما لم تحلل أي دراسة سابقة تفاعل جودة حياة العمل والتمكين النفسي على الرغم من الإمكانيات الإيجابية للتمكين النفسي في تحسين هذه جودة حياة العمل للفرد (el Badawi et al., 2018). ومن جهة أخرى، أوصت دراسة (Nayak et al., 2018) ودراسة ديوب (2014) الى اجراء دراسات تتعلق بدراسة العلاقة ما بين التمكين وجود حياة العمل في المؤسسات العامة. فيما أوصت دراسة السويطي (2017) بضرورة التركيز على تمكين العاملين في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة الى نشر ثقافة جودة حياة العمل وتعزيزها داخل هذه الوزارات.

لكل ما سبق، وعلى اعتبار أن مؤسسات القطاع العام بشكل عام والفلسطينية خاصة تعتبر من السياقات التنظيمية التي من الممكن دراسة العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين داخلها، سعيا الى تحقيق أهداف العديد من الأطراف، حيث تتوضح أهمية توفير مكان العمل الذي يشعر فيه الموظف بالرضا عن مجموعة

متنوعة من احتياجاته، والمتمثل في جودة حياة عمله في المنظمة من ناحية، وضرورات مؤسسات القطاع العام نحو تعزيز فرص تمكين موظفيها سعياً إلى تحقيق أهدافها من ناحية أخرى، يأتي الغرض الرئيس من الدراسة الحالية المتمثل في "استكشاف الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية". ويتفرع عن غرض الدراسة الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمستوى جودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي)؟
2. ما هي تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمستوى التمكين النفسي داخل الوزارة بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية)؟
3. ما هي تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمستوى التمكين الهيكلي داخل الوزارة بدلالة أبعاده (الوصول إلى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم)؟
4. ما تأثير جودة حياة العمل (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) على التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة من وجهة العاملين فيها؟
5. ما تأثير جودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) على التمكين الهيكلي في الوزارة محل الدراسة من وجهة العاملين فيها؟
6. ما تأثير التمكين الهيكلي على التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة من وجهة العاملين فيها؟
7. هل يتوسط التمكين الهيكلي العلاقة بين مستوى جودة حياة العمل ومستوى التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

3.1: أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى جودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي)، داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. استكشاف مستوى التمكين النفسي بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. التعرف على مستوى التمكين الهيكلي بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. التعرف على تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
5. استكشاف تأثير جودة حياة العمل على التمكين الهيكلي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
6. استكشاف تأثير التمكين الهيكلي على التمكين النفسي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
7. التعرف على الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة بين مستوى جودة حياة العمل ومستوى التمكين النفسي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

4.1: فرضيات الدراسة

1. بالنظر إلى مشكلة الدراسة وعناصرها، والأهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها، تحاول هذه

الدراسة فحص الفرضيات الصفرية التالية:

2. الفرضية الرئيسية الأولى **Ho1**: لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة

العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) في التمكين النفسي بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

3. الفرضية الرئيسية الثانية **Ho2**: لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة

العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) في التمكين الهيكلي بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

4. الفرضية الرئيسية الثالثة **Ho3**: لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

الهيكلي بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم) على التمكين النفسي بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

5. الفرضية الرئيسية الرابعة **Ho4**: يتوسط التمكين الهيكلي تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي

في الوزارة محل الدراسة.

5.1: أهمية الدراسة

تأمل الباحثة ومن خلال نتائج الدراسة الحالية في بيان أهميتها ضمن مجالين هما:

1.5.1 الأهمية العلمية

من المأمول ان تساهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة المتعلقة بجودة حياة العمل وجوانبها المختلفة، أي ابعادها التي تساهم في تحقيقها. كما تأمل الباحثة الدراسة بإثراء المعرفة القائمة من خلال توفير معلومات قيمة حول أهمية ودور التمكين بشقية (الهيكلي والنفسي) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعلاقة بينهما بشكل علمي. فيما قد تفيد الدراسة الحالية باحثين آخرين في إجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة، واستخدام متغيرات أخرى أو البناء على الدراسة الحالية وبدء مجالات بحث جديدة.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

من المأمول ان تساهم نتائج الدراسة الحالية في تحسين الأساليب الإدارية المعمول بها وتطويرها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، خاصة ما يتعلق بتمكين العاملين سعياً الى تحفيزهم نحو الأداء والانجاز، بما يساهم في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية. فيما يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية على وزارات أخرى من أجل تعزيز جوانب جودة حياة العمل داخلها بهدف تمكين العاملين.

6.1 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، اذ بموجبه يتم وصف الظاهرة كما هي بالواقع وصفا كيفيا وكمي، ومن ثم العمل على تحليل وتفسير ما تم التوصل اليه من نتائج وعلاقات بين المتغيرات.

تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها أداة الدراسة في الحصول على البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها والتوصل الى نتائج الدراسة، بالإضافة الى ما تم الحصول عليه من معلومات ثانوية بالاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث الموثوقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. من أجل الوصول الى نتائج الدراسة الحالية، ومجموعة الاستنتاجات والتوصيات المناسبة، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم استخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية.

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** وتتمثل في جميع العاملين داخل مقرات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في رام الله في الضفة الغربية.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية جودة حياة العمل كمتغير مستقل، والتمكين النفسي كمتغير تابع، فيما سيكون التمكين الهيكلي بمثابة المتغير الوسيط.
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022.
- **الحدود المكانية:** اقتصر إجراء الدراسة الحالية في المقرات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في رام الله في الضفة الغربية وهي (مبنى القدس، مبنى الكرمل)

8.1 مصطلحات الدراسة

1. **جودة حياة العمل:** وتشير الى رضا الموظف عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد

والأنشطة والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل (Mulia, 2001).

(اجرائياً) هو شعور الموظف بالأمان الوظيفي نظراً لتوفر عوامل جيدة تنعكس عليه بشكل إيجابي مادياً

ومعنويًا مما يجعل الموظف يعطي جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف عمله.

2. **التعويضات والمكافآت Compensations and Benefits**، وهي عوامل تحفيزية، يتم منحها

للأفضل أداءً، وهذا يبني التنافس بين الموظفين للعمل الجاد ولتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية

(Swamy et al., 2015a).

(اجرائياً) هي منافع عديدة تمنح للموظفين ولها أثر كبير على المستوى المعيشي للموظف تقدم له لقاء

انجاز ما هو مطلوب منه، ويتم تمييز عدة موظفين لبذلهم جهود معينة وتميزهم في العمل للحفاظ عليهم.

3. **ثقافة المنظمة Organizational Culture**، وهي مجموعة من الخصائص والمناخ التنظيمي،

والسلوك الجماعي للأشخاص الذين يشكلون جزءًا من قيم المنظمة ورؤيتها ومعاييرها وما إلى ذلك

(Swamy et al., 2015a).

(اجرائياً) هي كل ما يميز به أفراد المجتمع الواحد في العمل، يعملون ضمن قواعد وقوانين محددة من أجل

تحقيق أهداف تلك المنظمة.

4. **العلاقات والتعاون Relation and Co-Operation**، أي عمليات اتصال بين الإدارة والموظفين

فيما يتعلق بالقرار في مكان العمل والنزاعات وحل المشكلات، وعادة ما يتم متابعة العمل والوظيفة في

إطار التنظيم الاجتماعي، وتصبح طبيعة العلاقات الشخصية بُعدًا مهمًا لجودة حياة العمل (Swamy et al., 2015a).

(اجرائياً) هي طرق التعامل المتبادلة بين أفراد المنظمة وإدارتها ضمن قيم ومعايير اجتماعية تمكنهم من التواصل فيما بينهم بطرق عديدة مناسبة لكل موقف لتحقيق أهداف المنظمة.

5. **التدريب والتطوير Training and Development**، نشاط تنظيمي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، ويتم ضمان جودة حياة العمل من خلال الفرص التي توفرها الوظيفة لتطوير الموظفين والتشجيع الذي تقدمه الإدارة لأداء الوظيفة، مع وجود ظروف جيدة لزيادة التمكين والمهارات الشخصية (Swamy et al., 2015a).

(اجرائياً) هو نشاط تنظمه المنظمة، يستهدف أفرادها وذلك من أجل إحداث تغيير في المهارات والقدرات، ليكون الفرد جاهزاً لأية متطلب ضمن نطاق وظيفته.

6. **الرضا الوظيفي Job Satisfaction**، الرضا الوظيفي هو مدى الإقبال أو عدم الاستحسان الذي يرى به الموظفون عملهم، فالرضا الوظيفي يتأثر بتصميم الوظيفة، فيما تساهم الوظائف الغنية بالعناصر السلوكية البناءة مثل استقلالية العمل وتنوع المهام والهوية وأهمية العمل والتعليقات وما إلى ذلك في إرضاء الموظفين (Swamy et al., 2015a).

7. (اجرائياً) عدة عوامل تحقق النظرة والشعور الايجابي لدى الموظف تجاه واجباته للقيام بالعمل المطلوب منه، لما يحقق له هذه العمل من احتياجات ورغبات يسعى اليها، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة الى وجود الرضا الوظيفي في المؤسسة لما له من دور في تحقيق الأهداف والوصول الى إنتاجية عالية.

1. **التمكين الهيكلي**: ويشير إلى السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي توفر للموظفين درجة أكبر من الحرية لاتخاذ القرارات وممارسة التأثير (Bish et al., 2014).

(اجرائياً) العمل على تهيئة موظفين الإدارة الدنيا واشراكهم في اتخاذ القرارات والوصول الى المعلومات، وذلك من أجل تعزيز شعور الموظف بالتعزيز وبالتالي زيادة فاعليتهم.

8. توفر الفرص **Access to Opportunity**، وتشير إمكانية الوصول إلى الفرص إلى ظروف العمل، والتي توفر المزيد من التعلم والتحديات والمعرفة والمهارات للموظفين للتقدم والتطور (Yang et al., 2014)، كما يشير هذا البعد إلى فرص النمو والتطوير المهني للبناء على المعرفة والمهارات المطلوبة للوظيفة (Patrick & Laschinger, 2006).

(اجرائياً) أي حق الموظف في الحصول على فرص دون أي تمييز، وذلك من أجل النهوض بالعمل وتطويره لتحقيق الأهداف المنشودة.

9. الوصول إلى المعلومات **Access to Information**، ويعني أن الموظفين لديهم الفرصة لمعرفة القرارات والسياسات والبيانات التنظيمية وكذلك الأهداف، وفي الوقت نفسه، يجب أن يتمتع الموظفون أيضاً بالمعرفة والخبرة الفنية لإنجاز عملهم بفاعلية في مكان العمل (Yang et al., 2014). فالوصول إلى المعلومات يعني أن تكون على علم بالأهداف والقيم العامة للمنظمة والمشاركة بنشاط في عمليات صنع القرارات المختلفة في المنظمة (Patrick & Laschinger, 2006).

(اجرائياً) هو حق الفرد في طلبه للمعلومات الخاصة بعمله وحقه في الحصول عليها وتلقيها بشكل سلس وفعال من أجل انجاز عمله على أكمل وجه.

10. توفر الدعم **Support**، فعندما يحصل الموظفون على ردود الفعل من القيادة والرؤساء والأقران والمرؤوسين، فهذا يعني أنهم تلقوا الدعم (Yang et al., 2014)، كما يشير الدعم إلى مدى تلقي المشورة والنصح حول المشكلات وردود الفعل من الزملاء والإدارة العليا (Patrick & Laschinger, 2006).

(اجرائياً) ووقوف الإدارة العليا مع موظفيها ومساندتهم في وقت حدوث مشاكل داخل العمل، من أجل إعطاء الموظف الثقة والقدرة على مواجهة صعوبات العمل.

11. الوصول الى الموارد resources، يتعلق الوصول إلى الموارد بقدرة الفرد على الحصول على المال والمواد والوقت والمعدات لإنهاء العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية (Yang et al., 2014)، ويشير كذلك الى إمكانيات الوصول إلى المعدات والإمدادات بالإضافة إلى الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق أهداف العمل (Patrick & Laschinger, 2006).

(اجرائياً) حق الفرد في استخدام الأدوات والمعدات التي تسهل عمله من أجل القيام بما هو مطلوب منه دون وجود أية عقبات تحول دون ذلك.

12. التمكين النفسي: ويقصد به خبرة الموظفين حول التمكين في مكان العمل، ومعتقداتهم حول دورهم فيما يتعلق بعمل المنظمة (Degago, 2014).

(اجرائياً) مدى شعور الفرد داخلياً بأنه ممكن داخل مؤسسته، وقدرته على المشاركة وابداء الرأي دون وجود قيود تمنعه من ذلك.

13. معنى العمل Meaning: يعتبر المعنى بمثابة محرك التمكين، أي الآلية التي يتم من خلالها تنشيط الأفراد للعمل (Spreitzer et al., 1997)، ويشير إلى قيمة الهدف أو غرض المهمة التي يقوم بها الفرد، ويتم الحكم عليه فيما يتعلق بالمثل أو المعايير الخاصة بهذا الفرد، إذ إنه يعكس الاهتمام الجوهرى بالمهمة وينطوي على التوافق بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد وقيمه، فالتطابق بين القيمة الشخصية وتوقعات دور العمل يساهم في الاعتقاد بأن العمل غاية في حد ذاته (Wang & Lee, 2009).

(اجرائياً) قدرة الفرد على الشعور بقيمة وأهمية عمله، هذه بدوره يجعل الفرد مدركاً لقيمة عمله وما يريد تحقيقه من هذه العمل.

14. الكفاءة/الجدارة Competence، تعكس الكفاءة معتقدات الأفراد بأن لديهم ما يلزم لأداء عملهم بشكل جيد (Spreitzer et al., 1997)، وتشير كذلك الى الدرجة التي يشعر بها الموظف أنه قادر على أداء المهام المناطة به بمهارة (Wang & Lee, 2009).

(اجرائياً) هو ايمان الفرد بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بجداره وكفاءة عمله على ارض الواقع.

15. حرية التصرف/ الاستقلالية Self-Determination، وتشير الى حرية الاختيار في مكان العمل (Permarupan et al., 2020). بالإضافة إلى شعور الأفراد بالسيطرة والتحكم على مجريات عملهم (Spreitzer et al., 1997). فالاختيار هو عنصر أساسي للدافع الذاتي، مما يؤدي إلى التعلم والاهتمام والمرونة في مواجهة التحديات (Wang & Lee, 2009).

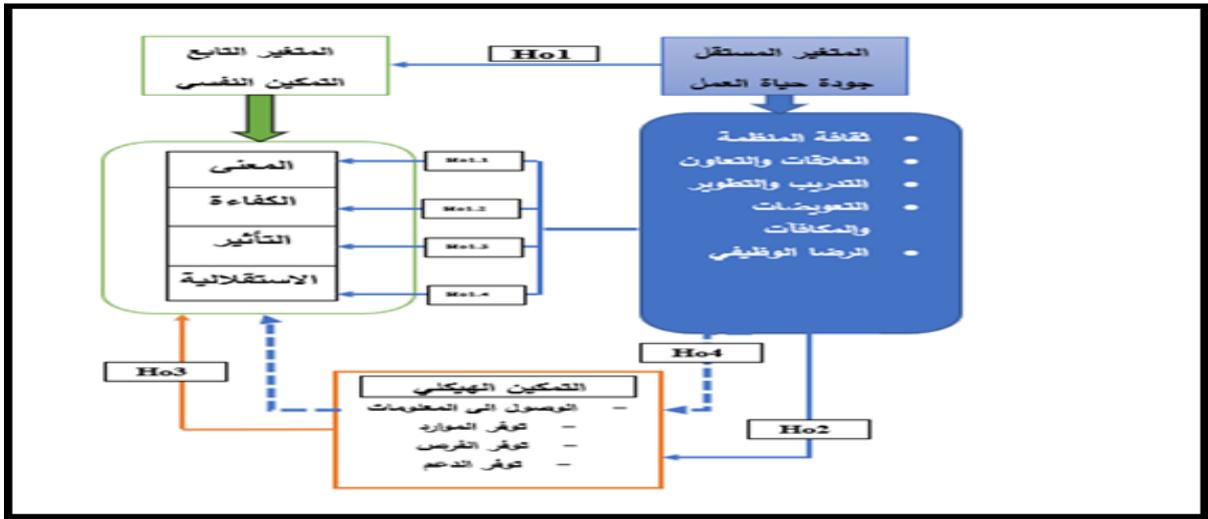
(اجرائياً) هو قدرة الفرد على الاختيار والتوجه الى ما هو اكثر استقراراً له، دون قيود او ضغوط وشعوره بالاستقلالية في عمله دون تدخل.

16. التأثير Impact، التأثير هو النتيجة المدركة لسيطرة وتحكم الفرد في مكان العمل (Permarupan et al., 2020)، فهو شعور الأفراد بالسيطرة/النفوذ والتحكم في النتائج التنظيمية، ويعكس الشعور بالتأثير ما إذا كان الأفراد يشعرون وكأنهم يحدثون فرقاً في مؤسستهم (Spreitzer et al., 1997).

(اجرائياً) هو القدرة على احداث تأثير إيجابي تجاه العمل وأهدافه وتعتبر هذه الصفة من صفات القادة، الذين لهم القدرة في التأثير على غيرهم وتغييرهم للأفضل.

9.1 نموذج الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة وغرضها وأهدافها، وبعد أن قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات الخاصة بموضوعات الدراسة الحالية، تم بناء نموذج الدراسة لتوضيح العلاقات المفترضة بين متغيراتها، حيث تمثل المتغير المستقل جودة حياة العمل، فيما يتمثل المتغير التابع بالتمكين النفسي، أما المتغير الوسيط فيتمثل بالتمكين الهيكلي. والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: جودة حياة العمل

- 1.1 المفهوم والتطور
- 2.1 تعريف جودة حياة العمل
- 3.1 أهمية جودة حياة العمل
- 4.1 أبعاد جودة حياة العمل
- 5.1 منهجية تحسين جودة حياة العمل
- 6.1 جودة حياة العمل وتمكين الموظفين

المبحث الثاني: التمكين النفسي

- 1.2 التمكين النفسي (النشأة والمفهوم)
- 2.2 أبعاد التمكين النفسي
- 3.2 أهمية التمكين النفسي

المبحث الثالث: التمكين الهيكلي

- 1.3 تمهيد
- 2.3 مفهوم التمكين
- 3.3 أهمية التمكين

4.3 مراحل التمكين

5.3 مداخل التمكين

1.5.3 التمكين الهيكلي

1.1.5.3 مفهوم التمكين الهيكلي

2.1.5.3 أبعاد التمكين الهيكلي

3.1.5.3 أهمية التمكين الهيكلي

6.3 العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي

7.3 التمكين في القطاع الحكومي

❖ المبحث الرابع الدراسات السابقة

1.4 الدراسات العربية

2.4 الدراسات الأجنبية

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة

4.4 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوعات الدراسة الحالية. حيث سيتناول الجزء الأول مبحث جودة حياة العمل بشكل عام وتطرق الى مفهوم، مروراً بأهمية جودة حياة العمل بالإضافة الى ابعاد ومنهجية تحسين جودة حياة العمل وكذلك التطرق الى علاقة جودة حياة العمل وتمكين الموظفين.

اما الجزء الثاني منه فسيتناول موضوع التمكين بشكل عام كمدخل لنقاش مدخلية التمكين الهيكلي والنفسي فيما بعد، وتسلط الضوء على مفاهيم وأبعاد كل منهما، والتعريف بأهميتهما كل على حدى، مروراً بتوضيح علاقة التمكين الهيكلي مع التمكين النفسي والتطرق الى التمكين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

المبحث الأول

جودة حياة العمل

1.1 تمهيد:

أدت التأثيرات المتزايدة لعوامل مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والموارد الطبيعية المحدودة إلى تغيير آراء الناس حول كيفية تعريف المنظمات الجيدة، وفي الماضي، كانت الأرقام المالية عاملاً رئيسياً في تحديد ماهية "المنظمات الجيدة"، لكن، وفي السنوات الأخيرة، تم اعتبار الأخلاقيات وجودة حياة العمل والرضا الوظيفي كمؤشرات تتعلق بوظيفة واستدامة هذه المنظمات (Koonmee et al., 2010)، بل وساهمت تلك التأثيرات في ظهور مفهوم جودة حياة العمل، وفيما تزداد أهمية جودة حياة العمل يوماً بعد يوم، مع ذلك، يُلاحظ أن جودة حياة العمل لا تزداد بالتوازي مع المتغيرات والتطورات الحالية، حيث لم تعد تكفي التطورات التكنولوجية أو الاقتصادية لتحسين جودة حياة العمل، وفي هذا السياق، أصبحت الحياة التنظيمية والخصائص الفردية للموظفين بالإضافة إلى جودة حياتهم العملية أكثر أهمية (Naktiyok, 2019).

2.1 جودة حياة العمل (المفهوم والتطور)

يعتمد مفهوم جودة حياة العمل على افتراض أن لدى الموظفين القدرة على تقديم مساهمات قيمة للمنظمة وزيادة القدرة على التحسين، وقد ظهر مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في أواخر الستينيات فيما يتعلق بدراسة تأثير العمل على حالة الصحة الشخصية والرفاهية¹ العامة وإمكانيات تحسين جودة خبرة العمل للأفراد، فيما ظهر هذا المصطلح لأول مرة في المجالات الأكاديمية بالولايات المتحدة الأمريكية في

¹ الرفاهية هي مفهوم واسع يشير إلى حالة معيشة فرد أو مجموعة في علاقة مرغوبة مع البيئة الكلية - البيئية والاقتصادية والاجتماعية. يهدف إلى التنمية الاجتماعية بوسائل مثل التشريع الاجتماعي، والإصلاح الاجتماعي، والخدمة الاجتماعية، والعمل الاجتماعي، والعمل الاجتماعي. الهدف من الرفاه الاقتصادي هو تعزيز الإنتاج الاقتصادي والإنتاجية ومن خلال التنمية من خلال زيادة التوزيع العادل. رفاهية العمل هي مجال الرعاية الاجتماعية من الناحية المفاهيمية والتشغيلية. رفاهية الموظفين هي مجال الرعاية الاجتماعية من الناحية المفاهيمية والتشغيلية. إنه يغطي مجالاً واسعاً ويشير إلى حالة الرفاهية والسعادة والرضا والحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها ويساعد أيضاً في تحفيز الموظف. الغرض الأساسي من رفاهية الموظف هو إثراء حياة الموظفين وإسعادهم (Nanjundeswaraswamy et al., 2019).

السبعينيات، ومنذ ذلك الحين، توالى الجهود لتوحيد استخدام المصطلح، والذي يشير بشكل عام إلى تفضيل أو عدم ملاءمة بيئة العمل (Chanana & Gupta, 2016). في حين قامت Chimoi (2012) بتوضيح مراحل تطور مفهوم جودة حياة العمل، وأوضحت بأن مفهوم جودة حياة العمل بدأ يتطور في وقت مبكر من العام (1900) مع ظهور مبادئ الإدارة العلمية لـ Taylor والتي خلقت وعيًا جديدًا فيما يتعلق بالموارد البشرية، التي كانت تعتبر في وقت سابق مجرد أدوات إنتاج جاهزة للعمل تحت أي ظروف، وفي عام (1944)، تبنت منظمة العمل الدولية (ILO) مبادئ إعلان فيلادلفيا، والتي جعلت تحسين نوعية حياة العمل أولوية، وألزمت جميع الدول الأعضاء بتحقيق هذا الهدف من خلال السياسات والبرامج العامة، وفي أواخر الستينيات، اكتسب المصطلح أهمية كطريقة للتأثير بشكل إيجابي على جودة تجربة عمل الفرد، وفي العام (1972)، وخلال المؤتمر الدولي الأول لجودة حياة العمل الذي عقد في تورنتو، قدم لويس ديفيس مفهوم جودة حياة العمل. حيث تم إنشاء المجلس الدولي لجودة حياة العمل خلال ذلك المؤتمر (Rastogi et al., 2018).

ويعتبر سبب ظهور وتطور مصطلح جودة حياة العمل هو النظرة المتناقضة لكل من Taylor الذي ينظر إلى الجانب البشري بشكل كمي، و Mayo الذي ركز أكثر على الإنسان والبيئة، لكن طريقة تقديرهما للإنسان كشخص صحيحة، مما شكل أمراً جدلياً في حقيقة الفصل بين مجال العمل ومجال الأسرة، إلا أن التغييرات الاجتماعية والديموغرافية الحالية ترى أن الفرد لن يعمل بفاعلية إلا عندما يكون هناك توازن ما بين العمل والحياة الشخصية (Noor & Abdullah, 2012). في حين يمكن أن يعود السبب إلى للنظام الاجتماعي التقني المفتوح من أجل إيجاد فكرة ملائمة أفضل بين التكنولوجيا والمنظمات الاجتماعية (Horst et al., 2014).

علاوة على ذلك، أفادوا (Yadav et al., 2019) بأن مفهوم جودة حياة العمل قد برز في دائرة الضوء بعد نتائج تجارب Hawthorne (1924-1933) التي أجراها Elton Mayo و Fritz

Roethlisberger، فيما كان Walton (1998) هو أول شخص قدم مفهوم جودة حياة العمل ذي ثمانية أبعاد وهي: الدفع العادل، والوضعية القانونية، والنمو الدائم والأمن، والفرصة، والتبعية الاجتماعية، وتطوير القدرات الفردية، وأمن البيئة والتكامل الاجتماعي.

ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من حقيقة كون مفهوم جودة حياة العمل يعتبر مفهومًا قديمًا في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن جودة حياة العمل تمكنت من الاحتفاظ بمكانة مهمة في هذا المجال نظرًا لدورها البارز، فيما بذل العديد من الباحثين جهدًا صادقًا لتوضيح مفهوم جودة حياة العمل بسبب اهتمامهم الواضح بالمفهوم (Rastogi et al., 2018).

3.1 تعريف جودة حياة العمل:

ارتبط مفهوم جودة حياة العمل بمصطلح جودة الحياة، إذ تعتمد جودة حياة العمل بشكل متبادل وغير متحيز على جودة الحياة مما يؤدي إلى إثراء هذه الحياة في ضوء جودة حياة العمل باعتبارهما عنصرين أساسيين مترابطين (Behzad & Elham, 2014). في حين أوضح Heiskanen و Jokinen (2014) بأن مفهوم جودة حياة العمل يرتبط ارتباط وثيقًا بأنشطة التطوير العملي في أماكن العمل. وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي ظهرت حول جودة حياة العمل، إلا أن جميعها مرتبطة بجودة حياة العاملين ورفاهيتهم (Al-Howil Al-Otaibi, 2020).

ومن ناحية أخرى، فقد تم دراسة وتصنيف جودة حياة العمل ضمن ثلاث جوانب هي: الوجود (Being)، الانتماء (Belonging)، الصيرورة (Becoming) (Yadav et al., 2019)، ومن الجدير بالذكر أن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن مسألتين متعارضتين: ادعاء الموظفين فيما يتعلق بالرفاهية والرضا الوظيفي، واهتمام المنظمات فيما يتعلق بآثارها المحتملة على الإنتاجية والجودة (Horst et al., 2014).

أما Bora (2015) فقد أشار الى طريقتين للنظر فيما تعنيه جودة حياة العمل، فأحدى الطرق هي مساواة جودة حياة العمل بمجموعة من الشروط والممارسات التنظيمية الموضوعية مثل (اثرء الوظائف، الاشراف الديمقراطي، اشراك الموظفين، ظروف العمل الأمانة وغيرها)، فيما تجسد الطريقة الأخرى مساواة جودة حياة العمل بتصورات الموظفين بأنهم آمنون، وراضون جيدا نسبيا، وقادرون على النمو والتطوير. وفيما يلي عدد من التعريفات التي وردت في الأدبيات السابقة والتي تناولت مفهوم جودة حياة العمل:

- فاعلية المنظمة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين (Yeni et al., 2022).
- الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالرضا عن احتياجاتهم الشخصية واحتياجات العمل أثناء تحقيق أهداف المنظمة (Francis et al., 2021).
- أسلوب إدارة معاصر يوفر ظروف عمل إنسانية، مما يجعل من الأفراد مؤهلين، ومن المنظمات فاعلة ومنتجة على المدى الطويل من خلال تحسين الظروف داخلها، فهي النتيجة العاطفية لتقييم الموظفين لوظائفهم وبيئة العمل التي يتواجدون فيها (Naktiyok, 2019).
- الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة العمل تلبية الاحتياجات الشخصية المهمة من خلال خبرتهم في المنظمة (Daniel, 2019).
- مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في مكان العمل مع تحقيق أهداف المنظمة (Swamy et al., 2015b).
- برنامج شامل وموسع يزيد من رضا الأعضاء، ويعزز تعلمهم مع البيئة، ويساعدهم على إدارة التغييرات (Horst et al., 2014).
- مستوى الرضا والتحفيز والمشاركة والالتزام الذي يواجهه الأفراد فيما يتعلق بحياتهم في العمل (Srivastava & Kanpur, 2014).

بناءً على ما سبق، تستنتج الباحثة، بأن جودة حياة مفهوم تنظيمي معاصر، يشير الى مدى تلبية المنظمة للاحتياجات الشخصية للعاملين داخلها مما يقود الى المساعدة في تحقيق أهدافها.

4.1 أهمية جودة حياة العمل:

تعتبر جودة حياة العمل بمثابة علاقة منفعة متبادلة بين العمل والفرد والمنظمة، وطريقة للتفكير في الناس والعمل والمنظمات (Daniel,2019). اذ ان النظرة الشاملة لجودة حياة العمل خلقت توازن في حياة الموظفين، فيما ساهم التوازن بين العمل والحياة في ايجاد موظفون راضون، لديهم دوافع ذاتية، وبالتالي سيشكلون أحد الأصول الاستراتيجية للمؤسسة (Bhende et al., 2020). وتضمن جودة حياة العمل رفاهية الموظفين، بل لها علاقة قوية بأدائهم والنتائج الإيجابية المختلفة المتعلقة بهم وبالمنظمة (Rastogi et al., 2018).

بالإضافة الى ما سبق، تؤدي جودة حياة العمل الى تطوير بيئة عمل ممتازة للأفراد والإنتاجية، وذلك من خلال خلق بيئة أكثر مشاركة وفاعلة للناس في جميع مستويات المنظمة (al Dalayeen, 2017)، كما وتعد الجودة الفاعلة لحياة العمل بمثابة أداة لتحسين ظروف العمل من منظور الموظف وزيادة الكفاءة التنظيمية من منظور صاحب العمل، كونها تساهم في توظيف رأس مال بشري عالي الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (Permarupan et al., 2013)، فعند استخدام نهج جودة حياة العمل يستطيع الموظفون الحصول على نظرة ثاقبة حول كيفية العمل معا بطريقة أفضل، من اجل تحسين الفاعلية في بيئة العمل ونوعية حياة الموارد البشرية (Kelbiso et al., 2017).

يعتبر دور جودة حياة العمل بارزا في دمج الاحتياجات النفسية الاجتماعية للموظفين (Rathamani & Ramchandra, 2013)، ومن هنا برزت أهمية جودة حياة العمل كونها تركز على العمل الإنساني، لتحقيق التوازن الشامل لفهم احتياجات الموظفين المعرفية، من اجل ضمان حياة عمل جيدة للموظفين،

فكتسبهم الشعور بالسعادة وتحفزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). كما ترتبط جودة حياة العمل بشكل سلبي بضغط العمل، وبشكل إيجابي بالرضا الوظيفي وكذلك بالالتزام الوظيفي (Aruldoss et al., 2021a)، علاوة على أنها تلعب دوراً حيوياً في توليد رغبة الموظف في البقاء في مؤسسة وتزرع موقفاً إيجابياً تجاه الوظيفة والمنظمة (Yadav et al., 2019). وبالإضافة الى ما سبق، هناك العديد من العوامل المهمة التي تجعل جودة حياة العمل مهمة جداً، فهي تساعد على (Shinde et al., 2022, p. 5):

1. تعزيز الإنتاجية.
2. جذب المواهب والاحتفاظ بها على المدى الطويل.
3. تقليل معدل الدوران والتغيب إلى أدنى حد.
4. تحسين جودة حياة العمل باستمرار.
5. توفير التوازن المناسب بين العمل والحياة فوائد للأسر والمجتمعات.
6. الرضا الوظيفي.
7. بناء صورة إيجابية عن المنظمة.

وذكر Mosadeghrad (2013) بان أهمية جودة حياة العمل تبرز في الجوانب التالية:

- الهيكل التنظيمي اللامركزي.
- الالتزام بساعات العمل المرنة.
- تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي للموظفين وانخفاض معدل دورانهم.
- توسيع نطاق الوظيفة وذلك عن طريق إضافة المزيد من تنوع المهام.

- اثراء الوظيفة بتوسيع عمق الوظيفة عن طريق إضافة المزيد من المسؤولية والسلطة.

كما تؤدي الجودة الجيدة لحياة العمل إلى جو من العلاقات غير الشخصية الجيدة والموظفين المتحمسين للغاية الذين يسعون جاهدين من أجل تنميتهم، وعلى الرغم من أن الفوائد النقدية لا تزال تحتل المرتبة الأولى في تكلفة عناصر مثل ظروف العمل المادية، وإعادة هيكلة الوظائف، وإعادة تصميم الوظائف، والتطوير الوظيفي، وفرص الترقية وما إلى ذلك، تكتسب أهمية بسرعة، وعلى هذا النحو، يتوقع العاملون بأن تقوم الإدارة بتحسين جميع هذه المرافق مما يؤدي بالتالي إلى تحسين جودة حياة العمل، فإذا تم تزويد الموظفين بنوعية جيدة من الحياة العملية، فإن الموظفين يركزون بشكل أكبر على كل من التطوير الفردي والجماعي الذي يؤدي بدوره إلى التنمية الشاملة، وأصبح برنامج جودة حياة العمل مهمًا في مكان العمل للأسباب التالية (Srivastava & Kanpur, 2014):

1. زيادة المطالب في العمل.

2. فقدان ضمانات الموظفين طويلة الأجل.

3. الحاجة إلى تعزيز مهارات مكان العمل.

4. تنافس أكبر على المواهب.

5. زيادة قوة المرأة في العمل.

فيما يمكن ان تظهر أهمية جودة حياة العمل من خلال الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ويمكن ان

تتلخص الأهداف بما يلي (Srivastava & Kanpur, 2014):

1. زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام.

2. تحسين العمل الجماعي والتواصل.

3. تحسين الروح المعنوية للموظفين.

4. تقليل الضغط التنظيمي.

5. تحسين العلاقات داخل وخارج العمل.

6. تحسين ظروف العمل الآمنة.

7. توفير برامج تنمية الموارد البشرية الملائمة.

8. تحسين رضا الموظفين.

9. تقوية التعلم في مكان العمل.

10. إدارة التغيير المستمر والانتقال بشكل أفضل.

11. المشاركة في الإدارة على جميع المستويات في تشكيل المنظمة.

وعليه، أصبحت جودة حياة العمل داخل كافة المنظمات ذات أولوية بارزة وذلك بالنظر الى عديد الأهداف التي تعمل على تحقيقها، بالإضافة الى الفوائد والنتائج التي تساعد في احداثها.

5.1 أبعاد/مكونات جودة حياة العمل:

استخدم مؤلفون مختلفون أبعادًا مختلفة لتحديد مفهوم جودة حياة العمل بين الموظفين (Nanjundeswaraswamy et al., 2020). ولعل المتتبع لموضوع جودة حياة العمل سيلاحظ تعدد أبعادها وجوانبها، الا ان جميعها يهدف الى ضمان وجودها بفاعلية داخل المنظمات تحقيقا للعديد من الأهداف على المستويين الفردي والتنظيمي.

ولضمان الجودة الفاعلة لحياة العمل، يجب أن يكون التوازن بين العمل والحياة هو جوهر تركيز المنظمات المعاصرة، وتغطي مجال مشاعر الناس تجاه أبعاد العمل في بيئة المنظمة، وهذا يشمل العديد من الأبعاد والجوانب مثل التحسين الاقتصادي مثل المكافآت والمزايا، وهيكل التعويضات الفاعل، وظروف التحسين الجسدي مثل الصحة والسلامة في العمل، والأمن والإنصاف، والحالة المادية لمكان العمل، وما إلى ذلك،

بالإضافة الى احترام الذات، وفرص التطوير الوظيفي، وفرص التدريب والتطوير، وإثراء الوظائف، وغيرها، فيما يعتمد نمو المنظمة وتطورها كليًا على كيفية عملها على جذب القوى العاملة وتوظيفها وتحفيزها والاحتفاظ بها (Shinde et al., 2022, p. 1). وحيث تتعدد أبعاد جودة حياة العمل، فقد أوضحا (Sheikhepoor & Sheikhepoor, 2015) أن هذه الأبعاد هي كما يلي:

1. الدفع العادل والكافي: ويعني الأجر المتساوي للعمل المتساوي، وميزان المدفوعات من حيث الموظفين وتوافقهم مع أي وظيفة أخرى.
2. بيئة عمل آمنة وصحية: وخلق ظروف عمل آمنة وتحديد ساعات العمل المناسبة.
3. تنمية القدرات البشرية: أي توافر فرص الاستقلال وحرية التصرف في العمل، وفرص تعلم المهارات المختلفة، والحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل.
4. التكامل والتماسك الاجتماعي في منظمة العمل: خلق بيئة عمل جيدة لترسيخ الشعور بالانتماء إلى المنظمة وأن المنظمة بحاجة إليها.
5. توفير فرص للنمو والأمن المستمرين: توفير الوسائل لتحسين القدرات الفردية، وفرص التقدم وفرص تطبيق المهارات المكتسبة وتأمين دخل العمل والاحتراف.
6. الحياة العملية والروابط الاجتماعية: تصور الموظفين (تصور) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
7. المساحة الإجمالية: يشير هذا المكون إلى التوازن بين الحياة العملية وبقية حياة الموظفين بما في ذلك أوقات الفراغ والتعليم والحياة الأسرية.
8. التوجيه القانوني في نظام العمل: مما يوفر المزيد من حرية التعبير لعدم الخوف من انتقام الأشخاص ذوي الرتب العليا وسيادة القانون ضد هيمنة الأفراد.

علاوة على ما سبق، فقد استخدم كل باحث مكونات مختلفة لقياس جودة حياة العمل للموظفين في دراستهم، من خلال النظر في الأدبيات المتاحة بناءً على تكرار استخدام المكونات من قبل باحث مختلف والوضع المتغير في سوق العمل، فإن اتباع ثمانية عشر مكوناً هو أكثر المكونات السائدة التي تتناول جودة حياة العمل للموظفين، وهي موضحة كما يلي وفقاً لدراسة كل من (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016) ودراسة (أحمد، 2020) ودراسة (Nayak, 2015):

1. **بيئة العمل Work Environment**، وهي المكان الذي يعمل فيه المرء، وتمثل بيئة اجتماعية ومهنية يفترض أن يتفاعل فيها الموظفون مع غيرهم، وتضمن ظروف العمل الأمانة والصحية صحة جيدة واستمرارية الخدمات وتقليل علاقات إدارة العمل السيئة، فالعامل السليم يسجل إنتاجية عالية، ويشعر الموظفون بالبهجة والثقة، وتتألف من مواقف عمل جسدية وعقلية آمنة وتحديد ساعات العمل المعقولة، والبيئة المحفزة، وظروف العمل، ووقت العناية الشخصية، ودعم التطوير الذاتي، والمعلومات المتعلقة بالعمل، والأسلوب الخاص وسرعة العمل.

2. **الرضا الوظيفي Job satisfaction**، وهو الأفضلية أو عدم الاستحسان الذي يرى به الموظفون عملهم، فالرضا الوظيفي يتأثر بتصميم الوظيفة، وتساهم الوظائف الغنية بالعناصر السلوكية البناءة مثل استقلالية العمل وتنوع المهام والهوية وأهمية العمل والتعليقات وما إلى ذلك في إرضاء الموظفين، ويشمل الرضا الوظيفي الراحة في العمل، والأمن الوظيفي، والإنتاجية، والنشاط النقابي، والراتب المرضي المتوافق، والتناوب العادل على الوظائف، وحرية العمل.

3. **فرص النمو والتقدم Opportunities for Growth and Advancement**، حيث يدرك الموظف أن النمو الداخلي وفرص التطوير هي العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على جودة حياة العمل، وتشير فرص النمو والتقدم إلى كيفية مساعدة المنظمات في النمو المهني وسياسات واستراتيجيات المنظمة لدعم الموظفين.

4. **التعويضات العادلة والمناسبة Adequate and fair compensation**، وتمثل عوامل تحفيزية،

يتم منحها للأفضل أداءً، وهذا يبني التنافس بين الموظفين للعمل الجاد ولتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، وتدفعهم المصالح الاقتصادية للموظفين إلى العمل، ويعتمد رضا الموظفين إلى حد ما على التعويض المقدم، فيما يجب تحديد الأجر على أساس العمل المنجز والمهارات الفردية والمسؤوليات التي تم الاضطلاع بها والأداء والإنجازات، يتضمن عوامل مثل التعويض العادل والدفع على أساس المسؤولية؛ راتب قائم على الأداء، ترقية عادلة، مكافآت للعمل الجيد.

5. **الذكاء العاطفي Emotional Intelligence**، وهو قضية مهمة يجب أخذها في الاعتبار في كل من

علم النفس والإدارة بحيث يمكن حل العديد من المشكلات الإدارية، فإذا استخدم الموظفون ذكاءهم العاطفي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فسوف يوفرون بيئة ممتعة لهم ولزملائهم، فيما يجب مراعاة العوامل التالية أثناء قياس تأثير الذكاء العاطفي على جودة حياة العمل للموظفين؛ الإدراك، وإدارة المشاعر الخاصة، والاستفادة، والتقييم والتعبير عن العواطف في الذات، وتقييم والاعتراف بالعواطف في الآخرين، واستخدام العواطف لتسهيل الأداء وتنظيم العواطف في الذات.

6. **الالتزام التنظيمي Organizational Commitment**، وهو الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، الذي

يوفر معلومات حول مستوى الالتزام الذي يشعر به الموظفون تجاه مؤسساتهم، لذلك هناك العديد من الدراسات التي تكشف أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي وكفاءة الموظفين مما سيؤدي بالتالي إلى كفاءة المنظمة.

7. **الثقافة التنظيمية Organizational culture**، وهي مجموعة من الخصائص والمناخ التنظيمي، وهو

سلوك جماعي للأشخاص الذين يشكلون جزءًا من قيم المنظمة ورؤيتها ومعاييرها وما إلى ذلك من سياسات المنظمة، ويشمل المشاركة في صنع القرار، والتعاون من الإدارات الأخرى، وتوحيد سياسات الأجور، والتمييز بين الجنسين، والتواصل، والتعليقات والاقتراحات، والشعور بالفخر بالعمل.

8. العلاقات والتعاون **Relationships and co-operation**، أي عمليات الاتصال ما بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار في مكان العمل، والنزاعات وحل المشكلات، وعادة ما يتم متابعة العمل والوظيفة في إطار التنظيم الاجتماعي، وتصبح طبيعة العلاقات الشخصية بُعدًا مهمًا لجودة حياة العمل، ويشمل العلاقة مع الزملاء والانتماء إلى المنظمة وضغوط الطلب على العمل والعلاقة مع الرئيس المباشر والعلاقة بين الرؤساء.

9. الأمن الوظيفي **Job security**، حيث يبحث الموظفون دوماً عن الاستقرار الوظيفي ولا يحبون أن يكونوا ضحايا لسياسات شخصية غريبة الأطوار والبقاء تحت رحمة أصحاب العمل، فالأمن الوظيفي هو عامل آخر يثير قلق الموظفين، حيث يوفر التوظيف الدائم الأمن للموظفين ويحسن جودة حياة العمل الخاصة بهم.

10. الاجهاد/الضغط المهني **Occupational Stress**، وهو نمط من ردود الفعل العاطفية والمعرفية والسلوكية والفسولوجية للجوانب السلبية والضارة لمحتوى العمل وتنظيمه والبيئة، وهو يتضمن عوامل مثل غموض الدور، وتضارب الأدوار، والحمل الزائد للأدوار، والدور تحت الحمل، وسرعة العمل، والعمل المتكرر، وتوتر العمل.

11. الأنماط القيادية **Leadership styles**، فالقيادة هي عملية تأثير اجتماعي يسعى من خلالها القائد إلى المشاركة التطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة، حيث تحتاج مؤسسات اليوم إلى قادة فاعلين يفهمون تعقيدات البيئة العالمية سريعة التغير، فإذا كانت المهمة منظمة للغاية وكان للقائد علاقة جيدة مع الموظفين، فستكون الفاعلية عالية من جانب الموظفين، ويؤثر أسلوب القيادة على الموظفين في جودة حياة العمل بناءً على أنواع أسلوب القيادة الذي يعرضه أو عرضها المتفوق، ويتضمن نوعين هما أساليب القيادة التحويلية، وأساليب القيادة التبادلية.

12. طبيعة العمل **Nature of Work**، وتعني نوع العمل الذي يقوم به الموظف، وهو عبارة عن المهام اليومية التي يقوم بها كجزء من وظيفته وتشمل العمل الروتيني الرتيب، والعمل الذي يؤدي إلى الإجهاد البدني، والعمل الذي يقود العمل العقلي.

13. التسهيلات **Facilities**، حيث تلعب المرافق دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف والغايات من خلال تلبية الاحتياجات المادية والعاطفية للموظفين، وتشمل المرافق خدمات الطعام، والنقل، والأمن، وما إلى ذلك، ولقد وجد العديد من أصحاب العمل أنه من المفيد السماح بترتيبات عمل بديلة لموظفيهم، وهذه طريقة واحدة لزيادة إنتاجية الموظفين ومعنوياتهم، وتتضمن ترتيبات العمل البديلة للموظفين ساعات عمل مرنة، وتنقلات أقصر أو بدون تنقلات، وبيئة عمل آمنة، وهي تشمل المزايا الإضافية، والضمان الاجتماعي، والنقل، وتدابير السلامة، ونشاط الرعاية.

14. استقلالية العمل **Autonomy of work**، ففي مجموعات العمل المستقلة، يتم منح الموظفين حرية اتخاذ القرار، فالعاملين أنفسهم يخططون وينسقون ويتحكمون في الأنشطة المتعلقة بالعمل، ويتضمن فرصًا مختلفة للموظفين مثل الاستقلال في العمل وامتلاك السلطة للوصول إلى المعلومات ذات الصلة لمهمتهم، والقدرة على العمل، والوقت المرن، والواجبات المنزلية، وضغوط العمل، والمسؤولية الإضافية، والأهداف والتسهيلات المتوازنة.

15. ميول الموظف **Employee Attitude**، حيث يمكن أن يكون لمواقف الموظفين في مكان العمل تأثيرًا كبيرًا على العمل ككل، فالموقف هو أحد العوامل الخفية التي يصعب قياسها والتي ينتهي بها الأمر لتكون حاسمة لنجاح الشركة، سواء كان ذلك للأفضل أو للأسوأ، وتميل مواقف الموظفين إلى أن يكون لها تأثير كبير على إنتاجية العمل، سواء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على العوامل الأخرى المتعلقة بالوظيفة، فبناءً على مواقفهم تجاه العمل، يشعر الموظفون أنهم ملتزمون أكثر أو أقل بالوظيفة، إذ يجب أن تشمل العوامل التالية، الإبداع، الرضا، العلاقة مع الإدارة العليا، العلاقات الشخصية، الخبرة الوظيفية، القدرة

على الاستماع، التواصل، التفكير التحليلي، التوجيه، العمل الجماعي، القدرة على التكيف، وأساليب القيادة.

16. **تحدي العمل والفرص المتاحة Job Challenges/ Job responsibility**، وتتضمن تحديات الوظيفة والمسؤولية نوع العمل الذي يقوم به، وما هو مستوى المسؤولية الذي تم تعيينه.

17. **التدريب والتطوير Training and Development**، وهو نشاط تنظيمي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، يتم ضمان جودة حياة العمل من خلال الفرص التي توفرها الوظيفة لتطوير الموظفين والتشجيع الذي تقدمه الإدارة لأداء الوظيفة، مع وجود ظروف جيدة لزيادة التمكين والمهارات الشخصية، ويشمل الهدف من البرنامج التدريبي، وفاعلية التدريب، والتدريب على مهارات التعامل مع الآخرين، وكفاية برنامج التدريب، وتكرار البرنامج التدريبي.

18. **كفاية الموارد Adequacy of resources**، بحيث يجب أن تتطابق الموارد مع الأهداف المذكورة، وإلا فلن تكون القوى العاملة مؤهلة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وينتج عن هذا استياء الموظفين وانخفاض جودة حياة العمل.

ولأغراض الدراسة الحالية وأهدافها، سيتم التركيز على الأبعاد التالية لجودة حياة العمل وهي (التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير).

6.1 منهجية تحسين جودة حياة العمل:

للوصول الى جودة حياة عمل فاعلة ومحسنة، يلوم اتباع منهجية منطقية في ذلك، ويمكن ذلك من خلال (Shinde et al., 2022, pp. 6–8):

1. **المكافأة والتقدير**، في المنظمة، يجب أن يكون هناك نظام مكافأة وتقدير يمكن أن يحفز الموظفين على أدائهم. يساهم الموظفون المتحمسون كثيرًا من حيث الطاقة والوقت، إذ لا يكفي التعويض لتعزيز مستوى كفاءة الموظفين في وظيفتهم، فكل موظف يريد شيئًا أعلى من هذا الأجر، ويريدون التقدير ويتوقعون دائمًا أن يتم الاعتراف بعملهم من قبل الإدارة العليا.
2. **فرص متنامية**، فالطريقة الأخرى لتحسين جودة حياة العمل للموظفين هي عندما يحصلون على فرص تطوير وظيفي أفضل، ويساعد النمو الشخصي على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما ان النمو والتطور يلبي احتياجات الإدراك الذاتي للموظفين، فهي رغبة الفرد، فكل شخص لديه طموح وظيفي مرتفع أو منخفض، فالنمو هو الفرص الفطرية للبشر.
3. **الاحترام واحترام الذات**، في أي حالة في المنظمة، وحيث أن الناس هم موارد، لذلك يجب أن تعاملهم على قدم المساواة، وتمنحهم المساواة في المعاملة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، فالتمييز والإيذاء هي أسباب سوء جودة حياة العمل، حيث يجب على المديرين إظهار الاحترام لجميع المستويات، فيما تساعد احتياجات احترام الذات الناس على التعزيز والتحمسين، كما يريد الناس أن يتم الاعتراف بهم وتقديرهم من خلال عملهم، فالسلطة والمكانة والقوة والشهرة، وما إلى ذلك، تجعلهم يشعرون بالسعادة والمشاركة العالية.
4. **الدعم والرؤية**، فما لم يعرف الناس معنى الالتزام، لا يمكنهم تقديم أي التزام، حيث يجب توصيل رؤية الشركة بوضوح لموظفي المنظمة، وأن يعرف الناس بالضبط ما هو متوقع منهم، فعندما يحصلون على

دعم من القادة وتكون الرؤية واضحة جدًا بالنسبة لهم، يمكنهم القيام بالعمل وفقًا لذلك، يجب أن يدعم القائد الفعال الأشخاص ويوجههم ويحفزهم لتحقيق بيان رؤية المنظمة. يعتبر فتحول المنظمة سيناريو مهم للغاية ويمكن أن يتم من خلال الجهد المشترك للقادة والمتابعين، من ناحية أخرى، لدى الناس أيضًا بعض الطموح الوظيفي، ومن خلال دعم رئيسهم المباشر، يمكنهم زيادة تطورهم الشخصي وتطويرهم التنظيمي.

5. **ظروف عمل مناسبة**، في السيناريو الحالي للعمل، يقضي الناس معظم الوقت في مكان العمل، وتحظى بيئة العمل الملائمة بتقدير كبير من قبل العاملين، فهم يريدون قضاء وقت سعيد وجيد للقيام بالعمل معًا، فالعمل الجماعي الفاعل والتعاون والتنسيق والعلاقة الشخصية الجيدة بين الموظفين تخلق بيئة عمل جيدة، وهذا يجذب الموظفين ويحقق أيضًا مستوى احتفاظ طويل الأمد مع الشركة، ومن ناحية أخرى، فإن السياسة، والعض على الظهر، والشائعات، وما إلى ذلك، لها تأثير سلبي على بيئة العمل، ولا يشجع الموظفين على القيام بالعمل، فيما تعتمد جودة حياة العمل على بيئة عمل مناسبة مثل العوامل الأخرى.

6. **التمكين**، فالتمكين يعني توزيع السلطة والسلطة والحرية والمسؤولية بين الموظفين من قبل المديرين، إذ يشعر الأفراد بأن عملهم يستحق عندما يتم تمكينهم، ويظهرون دائمًا إحساس بالسيطرة على عملهم أثناء عملهم، حيث تم إنشاء رضا وظيفي أكبر من خلال هذه الممارسة اي التمكين، فيما يؤدي الرضا الوظيفي إلى التزام وولاء أفضل، فالتمكين هو الأداة التحفيزية التي تساعد على تنمية الاستقلالية بينهم.

7. **توازن الحياة مع العمل**، يمكن قياس جودة حياة العمل على أساس التوازن بين العمل والحياة، فهذه هي الظواهر التي تعبر عن إدارة الحياة المهنية والحياة الشخصية للموظفين، مما يشجع الناس على البقاء على المدى الطويل في المنظمة، ولجعل جودة الحياة بين العمل والحياة فاعلة، فإن التوازن بين العمل والحياة يجب ان يكون هو الشغل الشاغل للمنظمات، لكي يصبح الموظفين أكثر سعادة، وأكثر

إنتاجية، فالصحة العقلية والجسدية على حد سواء سوف يعوقها الإجهاد المفرط، لذلك، يجب على الموظفين قضاء بعض الوقت الجيد مع أفراد الأسرة والأقارب والأصدقاء، فيما يجب أن تلعب المنظمة أدوارًا للحفاظ على حياة عمل متوازنة بين الموظفين.

7.1 جودة حياة العمل وتمكين الموظفين

يبدو ان التمكين يلعب العديد من الأدوار داخل المنظمات والنتائج المرغوبة لها، ويشكل عاملا مهما في تحقيق نتائج مهمة على جميع المستويات. وفي ذلك، أوضحوا Basa et al., (2022) بوجود ممارسة مهمة أخرى للموارد البشرية يُنظر إليها عمومًا على أنها ذات تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف وهي تمكين الموظفين. حيث من المستحسن وحتى تضمن المنظمة تمكين موظفيها، ان يحاول المديرون ترقيةهم، مع ضرورة توافر موظفين أكثر مهارة، ومساعدتهم على تجربة جودة حياة العمل (Sheikhepoor & Sheikhepoor, 2015). علاوة على ذلك، وجدت علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وجودة حياة العمل، فيما تم تحديد دور الوسيط للتمكين النفسي على التفاعل بين الدعم التنظيمي وجودة حياة العمل (Naktiyok, 2019). ومن جهة أخرى، هناك علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجية تمكين الموظفين، ومتغيراتها (مشاركة المعلومات، والحرية والاستقلالية، واستبدال الهيكل الهرمي بفرق التوظيف الذاتي) وإدارة الأزمات (Saeed et al., 2021). مع انه قد سبق اثبات علاقة التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي الايجابية، كما يرتبط التمكين النفسي بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والرفاهية الاجتماعية (Marin-Garcia & Bonavia, 2021b).

من جهة أخرى، يوجد علاقة قوية بين بنيات التمكين النفسي والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل، حيث يظهر الموظفون التزامًا تنظيميًا أعلى عندما رأوا أن المنظمة هي المكان المرغوب فيه للبقاء والذي يلبي احتياجاتهم الأساسية ويهتم برفاهيتهم، فيما يؤثر التمكين النفسي بشكل كبير على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل، فعندما يثق الناس في المنظمة ويفهمون أن المنظمة مهتمة برفاهيتهم، وتوفر

لهم الاستقلالية في العمل، وتوفر لهم فرصًا كافية للتعبير عن أنفسهم ويتم تقييم أفكارهم، فإنهم يشعرون بالتمكين النفسي مما يعزز بدوره التزامهم تجاه المنظمة ويؤثر على قرارهم بمواصلة العضوية مع المنظمة. تعد جودة حياة العمل مؤشرًا رئيسيًا على الجودة الشاملة للخبرة البشرية في مكان العمل، وببساطة من خلال تقديم الرفاهية الجسدية والنفسية، يمكن أن يخلق تأثيرًا مضاعفًا في جميع أنحاء المنظمة من خلال زيادة التزام الموظف وإنتاجيته وتقليل نوايا دوران الموظفين، فيما يمكن أن يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى انخفاض مستوى الالتزام مما يؤدي إلى فك ارتباط الموظف ونوايا دوران أعلى (Srivastava & Pathak, 2016).

علاوة على ما سبق، كان لجودة حياة العمل في قطاع التمريض علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، حيث يتوسط التمكين النفسي جزئيًا في العلاقة بين التمكين الهيكلي وجودة حياة العمل في ذلك القطاع (Baek & Bae, 2022).

كما يمكن أن يساعد التمكين في خلق ثقافة مؤسسية من التآزر والتعاون والمرونة والشراكة، مما يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل للموظفين، علاوة على ذلك، فإن تحسين جودة حياة العمل يمكن أن يحافظ على تركيز الموظفين ويدعمهم للسعي بفعالية نحو رؤية المنظمة، فعندما يقترن التمكين بجودة حياة العمل، فإنه سيخلق تأثيرًا تآزريًا على مواقف الموظف والنتائج التنظيمية، نتيجة لذلك، سيتم تحفيز الموظفين جسديًا وعقلًا وروحًا لتحمل ضغوط العمل والمواقف والتحديات وتحويلها إلى دروس في الحياة تسمح لهم بالنمو والظهور كفائزين (Nayak et al., 2018).

المبحث الثاني

التمكين النفسي Psychological Empowerment

1.2 تمهيد:

يركز مفهوم التمكين النفسي على القدرة النفسية للفرد باعتبارها العملية التي من خلالها يتم تعزيز الشعور بين الأفراد، وذلك على أساس الظروف المحيطة التي تهتم بتركيز الموظفين على اتجاه التمكين، والتي تظهر هذه القدرة في الاكتفاء المعنوي والمادي، وشعور الموظفين بقدرتهم على أن يكونوا مؤثرين في عملهم ولديهم الثقة لأداء هذا العمل، أي شعورهم بالانتماء ومعنى العمل (سعد، 2020). وبالتالي، على الرغم من أن الاهتمام بالتمكين ينبع من افتراض أن التمكين مرتبط بمستويات أعلى من التحفيز والإنتاجية من جانب الموظفين، إلا أن التمكين النفسي فقط يركز بشكل خاص على الموظفين (Jong & Faerman, 2021).

2.2 التمكين النفسي (النشأة والمفهوم)

شهدت السنوات العشرون الماضية ظهور مجال التمكين النفسي مع ازدياد الاهتمام فيه بحثًا وممارسة، ومن جهة أخرى، وعلى الرغم من أن المصطلحات التي تناولت المفهوم قد اختلفت من باحث إلى آخر، لا ينفى ذلك دراسته على نطاق واسع، فيما تم اختبار تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي في مجموعة متنوعة من السياقات الجوانب (Mathew & Nair, 2022). وأوضحا Jong و Faerman (2021) أنه وعلى الرغم من أن المفهوم الأصلي للتمكين النفسي كمجموعة من أربع مدارك (أبعاد) هي (المعنى، والكفاءة، وحرية التصرف/الاستقلالية، والتأثير) قد تم تطويره بواسطة Thomas و Velthouse (1990)، فإنه يُنسب إلى Spreitzer (1995) بشكل عام تطوير الأداة الأولى لقياس أبعاده الأربعة.

وقد أفادت Spreitzer (1995) بأن الباحثين في المجال التنظيمي في الماضي ركزوا عملهم على تمكين الممارسات الإدارية (التمكين الهيكلي)، بما في ذلك تفويض اتخاذ القرار من المستويات التنظيمية الأعلى إلى المستويات الأدنى وزيادة الوصول إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى، ولاحقاً، دعا كل من Thomas و Velthouse (1990) إلى البحث عن وجهات نظر بديلة حول التمكين التي تميز بين السمات الظرفية (مثل ممارسات الإدارة) والإدراك الوظيفي حول تلك السمات (على سبيل المثال، التمكين النفسي)، وبالمثل، أوضح Conger و Kanungo (1988) بأن ممارسات الإدارة ليست سوى مجموعة واحدة من الشروط التي قد تحدث التمكين، فيما كانت الأبحاث التي تناولت منظور الأفراد حول التمكين قليلة، أي التجربة النفسية للتمكين، مضيفة Spreitzer (1995) بأن Conger و Kanungo (1988) عرفا التمكين بأنه المفهوم التحفيزي للفاعلية الذاتية، فيما أضافا Thomas و Velthouse (1990) بأنه لا يمكن فهم جوهر من خلال مفهوم واحد، وعرفا التمكين على نطاق أوسع على أنه دافع جوهري متزايد للمهمة يتجلى في مجموعة من أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد إلى دوره في العمل: المعنى، والكفاءة (التي هي مرادفة للكفاءة الذاتية لـ Conger و Kanungo)، وحرية التصرف/الاستقلالية، والتأثير (Spreitzer, 1995). وبذلك تم توضيح أهمية التمكين النفسي في السياق التنظيمي، وبدء الباحثون والمهتمون في البحث فيه واستكشافه بل ودراسة محدداته ونتائجه، وتنازلت محاولات تعريفه من قبل العديد من المهتمين والباحثين.

ويجسد التمكين النفسي إحساساً بالسيطرة والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشير إلى المبادرة الشخصية، والتحكم في العمليات المتعلقة بالعمل واتخاذ القرارات، وهو الدرجة التي يشعر بها الموظفون بأن عملهم ذو مغزى، وأنهم يتمتعون بحرية التصرف والاستقلالية، وهم مؤثرون وكفؤون، ويُنظر إليه على ذلك على أنه الحالة النفسية للموظفين نتيجة لممارسات التمكين المستخدمة في العمل (Kagucia, 2022). وهو كذلك عنصراً ضرورياً للتمكين في مكان العمل، والذي يشكل مكافآت الموظف أو الدافع

الداخلي للمهمة الكامنة وراء ظروف العمل المعززة (Aggarwal et al., 2018)، إذ يعكس التمكين النفسي توجهاً فاعلاً نحو العمل الذي يتساوى مع الدافع الداخلي (Richardson et al., 2021). وهو أيضاً عبارة عن توليف للحالات النفسية أو الخبرة المدركة من قبل الفرد (Sun et al., 2022).

أما Dust (2018) فعرفه على أنه شعور ودافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو العمل الخاص به، ويتمثل في أربعة أبعاد/مدارك هي إدراك الفرد لأهميته، وأن لديه الاستقلالية في عمله، والتأثير فيه، وجدارته في الأداء، وأن العاملون الممكنون تكون دافعيتهم مرتفعة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم. فيما يرى Ozaralli (2015) بأنه عملية تعزيز الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وإزالتها من كل الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، عن طريق توفير المعلومات بفاعلية. فالتمكين النفسي هو خبرة الموظفين في التمكين في العمل، الذي يركز على المعتقدات التي لدى الموظفين حول دورهم فيما يتعلق بالمنظمة (Degago, 2014)، ويشير إلى الحالة النفسية للموظفين عند التحكم في الموظفين في وظائفهم (Naktiyok, 2019). وأكد شاهين (2015) بأنه لم يكن للتمكين النفسي ذلك الصدى الواسع من قبل، حيث ظهر في التسعينات في أعمال Spreitzer (1995)، حيث يعد التمكين النفسي مفهوماً حديثاً نسبياً، وأصبح الاهتمام به بشكل أوسع من قبل الباحثين لارتباطه بالعديد من مجالات التنمية المهنية وكذلك سوق العمل، وهذا قبل أن يصبح مفهوم من مفاهيم علم النفس الإيجابي، وأصبح التمكين النفسي أهم الأدوات التي تعمل على تحسين كفاءة العامل من أجل إطلاق إمكاناته وقدراته، وتطوير ذاته وقدرته على الإنجاز لتحسين جودة حياته. وعرفت Spreitzer (1995) التمكين النفسي على أنه بناء تحفيزي يتجلى في أربعة إدراكات هي؛ المعنى، والكفاءة، وحرية التصرف/الاستقلالية، والتأثير، حيث تعكس هذه الإدراكات الأربعة معاً توجهاً نشطاً إيجابياً لدور الفرد في العمل، ويتمثل التوجيه النشط بالتوجه الذي يرغب فيه الفرد ويشعر بالقدرة على تشكيل دوره وسياقه في العمل (Spreitzer, 1995).

3.2 أبعاد التمكين النفسي

يعتمد التمكين النفسي يعتمد على الإدراك، ومن ثم، فإن نتائجها تكاد تكون قابلة للتعميم لأنها تعتمد على بيئة العمل والثقافات السائدة والخصائص الفردية (el Badawy et al., 2018). وقد تقاربت وجهات نظر الباحثين في موضوع التمكين النفسي حول أبعاده، ويعتبر النموذج الذي اقترحه (Spreitzer, 1995) بمثابة النموذج الأكثر استخداماً من قبل الباحثين، حيث يوضح هذا النموذج أربع أبعاد للتمكين النفسي، ويؤكد هذا النموذج على ضرورة معرفة بيئة العمل والإدراك الحالي لهذه البيئة، وتمثلت هذه الأبعاد في (García-Juan et al., 2019):

1. **المعنى Meaning**: في العادة ما يتطور الإحساس بالهدف من خلال معنى العمل الذي يقوم به الفرد، فيما يكون العمل والمعتقدات والقيم الفردية متشابهة مع بعضها البعض، حيث يمكن المعنى الفرد من تطوير علاقة نفسية مع المنظمة (Permarupan et al., 2020)، والمعنى، هو الحكم على التوافق بين مُثل ومعايير الموظف وهدف أو غرض عمله (García-Juan et al., 2019)، ويتضمن التوافق بين متطلبات دور العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات (Spreitzer, 1995)، فيما يعد المعنى بمثابة "محرك" التمكين (أي الآلية التي يتم من خلالها تنشيط الأفراد للعمل) (Spreitzer et al., 1997). يتطلب ألا يتعارض هدف العمل مع القيم والمعتقدات الشخصية للموظف حتى يشعر الموظف بالتمكين في دور العمل (Mathew & Nair, 2022).

2. **الكفاءة Competence**، وهي إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ مهام العمل بمهارة (García-Juan et al., 2019)، ويركز هذا البعد على الفاعلية الخاصة بدور العمل بدلاً من الفاعلية العالمية (Spreitzer, 1995). فالكفاءة تشير إلى اعتقاد الأفراد بأن لديهم ما يلزم لأداء عملهم بشكل جيد (Spreitzer et al., 1997). الثقة في أن المرء يمكن أن يؤدي في الوظيفة ستمكّن الموظف من

الأداء بشكل أفضل والشعور بمزيد من التمكين (Mathew & Nair, 2022)، وتساعد الكفاءة الأفراد على الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة لتحقيق الرفاهية التنظيمية وتطوير الاعتقاد بأن مهام العمل هي من مسؤوليتهم (Permarupan et al., 2020).

3. حرية التصرف/الاستقلالية **Self-determination**، ويرتبط هذا البعد بالشعور بأن المرء قادر ويسمح له ببدء ومواصلة إجراءات العمل (García-Juan et al., 2019)، ويعكس هذا البعد بدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل؛ ومن الأمثلة عليه هي اتخاذ قرارات حول أساليب العمل، والسرعة، والجهود (Spreitzer, 1995). إن مستوى التحكم الذي يدركه الموظف يجعل الموظف أكثر مسؤولية عن المهمة التي يقوم بها، فالاستقلالية هي المستوى المتصور للاستقلالية وحرية التصرف في عمليات العمل، ويعتمد هذا المستوى بشكل مباشر على تصور الموظف فيما يتعلق بمستوى السيطرة والتحكم (Mathew & Nair, 2022).

4. التأثير **Impact**، وهو الدرجة التي يشعر بها الأفراد أنه يمكنهم التأثير على نتائج عملهم (García-Juan et al., 2019)، ويعكس الشعور بالتأثير ما إذا كان الأفراد يشعرون وكأنهم يحدثون فرقاً في مؤسستهم (Spreitzer et al., 1997). فإذا أدرك الموظف أن عمله يؤثر على التقدم العام للمؤسسة، فمن المرجح أن يشعر وكأنه في موقع قوة أو سيطرة (Mathew & Nair, 2022).

حيث تتحدد الأبعاد الأربعة بشكل إضافي لخلق بنية شاملة للتمكين النفسي، وبعبارة أخرى، سيؤدي الافتقار إلى أي بُعد واحد إلى تقليص الدرجة الإجمالية للتمكين المحسوس، وإن لم يكن القضاء عليها تماماً (Spreitzer, 1995). وعلى الرغم من الاعتراف بأن الأبعاد الأربعة هي عناصر أساسية في عملية التمكين، فقد تساءل البعض عما إذا كانت ثلاثة من الأبعاد الأربعة يتم تصورها بشكل أكثر ملاءمة باعتبارها سوابق (أي الكفاءة) أو نتائج (أي التأثير أو المعنى) للتمكين بدلاً من جوانب التمكين نفسها، في حين أن بعض أبعاد التمكين تعزز بعضها البعض بالفعل (على سبيل المثال، قد يعزز

الشعور الأكبر بالافتقار الذاتي قد يعزز المعنى الأكبر)، فإن العمل المفاهيمي حول التمكين يجادل بأن كل بُعد يضيف وجهًا فريدًا لتجربة الفرد في التمكين، فإن الأبعاد فقط تنتج الجوهر الاستباقي لتمكين الموظف، وبهذه الطريقة، يضيف كل بُعد عنصرًا فريدًا للبناء العام للتمكين، لا يوجد تصور أحادي البعد للتمكين في حد ذاته من شأنه أن يجسد الجوهر الكامل للمفهوم، فبدلاً من أن تكون سابقة أو نتائج لبعضها البعض، تمثل الأبعاد الأربعة جوانب مختلفة لبناء التمكين (Spreitzer et al., 1997).

4.2 أهمية التمكين النفسي:

لتطوير السلوك التنظيمي الإيجابي، يدعو علماء النفس التنظيمي إلى النظر وتفعيل علم النفس الإيجابي للأفراد، والذي يتحدث عن الموارد النفسية الإيجابية، وتشمل هذه الموارد نقاط القوة والقدرات والفضائل لدى الأفراد، والتي يمكن تغذيتها وتطويرها، ومن جهة أخرى، ومن أجل بهدف تلبية الاحتياجات النفسية للأفراد، يمكن للمنظمات تسهيل موارد نفسية أكثر تقدماً وأقوى، مثل الاستقلالية والشعور بالكفاءة والعلاقة والفاعلية الذاتية، والتي تؤدي بدورها إلى سلوك تنظيمي إيجابي، مثل الأداء في الدور، والأداء الإضافي، والرضا والالتزام (Shah et al., 2019). علاوة على ذلك، ومن أجل الحصول على بيئة متناغمة في المنظمة، فمن المهم خلق مثل هذه البيئة التي تعزز التمكين النفسي بين الموظفين والتي تدعم بعض المواقف مثل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإجهاد الوظيفي، وتقلب معدل الدوران) والعواقب السلوكية (سلوك المواطن التنظيمية، أداء المهام والابداع) (Aggarwal et al., 2018).

علاوة على ذلك، يؤثر التمكين النفسي بشكل كبير على التطوير المهني للموظفين ورفاههم، إذ يزيد التمكين النفسي من وجهة نظر الفرد فيما يتعلق بنجاحه وكفاءته (Kagucia, 2022)، ومما لا شك فيه، فإن التمكين يعتبر جزءاً من المناخ النفسي، وعلى الرغم من أن التمكين النفسي يعتبر حديثاً في الأدبيات، فقد

حظي باهتمام واسع بسبب تأثيره المحتمل على الأداء الفردي والنتائج التنظيمية، إذ إن التأثير الناجح والذي يؤدي الى بناء تصور إيجابي أي تمكين الأفراد نفسياً، سيسمح لأصحاب العمل بجني المكافآت التنظيمية من موظفيهم حال تمكينهم (el Badawy et al., 2018). وفي السنوات الأخيرة، بدأ التمكين النفسي يكتسب أهمية مع فهم أنه يمكن أن يكون مصدرًا للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، علاوة على ذلك، فالتمكين النفسي هو مساهم رئيسي في نجاح المنظمة، ويؤثر على مدة بقاء الموظفين من خلال تحسين مستويات الرضا وخلق بيئات عمل أفضل (Mathew & Nair, 2022). فيما تتوضح العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي بشكل قوي وإيجابي وذات مغزى (Mathew & Nair, 2022)،

وعليه، تتجلى أهمية التمكين النفسي في العديد من الجوانب الفردية وكذلك التنظيمية، ومما لا شك، بأن المجال ما زال مفتوحاً امام الباحثين والمهتمين لاستكشاف أهمية مثل هذا النوع من التمكين على العديد من المستويات، وبذلك تبذل المنظمات المعاصرة وما زالت جهودًا كبيرة لتعزيز التمكين النفسي للموظفين من خلال التعرف على الطبيعة النفسية للتمكين (Shah et al., 2019).

المبحث الثالث

التمكين الهيكلي

1.3 تمهيد:

تقوم المنظمات المعاصرة بدور بالغ الأهمية للعناية والاحتفاظ بموظفيها، وذلك من خلال العمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم المتنوعة، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم، وتوفير المناخ المناسب لإبداعاتهم بل وتحفيزهم وتشجيعهم، وتقوية علاقتهم بمرؤوسيتهم، بالإضافة إلى تمكينهم من خلال تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات (ابن كليب، 2018)، حيث يعتبر تمكين الموظفين من أهم المفاهيم التي تساعد في تحقيق كفاءة المنظمة، ويشجع الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا على صنع أهدافهم الذاتية وتحقيقها (Eljaidi, 2016).

2.3 مفهوم التمكين

كان Honold (1997) قد أوضح بأن تعدد أبعاد تمكين الموظفين تجعل من تعريف مفهومه أمراً صعباً، حيث يستخدم العديد من الباحثين مفهوم التمكين بكلمات مختلفة لوصف الأساليب المتشابهة له، علاوة على ذلك، ومنذ عام (1990)، تضاعف عدد المقالات التي تتضمن مصطلح "تمكين الموظفين" الذي يمكن استخدامه لوصف كل من الجانب الفردي للمفهوم وكذلك الجانب التنظيمي له، ومن جهة أخرى، فإن أحد العوامل المعقدة في تحديد مفهوم تمكين الموظف هو طبيعته، لكن، ومن جهة أخرى، ولكي يكون التمكين ناجحاً، يجب على كل منظمة أن تقوم بتعريفه وفق منظورها الخاص بها، بحيث يجب أن يعالج التمكين احتياجات وثقافة المنظمة ككيان فريد، فبدون هذا المرجع الذاتي، ستفشل جهود التمكين.

وقد أوضح خضير (2020) بأن بدايات ظهور مفهوم التمكين كانت مع ظهور مفهوم القوة في علم النفس، وبعد ذلك، كان للتمكين الاجتماعي ظهور واضح في الستينات، وقام الباحثون بدراسته عن طريق بناء

الوظائف الإدارية وحتى القيادية منها في كافة المنظمات والمؤسسات، ولاحقاً، جاء مفهوم التمكين ليطبق على أرض الواقع، إذ كانت حاضنته الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تحقيق الرضى الوظيفي للوصول الى زيادة الإنتاج، وتحسين اتخاذ القرارات، ومن جهة أخرى العمل على تحسين المخرجات في أي عملية إدارية بهدف زيادة الأرباح (خضير، 2020). وعلى الرغم من أن فكرة التمكين تأتي من الجهود التجارية والصناعية لتحسين الإنتاجية، فإن تمكين موظفي الخدمة العامة يمكن أن يفيد المؤسسات العامة وعامة الناس أيضاً، علاوة على ذلك، تتعرض المؤسسات العامة لضغوط متعددة لتقديم خدمات أفضل لعامة الناس، وكذلك لتتماشى مع منافسة القطاع الخاص في بعض الأحيان، وهذا ممكن فقط مع توفر القوة العاملة الملتزمة (Wanjiku, 2016). فيما يمكن دراسة تأثير التمكين على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (Jong & Faerman, 2021).

وحيث تعددت الأبحاث والدراسات العديدة التي بحثت في موضوع التمكين، إلا أنه لم يتم الاتفاق حتى الان على تعريف واحد محدد للتمكين فيما بينهم، إذ ان معظم التعريفات تعكس وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع. ويمكن ذكر بعض هذه التعريفات كما يلي:

1. عملية منح شخص ما الحق في القيام بشيء ما، بالإضافة إلى دعم الموظفين في الحصول على القوة من معرفتهم وخبراتهم ودوافعهم الداخلية من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب (Pytel-Kopczyńska, 2021).
2. إعطاء الأفراد فرصة لتحديد أهداف عملهم والمسؤولية اتجاهه، بالإضافة الى سلطة اتخاذ القرار وحل المشكلات لما يروونه مناسباً (مصطفى، 2020).
3. ممارسة تنظيمية تتضمن تقديم هيكل يمكن الموظفين من إطلاق واستخدام معارفهم ومهاراتهم إلى أقصى حد (Farahat, 2018).

4. تشجيع الموظفين على المزيد من المشاركة في القرارات التنظيمية التي تكون فاعلة في أنشطتهم (Dalvi & Vahidi, 2013).

5. التمكين هو القدرة على السماح للآخرين بتحمل المسؤوليات (شرط قبول عواقب أفعال الفرد)، والمخاطر، والمكافآت المرتبطة باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، من أجل التمكين للعمل، يجب أن تسمح الإدارة للموظفين المختارين بالسيطرة على مهمة معينة وتأخذها إلى الاكتمال (Armache, 2013).

وعليه، تستنتج الباحثة بان التمكين ما هو الا عبارة عن عملية منح العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة السلطة والقوة، بالإضافة الى فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات وإطلاق وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية، سعيا الى تحقيق مجموعة من الأهداف المرغوبة على المستويين الفردي والتنظيمي.

3.3 أهمية تمكين الموظفين

مع وجود المزيد من المنظمات التي تبحث عن موظفين يأخذون زمام المبادرة (El-Mousawi & Kanso, 2019)، والتقليل من معدل دورانهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين رضاهم الوظيفي، تبقى الإدارة الفاعلة للموارد البشرية هي مفتاح نجاح منظمات اليوم (Hajizadeh et al., 2022). كما يمكن التمكين الأفراد أو الفرق من اتخاذ قرارات فاعلة بشأن الوظائف التي يقومون بها (Ford & Fottler, 1995). فيما أوضحت أبو سنينة (2022) أهمية الاستثمار في عملية تمكين الموظفين والذي سيقود بدوره الى خلق حالة تنظيمية إيجابية ستؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء. وأوضحوا Badjie et al. (2019) بأن النهج الجديد لتمكين الموظفين سيمنح الموظفين فرصة جديدة للحياة تمتد إلى ما هو أبعد من التأثير المباشر للمؤسسة، إنه يشتمل على العوامل الخارجية حيث تحدد وتشكل مواقف وسلوكيات الموظفين.

ويعتبر تمكين الموظف أداة قوية لإدارة الموارد البشرية، حيث من المتوقع أن يعمل الموظفون الذين تم تمكينهم بشكل أفضل مقارنة بأولئك الذين يعملون في الثقافات التقليدية في المنظمة، كما يخلق تمكين الموظف إحساسًا بالانتماء والملكية تجاه المنظمة الأم، ويشعر الموظف بمزيد من الثقة بل ويحاول بذل قصارى جهده في العمل، ونتيجة لذلك، تتحسن جودة الخدمات المقدمة، فيما تؤدي جودة الخدمة المحسنة عمومًا إلى مستوى أعلى من رضا العملاء، ويمكن تلخيص أهمية تمكين الموظفين فيما يلي (Ganjawala, 2018):

1. جودة العمل المنتج، إذ تؤدي عملية منح العاملين الاستقلالية التي تسمح لهم بإحداث فرق في نتائج المنتج أو الخدمة، إلى قيامهم بالعمل بجودة أعلى، ويصبح المنتج النهائي مسألة فخر شخصي، وستصبح الفوائد لكل من العميل والموظف بديهية.
2. رضا الموظفين، فالموظفين المتمكنين سيكونون أكثر رضا في عملهم، وأقل احتمالاً للبحث عن عمل في مكان آخر، هذا يقلل من تكاليف العمالة والحاجة إلى تدريب الموظفين الجدد.
3. تعزيز التعاون، فمع زيادة الثقة، يصبح الموظفون أكثر استعدادًا لمشاركة المعلومات وأفضل الممارسات مع الآخرين، ويزداد الصدق والانفتاح، وهذا يؤثر بشكل مباشر على قدرة الأفراد على العمل كجزء من فريق، وتصبح المشاركة أكثر نشاطًا واستباقية، وهذا التعاون الأكبر في حد ذاته سيغذي القدرة التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. زيادة الإنتاجية، إذ أنه ومع نمو الثقة واحترام الذات، وترسيخ نهج أكثر تركيزًا وتعاونًا على الجودة، ستزداد الإنتاجية، يصبح الأشخاص المسؤولون عن عملهم مالكين للعملية والمنتج، ويتبع ذلك الطاقة للقيام بالعمل بشكل أفضل، فالمنظمات التي اكتشفت أهمية تمكين الموظفين تجد أنه يتم التخلص من الهدر، وتقليل البيروقراطية، ويقضي الوقت بشكل أكثر كفاءة وفي النهاية يزيد الإنتاجية.

5. تقليل التكاليف، حيث سيتم تخفيض التكاليف في جميع أنحاء المنظمة، بحيث تصبح القوى العاملة المُمكَّنة أكثر رضاءً عن وظيفتها ومساها الوظيفي، ويقل معدل دوران الموظفين وفقًا لذلك ترتفع معدلات الاستبقاء، وتتنخفض تكاليف التدريب، وتبقى الخبرة داخليًا تصبح العمليات أكثر كفاءة وترتفع الإنتاجية حلول للعملاء تم العثور على الشكاوى بشكل استباقي، ويزداد ولاء العملاء.

4.3 مراحل تمكين الموظفين

ان الوصول الى التمكين وتحقيقه لا بد وان يمر ضمن مراحل متسلسلة ومنطقية. وقد أوضح الوظيفي (2014) بأنه يمكن الوصول الى التمكين وتفعيله داخل المنظمات من خلال مراحل محده هي:

1. المرحلة الأولى: ويتم في هذه المرحلة العمل على تشجيع العاملين من أجل تقديم مقترحاتهم، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وتوسيع عملية تمكينهم.
2. المرحلة الثانية: حيث تعطى الفرصة للعاملين الذين أثبتوا قدراتهم ومهاراتهم المشاركة في صنع القرار، هذه بدوره يعزز مهاراتهم ويمكنهم بشكل أكبر.
3. المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم تشكيل فرق عمل مثل حلقات الجودة وغيرها، من أجل تأهيل العاملين للوصول لمرحلة التمكين الفعلية.
4. المرحلة الرابعة: وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التمكين، وفيها يحصل العامل الممكن على سلطة صنع القرار وكيفية أداء عمله، وهنا يتم منح العاملين قوة التأثير والتغيير في عدة مجالات في المؤسسة مثل الهياكل والمكافآت.

ولإدارة الأفراد بطريقة تعزز تمكينهم وإنجازاتهم ومساهماتهم، من خلال خلق بيئة عمل يتم فيها تمكين الأفراد وإنتاجيتهم ومساهماتهم وسعادتهم، يجب اتخاذ الإجراءات التالية (Armache, 2013):

1. اظهر التقدير للآخرين: لإظهار تقديرك للقيمة الفردية لكل شخص، بغض النظر عن كيفية أداء الموظفين في مهمتهم الحالية، يجب ألا تتعثر قيمتك للموظف كإنسان أبداً، بل يجب أن تكون واضحة دائماً.
2. مشاركة رؤية القيادة: من خلال مساعدة الآخرين على الشعور وفهم أنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم وعملهم الفردي، وإخبارهم بمهمة المنظمة الشاملة ورؤيتها وخططها الإستراتيجية.
3. مشاركة الأهداف والتوجيهات: أي مشاركة أهم الأهداف والتوجهات مع فرق العمل، حيثما أمكن، اجعل التقدم في الأهداف قابلاً للقياس والملاحظة، أو تأكد من أنك شاركت صورتك للنتيجة الإيجابية مع الأشخاص المسؤولين عن تحقيق العواقب.
4. الثقة في الآخرين: ثق في نوايا الناس للقيام بالشيء الدقيق، واتخاذ القرار الصحيح، واتخاذ الخيارات التي، على الرغم من أنها قد لا تكون بالضبط ما ستقرره، إلا أنها لا تزال تعمل.
5. توفير المعلومات لاتخاذ القرار: تأكد من أنك أعطيت الناس، أو تأكد من أن لديهم إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات مدروسة.
6. تفويض السلطة وفرص التأثير: لا تفوض العمل الجاد فحسب؛ تفويض بعض الأشياء الممتعة أيضاً. قم بتفويض الاجتماعات المهمة، وعضوية اللجان التي تؤثر على تطوير المنتجات واتخاذ القرارات، والمشاريع التي يراقبها الأشخاص والعملاء. سوف ينمو الموظف ويطور مهارات جديدة.
7. تقديم ملاحظات متكررة: امنح تعليقات متكررة حتى يعرف الناس كيف يقومون بذلك. في بعض الأحيان، يكون هدف التغذية الراجعة هو المكافأة والتقدير. يستحق الناس ملاحظتك البناءة، حتى يتمكنوا من الاستمرار في تطوير معارفهم ومهاراتهم.
8. حل المشكلات: لا تحدد الأشخاص المشكلة بدقة: عند حدوث مشكلة، اسأل ما هو الخطأ في هيكل العمل الذي تسبب في فشل الناس، وليس ما هو الخطأ في الناس.

9. استمع لتتعلم واطرح أسئلة لتقديم الإرشاد: وفر مساحة يتواصل فيها الأشخاص من خلال الاستماع إليهم وطرح الأسئلة عليهم. توجه بطرح الأسئلة، وليس بإخبار الكبار بما يجب عليهم فعله.
10. مساعدة الموظفين على الشعور بالمكافأة والتقدير لسلوكهم التمكيني: عندما يشعر الموظفون بعدم حصولهم على أجر كافٍ، أو تحت عنوان المسؤوليات التي يتحملونها، أو عدم الانتباه لها، أو عدم الإشادة بها، أو عدم التقدير، فلا تتوقع نتائج من تمكين الموظف.

5.3 مداخل التمكين

تم استخدام مصطلح "التمكين" بعدة طرق مختلفة للإشارة إلى مفاهيم مختلفة إلى حد ما (Jong & Faerman, 2021). وبالإشارة إلى Kuokkanen و Leino-Kilpi (2000) فإنه يوجد ثلاثة مناهج نظرية للتمكين، حيث يعتمد المنهج الأول على النظرية الاجتماعية النقدية أو النسوية، ويرتبط بتحسين ظروف الجماعات المضطهدة، فيما يأتي المنهج الثاني والمسمى التمكين الهيكلي، ويرتبط بالنظريات التنظيمية وبتفويض السلطة والصلاحيات، ويتعلق كذلك بالهيكل التنظيمية وليس الصفات الفردية للموظفين، أما المنهج الثالث، والمسمى بالتمكين النفسي، فله أساسه في النظرية النفسية الاجتماعية، ويقوم على التنمية الشخصية، وعلى افتراض أن التمكين له قاعدته في الأفراد، حيث يتم التعامل مع العوامل المحيطة (الهيكل) من تصور/ادراك الفرد (Knol & van Linge, 2009). إذ انه يمكن تصور التمكين من الناحيتين النفسية، وكذلك الهيكلية (Richardson et al., 2021). ولأغراض الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على المنهجين الثاني والثالث فقط، موضحين كما يلي:

1.5.3 المدخل الهيكلي Structural Empowerment

ركزت نظريات الإدارة التنظيمية والاستراتيجية خلال العقد الماضي بشكل كبير على مفهوم التمكين الهيكلي، وأعطت المنظمات الأولوية للعمل مع الموظفين الذين يأخذون زمام المبادرة والاستجابة بشكل خلاق لتحديات

الوظيفة والعمل في بيئة خارجية معقدة بشكل متزايد، وفي هذا المعنى، يمثل التمكين الهيكلي تلك السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي تمنح الموظفين مجالاً أكبر لاتخاذ القرارات وممارسة التأثير فيما يتعلق بعملهم، ويشير إلى اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة التي تمنح على شكل سلطة اتخاذ القرار إلى الموظفين من الهيكل الرسمي (Ozbozkurt et al., 2021).

وقد انبثق مفهوم التمكين الهيكلي من نظرية السلطة لكانتر (1985)، حيث تعد التشكيلات الرسمية وغير الرسمية مصدرين رئيسيين للتمكين الهيكلي، فالأبعاد الرئيسية للسلطة الرسمية هي التقدير الوظيفي والامتثال/الاعتراف والأهمية/الصلة مع أهداف المنظمة، حيث يسمح بُعد التقدير الوظيفي بالمرونة والتكيف والإبداع في العمل، ويحاكي بُعد الاعتراف رؤية إنجازات العاملين بين الزملاء والمشرفين، وأخيراً، تشير الصلة بالوظيفة إلى واجبات وإنجازات الخطط الإستراتيجية وأهداف المنظمات، فالهيكل المنهجي الرئيسي الآخر للتمكين في مكان العمل هو القوة غير الرسمية التي تأتي من بناء علاقات الموظفين والتحالفات داخل المنظمة وخارجها (Jaffery & Farooq, 2015).

وتستند نظرية كانتر على افتراض أن السلوكيات والمواقف تحددها الهياكل الاجتماعية داخل مكان العمل، وتعتقد كانتر أن بعض المحددات الهيكلية داخل المنظمة تعزز التمكين، وتشمل (الوصول إلى المعلومات، وتلقي الدعم، والوصول إلى الموارد اللازمة للقيام بالمهام، وإتاحة الفرصة للتعلم والنمو)، ويأتي الوصول إلى هياكل التمكين هذه من أنظمة السلطة الرسمية وغير الرسمية، كما ربطت كانتر درجة سيطرة الناس على بيئة عملهم بفاعليتهم (Hauck et al., 2011)، حيث يكون التمكين الهيكلي مرتفعاً عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى تلك الهياكل التمكينية في أماكن عملهم (Gilbert et al., 2010)، كما تفترض كانتر (1979) بأن تمكين أماكن العمل هي تلك التي توفر للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بأفضل ما لديهم من قدرات (Gilbert et al.,)

(2010)، فيما ينشأ التمكين الهيكلي من عمليات التمكين الرسمية وغير الرسمية من خلال توسيع مفهوم التمكين ليشمل تنفيذ الوظائف والمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في صنع السياسات على مختلف المستويات، فالتمكين يعني مشاركة الموظف على المستويات الإستراتيجية (Kagucia, 2022).

تركز نظرية كانتر على تصور/إدراك الموظفين للظروف الفعلية في بيئة العمل، وليس على كيفية تفسيرهم لهذه المعلومات نفسياً (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). فمن خلال تصميم العمل بطريقة تسمح للموظفين وتحفزهم على المشاركة في عمليات صنع القرار المهمة، يمكن للمنظمات تسهيل الاتصالات والتفاعلات (التنسيق العلائقي) حتى بين الأعضاء المتنوعين (Lee & Kim, 2020)، مما يعزز التمكين الهيكلي داخل المؤسسات. ومن جهة أخرى، فمشاركة الموظفين في صنع القرار هو ما يمكنهم (في البداية) رسمياً، في حين أن عمليات التمكين غير الرسمية تحدد إلى حد كبير ما إذا كان التمكين الرسمي يتحقق أم لا، في هذا الصدد، يمكن اعتبار عمليتي التمكين هاتين على أنهما تحريض على عملية ذاتية الاستمرارية، تبدأ من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لرفع صوتهم وتعزيزها من قبل الزملاء الذين يتواصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض (van den Berg et al., 2022).

1.1.5.3 تعريف التمكين الهيكلي

يعتبر التمكين الهيكلي سياق عمل بارز يعزز التنسيق المستند على العلاقات بين القوى العاملة المتنوعة داخل المنظمات (Lee & Kim, 2020). وفيما يتعلق بتعريف هذا المفهوم، فلم يتم الاتفاق حتى الآن على تعريف واحد للتمكين الهيكلي، فيما تعددت تعريفاته التي أوردها الأدب النظري باختلاف خلفية من عرفه، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

1. السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي تزود القادة بدرجة أكبر من المعرفة لاتخاذ القرارات وممارسة التأثير، ويوصف بأنه ظاهرة اجتماعية هيكلية تركز على مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية التي بدأت إدارة المنظمة باتخاذها (do Valle et al., 2021).
 2. وصول الموظف إلى الأشكال الاجتماعية في مكان العمل والتي تسمح له بإنجاز العمل بطريقة هادفة (Tania et al., 2021).
 3. القدرة على تعبئة الموارد وتحقيق الأهداف من خلال الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص (Moura et al., 2020).
 4. تعديل هياكل مكان العمل من قبل المديرين وتسهيل وصول الموظفين إلى المرافق التنظيمية، بمعنى آخر، وصول الموظفين إلى أربعة عوامل بيئية (أي الفرصة والمعلومات والدعم والموارد) في المنظمات (Parizadeh & Beshlideh, 2020).
 5. السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي توفر للقادة التنظيميين درجة أكبر من الحرية لاتخاذ القرارات وممارسة التأثير (Bish et al., 2014b).
 6. قوة الفرد المتعلقة بموقعه في المنظمة، حيث تنتج القوة الرسمية من وظيفة الشخص وترتبط بالعمليات التنظيمية، فيما تنشأ القوة غير الرسمية من شبكة الموظف من الرعاة والأقران والمرؤوسين، داخل وخارج المنظمة (Knol & van Linge, 2009).
- تلاحظ الباحثة تعدد تعريفات التمكين الهيكلي، ويمكن الاستنتاج بأن التمكين الهيكلي هو عبارة عن مجموعة مدروسة من السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية التي تسهل بل وتسمح للموظفين بالوصول إلى الموارد والمعلومات والفرص بالإضافة إلى تلقيهم للدعم اللازم خلال العمل، سعياً إلى تحقيق الأهداف المحددة.

2.1.5.3 أبعاد التمكين الهيكلي

يمكن الوصول إلى هياكل التمكين من خلال الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، فالقوة الرسمية هي ذلك الجزء من الوظيفة التي توفر الاعتراف من خلال الإجراءات التقديرية ذات الصلة بالأهداف التنظيمية الحيوية، فيما تتبع القوة غير الرسمية من التحالفات والعلاقات التي يطورها الموظفون داخل وخارج المنظمة، مع مرؤوسيههم وقائدهم وأقرانهم وورعاتهم، مما يساعدهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، علاوة على ذلك، يساعد هذان النوعان من التمكين الهيكلي في الوصول إلى الموارد والدعم والمعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة بطريقة فاعلة، حيث يساعد الوصول إلى هذه التمكينات الهيكلية في تحسين الفاعلية الشاملة للأداء التنظيمي والمواقف الإيجابية للموظفين (Aggarwal et al., 2018).

يعتبر التمكين الهيكلي بمثابة محدد هيكلي يؤثر على السلوك في المنظمة، فالموظفون ذوو التمكين الكافي قادرون على أداء المهام التي تطلبها المنظمة منهم، ويشير التمكين هنا إلى قوة الفرد المتعلقة بموقعه في المنظمة، حيث تنتج القوة الرسمية من وظيفة الشخص وترتبط بالعمليات التنظيمية، فيما تنشأ القوة غير الرسمية من شبكة الموظف من الرعاة والأقران والمرؤوسين، داخل وخارج المنظمة، فكلا شكلي التمكين يسهل الوصول إلى أربعة هياكل للتمكين، والتي تمثل أبعاده وهي (Knol & van Linge, 2009):

1. **الفرص**، وتشير إلى الفرص المتاحة أمام الموظفين للنمو والشعور بالتحدي والتعلم (Knol & van Linge, 2009)، وكذلك إمكانية التصرف والحركة داخل المنظمة وتعزيز فرصة زيادة المعرفة والمهارات (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). وهي موقف تنظيمي يحصل فيه الموظفون على فرصة لتطوير وتعلم مهارات مهنية جديدة ضرورية لأداء وظائفهم وتعزيز إمكانيات التطوير المهني لهم (Moura et al., 2020; Aggarwal et al., 2018).

2. **المعلومات**، وتشير إلى امتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية (المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لإنجاز الوظيفة وفهم السياسات والقرارات التنظيمية) (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات ومعرفة التغييرات والسياسات التنظيمية، فضلاً عن المعرفة التقنية اللازمة لتنفيذ العمل بفاعلية، والمقدار المطلوب من الخبرة والبيانات والمعرفة الفنية للعمل بفاعلية داخل المنظمة (Moura et al., 2020; Aggarwal et al., 2018).
3. **الدعم**، والذي يشير إلى التغذية الراجعة والمشورة المطلوبة لحل مشكلة من الرعاة والأقران والمرؤوسين (Aggarwal et al., 2018; Knol & van Linge, 2009)، ويتضمن الدعم تلقي الملاحظات والتوجيهات من المرؤوسين والأقران والرؤساء (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014)، مما يتيح اتخاذ القرار المستقل (Moura et al., 2020).
4. **الموارد**، وتشير إلى قدرة الفرد على الحصول على الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل (Moura et al., 2020; Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). حيث الوصول إلى الموارد يعني توفير المعدات الأساسية والمواد والموارد البشرية في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فاعلة وكفؤة (Aggarwal et al., 2018).
- ووفقاً لـ Kanter (1977، 1993)، فإن بيئات العمل التي توفر الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم وفرص التعلم والتطوير تعمل على تمكين وتعزيز قوة الموظفين لإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث يتأثر الوصول إلى هياكل التمكين هذه بالأنظمة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، فيما تشير القوة الرسمية إلى خصائص الوظيفة التي تساهم في التعرف على الوظيفة داخل المنظمة من خلال الإجراءات التقديرية المهمة لأهداف المنظمة، وتشير القوة غير الرسمية إلى تطوير علاقات فاعلة مع الأقران والرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، فعندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية،

فإنهم يتمتعون بإمكانية أكبر للوصول إلى المعلومات والدعم والموارد اللازمة لأداء وظائفهم، فضلاً عن فرص التعلم والنمو، فعندما يتم تنظيم المواقف بحيث يشعر الموظفون بالتمكين، تستفيد المنظمة من حيث تحسين مواقف الموظفين وزيادة الفاعلية التنظيمية (Patrick & Laschinger, 2006).

3.1.5.3 أهمية التمكين الهيكلي

يعد التمكين الهيكلي (في مكان العمل) بمثابة أحد أهم جوانب التمكين، والذي يمكن أن يساهم في تمكين علاقة الموظف الإيجابية بعمله، وتحفيز حالة الاحتراق الوظيفي أو نوايا دوران العمل، كما تظهر أهمية التمكين الهيكلي وإشراك الموظفين في زيادة الرضا الوظيفي في مجال الإدارة العامة (Aggarwal et al., 2018). فهو بمثابة محدد هيكلي يؤثر على السلوك في المنظمة، فالموظفون ذوو التمكين الكافي قادرون على أداء المهام التي تتطلبها المنظمة (Knol & van Linge, 2009)، كما يمكن أن يؤدي التمكين الهيكلي إلى زيادة الحافز، والشعور بالثقة، والاستقلالية والمواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية البقاء، وانخفاض الإرهاق وزيادة الثقة) (Fragkos et al., 2020b). ومن جهة أخرى، يرتبط التمكين الهيكلي بمواقف العمل الإيجابية للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والأداء، بينما يرتبط سلباً بنوايا الدوران، كما يرتبط التمكين الهيكلي بعلاقة إيجابية مع الثقة في الإدارة، وفي مؤسسات القطاع العام، على وجه الخصوص، تتطلب توقعات خدمة العملاء من عامة الناس من الموظفين إظهار مواقف وسلوكيات معينة تجاه وظائفهم، حيث تتأثر هذه المواقف عمومًا بالتصورات التي يتصورها الموظفون حول انتشار العوامل التنظيمية الموجودة في بيئة عملهم، وتؤثر العوامل التنظيمية المتصورة، مثل التمكين الهيكلي، على نوع الموقف الذي سيطوره الموظفون تجاه وظائفهم، مما يؤثر لاحقاً على جودة خدماتهم (Khumalo & Jackson, 2022). بالإضافة إلى ذلك، يُفترض أن التمكين الهيكلي يساعد على خلق تصور إيجابي وله تأثير على دعم المشرف المتصور للموظفين والذي يشير إلى الدرجة التي يشكل بها الموظفون انطباعاتهم بأن مشرفهم يقدر مساهماتهم في العمل ويهتم برافاهم (Ozbozkurt et al., 2021).

وعليه، أصبح التمكين الهيكلي (في مكان العمل) بمثابة أسلوب اداري بل وتوجه معاصر تتبناه إدارات المنظمات بمختلف اشكالها، الخاصة او العامة، سعيا منها الى تحقيق العديد من الفوائد والنتائج على أكثر من صعيد فردي كان ام تنظيمي، وذلك كله في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة.

6.3 العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي

يجادل العديد من المؤلفين بأنه يجب ربط التمكين الهيكلي والنفسي للوصول إلى فهم أوسع لعملية التمكين، فالدراسات القليلة الحديثة التي تناولت هذه القضية قد وضعت ممارسات التمكين الهيكلي على أنها سوابق للتمكين النفسي، وبالتالي، فإن المساهمات التجريبية في هذه العلاقة مهمة، لا سيما وأن التمكين أداة مفيدة للغاية لمواجهة التحديات التي تواجه القطاع العام الجديد، ومن جهة أخرى، فإن تدخلات التمكين الهيكلي من شأنها أن تساعد في تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، وتعزيز دوافعهم الذاتية ورفاهيتهم، مما يقود الى شعورهم بالتمكين النفسي (García-Juan et al., 2019). كما يؤكد الارتباط القوي بين جميع الأبعاد الستة للتمكين الهيكلي والتمكين النفسي ادعاء كانتر حول أهمية العوامل الهيكلية في مكان العمل وكيف تساعد هذه العوامل الموظفين المتمكنين في تحقيق أهداف عملهم، حيث اقترحت نظرية كانتر أنه بدلاً من تغيير تأثيرات التنشئة الاجتماعية للممرضات أو خصائصهم الفردية، يجب على القادة تغيير الهيكل التنظيمي حيث يتم التحكم في مواقف الفرد وسلوكياته بواسطة البيئة التنظيمية، أظهرت نتائج العمل السابق أن المستويات العالية من التمكين الهيكلي تؤدي إلى مستوى عالٍ من التمكين النفسي بين الموظفين مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام التنظيمي (Aggarwal et al., 2018).

يمكن تصنيف العديد من السوابق الهيكلية للتمكين النفسي على نطاق واسع على أنها سلوكيات مشاركة سلطة القائد "المصممة لإضفاء اللامركزية على السلطة والسلطة في جميع أنحاء المنظمة، وبالتالي تشكيل

تصورات التمكين (Richardson et al., 2021). لذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتطوير وتطبيق البرامج التي يمكن أن تحسن التمكين الهيكلي والنفسي، كما يتطلب جهودًا تنظيمية ومؤسسية لزيادة التمكين النفسي من خلال زيادة الوصول إلى التمكين الهيكلي (Baek & Bae, 2022).

ومما سبق، ندرك أن أهمية التمكين الهيكلي والنفسي هما مكملان لبعضهما البعض. أما حامد (2022) فأوضح بأنه يمكن أن تتحقق أقصى استفادة ممكنة من التمكين عند توافر وتكامل نهجي التمكين الهيكلي والنفسي معاً، ويمكن ذلك من خلال توظيف الممارسات الإدارية المناسبة التي تزيد من فرصهم للوصول إلى قدر أكبر من الموارد والمعلومات والدعم وفرص التطور، حتى يتعزز شعورهم بمعنى العمل والدور والمهام الذي يقومون به، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف في تحديد كيفية قيامهم بتلك الأعمال وأوقات تنفيذها، وإيمان الفرد العامل بقدرته على التأثير في السياق المتعلق بالنتائج التنظيمية، مع اكسابهم الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم المهنية. أما أبو سنية (2022) فأوضحت أن اهتمام إدارة المؤسسات في شقي التمكين الهيكلي والنفسي يتأتى من الفوائد والمزايا التي تتحقق منهما معاً، حيث لا يكفي توظيف التمكين الهيكلي لوحده فقط لكي تتم أحداث عملية التمكين داخل المنظمات، بل يتطلب شعور الموظفين بذلك التمكين والمتمثل بالتمكين النفسي.

7.3 التمكين في القطاع الحكومي

على مدى العقود الأربعة الماضية، كان التمكين موضوعاً للكثير من الأبحاث العلمية في القطاعين العام والخاص (Jong & Faerman, 2021)، حيث من المتوقع أن تصبح المنظمات التي تم تمكينها هي القاعدة في عصر ما بعد الحداثة، لاكتساب العديد من المزايا، ولتكون في وضع يمكنها من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها، ومع ذلك، يُعتقد على نطاق واسع أن هياكل القيادة والسيطرة التقليدية تضعف أعضاء المنظمة من القوة، لا سيما في القطاع العام (Tsirikas & Katsaros, 2014).

ومن جهة أخرى، وفي العديد من البلدان، خضع القطاع العام لإصلاحات في محاولة لتغيير هيكل وطريقة الإدارة وحتى ثقافة الإدارة العامة، فيما ظهر التمكين كقضية جديدة مهمة في إطار تنظيم القطاع العام في أعقاب الإدارة العامة الجديدة السائدة (García-Juan et al., 2019)، وتم اعتماد برامج تمكين الموظفين على نطاق واسع في مؤسسات القطاع العام كوسيلة لتحسين أداء الموظفين، حيث يعمل الموظفون المتمكنون على تحسين الأداء إلى حد كبير من خلال إيجاد طرق مبتكرة لتصحيح الأخطاء في اثناء عملية تقديم الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل (Degago, 2014).

وعلى الرغم من وجود الكثير من الاهتمام مؤخرًا بالتمكين في أبحاث القطاع العام، إلا أن معظم هذا البحث يركز على التمكين الهيكلي، بدلاً من التمكين النفسي، وبالتالي التركيز على ممارسات الإدارة، بدلاً من الحالات التحفيزية للموظفين (Jong & Faerman, 2021)، حيث كان تركيز المنظمات العامة على التمكين الهيكلي كاستراتيجية لإصلاح البيروقراطيات العامة، فيما لم تهتم المؤسسات العامة بأهمية التمكين النفسي في جهودها الإصلاحية (Cho & Faerman, 2010). مما تبرز الحاجة الى استكشاف أهمية ودور التمكين النفسي في مؤسسات القطاع العام المختلفة. اذ ان دافع الخدمة العامة والتمكين النفسي يحسنان كلا من مقياس الأداء التنظيمي المدركة، بالإضافة إلى أن الرابط بين دافع الخدمة العامة والأداء التنظيمي المدرك يتعزز بشكل طفيف عندما يشعر الموظفون العموميون بأنهم أكثر قوة نفسية (Lim et al., 2021).

الدراسات السابقة

1.4 الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (شرفاوي و آخرون ، 2021) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة الجزائرية".

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة في الجزائر. وذلك باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي. فيما تمثلت أداة الدراسة الرئيسية بالاستبانة، التي وزعت بطريقة المسح الشامل على العاملين في مؤسسة سونلغاز وعددهم (160) فردا من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا، وقد استرجع منها (153) استبانة كانت (147) منها صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة الى وجود أثر دال احصائيا لجودة حياة العمل بأبعادها (الانشغال بالعمل، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، ظروف بيئة العمل) على التمكين النفسي. فيما كانت مستويات توافر دودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، في حين كانت مستويات التمكين النفسي مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة ايلاء اهتمام أعلى بأبعاد جودة حياة العمل، مع التركيز على المورد البشري وتحفيزه.

2. دراسة (زهرة ، 2021) بعنوان "جودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية - دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة الى كشف الفروق في جودة حياة العمل وأبعادها استناداً الى بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، أقدمية التعليم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة من أساتذة التعليم في المؤسسات الابتدائية في ولاية النعامة، وتكونت العينة من (300) فرد، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في جودة حياة العمل تعزى الى متغير الجنس،

كما لا يوجد فروق دالة احصائية بالنسبة لأبعاد الجودة تعزى لمتغير الجنس الا في بعد الموازنة بين الحياة والعمل لصالح الذكور، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لجودة حياة العمل وثلاثة أبعاد لجودة حياة العمل مثل (كفاية الراتب وعدالته والمناخ الاجتماعي والعلاقة مع الإدارة) تعزى إلى الأقدمية في التعليم. فيما أوصت الدراسة بضرورة اجراء دراسات مماثله لكن في ضوء متغيرات أخرى.

3. دراسة (العسالي وآخرون، 2021) بعنوان " قياس مستوى ممارسة التمكين (الهيكلية والنفسي) وأثره

على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى التمكين بشقيه الهيكلية والنفسي وأثر كل منهما على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لإنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تكونت عينة الدراسة من (43) عامل في المؤسسة واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك، وتوصلت الدراسة الى أن مدى ممارسة التمكين الهيكلية كانت متوسطة، وكانت تصورات العاملين حول التمكين النفسي أن مستوى ممارسته مرتفعة ويوجد أثر دال احصائيا لكل من التمكين النفسي والهيكلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

4. دراسة (أميمة، 2020) بعنوان: " أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسات

الاقتصادية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف البحث، حيث بلغت عينة الدراسة (50) موظف وتم تحليل البيانات على برنامج Spss، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في التمكين الإداري للمؤسسة المبحوثة، وأوصت الدراسة

الى ضرورة تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية من أجل النهوض بالموظف والاهتمام بتحفيظهم واعطائهم فرص تدريب من أجل تنمية قدراتهم وامكانياتهم.

5. دراسة (البياري، 2018) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية/ غزة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (200) كانت منها (179) صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية في الوزارتين جاء بدرجة متوسطة (48.44) وان مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي الوزارتين جاء بدرجة كبيرة (70.53) وأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي، وان المتغيرات المتمثلة في (ظروف العمل، التوازن، الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي) جاءت ذات دلالة إحصائية، وأصت الدراسة انه من الضروري الاهتمام في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة التنمية الاجتماعية وذلك بتنظيم الرواتب وفتح المجال للترقيات، وأيضا إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز ثقتهم في قدراتهم ومهاراتهم.

6. دراسة (أبو شمالة، 2018) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية (المعتقدات والقيم، التوقعات، والأعراف) السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل الصحية، ظروف العمل المادية، العوامل المالية، العوامل الوظيفية). حيث أجريت الدراسة على جميع العاملين في مقر الوزارة في قطاع غزة البالغ عددهم (259) موظفا وموظفة. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي،

وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف باستخدام أسلوب الحصر الشامل، فيما تم استرداد (202) استبانة خضعت للتحليل الاحصائي. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة وجودة حياة العمل، بالإضافة الى وجود تأثير لمتغيرات الثقافة باستثناء القيم على جودة حياة العمل. فيما جاءت متغيرات الثقافة التنظيمية وكذلك جودة حياة العمل بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كل من جودة حياة العمل والثقافة التنظيمية في الوزارة محل الدراسة.

7. دراسة (السويطي، 2017) بعنوان: "جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع جودة حياة العمل وعلاقته بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة، التي وزعت على عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة والمتمثلة بموظفي الفئات العليا من المديرين العامون والمديرون ورؤساء الأقسام وعددهم (2644)، يعملون في خمس وزارات اختيرت بالطريقة العشوائية هي (وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الأوقاف، وزارة المالية، وزارة الشؤون الاجتماعية) العاملة في الضفة الغربية/ فلسطين. في حين بلغ حجم عينة الدراسة (264) بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، في حين كانت (221) استبانة صالحة وخضعت للتحليل الاحصائي. وتوصلت الدراسة الى أن واقع جودة حياة العمل وأبعادها من وجهة نظر مفردات الدراسة كانت بدرجة متوسطة، باستثناء بعدي جودة الراتب وجودة الحوافز اذ جاءت بدرجة ضعيفة، فيما كان واقع الولاء العاطفي بدرجة متوسطة. كما كشف نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة والولاء العاطفي في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة.

8. دراسة (المطيري و الدخيل، 2017) بعنوان " قياس مستوى جودة حياة العمل في وزارة الخدمة

المدنية بالمملكة العربية السعودية"

حاولت الدراسة تحديد تصورات موظفي وزارة الخدمة المدنية لجودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية بالرياض بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الباحثتان الاستبانة، والتي تضمنت ست متغيرات لقياس جودة حياة العمل (الظروف الأخلاقية في مكان العمل، وخصائص الوظيفة، والرواتب والمكافآت، ومجموعات العمل، والأسلوب الإشرافي، ومستوى المشاركة). ويبلغ مجتمع الدراسة (900) موظفا وموظفة، وزعت عليهم الاستبانة، حيث تم استرجاع (257) استبانة من العينة. وكانت النتيجة الأكثر أهمية هي أن الموظفين يقيمون حياة العمل بشكل عام على أنها ذات جودة معتدلة. فيما أوصت الدراسة بالحاجة إلى تعزيز فكرة جودة الحياة العملية في مكان العمل داخل وزارة الخدمة المدنية، مع توسيع برامج التدريب والمنح الدراسية.

9. دراسة (الزبيدي، 2015) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام

العلمية في كليات جامعة بغداد"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة التمكين الإداري بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتمثلت الأداة بالاستبانة وتم توزيعها على عينة البحث وعددها (300) عضو (153) ذكور و (147) من الاناث وتم تحليل بيانات الاستبانة على برنامج (Spss) وتوصلت الدراسة الى أن هناك تمكيناً إدارية ظهر لدى أعضاء هيئة التدريس ويتمتعون بتوفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن هناك علاقة ارتباطية ما بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية في كليات جامعة بغداد. وأوصت الدراسة الى العمل التوسع في تفويض

الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تعزيز التواصل والاتصال بين الأقسام في الكلية والإدارة العليا.

10.دراسة (جرادات وآخرون،2013) بعنوان: أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، وقامت بتناول أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي تمثلت في تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة وتنمية السلوك الإبداعي، وأربع عناصر للتمكين النفسي هي المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والأثر والا وتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام الأردني وعددها (110) منظمات، ولغرض الدراسة تم أخذ عينة مكونة من (40) منظمة بواقع (4) موظفين من كل واحدة، أي (160) موظف تم توزيع عليهم استبانات وكانت نسبة الاستجابة (81.8%)، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: توافر متطلبات التمكين بدرجة متوسطة لعينة الدراسة ولخصت الدراسة توصياتها بأهمية إعطاء متطلبات التمكين درجة اهتمام أكثر لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

11.دراسة (أحمد، 2013) بعنوان: القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط لكل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وتمثلت العينة في موظفين مصنع الدقهلية للغزل والنسيج /مصر وتكونت العينة من (176) موظف ما بين (28-51) سنة وقام الباحث بتطبيق مقاييس المتغيرات ودلالة معامل الارتباط الجزئي وتحليل الانحدار وتوصلت الدراسة الى أهمية التمكين النفسي والهيكلي في العلاقة بين

القيادة التحويلية والابتكار وانه من الممكن التنبؤ بالابتكار عن طريق(القيادة التحويلية، التمكين الهيكلي والتمكين النفسي) للموظفين.

2.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Aruldoss et al., 2021b) بعنوان:

“The Relationship Between Quality of Works Life and Work Life Balance Mediating Role of Job Stress, Job Satisfaction and Job Commitment: Evidence from India”

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والتوازن بين العمل والحياة، بالإضافة الى فحص الدور الوسيط لثلاثة متغيرات مهمة، وهي الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في هذه العلاقة. حيث تم جمع البيانات من موظفي شركة النقل في الجزء الجنوبي من الهند، من خلال توزيع (610) استبانة على سائقي الحافلات والمواصلات، حيث كان (445) استبانة منها صالحة للتحليل الاحصائي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جودة حياة العمل ترتبط سلبًا بضغط العمل، وإيجابيًا بالرضا الوظيفي، وكذلك بالالتزام الوظيفي. كما تظهر النتائج أيضًا وساطة جزئية لضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة والعمل والتوازن بين العمل والحياة. فيما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي وهام لجودة حياة العمل على التوازن بين العمل والحياة.

2. دراسة (Amor et al., 2021) بعنوان:

“Structural empowerment, psychological empowerment and work engagement”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إذا ما كان التمكين النفسي يتوسط في الارتباط الإيجابي بين التمكين الهيكلي والمشاركة في العمل، وتمثلت عينة الدراسة في 1033 موظف من قطاع الخدمات كانت العينة (515) في اسبانيا و(518) موظف من المملكة المتحدة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة عن طريق الانترنت وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها: ان التمكين النفسي توسط جزئيا في العلاقة ما بين

التمكين الهيكلي والمشاركة في العمل، وأن الأخيرة ارتبطت ايجابياً بأداء المهام وبشكل سلبي بنية الاستقالة، وأن التمكين النفسي وارتباطه الإيجابي مع المشاركة في العمل لدى موظفين المملكة المتحدة كان أقوى من الموظفين منه في اسبانيا.

3. دراسة (Kelbiso et al., 2017) بعنوان:

“Determinants of Quality of Work Life among Nurses Working in Hawassa Town Public Health Facilities, South Ethiopia: A Cross-Sectional Study”

هدفت الدراسة الى تقييم مستوى جودة الحياة العملية والتنبؤ بها بين الممرضات العاملات في مرافق الصحة العامة في بلدة هواسا في جنوب إثيوبيا. حيث تم إجراء دراسة مقطعية على عينة عشوائية بلغت (253) ممرضة يعملن بدوام كامل في مستشفيين وتسعة مراكز صحية، فيما تخصيص الحجم الإجمالي للعينة لكل منشأة بناءً على عدد الممرضات في كل منشأة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان اعد خصيصا لغرض الدراسة. وأظهرت الدراسة أن نسبة مرتفعة من الممرضات غير راضيات عن جودة حياتهم العملية، فيما وجد ان الحالة التعليمية والدخل الشهري ووحدة العمل وبيئة العمل كانت مؤشرات قوية على جودة حياة العمل بين الممرضات، كما يمكن تعديل تصورات جودة حياة العمل إذا راعى مديرو الرعاية الصحية القضايا الرئيسية المحيطة بجودة حياة العمل.

4. دراسة (Eljaaidi, 2016) بعنوان:

“Structural & psychological Empowerment Literature Review Theory clarifications and strategy Building”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأطر الفكرية للتمكين واقتراح إطار عملي لاستراتيجية التمكين، بالإضافة الى مناقشة مسببات ونتائج التمكين كاستراتيجية وليس فقط كمفهوم. اذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أن تطور مفهوم التمكين من تنظيمي فقط الى استراتيجية عمل تتعلق بكيفيات ادارة الموارد البشرية، وحثت على أهمية الإعداد المسبق وتهيئة المناخ البيئي المشجع والداعم لهذه الاستراتيجية، وأن هناك تحديات ثقافية تواجه هذه الاستراتيجية لدى المنظمات العربية ومن أهم تلك التحديات ثقافة المديرين والموظفين.

5. دراسة (Nayak et al., 2015) بعنوان:

“Quality of work life plays the mediating role in between work place empowerment and employee commitment”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين تمكين العمل والتزام الموظفين. تم أخذ العينات من ثلاثين وحدة رعاية صحية خاصة تقدم مستويات وأنواع مختلفة من الرعاية في أوديشا في الهند. حيث تم استهداف جميع الممرضات والمساعدين الطبيين والموظفين الداعمين النشطين الواردة أسماؤهم في كشوف رواتب المستشفيات محل الدراسة، حيث تم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية والعشوائية لاختيار المشاركين بحيث يمكن البحث عن التمثيل المتبادل للمستجيبين. فيما تم توزيع ما مجموعه (350) استبياناً، وأعيد منها ما مجموعه (279) استبياناً كانت صالحة للتحليل. وأكدت الدراسة على أن التمكين في مكان العمل يمكن له أن يعمل على تحفيز المجال المعرفي للموظف، وأن المنظمات التي تعمل على تعزيز التمكين فستجعل من الموظفين أكثر تفانياً والتزاماً وهذا بدوره يشكل استراتيجية مربحة للطرفين.

6. دراسة (Salimi & Saeidian, 2015c) بعنوان:

“Relationship between quality of work life and psychological empowerment by employees’ productivity (structural equations modeling)”

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقات السببية ونمذجة المعادلات الهيكلية للعلاقات بين جودة حياة العمل، والتمكين النفسي وإنتاجية موظفي إدارة بلدية زاهدان. حيث تم استخدام الدراسة الوصفية - السببية - الارتباطية. فيما اشتمل مجتمع الدراسة الإحصائي على الموظفين الإداريين في بلدية المركز في المناطق (1،2،3) من زاهدان وعددهم (257) نسمة، تم اختيار (155) شخصاً بشكل عشوائي. تم توزيع (155) استبانة تم استرداد (144) منها. أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين كل متغير وجودة حياة العمل والتمكين النفسي وإنتاجية الموظفين وكذلك العلاقة بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي كانت ذات دلالة إحصائية. كما أظهرت النتائج بأن جودة حياة العمل كان لها تأثير مباشر على زيادة إنتاجية الموظفين، لكن تأثيرها غير المباشر على إنتاجية الموظفين كان أكثر من تأثيرها المباشر الذي لعب هذا الدور من خلال تعزيز التمكين النفسي للموظفين. بمعنى أن إنتاجية الموظفين تزيد من خلال زيادة جودة حياتهم

العملية والتمكين النفسي، ومن خلال تحسين جودة حياة العمل، سيتم توفير الأسس والمتطلبات الضرورية للتمكين النفسي، ومن خلال رفع الشعور بمعنى الوظيفة والشعور بالتأثير والثقة والاكتفاء الذاتي والشعور بالسلطة، سيتم تحقيق إنجازات كبيرة.

7. دراسة (Ahadi&suandi,2014) بعنوان

“Structural Empowerment and Organizational Commitment the Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الهيكلي والمواقف المتعلقة بالعمل خصوصاً الالتزام التنظيمي ، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت العينة من (400) عضو هيئة تدريس في (4) جامعات بحثية في ماليزيا، ومجموع ما تم استرجاعه من الاستبيان صالح للتحليل (206) أي ما يعادل (65%) استجابة، وأظهرت نتيجة القياس الهيكلي أن التمكين النفسي كمتغير وسيط يتوسط توسطاً جزئياً ما بين التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي باعتباره عامل مهم، حيث أوصت الدراسة أنه يجب النظر الى الجامعات ذات التمكين الهيكلي والتي تمتلك وتمارس التمكين النفسي بوجود اية أداة أخرى هذا من شأنه أن يمكّن القادة من العمل على تعزيز ورفع مستوى الالتزام التنظيمي للأكاديميين العاملين في الجامعة.

8. دراسة (Ahadi,2011) بعنوان

“Mediating Role of Psychological Empowerment in Relationships Between Structural Empowerment and Organizational culture, and Workplace Outcomes among academics in Malaysian Research Universities”

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير المتغير الوسيط المتمثل في التمكين النفسي والمتغيرين المتمثلين في التمكين الهيكلي والثقافة التنظيمية ونتائج تتعلق بالعمل (الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي) ما بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ماليزيا، وكانت العينة مكونة من (260) أكاديمي من أربعة جامعات بحثية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل تلك البيانات على برنامجي Spss و Amos، وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها وجود تأثير كبير لتأثير التمكين الهيكلي على كل الالتزام

التنظيمي والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية من خلال التمكين النفسي، وأن هناك تأثير كبير للتمكين النفسي لتأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، واعتبرت الدراسة أن التمكين النفسي له دور كبير في ومهم في تحسين التعليم وسلوكيات العمل للأكاديميين وهذا بدوره يحقق التزام ورضا وظيفي أكبر للأكاديميين.

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة

وجدت العديد من الدراسات التي بحثت في موضوعي التمكين وجودة حياة العمل باعتبارهما مفاهيم مهمة وحديثة تهم كافة الباحثين والدارسين في الوقت الحاضر، وتتوعدت هذه الدراسات ما بين دراسات أجنبية ودراسات عربية ولكن هناك نقص في الدراسات التي بحثت في هذا موضوع التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي، او الدور الوسيط لأحدهما، اذ ركزت الدراسات على التمكين الهيكلي وأهملت نوعا ما التمكين النفسي الذي بدوره يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الهيكلي.

وقد تراوحت الدراسات السابقة التي تك عرضها في الدراسة الحالية ما بين عامي 2013-2021م، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021) في تناولهما لموضوع جودة حياة العمل كمتغير مستقل والتمكين النفسي كمتغير تابع، وتمثل مجتمع الدراسة الحالية في المؤسسات الفلسطينية دراسة حالة (وزارة التربية والتعليم) أما الدراسة السابقة تناولت المؤسسة الجزائرية كحالة دراسية وتشابهت الدراسات في آداه الدراسة والمتمثلة في الاستبانة. أما دراسة (زهرة ويحيى، 2021) اتفقت معها في تناولها لموضوع جودة حياة العمل وأخذت الدراسة الحالية أبعاد جودة حياة العمل متمثلة في (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، كفاية الموارد) أما الدراسة السابقة تناولت ثلاثة أبعاد متمثلة في (كفاية الراتب وعدالته المناخ الاجتماعي، العلاقة مع الإدارة) وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الابتدائية في ولاية النعامة، وتشابهت الدراسات في آداه الدراسة

والمتمثلة في الاستبانة. وتناولت دراسة (السويطي،2017) ودراسة (أميمة،2020) ودراسة (البياري،2018) موضوع جودة حياة العمل مستقل بأبعاده، واستخدمت الدراسات الاستبانة لجمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة في دراسة السويطي في المؤسسات الفلسطينية من ضمن تلك المؤسسات وزارة التربية والتعليم العالي وهي محل الدراسة الحالية ودراسة البياري تناولت وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في غزة. وبحثت دراسة (الزبيدي، 2015) في موضوع جودة حياة العمل والتمكين الإداري، حيث تشابهت مع الدراسة الحالية في بحثها في متغيرين وهما جودة حياة العمل والتمكين، واستخدامها بأداة الاستبانة واختلفت معها في العينة المبحوثة. وبحثت دراسة (جرادات وآخرون،2013) ودراسة (العسالي وآخرون،2021) في كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وتشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لأبعاد التمكين النفسي والعينة وتمثلت الأداة في الاستبانة في الدراساتتين.

تشابهت دراسة (Amor et al., 2021) ودراسة (Ahadi&suandi,2014) مع الدراسة الحالية في طريقة بحثها في ثلاث متغيرات ووجود متغير وسيط، ولكن كان المتغير الوسيط في دراسة Amor et al. (2021) متمثلاً في التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الهيكلي وجودة حياة العمل وتشابها مع الدراسة الحالية في الأداة واختلفت في عينة الدراسة. بينما تناولت دراسة (Aruldoss et al., 2021b) جودة حياة العمل كمتغير مستقل وتمثل مجتمع الدراسة في سائقي الحافلات والمواصلات في شركة نقل في الهند وتشابهت في الأداة وهي الاستبانة، أما دراسة (Kelbiso et al., 2017) تناولت المتغير التابع بشكل كبير والمتمثل في جودة حياة العمل في الدراسة الحالية، اختلفت مع الدراسة في العينة واتفقت معها في أداة الاستبيان ودراسة (Eljaaidi,2016) تطرقت الى موضوع التمكين بشكل عام واستخدمت منهج الدراسة الحالية ودراسة (salami & saeidian,2015) تشابهت مع الدراسة الحالية في المتغيرين

المستقل والتابع والبحث في العلاقة ما بين موضوعي جودة العمل وأثرها على التمكين النفسي، وكان مجتمع الدراسة متمثل في بلدية زاهدان، وتشابهت كذلك في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة. وتناولت دراسة (Nayak,2015) جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين تمكين العمل والتزام الموظفين وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي الرعاية الصحية في ولاية هندية، أما الدراسة الحالية تناولت جودة حياة العمل كتغير مستقل وتشابهت الدراسات في طريقة جمع البيانات، وبحثت دراسة (Ahadi&suandi,2014) في التعرف الى دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الهيكلية والمواقف المتعلقة بالعمل خصوصا الالتزام التنظيمي وتشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير التمكين النفسي والتمكين الهيكلية واختلفت معها في المتغير التابع والعينة، (Ahadi, 2011) هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير المتغير الوسيط المتمثل في التمكين النفسي والمتغيرين المتمثلين في التمكين الهيكلية والثقافة التنظيمية ونتائج تتعلق بالعمل (الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي) وتشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير التمكين النفسي والتمكين الهيكلية واختلفت معها في المتغير التابع وعينة الدراسة.

13.2 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بحثت هذه الدراسة في العلاقة ما بين موضوعي جودة حياة العمل والتمكين النفسي باعتبارهما من المواضيع الهامة والحديثة، التي لم يتم التطرق اليه في مؤسساتنا الفلسطينية بشكل كاف، علاوة على دراسة التمكين الهيكلية كمتغير وسيط، كما استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية أبعاد عديدة للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) وتمثلت تلك الأبعاد في (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضى الوظيفي) وأبعاد المتغير التابع تمثلت في (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) وتميزت هذه الدراسة بكونها بحثت في مؤسسة غاية في الأهمية متمثلة في موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة ومفرداتها

3.3 مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

4.3 الاختبارات الخاصة بأداة قياس الدراسة الحالية

1.4.3 صدق المحتوى

2.4.3 ثبات أداة الدراسة

3.4.3 تحليل القيم المتطرفة

4.4.3 تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية

6.3 الخلاصة

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

المقدمة

سيتناول هذا الفصل من الدراسة الحالية المنهجية التي اتبعتها الباحثة والإجراءات التي قامت باستخدامها في تحديد مجتمع هذه الدراسة وعينتها، ومتغيراتها، ووصفا لأداة الدراسة المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة بهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات بهدف الوصول الى النتائج والتوصيات، وفيما يلي توضيحا لذلك.

1.3 منهجية الدراسة:

انسجاما مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة الحالية. اذ ان الغرض الرئيس من هذا المنهج هو وصف الحالة كما هي موجودة وقت اجراء الدراسة، وهو كثيرا ما يستخدم في العلوم الاجتماعية وأبحاث الأعمال، فيما تعتبر السمة الرئيسة لهذه الطريقة هي أن الباحث لا يتحكم في المتغيرات، لكن، يمكنه فقط الإبلاغ عما يحدث أو ما حدث فعلا، كما يستخدم مثل هذا المنهج بهدف قياس عناصر معينة مثل تفضيلات الأفراد وتصوراتهم، أو لاكتشاف الأسباب حتى عندما لا يتمكنون من التحكم في المتغيرات، فطرق البحث المستخدمة في البحث الوصفي هي طرق المسح بجميع أنواعها بما في ذلك الطرق المقارنة والارتباطية، من ناحية أخرى، وفي البحث التحليلي، يتعين على الباحث استخدام الحقائق أو المعلومات المتاحة بالفعل، وتحليلها لإجراء تقييم نقدي للمادة (Kothari, 2004, pp. 2-3).

2.3 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مقراتها في مدينة رام الله، والبالغ عددهم (630) موظفا وموظفة، وذلك بناء على الاحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من دائرة الموارد البشرية في الوزارة محل الدراسة بتاريخ 2022/09/1.

3.3 عينة الدراسة: واستنادا إلى برمجية G*power 3.1.9.7 في تحديد حجم العينة المناسب، فقد تم الاعتماد على المحكات التالية: حجم التأثير ($f^2 = 0.065$ effect size)، واحتمالية الخطأ ($\alpha error prob = 0.05$)، وقوة الاختبار $power (1 - \beta error prob) = 0.95$ ، وعدد المتنبئات ($number of predictors = 9$) فكان الحد الأدنى لحجم العينة المناسب يساوي (202)، وقد قامت الباحثة بتوزيع (239) استبانة بعدد أكثر من حجم العينة المقدر، حيث تم استرجاع (229) استبانة كانت منها (204) استبانة فقط صالحة للتحليل الاحصائي، أي ما نسبته (82%) تقريبا من العينة المقدره والمتاحة، فيما تم لاحقاً استبعاد (25) استبانة كقيم متطرفة. ويشير الجدول رقم (1-3) إلى الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة الحالية.

جدول (1-3): الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة	
7.8%	16	أقل من 30 سنة	العمر
39.7%	81	من 30 - 40 سنة	
29.4%	60	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
23.0%	47	50 سنة فأكثر	
100.0%	204	المجموع	
8.3%	17	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
58.8%	120	بكالوريوس	
32.8%	67	دراسات عليا	
100.0%	204	المجموع	

12.7%	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
13.7%	28	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
23.0%	47	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
50.5%	103	20 سنة فأكثر	
100.0%	204	المجموع	
51.5%	105	موظف (إداري مساعد إداري، سكرتاريا، مدخل بيانات...الخ).	المسمى الوظيفي
1.0%	2	رئيس شعبة	
27.5%	56	رئيس قسم	
13.2%	27	مدير	
2.5%	5	مدير وحدة	
4.4%	9	مدير عام	
	204	المجموع	الجنس
52.0%	106	ذكر	
48.0%	98	أنثى	
100.0%	204	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية (2023)

تشير نتائج الجدول (1-3) أعلاه، إلى توزيع مفردات الدراسة الحالية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). فبالإشارة الى متغير الجنس، فقد شكلت نسبة الذكور النسبة الأعلى-قليلًا- بين عينة الدراسة بواقع (106) ذكر (52%)، في حين كانت نسبة الإناث أقل بين مفردات الدراسة بواقع (98) أنثى (48%)، وهي نسب متقاربة نوعا ما. وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد جاءت الفئة العمرية من (من 30 - 40 سنة) بأعلى نسبة حيث بلغت (39.7%)، بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أقل نسبة بين مفردات الدراسة إذ بلغت (7.8%). وبما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لحملة درجة (البكالوريوس) بنسبة (58.8%)، بينما فئة دبلوم فأقل كانت الدراسة بنسبة (8.3%) هي أقل نسبة بين مفردات عينة. وبما يتعلق بمتغير سنوات خدمة الموظفين بالوزارة فقد كانت الفئة (20 سنة فأكثر) الأكبر بين مفردات عينة الدراسة وبنسبة (50.5%)، بينما كانت أقل

نسبة هي لفئة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (12.7%). وأخيراً، شكل الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإدارية مثل، إداري مساعد إداري، سكرتارياً، مدخل بيانات... الخ، غالبية عينة الدراسة وبنسبة (51.5%)،

4.3 مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

قامت الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء للدراسة الحالية، وهي:

• **المصادر الثانوية:** وتمثلت بالكتب والمقالات، بالإضافة الى التقارير العلمية، وكذلك الرسائل والأطروحات الجامعية، والدراسات والأبحاث وبعض المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها.

• **المصادر الأولية:** وتمثلت البيانات الميدانية التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، والتي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة. وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:

- **الجزء الأول:** وتضمن متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالوزارة، المسمى الوظيفي).

- **الجزء الثاني:** وتضمن المتغير المستقل (**جودة حياة العمل**)، وشمل خمسة أبعاد هي: **بُعد التعويضات والمكافآت** وتم قياسه من خلال (4) فقرات حملت الأرقام من (1-4)، و**بُعد الرضا الوظيفي** وتم قياسه من خلال (4) فقرات حملت الأرقام من (5-8)، و**بُعد ثقافة المنظمة** وتم قياسه (4) فقرات حملت الأرقام من (9-12)، و**بُعد العلاقات والتعاون** وتم قياسه (4) فقرات حملت الأرقام من (13-16)، و**بُعد التدريب والتطوير** وتم قياسه (4) فقرات حملت الأرقام من (17-20)، وتم الرجوع في بناء فقرات

هذا المتغير إلى دراسات (Diana et al., 2022; Swamy et al., 2015; Nayak et al., 2018;) (Wang & Lee, 2009).

- **الجزء الثالث:** وتضمن المتغير التابع (التمكين النفسي)، وشمل أربعة أبعاد هي: بُعد الشعور بمعنى العمل وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (21-23)، وبُعد الشعور بالتأثير وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (24-26)، وبُعد الشعور بالكفاءة/الجدارة وتم قياسه (3) فقرات حملت الأرقام من (27-29)، وبُعد الشعور بالاستقلالية وتم قياسه (3) فقرات حملت الأرقام من (30-32)، وتم الاسترشاد في بناء بعض هذه الفقرات على دراسات (Diana et al., 2022;) (Echebiri et al., 2020; Naktiyok, 2019).

- **الجزء الرابع:** وتضمن المتغير الوسيط (التمكين الهيكلي) وشمل أربعة أبعاد هي: بُعد الوصول إلى الموارد وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (33-35)، وبُعد الوصول إلى المعلومات وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (36-38)، وبُعد الدعم وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (39-41)، وبُعد توفر الفرص وتم قياسه من خلال (3) فقرات حملت الأرقام من (42-44)، وتم الاستناد في بناء فقرات هذا المتغير على دراسات (Echebiri et al., 2020;) (Havaei & Dahinten, 2017).

كما اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً ومن السهولة بمكان فهمه بل وتوازن درجاته، حيث يطلب من المستجيب تحديد درجة موافقته أو عدمها على مجموعة من الخيارات (الفقرات) الموضوعية، كما يظهر في الجدول رقم (3-2):

جدول (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

معارض تماما	معارض	محايد	موافق	مرافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

5.3 الاختبارات الخاصة بأداة قياس الدراسة الحالية

من أجل ضمان صحة وسلامة أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية ومدى الوثوق بها، هناك مجموعة من الإجراءات التي يُمكن القيام بها، لعل من أهمها:

1.5.3 صدق المحتوى

بهدف التحقق من صدق المحتوى، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من الأكاديميين والمختصين في مجالات الدراسة وموضوعاتها والبالغ عددهم (7)، والذين طلب منهم تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) وفقراتها من حيث مدى مناسبتها للمجال الذي ستقيسه وأسلوب صياغتها، إما بالموافقة أو بالتعديل على صياغتها، أو حتى بحذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وقد أخذت الباحثة بآراء المحكمين، وتم بالفعل تعديل الاستبانة حتى خرجت بصورتها النهائية كما يظهر (الملحق رقم 1).

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يشير الثبات الى درجة استقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع مرور الزمن (Ursachi et al. , 2015)، بالإضافة الى التأكد من مدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة الحالية (جودة حياة العمل، التمكين الهيكلي، والتمكين النفسي)، ومن

درجة الاعتماد عليها كأداة للدراسة الحالية. قامت الباحثة باستخراج معامل "كرو نباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول (3-3): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

معامل الثبات (Alpha)	الأبعاد	متغيرات الدراسة
0.674	التعويضات والمكافآت	المتغير المستقل: جودة حياة العمل
0.836	الرضا الوظيفي	
0.753	ثقافة المنظمة	
0.752	العلاقات والتعاون	
0.892	التدريب والتطوير	
0.909		أبعاد جودة حياة العمل مجتمعة
0.674	الوصول الى الموارد	المتغير الوسيط التمكين الهيكلي
0.779	المعلومات	
0.697	الدعم	
0.863	الفرص	
0.876		أبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة
0.870	الشعور بمعنى العمل	المتغير التابع: التمكين النفسي
0.769	الشعور بالتأثير	
0.865	الشعور بالكفاءة/الجدارة	
0.771	الشعور بالاستقلالية	
0.889		أبعاد التمكين النفسي مجتمعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية (2023)

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (3-3) اعلاه، وجود درجة ثبات قوية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها، اذ تراوحت قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات والابعاد ما بين (0.674-0.909). وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (60%) لمثل هذا النوع من الدراسات، فالقاعدة العامة المقبولة لقيم معامل كرونباخ ألفا هي أن تكون نسبة هذه القيم ما بين (0.6-0.7)، والتي تشير إلى مستوى مقبول من الموثوقية، فيما تشير قيمة (0.8) فأعلى إلى مستوى جيد جداً (Ursachi et al., 2015). بالتالي، تشير هذه النتائج الى انه يمكن للباحثة الاعتماد على أداة القياس الخاصة بهذه الدراسة، بسبب تمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقراتها.

3.5.3 تحليل القيم المتطرفة

يقصد بالقيم المتطرفة للبيانات، تلك القيم التي تختلف بشكل كبير عن مثيلاتها من البيانات، والتي تقع خارج اتجاه البيانات العام، اذ يؤثر وجود مثل هذه القيم على جودة ودقة التحليل الإحصائي، فيما يمكن تحديد وجود مثل هذه القيم من خلال تحليل مسافة ماهالانوبيس (Mahalanobis Distance) (Cousineau, 2011)، والتي تفسر هذه المسافة باستخدام مستوى الدلالة الإحصائية (p-value < 0.05)، والقيمة الحرجة المقابلة وبدرجة حرية تساوي عدد المتغيرات في جدول مربع كاي (Breerton, 2015). وفي هذه الدراسة، يوجد (9) متغيرات (خمسة أبعاد لجودة حياة العمل، وأربع أبعاد للتمكين الهيكلي).

وبالنظر الى جدول مربع كاي يظهر بأن القيم الحرجة هي (16.919) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) ودرجات حرية (9). وبالتالي، هذا يعني هذا بأن القيم التي لديها قيمة مسافة ماهالانوبيس تساوي أو أكبر من (16.919) هي قيم متطرفة. وتشير نتائج الجدول رقم (3-4) أدناه، الى تحليل القيم المتطرفة، حيث ظهرت (25) حالة (قيمة) متطرفة بالبيانات، قامت الباحثة بحذفها قبل إجراء أي تحليل احصائي بهدف ضمان جودة ودقة التحليل.

جدول (3-4) تحليل القيم المتطرفة (Mahalanobis Distance)

الرقم	رقم الاستبانة	Mahalanobis مسافة ماهالانوبيس
1	10	25.155
2	21	27.002
3	32	17.433
4	35	19.639
5	38	23.217
6	53	22.365
7	54	18.706

18.502	66	8
27.696	79	9
19.293	87	10
21.017	120	11
20.251	127	12
18.125	133	13
27.257	147	14
20.386	149	15
18.399	151	16
19.023	167	17
20.163	174	18
17.674	189	19
20.511	193	20
23.477	217	21
19.461	223	22
17.797	226	23
19.743	227	24
36.391	229	25

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية (2023)

4.5.3 تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

بهدف تحديد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبعد القيام باختبار القيم المتطرفة للبيانات، قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء (skewness) واختبار التفرطح (kurtosis)، فيما تم إجراء اختبار (z-score) لمعامل الالتواء والتفرطح وفقاً لمعيار kim (2013)، والذي يشير إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند قيمة (z) المطلقة التي تزيد عن (3.29)، وبالنسبة للعينات متوسطة الحجم كما هو الحال في الدراسة الحالية ($300 > N > 50$)، يمكن الاستنتاج بأن توزيع بيانات العينة يتبع التوزيع الطبيعي وذلك حسب (Kim, 2013). كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3-5)، أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيم ل (Z) المطلقة لاختباري الالتواء والتفرطح أقل من (3.29).

جدول (3-5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	الالتواء	الخطأ المعياري	قيمة z المطلقة	التفرطح	الخطأ المعياري	قيمة z المطلقة
التعويضات والمكافآت	0.491	0.172	2.852	0.580	0.343	1.692
الرضا الوظيفي	0.075	0.170	0.439	-0.612	0.339	-1.807
ثقافة المنظمة	-0.021	0.170	-0.124	-0.139	0.339	-0.411
العلاقات والتعاون	-0.559	0.170	-3.281	0.071	0.339	0.208
التدريب والتطوير	-0.225	0.170	-1.320	-0.468	0.339	-1.381
جودة حياة العمل	0.089	0.172	0.515	-0.189	0.342	-0.551
الشعور بمعنى العمل	-0.322	0.170	-1.891	-0.364	0.339	-1.073
الشعور بالتأثير	-0.365	0.170	-2.142	-0.160	0.339	-0.471
الشعور بالكفاءة/الجدارة	-0.472	0.170	-2.772	-0.164	0.339	-0.484
الشعور بالاستقلالية	-0.189	0.170	-1.111	-0.327	0.339	-0.966
التمكين النفسي	-0.234	0.170	-1.377	-0.269	0.339	-0.792
الوصول الى الموارد	-0.330	0.170	-1.939	0.152	0.339	0.447
المعلومات	-0.500	0.170	-2.939	0.998	0.339	2.945
الدعم	-0.444	0.170	-2.607	0.403	0.339	1.190
الفرص	-0.342	0.170	-2.009	0.054	0.339	0.159
التمكين الهيكلي	-0.477	0.170	-2.800	0.796	0.339	2.349

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية (2023)

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، وبعد جمع البيانات الميدانية من مجامع الدراسة المستهدف، قامت الباحثة بترميزها ومن ثم إدخالها باستخدام الحاسوب، فيما تم لاحقاً معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (SmartPLS.4)، بالإضافة الى برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفيما يلي المعالجات والاختبارات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة او سوف تستخدمها لإتمام إجراء الدراسة الحالية:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: مثل التكرارات بالإضافة الى النسب المئوية بهدف وصف خصائص عينة الدراسة الحالية (المتغيرات الديمغرافية). والمتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الحالية.
- معامل الثبات كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التماسك بين فقرات الاستبانة وارتباطها ببعضها البعض، والاتساق الداخلي للأداة.
- القيم المتطرفة، لمعرفة البيانات التي تختلف بشكل كبير عن مثيلاتها، والتي تقع خارج اتجاه البيانات العام.
- تحليل النموذج القياسي Measurement Model من خلال التحقق من المعايير التالية:
- الصدق التقاربي Convergent validity ويتم احتسابه من خلال كل من: الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، وثبات المقياس Reliability - والثبات المركب Composite Average Variance Extracted، بالإضافة الى متوسط التباين المفسر (CR) Reliability (AVE).
- الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال احتساب: معيار (Fornell, C., & Larcker, 1981)، والنسبة غير المتجانسة - أحادية الاتجاه Heterotrait-Monotrait Ratio، بالإضافة الى Cross Loading.
- اختبار العلاقة الخطية المتعددة Multicollinearity test بهدف التأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك من اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، لكل أبعاد المتغير المستقل.

- تحليل النموذج الهيكلي Structural Model، وتحلل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية: (1) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)، (2) حجم التأثير Effect size (f^2)، و(3) اختبار الفرضيات.
- اختبار جودة نموذج الدراسة: ويمكن اختبار جودة نموذج الدراسة بالتحقق من جودة التنبؤ Q^2 .

6.3 الخلاصة

تناولت الباحثة من خلال هذا الفصل مناقشة المنهجية المختارة للوصول إلى أهداف الدراسة الحالية، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم استخدام استبانة ذاتية الإدارة مع أسئلة مغلقة لجمع البيانات من الموظفين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. حيث تم استخدام المسح الكمي لاختبار علاقة الأثر في النموذج المفترض، حيث سيتم عرض التحليل الكمي في الفصل التالي.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

1.4 مقدمة

2.4 النتائج المتعلقة بالتحليل الاحصائي الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

3.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

3.4 تحليل النموذج القياسي

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

3.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

4.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

1.4 المقدمة

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات الميدانية بوساطة الاستبانة، والتي قامت الباحثة بإعدادها خصيصا لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والتي وزعت على مجتمع الدراسة المستهدف في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبعد أن فحصت الباحثة والتأكد من صدق المحتوى وكذلك من الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا) لأداة الدراسة، يمكن الآن الانتقال لتحليل البيانات وعرض نتائجها كما سيرد ضمن هذا الفصل.

2.4 النتائج الخاصة بالتحليل الاحصائي الوصفي لفقرات متغيرات الدراسة

يتناول هذا القسم من الدراسة، عرضاً لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية وابعادها وفقراتها، حيث ستقوم الباحثة بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الأهمية النسبية/مستوى كل فقرة من فقرات الاستبانة. فيما قامت الباحثة باعتماد مقياس التصنيف الخماسي المستويات لوصف المتوسطات الحسابية التي سيتم التوصل إليها كما يلي:

طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبذلك تكون مستويات الأهمية النسبية:

- من 1 - 2.33، وتدل على مستوى منخفض.

- من 2.34 - 3.66، وتدل على مستوى متوسط.

- من 3.67 - 5، وتدل على مستوى مرتفع.

1.2.4 النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول: والذي نص على: ما هي تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمستوى جودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، بالإضافة الى الانحرافات المعيارية، لفقرات وأبعاد متغير جودة حياة العمل (التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون والتدريب والتطوير)، وتم ترتيب الفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. فيما يلي عرض النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (جودة حياة العمل) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاده. حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي:

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لجودة حياة العمل وأبعادها

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	العلاقات والتعاون	4.13	0.52	مرتفع	1
2	الرضا الوظيفي	3.31	0.80	متوسط	2
3	ثقافة المنظمة	3.29	0.73	متوسط	3
4	التدريب والتطوير	3.11	0.87	متوسط	4
5	التعويضات والمكافآت	2.04	0.66	منخفض	5
القيم الإحصائية الاجمالية لمتغير جودة حياة العمل		3.17	0.55	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج الجدول رقم (1-4) أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لمتغير جودة حياة العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تراوحت ما بين (2.04-4.13)، وبمستوى من منخفض الى مرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير جودة حياة العمل (3.17) بانحراف معياري (0.55)، أي بمستوى متوسط، وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

مما يعني أن بعض أبعاد جودة حياة العمل في الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بحاجة الى مزيد من العناية والتعزيز. وان فاعلية المنظمة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين متوسطة، كما ان الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالرضا عن احتياجاتهم الشخصية واحتياجات العمل أثناء تحقيق أهداف المنظمة متوسطة كذلك.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيري، 2018) التي اشارت الى مستوى متوسط لجودة حياة العمل في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، ودراسة (شرفاوي وآخرون، 2021) والتي أشارت إلى مستوى متوسط لجودة حياة العمل في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر، ودراسة (أميمة، 2020) والتي أشارت كذلك إلى مستوى متوسط لجودة حياة العمل في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر. كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Isnaini et al., 2019)، التي أشارت إلى ان جودة حياة العمل جاءت بمستوى متوسط في الشركات المرتبطة بالحكومة الماليزية. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (المطيري و الدخيل، 2017) التي بينت ان مستوى توافر جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية بالرياض بالمملكة العربية السعودية جاء متوسطا. وكذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو شمالة (2018) والتي أشارت الى وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (2022) التي اشارت الى مستوى متوسط لجودة حياة العمل في جامعة جدة.

كما توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (4-1) أعلاه، بأن أكثر أبعاد جودة حياة العمل أهمية وتوافرا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومن وجهة نظر عينة الدراسة الحالية هو بعد العلاقات والتعاون، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.52) وبمستوى مرتفع، اذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى بين جميع الأبعاد، بينما جاءت أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.8)، وثقافة المنظمة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.73)، والتدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.11)

وانحراف معياري (0.87) وعلى التوالي على مستوى متوسط، في حين حل بعد التعويضات والمكافآت بالمرتبة الأخيرة من بين أبعاد جودة حياة العمل بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.66)، بمستوى منخفض. فيما سجل متغير جودة حياة العمل ككل متوسط حسابيا (3.17) بانحراف معياري (0.55) أي بمستوى متوسط. وفيما يلي توضيحاً للنتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد جودة حياة العمل، وهي مرتباً ترتيباً تنازلياً.

البعد الأول: العلاقات والتعاون

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد العلاقات والتعاون بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعد العلاقات والتعاون

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
RC1	لدي علاقات جيدة مع زملائي بالدائرة/القسم الذي اعمل فيه	4.47	0.62	مرتفع	1
RC2	تتسم العلاقة ما بين المديرين والموظفين داخل الوزارة بالانسجام	3.43	0.84	متوسط	4
RC3	تتسم علاقتي مع مسؤولي المباشر بالاحترام	4.44	0.64	مرتفع	2
RC4	يقدم زملائي في العمل المساعدة لي حال طلبها	4.17	0.69	مرتفع	3
	القيم الإحصائية الاجمالية لبعد العلاقات والتعاون	4.13	0.524	مرتفع	

توضح نتائج الجدول رقم (4-2) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد العلاقات والتعاون قد تراوحت بين (3.43-4.47)، وبمستوى ما بين متوسط الى مرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد العلاقات والتعاون (4.13) بانحراف معياري (0.524)، أي بمستوى مرتفع. وحصلت الفقرة رقم (1) ومفادها " لدي علاقات جيدة مع زملائي بالدائرة/القسم الذي أعمل فيه " على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، أي بمستوى

مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " تتسم العلاقة ما بين المديرين والموظفين داخل الوزارة بالانسجام " على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.84)، أي بمستوى متوسط. بالتالي تشير نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد العلاقات والتعاون ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، إلى وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، وحل هذا البعد بالمرتبة الأولى بين أبعاد جودة حياة العمل، ذلك يدل على اهتمام مرتفع بتعزيز العلاقات والتعاون بين أقسام ودوائر الوزارة محل الدراسة من قبل المسؤولين فيها، لأهمية ذلك في تحقيق أهداف الوزارة المنشودة. كذلك تدل هذه النتيجة على الأهمية والانطباع الإيجابي لدى مفردات عينة الدراسة حول أهمية بعد العلاقات والتعاون داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مما يعزز تفاعل الموظفين وتعاونهم مع زملائهم وقرانهم في الوزارة محل الدراسة. الا ان حالة التوافق والتناغم بين العاملين في الوزارة ومسؤوليهم بحاجة الى توطيد بهدف ضمان انسجامهم مع بعضهم البعض. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة منال،(2022)، التي أشارت الى وجود مستوى مرتفع لبعد العلاقات والتعاون في جامعة يحي فارس بالجزائر. فيما اختلفت مع دراسة البياري (2018) والتي اشارت الى وجود مستوى متوسط لبعد العلاقات الاجتماعية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، ويتضمن الجدول (4-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لفقرات بعد الرضا الوظيفي بالوزارة محل الدراسة.

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الرضا الوظيفي

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
JS1	تسمح الظروف داخل الوزارة لأن أكون منتجاً قدر الإمكان.	2.90	0.98	متوسط	4
JS2	أنوي الاستمرار في العمل في الوزارة لفترة طويلة في المستقبل.	3.29	1.07	متوسط	3
JS3	أشعر بالسعادة في وظيفتي الحالية في الوزارة.	3.43	0.99	متوسط	2
JS4	بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي في الوزارة.	3.61	0.90	متوسط	1
القيم الإحصائية الاجمالية لبعء الرضا الوظيفي		3.31	0.804	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (3-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (2.90-3.31)، وبمستوى متوسط لجميعها، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الرضا الوظيفي (3.31)، أي بمستوى متوسط. كما حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها " بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي في الوزارة " على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، أي بمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها " تسمح الظروف داخل الوزارة لأن أكون منتجاً قدر الإمكان " على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.90)، وانحراف معياري (0.98)، أي بمستوى متوسط كذلك. وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية بين أبعاد جودة حياة العمل، ويبدل ذلك على اهتمام متوسط برضا الموظفين من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة، أو قد يعزى لذلك لعدم توافر شروط الرضا الهامة وبدرجة كافية ومناسبة مثل الراتب الكاف والشعور بالاستقلالية وحرية التصرف داخل الوزارة المقيدة بتعليمات وأنظمة وقوانين تحكم العمل داخلها. الا ان هناك شعور بالرضا من العمل داخل الوزارة، وقد يعزى ذلك الى ان العمل في القطاع الحكومي يمثل امانا وظيفيا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021) والتي أشارت مستوى متوسط لبعء الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر.

البعد الثالث: ثقافة المنظمة

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، يتضمن الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد ثقافة المنظمة بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعد ثقافة المنظمة

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الفقرة
3	متوسط	0.95	3.15	تشجع الوزارة على التعاون ما بين جميع الإدارات/الأقسام لتحقيق أهدافها.	OC1
1	مرتفع	0.93	3.73	أشعر بالفخر لعملي في الوزارة.	OC2
2	متوسط	1.02	3.19	أشارك في عملية صنع القرارات التي تؤثر على عملي.	OC3
4	متوسط	0.94	3.1	تواكب الوزارة التغييرات الجديدة التي تحدث في العالم وتطبقها على أرض الواقع.	OC4
	متوسط	0.73	3.29	القيم الإحصائية الإجمالية لبعد ثقافة المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (4-4) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد ثقافة المنظمة قد تراوحت ما بين (3.10-3.79)، بمستوى متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد ثقافة المنظمة (3.29)، بانحراف معياري (0.73)، أي بمستوى متوسط. كما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " أشعر بالفخر لعملي في الوزارة " على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (4) ومفادها " تواكب الوزارة التغييرات الجديدة التي تحدث في العالم وتطبقها على أرض الواقع " على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري (0.94)، أي بمستوى متوسط كذلك. بالتالي تشير نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد ثقافة المنظمة، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثالثة بين أبعاد جودة حياة العمل، ويدل ذلك على اهتمام متوسط لا يصل الحد اللازم بثقافة المنظمة من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة. واتفقت نتيجة الدراسة

الحالية مع نتائج دراسة أبو شمالة (2018) والتي أشارت الى وجود مستوى متوسط لثقافة المنظمة في مقر وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وتعزو الباحثة ذلك الى المناخ التنظيمي السائد داخل الوزارة، والذي يتسم بالبيروقراطية والالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تحد من فرص المشاركة في صنع القرارات، او ان فرص المساواة بين الجنسين غير عادلة خاصة في مجال الترقيات وتقلد المناصب العليا.

البعد الرابع: التدريب والتطوير

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، يتضمن الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد التدريب والتطوير بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعد التدريب والتطوير

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
TD1	تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، في حصولي على المهارات اللازمة لأداء عملي.	3.24	1.04	متوسط	1
TD2	تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة إلى تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين.	3.19	0.95	متوسط	2
TD3	تقدم الوزارة فرص تدريب كافية لأداء وظيفتي بكفاءة.	2.76	1.03	متوسط	4
TD4	تهدف البرامج التدريبية التي تقوم الوزارة بتنفيذها إلى تحسين مهارات التعامل مع الآخرين.	3.14	0.98	متوسط	3
	القيم الإحصائية الاجمالية لبعد التدريب والتطوير	3.106	0.87	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-5) أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد التدريب والتطوير تراوحت ما بين (2.76-3.24)، بمستوى متوسط لجميعها، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب والتطوير (3.106) وانحراف معياري (0.87)، بمستوى متوسط. كما حصلت الفقرة رقم (1) ومغادها " تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، في

حصولي على المهارات اللازمة لأداء عملي" على أعلى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، أي بمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها " تقدم الوزارة فرص تدريب كافية لأداء وظيفتي بكفاءة" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري (1.03)، أي بمستوى متوسط. تشير نتائج الاجابة على الفقرات الخاصة ببعد التدريب والتطوير ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى متوسط لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الرابعة بين أبعاد جودة حياة العمل، يدل ذلك على اهتمام متوسط بالتدريب والتطوير من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحربي، 2022)، التي أشارت الى مستوى أهمية متوسط للبرامج التدريبية كأحد أبعاد جودة حياة العمل داخل جامعة جدة بالسعودية. كما واتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة النجار (2020) الى بينت وجود مستوى متوسط لتطوير القدرات من وجهة نظر المرأة العاملة بقطاع ريادة الأعمال بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. فيما اختلف مع نتيجة دراسة إبراهيم (2018) التي أظهرت وجود مستوى متوسط لبعد التدريب والتعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر. كما واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة برسولي (2018) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع لبعد التدريب والتعليم بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر.

البعد الخامس: التعويضات والمكافآت

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات، حيث تم حذف الفقرة رقم (1) وذلك بسبب انخفاض تأثيرها على المتغير الكلي (جودة حياة العمل)، يتضمن الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد التعويضات والمكافآت بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعيد التعويضات والمكافآت

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
CO2	تطبق الوزارة نظاما جيدا يربط المكافآت بالأداء الوظيفي.	1.86	0.79	منخفض	3
CO3	تطبق الوزارة نظاما عادلا للترقيات.	2.14	0.86	منخفض	1
CO4	احصل على مقابل عادل للعمل الإضافي الذي أقوم به.	2.12	0.93	منخفض	2
القيم الإحصائية الإجمالية لبعيد التعويضات والمكافآت		2.04	0.66	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-6) أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعيد التعويضات والمكافآت تراوحت ما بين (1.86-2.14)، وبمستوى منخفض لجميعها، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعيد التعويضات والمكافآت (2.04)، أي بمستوى منخفض. كما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "تطبق الوزارة نظاما عادلا للترقيات" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (2.14)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، أي بمستوى منخفض، بينما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها "تطبق الوزارة نظاما جيدا يربط المكافآت بالأداء الوظيفي" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.89)، وانحراف معياري (0.79)، أي بمستوى منخفض كذلك. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعيد التعويضات والمكافآت ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى منخفض لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الأخيرة والخامسة بين أبعاد جودة حياة العمل. ويدل ذلك على أن عينة الدراسة الحالية لا ترى أن الوزارة تطبق نظاماً جيداً للتعويضات والمكافآت للموظفين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البياري (2018) التي أشارت إلى مستوى منخفض لبعيد للتعويضات والمكافآت كأحد أبعاد جودة حياة العمل داخل وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بغزة. كما واتفقت مع نتيجة دراسة الحسني (2016) التي أشارت إلى مستوى منخفض لبعيد الأجور في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين. واختلفت كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (2018)

والتي بينت وجود مستوى متوسط لبعده الأجر والمكافئات العادلة في جامعة جدة في السعودية. واختلفت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة أميمة (2020) والتي بينت وجود مستوى متوسط للأجر والحوافز بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

2.2.4 النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: والذي نص على: ما هي تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمستوى التمكين الهيكلي داخل الوزارة بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، وكذلك الانحرافات المعيارية، لفقرات متغير التمكين الهيكلي وأبعاده (الوصول الى الموارد، المعلومات، الدعم، والفرص)، وتم ترتيب الفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بالمتغير الوسيط (التمكين الهيكلي) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاده. وجاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي:

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لمتغير التمكين الهيكلي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
1	المعلومات	3.98	0.59	مرتفع	1
2	الدعم	3.75	0.66	مرتفع	2
3	الفرص	3.74	0.73	مرتفع	3
4	الوصول الى الموارد	3.65	0.60	متوسط	4
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير التمكين الهيكلي		3.78	0.51	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول (4-7) بأن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس التمكين الهيكلي ككل قد بلغ (3.78) بانحراف معياري بلغ (0.51)، وبتقدير مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك الى وعي

المسؤولين في الوزارة محل الدراسة بأهمية تمكين العاملين لديها من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية المتاحة والمستخدمة. أما المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الهيكلي، فقد تراوحت قيمها ما بين (3.65-3.98)، حيث جاء بعد "الوصول الى المعلومات" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.59)، بمستوى مرتفع. بينما حصد بعد "توفر الدعم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.66)، بمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد "توفر الفرص" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.73)، وبمستوى مرتفع، بينما جاء بعد "الوصول الى الموارد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.6)، ومستوى متوسط، ويمكن ان يعزى ذلك الى أن قلة الموارد المتاحة وخاصة المالية بسبب الازمة المالية التي تمر بها الحكومة، والتي تؤثر بدورها على بقية الموارد المتاحة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة برسولي (2018) والتي أشارت الى مستوى مرتفع للتمكين الهيكلي بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجريت في اسبانيا وبريطانيا من قبل (Amor et al., 2021)، والتي أشارت إلى أن تطبيق التمكين الهيكلي بأبعاده جاء مرتفعا بالمنظمات الخدمية الإسبانية، فيما جاء بتقدير متوسط في بريطانيا. فيما اختلفت نتيجة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العسالي وآخرون (2021) والتي أظهرت وجود مستوى متوسط للتمكين الهيكلي في احدى مؤسسات التصنيع الجزائرية. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للتمكين الهيكلي في الجامعات الفلسطينية. وفيما يلي توضيحاً للنتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي، وهي مرتباً ترتيباً تنازلياً.

البعد الأول: المعلومات

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والمستوى والترتبة لفقرات بعد المعلومات بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لبعده توافر المعلومات

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
IN1	أعي الأهداف الاستراتيجية للوزارة واللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	3.93	0.71	مرتفع	2
IN2	أعي الإجراءات اللازمة لأداء عملي بشكل فاعل.	4.12	0.66	مرتفع	1
IN3	لدي حق الوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بعملية.	3.90	0.75	مرتفع	3
القيم الإحصائية الاجمالية لبعده توافر المعلومات		3.98	0.59	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول أعلاه رقم (4-8) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعده المعلومات تراوحت ما بين (3.90-4.12)، وبمستوى مرتفع لجمعها. فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده المعلومات (3.98) بانحراف معياري (0.59)، أي بمستوى مرتفع. وحصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " أعي الإجراءات اللازمة لأداء عملي بشكل فاعل" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها " لدي حق الوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بعملية" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.75)، أي بمستوى مرتفع. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعده المعلومات من وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الهيكلي، ويدل ذلك على ان عينة الدراسة الحالية ترى ان هناك اهتماما مرتفعا من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة بتوفير المعلومات للموظفين، وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات العامة للوزارة وسياساتها وأهدافها، واهتمام الوزارة بإكساب العاملين لديها المهارات والمعارف لمساعدتهم في انجاز أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Amor et al., 2021)، حيث أشاروا إلى

أن توافر المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي كان بدرجة مرتفعة في كلا من إسبانيا وبريطانيا، ولكن بعد المعلومات من حيث المرتبة حل بالمرتبة الثانية. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعد المعلومات في الجامعات الفلسطينية. وكذلك اتفقت مع دراسة حامد (2022) والتي أكدت على وجود مستوى مرتفع لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات في الجامعات الحكومية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة برسولي (2018) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع لبعد المعلومات والاتصال بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر.

البعد الثاني: الدعم

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد الدعم بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعد الدعم

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
IN1	أحصل على معلومات محددة من قبل الوزارة لإنجاز مهامي.	3.65	0.83	متوسطة	3
IN2	يوفر زملائي في العمل الدعم اللازم لي لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.86	0.76	مرتفع	1
IN3	أحصل على تغذية راجعة حول ادائي من رئيسي المباشر.	3.75	0.93	مرتفع	2
	القيم الإحصائية الاجمالية لبعد الدعم	3.75	0.66	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول أعلاه رقم (4-9) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد الدعم تراوحت ما بين (3.65-3.86)، ما بين مستوى متوسط الى مرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الدعم (3.75) بانحراف معياري (0.66)، أي بمستوى مرتفع. كما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " يوفر زملائي في العمل الدعم اللازم لي لحل المشكلات التي تواجهني

في العمل" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها "أحصل على معلومات محددة من قبل الوزارة لإنجاز مهماتي" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.83)، أي بمستوى متوسط. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعدهم الدعم، ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثانية بين أبعاد التمكين الهيكلي. ويدل ذلك على أن عينة الدراسة الحالية ترى أن هناك اهتمام مرتفع من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة بتوفير الدعم للموظفين، والمتمثل بالنصائح المتعلقة بأعمالهم ومهامهم بهدف تطويرها. فيما يدل ذلك على حالة انسجام وتوافق بين العاملين أنفسهم الذي يتضح من خلال تقديم الدعم لبعضهم البعض في حالة حدوث مشاكل في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Amor et al., 2021)، حيث أشاروا إلى أن تطبيق توافر الدعم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي كان بدرجة مرتفعة في إسبانيا، وبدرجة متوسطة في بريطانيا، وبعد الدعم من حيث ترتيب أبعاد التمكين الهيكلي حل بالمرتبة الثالثة. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعدهم الدعم في الجامعات الفلسطينية.

البعد الثالث: الفرص

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لفقرات بعد الفرص بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لبعدهم توافر الفرص

الفرقة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتبة
IN1	يوجد في العمل الذي أقوم فيه، تحديات تساعدني على التطور المهني داخل الوزارة.	3.72	0.80	مرتفع	2

1	مرتفع	0.82	3.79	لدي فرصة لاكتساب مهارات جديدة ضمن الوظيفة التي أقوم بها.	IN2
3	مرتفع	0.84	3.71	تعزز وظيفتي الحالية من إمكانات تطوري الوظيفي مستقبلا.	IN3
	مرتفع	0.73	3.74	القيم الإحصائية الاجمالية لبعء توافر الفرص	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-10) أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء توافر الفرص تراوحت ما بين (3.71-3.79)، وبمستوى مرتفع لجميعها، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الدعم (3.74)، أي بمستوى مرتفع. كما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " لدي فرصة لاكتساب مهارات جديدة ضمن الوظيفة التي أقوم بها" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها " تعزز وظيفتي الحالية من إمكانات تطوري الوظيفي مستقبلا" على أدنى مرتبة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.84)، أي بمستوى مرتفع. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعء توافر الفرص ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، والذي جاء بالمرتبة الثالثة بين أبعاد التمكين الهيكلي، ويدل ذلك على اهتمام مرتفع من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة بإتاحة فرص النمو والتقدم أمام الموظفين، من خلال إتاحة الفرصة أمام الموظفين لتلقي التدريب من خلال برامج متعددة يقدمها المعهد الوطني التربوي التابع للوزارة، وكذلك من بعض الجهات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Amor et al., 2021) التي أشارت إلى مستوى مرتفع لبعء توافر الفرص كأحد أبعاد التمكين الهيكلي في كلا من إسبانيا وبريطانيا. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعء توفر الفرص في الجامعات الفلسطينية.

البعد الرابع: الوصول الى الموارد

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد الوصول الى الموارد بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الوصول الى الموارد

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
AC1	الوقت المتاح لي للقيام بمتطلبات عملي الحالي كاف.	3.70	0.82	مرتفع	1
AC2	يمكنني الحصول على مساعدة مؤقتة عند الحاجة لها للقيام بمهامي الوظيفية.	3.62	0.69	متوسط	3
AC3	الموارد اللازمة التي أحتاجها للقيام بعملي متاحة داخل الوزارة.	3.64	0.79	متوسط	2
القيم الإحصائية الاجمالية لبعء الوصول الى الموارد		3.65	0.60	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (4-11) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء الوصول الى الموارد تراوحت ما بين (3.62-3.70)، وبمستوى أهمية متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الوصول الى الموارد (3.65) بانحراف معياري (0.6)، أي بمستوى متوسط. كما حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها "الوقت المتاح لي للقيام بمتطلبات عملي الحالي كاف" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها " يمكنني الحصول على مساعدة مؤقتة عند الحاجة لها للقيام بمهامي الوظيفية " على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.62)، أي بمستوى متوسط. وجاء هذا البعد بالمرتبة الاخيرة بين أبعاد التمكين الهيكلي، مما يدل على اهتمام متوسطة من قبل المسؤولين بالوزارة محل الدراسة بإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى الموارد. و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Amor et al., 2021) التي أظهرت بأن توفر عملية الوصول الى الموارد كبعء من أبعاد التمكين الهيكلي كان بدرجة متوسطة في كلا من إسبانيا وبريطانيا. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعء الوصول الى الموارد في الجامعات الفلسطينية.

3.1.3 النتائج الخاصة بالسؤال الثالث: والذي نص على: ما هو مستوى التمكين النفسي بدلالة أبعادها (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، الشعور بالكفاءة/الجدارة والشعور بالاستقلالية) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات وأبعاد متغير التمكين النفسي (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، الشعور بالكفاءة/الجدارة والشعور بالاستقلالية)، وتم ترتيب الفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. فيما يلي عرض النتائج الخاصة بالمتغير التابع (التمكين النفسي) من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاده. حيث جاءت نتائج التحليل الخاصة بكل بعد كما يلي:

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لمتغير التمكين النفسي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الشعور بالاستقلالية	3.61	0.75	متوسط	4
2	الشعور بالكفاءة/الجدارة	4.36	0.55	مرتفع	1
3	الشعور بالتأثير	3.75	0.74	مرتفع	3
4	الشعور بمعنى العمل	3.77	0.76	مرتفع	2
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغير التمكين النفسي	3.87	0.55	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

تبين نتائج الجدول رقم (4-12) أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لمتغير التمكين النفسي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تراوحت ما بين (3.61-4.36)، وبمستوى متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير التمكين النفسي (3.87) بانحراف معياري (0.55)، أي بمستوى مرتفع. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Isnaini et al., 2019) التي أشارت إلى مستوى مرتفع للتمكين النفسي بالشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا، وأيضاً اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجريت في اسبانيا وبريطانيا من قبل (Amor et al., 2021)، حيث أشاروا إلى أن تطبيق التمكين النفسي بأبعاده بالمنظمات الخدمية

مرتفع في إسبانيا، ومتوسط في بريطانيا. واتفقت هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت له دراسة العسالي وآخرون (2021) والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع للتمكين النفسي في إحدى مؤسسات التصنيع الجزائرية. كما واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للتمكين النفسي في الجامعات الفلسطينية. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة برسولي (2018) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع للتمكين النفسي بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر. كما واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للتمكين النفسي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة في الجزائر.

كما توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (4-12) أعلاه، بأن أكثر أبعاد التمكين النفسي أهمية وتوافراً في وزارة التربية والتعليم ومن وجهة نظر عينة الدراسة الحالية هو بعد "الشعور بالكفاءة/الجدارة" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى بين جميع الأبعاد، بينما جاء بعد بينما حصد بعد "الشعور بمعنى العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.76)، بمستوى مرتفع، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد "الشعور بالتأثير" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.74)، و بمستوى مرتفع أيضاً، بينما جاء بعد "الشعور بالاستقلالية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.75)، ومستوى متوسط. وفيما يلي توضيحاً للنتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التمكين النفسي، وهي مرتباً ترتيباً تنازلياً.

البعد الأول: الشعور بالكفاءة/الجدارة

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد الشعور بالكفاءة/الجدارة بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعث الشعور بالكفاءة/الجدارة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
SC1	أنا واثق من قدرتي على القيام بأنشطة عملي المختلفة بشكل جيد.	4.42	0.59	مرتفع	1
SC2	أشعر بالاستعداد الكافي لأداء واجبات وظيفتي الحالية.	4.38	0.65	متوسط	2
SC3	أثق في المهارات اللازمة للنجاح في عملي والتي قمت بتطويرها بمرور الوقت.	4.29	0.62	مرتفع	3
القيم الإحصائية الإجمالية لبعث الشعور بالكفاءة/الجدارة		4.36	0.55	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-13) بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعث الشعور بالكفاءة/الجدارة تراوحت ما بين (4.29-4.42)، وبمستوى ما بين متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعث الشعور بالكفاءة/الجدارة (4.42) بانحراف معياري (0.55)، أي بمستوى مرتفع. كما حصلت الفقرة رقم (1) ومفادها "أنا واثق من قدرتي على القيام بأنشطة عملي المختلفة بشكل جيد" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "أثق في المهارات اللازمة للنجاح في عملي والتي قمت بتطويرها بمرور الوقت" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري (0.62)، أي بمستوى مرتفع. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعث الشعور بالكفاءة/الجدارة ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، الى وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، وحل هذا البعد بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين النفسي، ذلك يدل على أن الموظفين يشعرون بشكل مرتفع أن لديهم الكفاءة والجدارة للقيام بالمهام الواجبات، إذ ان موظفي الوزارة يتلقون ما يلزم من معلومات تتعلق بعملهم مما قد يشعروهم بجدارتهم على العمل والقيام بالمهام المختلفة، ومن جهة أخرى، قد يكون للتطوير والتدريب الذي يتلقاه موظفي الوزارة سببا في ذلك الشعور. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021

(، التي أشارت إلى أن بعد الشعور بالقدرة والكفاءة مرتفع في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر، ودراسة (Isnaini et al., 2019) والتي أشارت مستوى مرتفع للممارسة بعد الشعور بالكفاءة بالشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعد الشعور بالتأثير في الجامعات الفلسطينية. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة برسولي (2018) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع لبعد الكفاءة والمقدرة بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر. وكذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع جدا لبعد المقدرة داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة في الجزائر.

البعد الثاني: الشعور بمعنى العمل

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لفقرات بعد الشعور بمعنى العمل بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتبة لبعد الشعور بمعنى العمل

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
MW1	وظيفتي الحالية في الوزارة، مهمة جدا بالنسبة لي.	3.85	0.82	مرتفع	1
MW2	الأنشطة التي أقوم بها في الوزارة لها معنى على المستوي الشخصي لي.	3.60	0.94	متوسط	2
MW3	العمل الذي أقوم به في الوزارة مهم جدًا بالنسبة لي.	3.85	0.81	مرتفع	1
	القيم الإحصائية الاجمالية لبعد الشعور بمعنى العمل	3.77	0.77	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-14) الواردة أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعد الشعور بمعنى العمل تراوحت ما بين (3.60-4.85)، وبمستوى ما بين متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد الشعور بمعنى العمل (3.77) بانحراف

معياري (0.77)، أي بمستوى مرتفع. كما حصلت الفقرتين رقم (1) رقم (3)، والتي مفادها "وظيفتي الحالية في الوزارة، مهمة جدا بالنسبة لي" و"العمل الذي أقوم به في الوزارة مهم جدًا بالنسبة لي" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها "الأنشطة التي أقوم بها في الوزارة لها معنى على المستوى الشخصي لي" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.94)، أي بمستوى متوسط. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد الشعور بمعنى العمل ومن وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، الى وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، والذي حل بالمرتبة الثانية بين أبعاد التمكين النفسي. وتعزو الباحثة ذلك الى ان العمل في وزارة التربية لما تحمله هذه الوزارة من قيمة في المجتمع الفلسطيني بأهدافها ورؤيتها، يطابق قيم الموظفين ومعتقداتهم الشخصية، مما عزز شعورهم بمعنى العمل الذي يؤدونه داخل الوزارة، وبأنه يحمل ضمن مضامينه أهمية مجتمعية ووطنية خاصة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لبعد الشعور بمعنى العمل داخل مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة في الجزائر. ودراسة (Isnaini et al., 2019) والتي أشارت الى وجود مرتفع بعد الشعور بمعنى العمل بالشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا. واتفقت كذلك مع دراسة أبو سينية (2022) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع لبعد الشعور بمعنى العمل في الجامعات الفلسطينية. وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة برسولي (2018) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع لبعد الشعور بمعنى العمل بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة في الجزائر.

البعد الثالث: الشعور بالتأثير

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد الشعور بالتأثير بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بالتأثير

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
FE1	لدي تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارة/القسم الذي أعمل به.	3.73	0.90	مرتفع	2
FE2	لدي تأثير كبير على ما يحدث من تطورات في الإدارة/القسم الذي أعمل به.	3.56	0.93	متوسط	3
FE3	يعتبر تأثير القسم الذي أعمل فيه مهم بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى في الوزارة.	3.96	0.86	مرتفع	1
القيم الإحصائية الاجمالية لبعء الشعور بالتأثير		3.75	0.74	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-15) الواردة أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء الشعور بالتأثير تراوحت ما بين (3.56-3.96)، وبمستوى متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الشعور بالتأثير (3.75) بانحراف معياري (0.74)، أي بمستوى مرتفع. وحصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "يعتبر تأثير القسم الذي أعمل فيه مهم بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى في الوزارة" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (2) ومفادها "لدي تأثير كبير على ما يحدث من تطورات في الإدارة/القسم الذي أعمل به" على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري (0.93)، أي بمستوى متوسط. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعء الشعور بالتأثير من وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية، الى وجود مستوى مرتفع لهذا البعد، وحل هذا البعد بالمرتبة الثالثة بين أبعاد التمكين النفسي. وتعزو الباحثة ذلك الى انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل، وبالتالي شعور الموظف بقدرته على التأثير على القرارات المختلفة المتخذة في الوزارة، علاوة على ايمان الفرد العامل بقدرته على التأثير في السياق التنظيمي العام في الوزارة محل الدراسة. كما ويرتبط هذا الشعور بثقة المسؤولين داخل الوزارة في قدراتهم وإمكانياتهم المهنية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (برسولي،

(2018) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لبعء الشعور بالتأثير بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بالجزائر فيما اختلفت مع دراسة (شرفاوي وآخرون، 2021)، التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط لبعء الشعور بالتأثير في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر، ودراسة (Isnaini et al., 2019) والتي أشارت الى وجود مستوى متوسط لبعء الشعور بالتأثير بالشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى متوسط لبعء الشعور بالتأثير في الجامعات الفلسطينية.

البعد الرابع: الشعور بالاستقلالية

تم قياس هذا البعد من خلال (3) فقرات، يتضمن الجدول (4-16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بعد الشعور بالاستقلالية بالوزارة محل الدراسة.

جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لبعء الشعور بالاستقلالية

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
SC1	اشعر بالاستقلالية ضمن مجال عملي في الوزارة.	3.59	0.88	متوسطة	2
SC2	يمكنني أن أقرر بنفسى كيفية القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لي.	3.86	0.87	مرتفع	1
SC3	لدى استقلالية (حرية) في تحديد أوقات أدائي لأعمالي.	3.38	0.98	متوسط	3
	القيم الإحصائية الاجمالية لبعء الشعور بالاستقلالية	3.61	0.75	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (spss)

توضح نتائج الجدول رقم (4-16) الواردة أعلاه، بأن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة الحالية عن الفقرات المتعلقة ببعء الشعور بالاستقلالية تراوحت ما بين (3.38-3.86)، وبمستوى متوسط ومرتفع، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء الشعور بالاستقلالية (3.61) بانحراف معياري (0.75)، أي بمستوى مرتفع. كما حصلت الفقرة رقم (2) ومغادها " يمكنني أن أقرر بنفسى كيفية القيام

بالمهام الوظيفية الموكلة لي" على أعلى مرتبة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، أي بمستوى مرتفع، بينما حصلت الفقرة رقم (3) ومفادها "لدي استقلالية (حرية) في تحديد أوقات أدائي لأعمالي". على أدنى مرتبة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.98)، أي بمستوى متوسط. بالتالي تشير نتائج الإجابة على الفقرات الخاصة ببعدهم الشعور بالاستقلالية من وجهة نظر مفردات الدراسة الحالية الى وجود مستوى متوسط لهذا البعد، وحل هذا البعد بالمرتبة الرابعة والأخيرة بين أبعاد التمكين النفسي، وذلك يدل على شعور الموظفين بأن لهم استقلالية بنسبة متوسطة داخل وزارة التربية والتعليم. وقد يعزى ذلك الى الأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي قد تحد نوعا ما من قدراتهم في التحكم في إجراءات العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سنيينة (2022) التي أظهرت وجود مستوى متوسط لبعدهم الاستقلالية في الجامعات الفلسطينية. فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (برسولي، 2018) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لبعدهم الشعور بالاستقلالية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بالجزائر. ودراسة (شرفاوي وآخرون، 2021) التي أشارت وجود مستوى منخفض لبعدهم الشعور بالاستقلالية في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة (Isnaini et al., 2019) والتي بينت وجود مستوى مرتفع لبعدهم الشعور بالاستقلالية بالشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا.

3.4 تحليل بيانات الدراسة الحالية وعرض نتائجها

بعد قيام الباحثة بالتأكد من إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، علاوة على ما تم اجراؤه من اختبارات الصدق المحتوى والثبات، يمكن البدء بتحليل نموذج الدراسة الحالية بهدف اختبار فرضياتها الموضوعية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-) (SEM: Partial least square structural equation model)، بواسطة برنامج التحليل الاحصائي

(SmartPLS3)، إذ تعتمد عملية تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على عنصرين هما: (1) تقييم النموذج القياسي (الخارجي) (Measurement Model)، و(2) تقييم النموذج الداخلي (Structural Model). ويتضمن تقييم نموذج القياس تقييم صدق مقاييس البناء وثباتها، ويعتمد هذا التقييم على مقاييس مختلفة، اعتمادًا على ما إذا كان البناء يقاس بشكل انعكاسي أو تكويني (Ali et al., 2018). ويعتبر نهج (PLS) لنماذج المعادلات الهيكلية، والمعروف أيضًا باسم نمذجة مسار (PLS-PM) PLS بمثابة نموذج (SEM) قائم على المكون، وفي الواقع، تعد نمذجة مسار (PLS) تقنية مواتية لتقدير النماذج المعقدة، لأنها يمكن أن تضمن مزيدًا من "الشح النظري" وتقليل تعقيد النموذج، وعلى هذا النحو، يتم استخدامه لتطوير نماذج هرمية كبيرة ومعقدة من خلال الاستخدام المتكرر للمتغيرات الواضحة، عليه، تعد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أداة مهمة لتقدير شبكة العلاقات السببية التي تربط بين مفهوميين أو أكثر من المفاهيم المعقدة (Akter et al., 2011).

4.4 تحليل النموذج القياسي/الخارجي (Measurement Model)

ستقوم الباحثة بإجراء تحليل نموذج الدراسة القياسي (الخارجي)، وهو الجزء من نمذجة المعادلات الهيكلية الذي يتعامل مع متغيرات الدراسة الحالية ومؤشراتها، ويحدد العلاقات بين متغيراتها المشاهدة أي المؤشرات أو الفقرات) وكذلك غير المشاهدة أي الكامنة، كما يصف الصدق والثبات الخاص بالمتغيرات المشاهدة. وذلك باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، من أجل التحقق من صحة النموذج وفحصه، باستخدام برنامج (Smartpls)، حيث يتضمن نموذج هذه الدراسة مكونا من الدرجة الأولى (First Order construct) بالإضافة الى مكون من الدرجة الثانية² (Second Order

² مكون الدرجة الثانية (second order) في هذه الدراسة هو جودة حياة العمل، بالإضافة إلى التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، حيث تضمن متغير جودة حياة العمل (5) أبعاد عاكسة ذات ترتيب منخفض (التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة،

(construct)، فهو نموذج مختلط (Mixed)، عاكس وتكويني (J. (reflective- formative model) (Hair et al., 2017). فالمكون من الدرجة الثانية (Second Order) في النموذج هو جودة حياة العمل والتمكين النفسي، والتمكين الهيكلي. عليه، فقد قامت الباحثة باستخدام معايير مختلفة لتقييم المكون من الدرجة الأولى وكذلك المكون من الدرجة الثانية في النموذج القياسي في هذه الدراسة. وفيما يلي نتائج اختبار تقييم النموذج.

1.4.4. المكون من الدرجة الأولى (First Order Construct)

1.1.4.4 تحليل الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يقصد بالصدق التقاربي إلى الدرجة التي يتم بها قياس البنى المتشابهة بمتغيرات مختلفة (Sujati, Sajidan, Akhyar, & Gunarhadi, 2020). ويتم تقييم الصدق التقاربي من خلال ثلاثة معايير، كما تظهر بالجدول (4-17) أدناه، وهي:

جدول (4-17): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي (التشعبات) Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشعبات Factor loading لكل الفقرات أكبر من (0.60) (Afthanorhan et al. , 2020).
الثبات المركب Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الثبات المركب (CR) أكبر من (0.80) من أجل تجسيد الاتساق الداخلي بين مؤشرات العام (Sarstedt et al., 2019).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من (0.5) من أجل تجسيد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair et al., 2017).

المصدر: من أعداد الباحثة

2.1.4.4 الاتساق الداخلي - التشعبات (Factor Loading)

العلاقات والتعاون والتدريب والتطوير)، بحيث تكون هذه الأبعاد جودة حياة العمل، والامر نفس ينطبق على التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، الذي تكون كل منها من (4) أبعاد عاكسة.

تم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج هذه الدراسة من خلال تحليل تشبعات (Factor loading) الفقرات لكافة المتغيرات والأبعاد بنموذج الدراسة الحالية. حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-18) بملحق رقم (2)، بأن تحميل جميع الفقرات على المكونات المرتبطة بها جاءت أكبر من (0.60)، ويتفق هذا مع ما اقترحتة دراسات سابقة بأن القيمة الحدية لتسبع الفقرة يجب أن تتجاوز قيمة (0.60) (Afthanorhan et al., 2020; Chin, 1998). حيث كشف فحص قيم التسبع لكل عنصر من المتغيرات والتي تمت ملاحظتها، بأن له تشبعات تتراوح بين (0.692) و (0.935)، كما جاءت جميع القيم موجبة بل وأكبر من المعيار المقبول. حيث اشتملت استبانة الدراسة الحالية على (44) فقرة، فيما أشارت نتائج التحليل الأولي إلى أن تشبعات بعض قيم الفقرات كانت أقل من (0.60) بعد اجراء الاتساق الداخلي - التشبعات، مما يؤثر على ثبات العامل، وبالإشارة الى Afthanorhan et al., (2020) يلزم أن يكون تحميل كل فقرة أي تسبع الفقرة على البنية الكامنة المرتبطة به أكبر من (0.60). عليه، فقد تم حذف الفقرة رقم (1) من بُعد التعويضات والمكافآت. كما هو مبين بالشكل رقم (1) وبملحق رقم (2).

3.1.4.4 الثبات المركب (Composite Reliability)

يقيس معيار الثبات المركب مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ، فيما يجب ان يكون المعيار المقبول أكبر من (0.8) (Hair et al., 2017). أي الثبات المركب للبنى الكامنة التي يقوم عليها المقياس (Sujati, et al., 2020).

جدول (4-18): نتائج الثبات المركب (Composite Reliability (CR)

المتغير	المكون من الدرجة الأولى (البعد)	الثبات المركب
المتغير المستقل: جودة	التعويضات والمكافآت	0.819
حياة العمل	الرضا الوظيفي	0.891
	ثقافة المنظمة	0.844

0.842	العلاقات والتعاون	المتغير الوسيط التمكين الهيكلي
0.925	التدريب والتطوير	
0.821	الوصول الى الموارد	
0.872	المعلومات	
0.832	الدعم	
0.917	الفرص	المتغير التابع: التمكين النفسي
0.921	الشعور بمعنى العمل	
0.868	الشعور بالتأثير	
0.917	الشعور بالكفاءة/الجدارة	
0.867	الشعور بالاستقلالية	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تظهر نتائج الجدول رقم (19-4) بأن قيمة الثبات المركب (CR) لكل التركيبات ذات الترتيب الأدنى تتراوح من (0.819 - 0.925)، وهي أعلى من القيمة الحدية (0.80) بحسب (Sarstedt et al., 2019)، عليه، تؤكد النتائج السابقة على تحقيق الاتساق الداخلي لقياس النموذج الانعكاسي الخاص بهذه الدراسة. وكذلك، تشير النتائج أيضا أن الأداة قد حققت درجة كبيرة من الثبات، من خلال ارتفاع ثبات فقرات متغيرات هذه الدراسة وأبعادها.

4.1.4.4 متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

يشير متوسط التباين المستخرج إلى متوسط تباين المؤشرات الذي يتم التقاطه بواسطة العامل الكامن فيما يتعلق بكمية التباين في المؤشرات الفريدة، إذ يتم قياس ذلك من خلال أخذ متوسط تحميل عامل تربيعي موحد لكل عامل (Bixter et al., 2020). فيما تكون القيمة مقبولة وفقا لهذا المعيار (AVE=Average Variance Extracted) هي (0.5) أو أعلى، وتعني هذه القيمة بأن المتغير الكامن يفسر بالمتوسط أكثر من نصف تباين مؤشرات. وعلى الجانب الآخر، تشير قيمة (AVE) التي تقل عن (0.50) إلى أنه - في المتوسط - يتبقى أخطاء في الفقرات (المؤشرات) أكبر من التباين المفسر.

جدول (4-19): قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)

المتغير	المكون من الدرجة الأولى (البعد)	متوسط التباين المستخرج
المتغير المستقل: جودة حياة العمل	التعويضات والمكافآت	0.603
	الرضا الوظيفي	0.672
	ثقافة المنظمة	0.574
	العلاقات والتعاون	0.573
	التدريب والتطوير	0.756
المتغير الوسيط التمكين الهيكلي	الوصول الى الموارد	0.605
	المعلومات	0.695
	الدعم	0.623
	الفرص	0.786
المتغير التابع: التمكين النفسي	الشعور بمعنى العمل	0.795
	الشعور بالتأثير	0.688
	الشعور بالكفاءة/الجدارة	0.786
	الشعور بالاستقلالية	0.685

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

توضح نتائج الجدول رقم (4-20) قيم متوسط التباين المستخرج لكافة المكونات من الدرجة الأولى والتي جاءت قيمها أعلى من (0.50)، وتراوحت ما بين (0.573 – 0.795)، إذ ان جميع القيم تجاوزت المعيار المقبول والموصى به، بمعنى أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق، مما يشير الى التوافق بين فقرات المتغير مع بعضها البعض.

2.4.4 الصدق التمايزي (Discriminant validity)

يشير الصدق التمايزي الى مدى استقلالية العوامل عن بعضها البعض في نموذج شامل (Bixter et al., 2020). ويمكن التأكد من صدق التمايز من خلال طريقة التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)،

وطريقة معامل (Fornell-Larcker (1981)، ومعيار نسبة اللاتجانس-سمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait-ratio: HTMT).

1.2.4.4 معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)

ويشير هذا المعيار (Cross loading) الى الصدق التمايزي عندما يكون تحميل كل مؤشر/فقرة على المتغير الكامن (latent contract) المرتبطة به، أعلى من تحميلاتها المتقاطعة على أي متغير كامن آخر. أي عندما يكون ارتباط كل مؤشر ضعيفاً مع جميع المتغيرات الكامنة الأخرى باستثناء تلك التي يترابط بها. وتظهر نتائج تحليل (Cross loading) كذا يرد بالجدول (4-21) بملحق رقم (2)، بأن قيم (Cross loading) لفقرات كل متغير وكذلك كل بعد من أبعاد هذه الدراسة أعلى من تحميلها على المتغيرات الأخرى، مما يدعم تحقيق الصدق التمايزي لنموذج القياس الخاص بهذه الدراسة.

2.2.4.4 معيار (Fornell-Larcker (1981)

يعتبر معيار Fornell-Larcker مقياس لصدق التمايز، ويعتمد معيار Fornell-Larcker على مقارنة الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير مع ارتباطاته بالمتغيرات الكامنة لتحقيق الصدق التمايزي (Fornell & Larcker, 1981). بمعنى أن يكون تداخل ما بين متغيرات الدراسة. وتظهر النتائج الواردة في الجدول (4-22) وبملحق رقم (2)، الى عدم وجود تداخل بين المتغيرات.

3.2.4.4 معيار نسبة اللاتجانس-سمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait-ratio: HTMT)

يعتبر معيار نسبة اللاتجانس-سمة الاحادية (HTMT) اسلوب جديد آخر لتقييم الصدق التمايزي لنموذج الدراسة، ويشير الى مقدار التشابه بين المتغيرات الكامنة، فهو يقيس الارتباط الفعلي بين متغيرين كامنين. فاذا كانت قيمة (HTMT) أقل من (1)، عندئذ سيتحقق الصدق التمايزي، كما يظهر بالجدول رقم (4-23) وبملحق رقم (2)، حيث لا يوجد قيمة (1) صحيح لأي من الارتباطات بين المتغيرات.

3.4.4 معايير تقييم النموذج القياسي - الدرجة الثانية³ (Second Order Construct)

بعد قيام الباحثة من التأكد من ثبات وصدق مكونات الدرجة الأولى، وعليه، وضمن نفسي السياق، لا بد من اجراء تقييم متغيرات كل من جودة حياة العمل، التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، أي مكونات الدرجة الثانية. بالإضافة الى ذلك فمكون الدرجة الثانية هو نموذج تكويني. وضمن هذه المرحلة، سيتم تقييم قياس "النموذج التكويني" أي النموذج من الدرجة الثانية وفق معايير تقييم النموذج التكويني والتي تختلف عن المعايير المستخدمة لتقييم النموذج الانعكاسي (Becker, Klein, & Wetzels, 2012)، وهي:

1. تقييم العلاقة الخطية (Multicollinearity) المتداخلة بين المكونات (الأبعاد) ذات العلاقة بالمكون التكويني، حيث يتم تقييم هذه العلاقة من خلال عامل تضخم التباين (Variance inflation factor, VIF)، حيث يشير (VIF) المرتفع إلى أن المتغير المستقل لديه علاقة خطية متداخلة مع المتغيرات الأخرى، فيما يجب أن تكون القيمة أقل من (5).

2. تقييم الوزن الخارجي للبعد (outer weights) الذي يجب أن يكون مرتفعاً وذات دلالة.

جدول (4-20): نتائج تقييم المكون من الدرجة الثانية

VIF	P-Value	T-Statistic	Outer Weights	المكون من الدرجة الأولى	المكون من الدرجة الثانية
عامل تضخم التباين	مستوى الدلالة	(ت) الاحصائية	الوزن الخارجي		
1.388	0.000	7.950	0.131	التعويضات والمكافآت- < جودة حياة العمل	جودة حياة العمل
2.696	0.000	20.235	0.318	الرضا الوظيفي- < جودة حياة العمل	
2.988	0.000	22.259	0.278	ثقافة المنظمة- < جودة حياة العمل	
1.584	0.000	18.230	0.302	التدريب والتطوير- < جودة حياة العمل	
1.616	0.000	13.098	0.233	العلاقات والتعاون- < جودة حياة العمل	
1.535	0.000	12.102	0.255	الوصول إلى الموارد- < التمكين الهيكلي	

³ لتقدير المكون من الدرجة الثانية، فقد تم استخدام نهج المؤشرات المتكررة (repeated indicator) بحيث يتم تعيين كل الفقرات بمكونات الدرجة الأولى لمكون الدرجة الثانية التكويني (Sarstedt et al., 2019).

1.911	0.000	16.135	0.377	الفرص- < التمكين الهيكلي	التمكين الهيكلي
1.969	0.000	15.950	0.300	الدعم- < التمكين الهيكلي	
1.665	0.000	17.317	0.323	المعلومات- < التمكين الهيكلي	
2.100	0.000	19.374	0.309	الشعور بالتأثير- < التمكين النفسي	التمكين النفسي
1.787	0.000	17.044	0.292	الشعور بالاستقلالية- < التمكين النفسي	
2.874	0.000	22.019	0.386	الشعور بمعنى العمل < التمكين النفسي	
1.486	0.000	12.923	0.275	الشعور بالكفاءة/الجدارة- < التمكين النفسي	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-24)، الى نتائج تقييم نموذج تقييم المكون من الدرجة الثانية من خلال العلاقة الخطية المتعددة والوزن الخارجي، حيث جاءت قيمة (VIF) أقل من (5)، وهي ضمن المعيار المقبول والموصى به. عليه، لا تظهر اية علاقة خطية متعددة بالنموذج (Becker, et al.,2012). وبالنظر الى ما أشارت اليه نتائج الجدول رقم (4-24) أعلاه، يبين بأن الارتباطات اي (الأوزان الخارجية) ما بين مكونات الدرجة الأولى ومكونات الدرجة الثانية هي "إيجابية" وذات دلالة. اذ أن مستوى الدلالة (P-values) اقل من (5%). لها جميعاً. فعلى سبيل المثال لا الحصر، جاء بعد الرضا الوظيفي بأكبر وزن بين أبعاد جودة حياة العمل (0.318)، في حين جاء أقل وزن لبعد التعويضات والمكافآت، بحوالي (0.131). وفيما يتعلق بأبعاد متغير التمكين الهيكلي، فقد جاء بعد الفرص هو الوزن الأكبر (0.337)، بينما جاء وزن بعد الوصول إلى الموارد الأقل ما بين أبعاد متغير التمكين الهيكلي بحوالي (0.255). وكذلك، مثل بعد "الشعور بمعنى العمل" الوزن الأكبر ما بين أبعاد متغير التمكين النفسي (0.386)، فيما جاء وزن بعد "الشعور بالكفاءة الأقل ما بين أبعاد متغير التمكين النفسي (0.275). عليه، تظهر النتائج صلاحية نموذج القياس للبناء التكويني من الدرجة الثانية.

بناءً على ما ورد سابقاً، تبين النتائج سلامة وصحة الأسئلة/الفقرات التي تم استخدامها في قياس متغيرات هذه الدراسة وأبعادها، وذلك من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model (الصدق التقاربي، الصدق التمايزي). اذ يمكن الان للباحثة البدء بإجراءات تحليل النموذج الهيكلي (الداخلي).

المرحلة الثانية: تحليل النموذج الهيكلي (Structural Equation Model)

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس للنموذج القياسي، سنتناول المرحلة التالية محاولة تقييم نتائج تحليل النموذج الهيكلي (الداخلي)، والذي يظهر طبيعة العلاقات السببية (التأثير) ان وجدت بين متغيرات هذه الدراسة. ويساعد في ذلك معامل التحديد (R-square)، الذي يوضح مقدار تفسير المتغيرات المستقلة للتباين في المتغير التابع، ومعرفة حجم التأثير (F-square)، الذي يبين تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع. فعلى الرغم من أن نمذجة مسار PLS تكتسب مكانتها البارزة لتقدير النماذج المعقدة، إلا أن هذه النماذج تتطلب تقيماً صارماً باستخدام تحليل القوة والأهمية التنبؤية ومؤشر (GoF) لتقديم أدلة تدعم نموذج الدراسة (Akter et al., 2011).

وقبل القيام بعملية التحليل، لا بد من تقييم العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج. إذ تكون قيم معاملات المتغيرات المستقلة متحيزة بسبب وجود مستوى مرتفع من العلاقات الخطية المتداخلة ما بين المتغيرات الكامنة و/أو المؤشرات. فمشكلة التداخل الخطي تبرز عندما تكون قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين المتغيرات المستقلة أكبر من القيمة (5) (O'Brien, 2007).

1. نتائج اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity)، والذي يشير التداخل الخطي الى تداخل العلاقة ما بين متغيرات النموذج الخطي. ومن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي هي عدم وجود علاقة تامة ما بين متغيرات الدراسة المستقلة. ويعني ذلك بأن المتغيرات المتداخلة خطياً بشكل مرتفع، بالعادة ما تفسر ذات الظاهرة، مما يقتضي استبعاد بعضها من النموذج. وبالإشارة الى (O'Brien 2007) يشير عامل تضخم التباين (VIF) الى عدم وجود علاقة خطية متعددة (Multicollinearity) عندما تكون قيمته أقل من القيمة (5). إذ تشير نتائج الجدولين رقم (4-25) و (4-26) بملحق رقم (2)، إن جميع قيم عامل تضخم التباين للفقرات والمتغيرات أقل من (5). مما يشير

الى عدم وجود علاقة خطية متعددة وكاملة ضمن نموذج القياس من الدرجة الأولى والثانية، فهي أقل من المعيار المقبول والموصى به من قبل (O'Brien, 2007)، وقد تراوحت نتائجها لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) ما بين (1.277-3.839)، فيما تراوحت قيمها لمتغيرات الدراسة ما بين (1.388-3.048).

2. الأهمية التنبؤية لنموذج الدراسة: ويتم في العادة استخدام أسلوبين بهدف التحقق من الأهمية التنبؤية للنموذج النظري، وذلك ب (1) احتساب معامل التحديد (Coefficient of Determination) (R^2)، و(2) احتساب قوة التنبؤ Predictive relevance (Q^2). كما سيتم توضيحه لاحقاً.

• معامل التحديد (R^2) Coefficient of Determination.

تشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى مقدار التباين الحاصل بالمتغير التابع الذي تفسره متغيرات الدراسة المستقلة (Cohen, 1988). وتتراوح قيمها ما بين منخفضة الى كبيرة، فمن (0.13-0.2) ضعيف، ومن (0.26-0.13) معتدل، أكثر من (0.26) مرتفع (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

جدول (4-21) اختبار معامل التحديد (coefficient of determination)

المتغير	R-square	R-square adjusted	قدرة التفسير
التمكين النفسي	0.705	0.702	كبيرة
التمكين الهيكلي	0.541	0.539	كبيرة

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تبين نتائج تحليل كما يظهر بالجدول (4-27)، بأن قيمة (R^2) كبيرة بحسب Henseler et, al. (2009)، حيث يفسر كلا من التمكين الهيكلي وجودة حياة العمل حوالي (70.5%) من التباين بمتغير التمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. فيما يفسر متغير التمكين الهيكلي ما نسبته (50.41%) من التباين بمتغير التمكين النفسي في الوزارة محل هذه الدراسة.

2.2. جودة التنبؤ Q^2 (Construct Cross Validated Redundancy)

تشير قيم (Q^2) الى أهمية وقدرة نموذج الدراسة التنبؤية، وذلك من خلال تحليل (blindfolding procedures). اذ تقوم هذه التقنية بحذف البيانات الخاصة بمجموعة معينة من المؤشرات، ثم تتنبأ بالجزء المحذوف بناءً على المعلمات المحسوبة (Fornell & Cha 1993). وتتراوح قيمة التنبؤ من (0) الى (1)، وعندما تكون هذه القيمة أكبر من (0)، فسيدل ذلك على أن للنموذج قدرة تنبؤية، فيما تدل القيمة (0) الى افتقار النموذج للقدرة التنبؤية (Hair et al., 2011). وتتراوح قيم (Q^2) من صغيرة (0.02) ومتوسطة (0.15) وكبيرة (0.35) والتي تعبر عن القدرة التنبؤية.

جدول (4-22) اختبار (Q^2) الربع الثاني لجودة التنبؤ

المتغير	Q^2 predict	القدرة التنبؤية
التمكين النفسي	0.586	كبيرة
التمكين الهيكلي	0.514	كبيرة

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تشير النتائج الواردة بالجدول (4-28)، بأن جودة تنبؤ النموذج (Q^2) مقبولة من الناحية الإحصائية بل وكبيرة، وأن متغيرات الدراسة الحالية المستقلة لديها قدرة على التنبؤ بالمتغير التابع. فعلى سبيل المثال، يمكن ان تتنبأ متغيرات جودة حياة العمل والتمكين الهيكلي بمتغير التمكين النفسي بحوالي (58.6%)، في حين يمكن ان يتنبأ متغير التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي بحوالي (51.4%).

3. حجم التأثير Effect size (f^2)

يستخدم تحليل حجم التأثير (f^2) لقياس مدى التغير الذي قد يحدث في قيمة (R^2) في حال حذف أو إضافة متغير مستقل الى النموذج الهيكلي، اذ يساعد هذا التحليل على إمكانية فهم فيما إذا ما كان للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع (Hair et al., 2018). هذا المقياس هو حجم التأثير (f^2) وهو زائد قليلاً عن حجم معامل المسار (Path Coefficient)، بتعبير أدق، غالباً ما يكون الترتيب الخاص ببناء

توقع الصلة في شرح البنية التابعة في نموذج هيكلية هو نفسه عند مقارنة حجم معامل المسار وحجم التأثير (f^2) (Purwanto and Sudargini, 2021). وكقاعدة عامة، تمثل القيم الأعلى من 0.02 و0.15 و0.35 حجماً صغيراً ومتوسطاً وكبيراً لتأثير (f) (Cohen, 1988, p. 413-414). فيما يمكن احتساب حجم التأثير (f^2) وفق المعادلة التالية:

$$F^2 = R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}} / 1 - R^2_{\text{included}}$$

وتؤشر قيمة (f^2) الى درجة تأثير متغير الدراسة المستقل على المتغير التابع، بينما تمثل (R^2_{included}) القيم المشمولة، بمعنى ان يكون المتغير المستقل في النموذج و(R^2_{exclude}) هي المستبعدة، بمعنى عندما يتم استبعاد متغير الدراسة المستقل في النموذج الهيكلي.

جدول (4-23) اختبار حجم التأثير (Effect Size)

المتغير	التمكين النفسي	التمكين الهيكلي
جودة حياة العمل	0.318	0.086
التمكين الهيكلي	0.314	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تظهر النتائج الواردة بالجدول (4-29)، بأن قيم (f^2) تتراوح ما بين متوسطة وضعيفة، بأن تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي بلغ (0.318) وهو تأثير متوسط، بينما تأثيرها على التمكين الهيكلي جاء ضعيفاً، إذ ان (f^2) بلغت قيمتها (0.086). كذلك كان تأثير التمكين الهيكلي على النفسي متوسطاً، حيث بلغت قيمة (f^2) (0.314).

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

بعد ان قامت الباحثة بالتأكد من قدرة النموذج التنبؤية، وذلك بالنظر الى كل من (R^2) و(f^2) بالإضافة الى (Q^2)، يمكن الان البدء باختبار فرضيات الدراسة الحالية كما يظهر بالجدول رقم (4-30)، وذلك بواسطة تحليل المسار (Path Coefficients) في (PLS) والتي تتشابه مع معاملات بيتا

(coefficients) كما هو الحال في تحليل الانحدار (Benitez et al., 2020). فيما ستقوم الباحثة بتقييم

فرضيات هذه الدراسة (أي إذا كانت ذات دلالة احصائية أم لا) من خلال ما يلي:

1. مستوى الدلالة الاحصائية (P-Values). إذ يجب أن تقوم قيمتها أقل أو يساوي (0.05).

2. قيمة معامل بيتا (Beta coefficient)، حيث تدل قيمته إلى حجم التغير الحاصل بالمتغير التابع

نتيجة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل مع الاحتفاظ بالعوامل الأخرى ثابتة.

3. اختبار (ت)-الاحصائية (T-Statistics).

ومن أجل القيام بذلك في (PLS)، تم إجراء تمهيد التشغيل (Bootstrapping Procedure) من

خلال استخدام (5000) عينة فرعية.

لكن، وقبل البدء بتحليل المسار، لابد من الإشارة إلى أن المتغير التابع (التمكين النفسي) بالدراسة الحالية

يعتبر مكوناً تكوينياً من الدرجة الثانية (formative second order endogenous construct). ومن

أجل الحصول على نتائج دقيقة لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، لا بد واستخدام طريقة

الخطوتين بالتحليل (two stage approach) في Smart-PLS. بحيث يتم تقدير النموذج بالمرحلة

الأولى، لئتم لاحقاً الحصول على قيم/درجات العوامل الكامنة (latent variable scores)، والتي سيتم

استخدامها من أجل تحليل المرحلة الثانية من اختبار الفرضيات بالنموذج (Amaro & Duarte, 2016).

ويعود ذلك إلى أن أبعاد المتغير التابع (التمكين النفسي) تفسر (100%) من التباين، كما يظهر بالشكل

رقم (1) بملحق رقم (2)، بالتالي يحدث ازاحة لتأثير أي متغير أو متغيرات أخرى بالنموذج (swap

effect) على المتغير التابع، بعبارة آخر لم يتبقى أي جزء من تباين المتغير التابع بهذه الحالية لتفسره

المتغيرات المستقلة أو الوسيطة، لذا تم تقدير تأثير جودة حياة العمل (المتغير المستقل) والتمكين الهيكلي

على المتغير التابع (التمكين النفسي) باستخدام تحليل الخطوتين، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة كما تظهر ذلك نتائج التحليل في الجدول رقم (4-30) والشكل رقم (2) بملحق رقم (2).

جدول (4-24) تحليل المسار (path coefficient)

المتغير	معامل بيتا beta coefficients	تي الاحصائية T-statistics	مستوى الدلالة (P-values)
جودة حياة العمل -> التمكين النفسي	0.452	7.72	0.000
جودة حياة العمل -> التمكين الهيكلي	0.735	22.86	0.000
التمكين الهيكلي -> التمكين النفسي	0.449	7.53	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

1.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى Ho1، ونصها " لا يوجد تأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) على التمكين النفسي بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها". حيث توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (4-30)، بأن تأثير جودة حياة العمل جاء إيجابياً على التمكين النفسي، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.452$)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (P-value = .000)، كما بلغت قيمة (T-statistic) المحسوبة (7.72)، وهي اكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة بمتغير جودة حياة العمل داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي الى زيادة بالتمكين النفسي (45.2%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة. بمعنى أن توفير الوزارة لمتطلبات جودة حياة العمل داخلها سيقود الى تعزيز شعور الموظفين بالتمكين النفسي، مثل شعورهم بأهمية ومعنى العمل الذي يقومون به، بالإضافة الى تعزيز شعورهم بجدارتهم في أداء أعمالهم ومهامهم، علاوة على تعزيز شعورهم بتأثيرهم على القرارات التنظيمية المتخذة داخل الوزارة، وأخيراً شعورهم بمزيد من الاستقلالية في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أميمة (2020) والتي بينت وجود أثر لجودة حياة العمل على التمكين الإداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز. كذلك وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Permarupan et al., (2020) التي بينت أن توفير جودة الحياة العمل يمكن أن يعزز التمكين النفسي بين الممرضات في قطاع الخدمات الصحية في ماليزيا. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Salimi & Saeidian, 2015) بإدارة بلدية زاهدان بإيران، التي أشارت أيضاً إلى تأثير إيجابي دال إحصائياً لتوافر عناصر جودة حياة العمل على التمكين النفسي. كما واتفقت مع دراسة (Salimi & Saeidian, 2015) ومن خلال تحسين جودة حياة العمل، سيتم توفير الأسس والمتطلبات الضرورية للتمكين النفسي. ودراسة شرفاوي وآخرون (2021) في شركة سونلغاز بولاية البويرة بالجزائر، التي أشارت إلى نفس النتيجة.

2.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية Ho2 ونصها " لا يوجد تأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بدلالة أبعادها (ثقافة المنظمة، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي) على التمكين الهيكلي بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها". حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-30)، الى وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على التمكين الهيكلي، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.735$)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = .000$)، كما بلغت قيمة (T-statistic) المحسوبة (22.86)، وهي أكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة بمتغير جودة حياة العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمقدار (1%) سيؤدي الى زيادة في متغير التمكين الهيكلي بمقدار (73.5%)، وذلك مع ثبات جميع المتغيرات الأخرى. وتشير هذه النتيجة إلى أنه وعند تمتع الموظفين بمستوى أفضل من جودة حياة العمل داخل الوزارة محل الدراسة، سيتوفر لهم ما يكفي من فرص الحصول على الموارد اللازمة

لإنجاز أعمالهم ومهامهم الوظيفية، بالإضافة الى فرص الحصول على المعلومات علاوة على الدعم، مع توفر فرص النمو والتقدم بمكان العمل. ويتوافق هذا مع ما توصلت اليه دراسة (Nayak et al., 2018) في قطاع الرعاية الصحية الهندي. كما واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أميمة (2020) والتي بينت وجود أثر لجودة حياة العمل على التمكين الاداري بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

3.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3، ونصها " لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الهيكلي بدلالة أبعاده (الوصول الى المعلومات، توفر الموارد، توفر الفرص، توفر الدعم) على التمكين النفسي بدلالة أبعاده (المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية) داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، حيث تبين النتائج الواردة بالجدول رقم (4-30) بأن بوجود تأثير إيجابي للتمكين الهيكلي على التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة، حيث بلغ معامل Beta ($\beta = 0.49.9$)، وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($P\text{-value} = .000$)، فيما بلغت قيمة (T-statistic) المحسوبة (7.53)، وهي اكبر من الجدولية (1.96)، لذا يمكن القول بأن الزيادة بمتغير التمكين الهيكلي داخل الوزارة محل الدراسة بمقدار (1%) سيؤدي الى زيادة بمتغير التمكين النفسي بمقدار (49.9%) مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Echebiri et al., 2020) في إدارة العمل والرعاية الاجتماعية النرويجية. ودراسة (جرادات و آخرون، 2013)، التي أشارت الى تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتمكين الهيكلي على التمكين النفسي بالمنظمات الأردنية العاملة بالقطاع العام. بالتالي، تعد ممارسة التمكين الهيكلي بأبعاده محفزة لعمليات التمكين النفسي لدى الموظفين فيما يتعلق بمهام عملهم، والتي بدورها سوف تسهم في أداء المؤسسة ككل. فعلى سبيل المثال، اتاحه الوصول إلى الموارد وتوفير المعلومات والدعم والمشاركة باتخاذ القرار من الإدارة سيعزز من الشعور بمعنى وأهمية العمل لدى الموظفين داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتظهر هذه النتيجة

أهمية توافر بل وتكامل تمكين الموظفين بشقيه الهيكلي وكذلك النفسي، لكن يعتبر تمكين الموظفين هيكليا عاملا مهما في شعور الموظفين بالتمكين النفسي.

4.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لاختبار تأثير المتغير الوسيط في تحليل (PLS -SEM)، فمن الضروري بداية فهم طبيعة هذا التأثير. ويفترض جوهر عملية تحليل النموذج الذي يتضمن المتغير الوسيط، سلسلة من العلاقات التي يؤثر فيها المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والذي بدوره يؤثر على المتغير التابع. وقد يكون تأثير المتغير الوسيط وساطة كاملة، إذا لم يكن للمتغير المستقل تأثيرا مباشرا دال إحصائياً على متغير الدراسة التابع، ولكن له تأثير كبير دال إحصائياً على المتغير الوسيط، والذي له أيضاً تأثيراً كبيراً دال إحصائياً على متغير الدراسة التابع، بينما يكون التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع مهماً ودال إحصائياً، مما يعني أن تأثير العامل المستقل يكون فقط عبر المتغير الوسيط على المتغير التابع. في حين الوساطة الجزئية تحدث عندما يكون كل من التأثير المباشر للمتغير المستقل والتأثير غير المباشر مهماً دال إحصائياً، بالتالي يمثلان وساطة جزئية (Laosirihongthong et al., 2013)

جدول (4-25): تحليل اختبار العامل الوسيط

نوع التأثير	المتغير	معامل بيتا beta coefficients	تي الاحصائية T-statistics	مستوى الدلالة (P-values)
التأثير غير المباشر Indirect Effects	جودة حياة العمل -> التمكين الهيكلي -> التمكين النفسي	0.331	7.209	0.000
التأثير المباشر Direct Effects	جودة حياة العمل -> التمكين النفسي	0.452	7.72	0.000
التأثير الكلي Total Effects	جودة حياة العمل -> التمكين الهيكلي	0.782	7.531	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج (PLS smart)

توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (4-31) بأن التمكين الهيكلي يتوسط تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي، وهذا التأثير ايجابي بل ودال إحصائياً، حيث بلغ معامل بيتا للتأثير غير المباشر (0.331) فيما بلغت قيمة T-Statistics المحسوبة (7.209) وهي أكبر من الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة P Values (0.000)، وهي أقل من (5%)، فيما جاء التأثير المباشر لمتغير جودة حياة العمل على التمكين النفسي ايجابياً ودال إحصائياً، إذ بلغ معامل بيتا (0.452) وقيمة T-Statistics المحسوبة (7.72) وهي أقل من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values (0.000)، وهي أقل من (5%)، وكذلك التأثير الكلي لجودة حياة العمل على التمكين النفسي ايجابي ودال إحصائياً، حيث بلغ معامل بيتا (0.782) وقيمة T-Statistics المحسوبة (7.531) أكبر من الجدولية (1.96) ومستوى الدلالة P Values (0.000)، وهي أقل من (5%)، ولذا يمكن القول إن التمكين الهيكلي يتوسط تأثير جودة حياة العمل جزئياً على التمكين النفسي، ومن ثم يمكن قبول الفرضية **Ho4** التي نصها، "يتوسط التمكين الهيكلي تأثير جودة حياة العمل على التمكين النفسي في الوزارة محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة الى انه ومن أجل توافر التمكين النفسي للموظفين بأبعاده مثل الشعور بكل من معنى العمل والتأثير، بالإضافة الى شعورهم بالجدارة والاستقلالية، فإنه لا بد من العمل على توفير وتعزيز جودة الحياة العمل بأبعاده ضمن بيئة عمل ملائمة داخل الوزارة. بمعنى ان قامت الوزارة بالوفاء باحتياجات موظفيها فسيقود ذلك الى شعور الموظفون بالراحة والاستمتاع بحياتهم العملية، مما سيؤثر بدوره على التمكين الهيكلي بشكل كبير من خلال اتاحة امكانية الوصول إلى الموارد الموجودة بمكان العمل، والحصول المعلومات الضرورية وفرص التعلم والتطوير والدعم، والذي سيعزز بدوره شعور الموظف بقيمة ومعنى الاعمال التي يقوم بها وقدرتهم في التأثير في المؤسسة، أي يتم تمكينهم نفسياً. لذلك، تؤدي المستويات العالية من جودة حياة العمل إلى شعور أكبر بالتمكين الهيكلي، مما يعزز أيضاً التمكين النفسي. بالتالي يمكن أن تساعد هذه النتائج المديرين التنفيذيين ودائرة الموارد البشرية والموظفين على الاستفادة من التفاعل

الكبير بين هذه التركيبات لتطوير عمل الوزارة، من خلال تركيز الجهود بالوزارة على خلق بيئات عمل غنية وذات جودة عالية.

4.4 الخلاصة

تطرق هذا الفصل الى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً، بدءاً بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة الى استخدام برنامج (smart PLS) كأداة تحليلية لتقييم أداة الدراسة (الاستبانة) وتقييم النموذج واختبار فرضيات هذه الدراسة. فيما ستقوم الباحثة بمناقشة النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية ووضع التوصيات المستمدة في الفصل التالي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 النتائج

3.5 الاستنتاجات

4.5 التوصيات

1.5 مقدمة

سيقدم خلال هذا الفصل النتائج الرئيسية للدراسة الحالية، والتي تم الكشف عنها من خلال المنهج الكمي. ليتم بعد ذلك الوصول إلى أهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات المناسبة والممكنة، فيما يتعلق بدور جودة حياة العمل في تعزيز التمكين الهيكلي والنفسي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2.5 النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتعتبر طبيعة بيئة العمل التي يعمل بها الموظف أحد أهم الركائز بالمنظمة ككل، حيث يقضي الموظف ثلث يومه داخلها، لذا تسهم جودة بيئة العمل بشكل رئيسي في تعزيز التمكين الهيكلي والنفسي للموظف، والذي يسهم التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي بتحقيق العديد من الفوائد على المنظمة وكذلك للفرد على حد سواء، بالتالي تعزيز الأداء للموظف وللمؤسسة. ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يلي:

1. جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة لجودة حياة العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمستوى

متوسط.

2. حل بعد العلاقات والتعاون في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بين أبعاد جودة حياة العمل في الوزارة

محل الدراسة، فيما حل بعد التعويضات والمكافئات في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض. أما بقية

الأبعاد وعلى التوالي (الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، والتدريب والتطوير) فقد جاءت بمستوى متوسط لجمعها.

3. جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة للتمكين الهيكلي داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمستوى مرتفع.

4. جاءت أبعاد التمكين الهيكلي (المعلومات، الدعم، الفرص) وعلى التوالي بمستوى مرتفع في الوزارة محل الدراسة، فيما حل بعد الوصول الى الموارد في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.

5. جاءت تصورات مفردات عينة الدراسة في الوزارة محل الدراسة للتمكين النفسي بمستوى مرتفع.

6. بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لجودة حياة العمل وبدلالة أبعادها (العلاقات والتعاون،

الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت) على التمكين الهيكلي وبدلالة أبعاده (المعلومات، الدعم، الفرص، والوصول الى الموارد) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

7. بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لجودة حياة العمل وبدلالة أبعادها (العلاقات والتعاون،

الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت) على التمكين النفسي وبدلالة أبعاده (الشعور بالكفاءة/الجدارة، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية)

في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

8. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتمكين الهيكلي وبدلالة أبعاده (المعلومات،

الدعم، الفرص، والوصول الى الموارد) على التمكين النفسي وبدلالة أبعاده (الشعور بالكفاءة/الجدارة، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

9. أشارت النتائج إلى أن التمكين الهيكلي وبدلالة أبعاده (المعلومات، الدعم، الفرص، والوصول الى

الموارد) يتوسط جزئياً بتأثير إيجابي ودال إحصائياً العلاقة ما بين جودة حياة العمل وبدلالة أبعادها (العلاقات والتعاون، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت)

والتمكن النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بالكفاءة/الجدارة، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، والشعور بالاستقلالية) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

1.5 الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج والتفسيرات المنبثقة عن تحليل البيانات التي جمعها وتحليلها من مجتمع الدراسة المستهدف، والتي تم الوصول إليها خلال الدراسة الحالية، فإنه يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. هناك شعور عام مرتفع بالرضا بل والفخر بالعمل داخل الوزارة، وعليه يجب ان تستثمر الوزارة ذلك في تعزيز الرضى الوظيفي بكافة معاييرها.
2. تبقى الرواتب والمكافئات التي يتلقاها موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منخفضة نوعاً ما مقارنة مع الواقع المعاش في فلسطين.
3. يبدو ان حالة الانسجام ما بين الموظفين والمسؤولين في الوزارة محل الدراسة ليست مثالية بالحد اللازم والمطلوب.
4. هناك حاجة الى تعزيز فرص تدريب موظفي الوزارة وتنمية قدراتهم المهنية، من خلال طرح برامج تدريبية تواكب التطورات الحاصلة في مجال عملهم.
5. تعتبر فرصة الموظفين داخل وزارة التربية في الحصول على الموارد غير كافية. حتى وان جاء بعد الحصول على المعلومات بمستوى مرتفع، الا ان مفردات الدراسة أوضحت بان فرصتهم بالحصول على معلومات محددة لإنجاز المهام والأعمال قد تكون مقيدة أحياناً. كما ظهرت هذه الصورة من خلال عدم تمكن بعض الموظفين في الحصول على مساعدة مؤقتة عند الحاجة لها بشكل سريع وفوري.

6. يدرك المسؤولون في التربية والتعليم الفلسطينية أهمية ممارسة توفير عناصر جودة حياة العمل نوعاً ما، لكن لم يصل ذلك الاهتمام الظاهر في المستوى إلى الحد المرغوب والمثالي.
7. يعمل المسؤولون في التربية والتعليم الفلسطينية على تعزيز التمكين الهيكلي، ويلاحظ ذلك من خلال اهتمام الوزارة بتوفير المعلومات اللازمة للموظفين.
8. يهتم -والى حد ما- المسؤولون التربية والتعليم الفلسطينية برضا الموظفين، بحيث يتم توفر الدعم للجميع وفقاً لمبادئ وقيم سليمة أثناء العمل.
9. يمارس المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أسلوب الشعور بالتأثير نوعاً ما، من خلال بذل جهودهم لمساعدة الموظفين، والاهتمام بتقديم الدعم للموظفين.
10. هناك محاولات جادة من قبل الوزارة تهدف إلى تعزيز التمكين النفسي داخلها، ويظهر ذلك من خلال قيام الوزارة بممارسة بعد الشعور بمعنى العمل داخلها بدرجة مرتفعة.
11. يمتلك المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية القدرة على خلق روح التحدي بين الموظفين، وذلك من خلال تعزيز إيمانهم بأهمية الاعمال التي يقوموا بها، واشراكهم أحياناً في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية.
12. يعزز المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العلاقات والتعاون بين الموظفين دون تمييز أو تحيز.

4.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة وتفسيراتها وما توصلت اليه من استنتاجات، توصي الباحثة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بضرورة الأخذ بعين الاعتبار التوصيات التالية:

1. وجود نص قانوني في قانون الخدمة المدنية يضمن تعويضات عادلة وكافية لجميع موظفي القطاع الحكومي في فلسطين.
2. تعزيز الانسجام ما بين الموظفين ووزارة التربية والمسؤولين، ويمكن ذلك من خلال تعزيز التفاعل المستمر بينهم عن طريق الاستماع إليهم ومشاركتهم القرارات وسهولة التواصل بين الطرفين.
3. بيان طبيعة المعلومات التي يمكن لموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية * الوصول لها، وتوضيحها.
4. تعزيز التركيز على ممارسة جودة حياة العمل بمختلف أبعادها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كونها الطريقة الملائمة لتعزيز التمكين الهيكلي والنفسي للجميع الاطراف العاملة داخلها.
5. ضرورة تركيز المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تعزيز إمكانية الوصول إلى الموارد بالوزارة من قبل الموظفين وبكافة المستويات الإدارية، وفقا لاحتياجاتهم للعمل.
6. تسليط الضوء على أهمية ممارسة التمكين الهيكلي والنفسي في الوزارة ودورها النهائي في تحقيق الرضا والالتزام والانتاجية بل والإبداع للموظفين، من خلال بناء وخلق بيئة عمل تعاونية.
7. تبني جودة حياة العمل للموظفين كاستراتيجية رئيسة للوزارة، وأن يتم وضع إرشادات وسياسات واضحة لتطبيقها.
8. دعم التطوير المهني للموظفين من خلال التعليم المستمر، وتوفير الدعم الاجتماعي من المسؤول والمعاملة العادلة لتعزيز علاقات العمل الجيدة بين الزملاء.
9. تعزيز ثقافة النقد البناء في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية سواء من جانب السلطة الرسمية أو غير الرسمية، بحيث الدعم الذي يلقاه الموظفين من الزملاء والمشرفين في شكل مشورة و/أو تعليقات يساهم في أداء مسؤوليات وظيفتهم، الذي يساعد في التمكين في مكان العمل.

10. استمرار العمل على تهيئة وتعزيز بيئة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتراعي متطلبات تعزيز جودة حياة العمل من خلال إجراءات العمل والتعليمات والقوانين التي توفر البيئة الملائمة لتطبيق جودة حياة العمل بمختلف أبعادها.
11. التحديث والتجديد بأنظمة العمل في الوزارة، وخاصة في دائرة الموارد البشرية مثل ايجاد نظام مكافآت يركز على استيعاب الجميع، والتنوع في أساليب المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية لتعزيز بعد التعويضات والمكافآت لدى الموظفين.
12. ايجاد نظام تقييم قائم على أساس الأداء، والذي يتم بشكل موضوعي، وربط درجة التقييم بنوع وكم المكافأة لتعزيز الشعور بالرضا لدى الموظفين بالوزارة.
13. تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع الدوائر والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للاستفادة منها في تطوير عمل المسؤولين داخل الوزارة نحو ممارسة أكثر فاعليه لجودة حياة العمل.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع العربية

ثانياً. المراجع الأجنبية

المراجع باللغة العربية:

- أبو زيد، رياض (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن - دراسة ميدانية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الأردن العلوم الإنسانية. المجلد (24). مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (2019). قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الابداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية مج 10، ع 4 ص 1468-1423
- ابن كليب، محسن محمد، (2018) (أثر الحوافز في التمكين الإداري، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضر موت-اليمن
- أبو سنينة، فاطمة حماد. (2022). ممارسات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بمستويات تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير .
- أبو شمالة، ناصر محمد يوسف. (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة ص 1-150
- أحمد، رحاب حسن مصطفى. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي. بحوث ومقالات مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف- كلية التجارة ص (173-145).
- أحمد، عرفات شعبان (2013). دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كتغيرات وسيطة في القيادة التحويلية لدى الموظفين 23 عدد 29. ابريل 2013 ص 101-163
- البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة الجامعة الإسلامية في غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. رسالة ماجستير. ص 1-129.
- الحربي، أفراح محمد سعيد (2022). أثر ابعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة. المملكة العربية السعودية، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43.
- الزبيدي، لمياء فاضل سحاب (2015). التمكين الإداري وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام العملية في كليات جامعة بغداد (ماجستير). الجامعة المستنصرية. كلية التربية الأساسية، العراق تم استرجاعه من Search.Shamaa.org.
- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد. (2017). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج 2، ع 8. 150 - 130، مسترجع من [http://: search.mandumah.com/Record/8](http://search.mandumah.com/Record/8)
- المطيري، منى والدخيل، هيفاء. (2017). قياس مستوى جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (1)1، 109-125

- العسالي، خالدي و هرزشي(2021). قياس مستوى ممارسة التمكين الهيكلي والنفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سويتلي لانتاج الحليب ومشتقاته. مجلة دفاتر اقتصادية. المجلد 12 عدد1 ص 169-184
- برسولي، فوزية (2018/2017). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة حالة بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة. أطروحة دكتوراه، 25. بسكرة، تخصص: علوم التيسير، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
- الوظيفي، كامل. (2014). التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بحث ميداني في جامعة بابل.مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. مج12 عدد 194 ص107-124
- بن صديق، زهرة (2021). جودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 5، ع2، بحوث ومقالات مجلة 5، ع 2. ص 497 - 515 مسترجع من [http://: search.mandumah.com/Record/1](http://search.mandumah.com/Record/1) .
- جرادات، المعاني وهاشم (2013). أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة. جامعة فيلادلفيا. كلية العلوم الاقتصادية والمالية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد (1)، ص (63-89).
- حامد، على عمر عبد الكريم. (2022). أثر التمكين الإداري والقيادة التحولية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. الضفة الغربية، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- خضير، ولاء بدر (2020). علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 195-224.
- سلطان، أميمة. (2020/2019). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، بسكرة. جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية/ قسم علوم التيسير
- سعد، بهاء الدين مسعد (2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة ما بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، الاكاديمية الدولية للهندسة وعلوم العلوم مجلة البحوث التجارية والمالية مج 21 ع4
- شاهين، هيام صابر. (2015). التمكين النفسي المهني لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة العلوم التربوية. مج 23 ع2. ج1. ابريل 2015 ص267-312 تم استرجاعه من Search.Shamaa.org

شرفاوي، عيسات ومرباح.(2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي للعاملين في المؤسسة الجزائرية. مجلة ابعاد اقتصادية مجلة 11، عدد2، من ص 1032-1056

مصطفى، مرتضى سيد أحمد صالح. (2019). الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي: دراسة عينة من المصارف السودانية. السودان الخرطوم، جامعة النيلين. ص (1-171).

هريش، منال. (2022). أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة يحيى فار بالمدينة.

- Afthanorhan, A., Awang, Z., & Aimran, N. (2020). An extensive comparison of cb-sem and pls-sem for reliability and validity. *International Journal of Data and Network Science*, (4), 357–364. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.003>
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobli, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women's Psychological Empowerment. *Vision*, 22(3), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Ahadi, Sahar. (2011). Mediating role of psychological empowerment in relationships between structural empowerment and organizational culture, and workplace outcomes among academics in Malaysian research universities. PhD thesis. Malaysia: University Putra Malaysia
- Al Dalayeen, B. (2017). A Study on Quality of Work Life among Employees in Cairo Amman Bank. *Journal of Financial Risk Management*, 06(02), 191–200. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2017.62014>
- Al-Howil Al-Otaibi, R. G. (2020). The Impact of Work-Life Quality on Staff Performance at Dawadami Public Hospital, Saudi Arabia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 107–130. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.82007>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 10. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-10-30>.
- Akter, Shahriar; D'Ambra, John; and Ray, Pradeep: An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index 2011.
- Amaro, S., & Duarte, P. (2016). Modelling formative second order constructs in PLS. N European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, 19–27. <https://doi.org/shorturl.at/sMRX2>
- Amor, A.M, Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Armache, J. (2013). The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business & Law Journal*, 4, 19–28.

- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021a). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021b). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Baek, E. B., & Bae, S. H. (2022). Relationship between a University Hospital Nurses' Structural Empowerment and Quality of Nursing Work Life: Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Journal of Health Informatics and Statistics*, 47(2), 159–166. <https://doi.org/10.21032/jhis.2022.47.2.159>
- Behzad, J., & Elham, S. (2014). Studying the relation between quality of work life dimensions and organizational commitment in Saderat Bank employees. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 2355–2360.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. v. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2014a). Perceptions of structural empowerment: Nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 29–37. <https://doi.org/10.1111/jonm.12029>
- Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2014b). Perceptions of structural empowerment: Nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 29–37. <https://doi.org/10.1111/jonm.12029>
- Bixter MT, McMichael SL, Bunker CJ, Adelman RM, Okun MA, Grimm KJ, et al. (2020) A test of a triadic conceptualization of future self-identification. *PLoS ONE* 15(11): e0242504. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242504>
- Bora, B. (2015). Quality of work life—an overview. *Management Today*, 5(4), 184–191.
- Brereton, R. G. (2015). The chi squared and multinormal distributions. *Journal of Chemometrics*, 29(1), 9–12. <https://doi.org/10.1002/cem.2680>
- Chanana, M., & Gupta, K. (2016). Quality of Work Life and Its Impact on Job Performance: A Study of S.B.I & HDFC Banking Professionals. *International Research Journal of Management*. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/362>
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative approach to empowerment. *Public Management Review*, 12(1), 33–51. <https://doi.org/10.1080/14719030902798610>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. Erlbaum.

- Cousineau, D. (2011). Outliers detection and treatment : A review . *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 58–67.
- Dalvi, M. R., & Vahidi, M. (2013). A Study of the Effects of Internal Marketing on Customer-oriented Social and Prosocial Behaviors (Case study: Hotels in Isfahan city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i11/337>
- Daniel, C. O. (2019). Analysis of quality work life on employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(2), 60–65.
- Degago, E. (2014). A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. *European Journal of Business and Management Wwww.iiste.Org ISSN*, 6(27), 60–71. www.iiste.org
- Din Mulia, D. (2001). *A new measure of qwl (sir 2001)*.
- do Valle, R. B. L. R., Balsanelli, A. P., Taminato, M., Saconato, H., & Gasparino, R. (2021). The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review. *Revista Da Escola de Enfermagem*, 55, 1–8. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019029003667>
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>
- el Badawy, T. A., Magdy, M. M., & Srivastava, S. (2018). Psychological empowerment as a stimulus of organisational commitment and quality of work-life: a comparative study between Egypt and India. *Int. J. Economics and Business Research*, 16(2), 232–249.
- Eljaaidi, N. M. (2016). Structural & Psychological Empowerment: A Literature Review, Theory Clarifications and Strategy Building. *Journal of Economics and Political Science*, 7, 446–479.
- El-Mousawi, H. Y., & Kanso, H. H. (2019). Impact of Accounting Measurement and Disclosure of Human Resources on Financial Statements: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Finance*, 11(6), 33. <https://doi.org/10.5539/ijef.v11n6p33>
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. In *Academy of Management Executive* (Vol. 9, Issue 3).
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39–50.
- Fornell, C., & Cha, J. (1993). Partial Least Squares (PLS), Unpublished working paper. Ann Arbor: University of Michigan Business School.
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020a). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 76, Issue 4, pp. 939–962). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/jan.14289>

- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020b). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 76, Issue 4). <https://doi.org/10.1111/jan.14289>
- Francis, F., Sham, F., Alias, A., Munira, S., Wahab, A. W., Yusof, S. binti, & Johan, H. binti. (2021). Quality of Work Life Among Public Hospital Nurses in Sarawak. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 6(1), 51–57. <https://doi.org/10.24191/ijsms.v6i1.12878>
- Ganjawala, M. (2018). *A Study of Employee Empowerment and Its Impact on Customer Satisfaction With Reference To Selected Banks of South Gujarat* [Doctoral Thesis]. Gujarat Technological University.
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). Empowerment in the Public Sector: Testing the Influence of Goal Orientation. *Public Personnel Management*, 48(4), 443–470. <https://doi.org/10.1177/0091026018819020>
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339–348. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Emerald*, 31(1), 2–24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hajizadeh, H., Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2022). The effective coaching factors in operational managers of Persian gulf petrochemical company in motivation of human resources. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 184797902110372. <https://doi.org/10.1177/18479790211037222>
- Hauck, A., Quinn Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2011). Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 19(2), 269–276. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01205.x>
- Heiskanen, T., & Jokinen, E. (2014). Stability and change of the quality of working life in restructuring municipalities. *Social Indicators Research*, 118(2), 579–599.
- Horst, D. J., Broday, E. E., Bondarick, R., Serpe, L. F., & Pilatti, L. A. (2014). Quality of working life and productivity: An overview of the conceptual framework. *International Journal of Managerial studies and research (IJMSR)*, 2(5), 87–98.
- Isnaini, N., Sharani, A., Rollah, S., Wahab, A., Haiyat, U., & Kohar, A. (2019). Quality of Work Life and Psychological Empowerment among Employees: Malaysian Government-Linked Company. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 695–698. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1222.1083s219>
- Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 274–289. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1502204>
- Jong, J., & Faerman, S. (2021). The Role of Goal Specificity in the Relationship Between Leadership and Empowerment. *Public Personnel Management*, 50(4), 559–583. <https://doi.org/10.1177/0091026020982330>

- Kagucia, C. N. (2022). *Employee Empowerment and Job Performance in National Polytechnics in Kenya* [Doctoral Thesis]. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants of Quality of Work Life among Nurses Working in Hawassa Town Public Health Facilities, South Ethiopia: A Cross-Sectional Study. *Nursing Research and Practice*, 2017, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2017/5181676>
- Khumalo, N., & Jackson, L. T. B. (2022). INVESTIGATING THE LINKS BETWEEN STRUCTURAL EMPOWERMENT, PERCEIVED TRUST IN MANAGEMENT, CORE SELF-EVALUATION AND EMPLOYEE WORK ATTITUDES IN THE PUBLIC SECTOR CONTEXT. *The Social Sciences International Research Conference (SSIRC) 2022*, 1227–1249.
- Kim, H. (2013). Statistical notes for clinical researchers : assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Open Lecture on Statistics*, 7658(2), 52–54.
- Knol, J., & van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Choon Tan, K. (2013). Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 113(8). doi:10.1108/IMDS-04-2013-0164
- Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5–23. <https://doi.org/10.1002/hrm.21970>
- Lim, J. Y., Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2021). Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523211008958>
- Loke, W.-K., Binti, H., #2, A., & Lim, F.-W. (2018). Electrical and Electronics Global Supply Chain: The Significance Effect of Psychological Empowerment on Organizational Business Performance. In *Int. J. Sup. Chain. Mgt* (Vol. 7, Issue 1). <http://excelingtech.co.uk/>
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021a). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021b). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>

- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision, 26*(4), 431–440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of working life: an antecedent to employee turnover intention. *International journal of health policy and management, 1*(1), 43.
- Moura, L. N., Camponogara, S., Santos, J. L. G. dos, Gasparino, R. C., Silva, R. M. da, & Freitas, E. D. O. (2020). Structural empowerment of nurses in the hospital setting. *Revista Latino-Americana de Enfermagem, 28*, e3373. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3915.3373>
- Naktiyok, S. (2019). The Impact of Organizational Support on Quality of Work Life within the Scope of Psychological Empowerment. *OPUS International Journal of Society Researches, 13*(19), 1528–1551. <https://doi.org/10.26466/opus.571458>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Sandhya, M. N. (2016). Quality of Work Life Components: A Literature Review. *International Journal of Indian Psychology, 4*(1). <https://doi.org/10.25215/0401.042>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Beloor, V., Swamy D.R., & Nagesh, P. (2019). Empirical Study on Effect of Welfare Facilities on Job Satisfaction. *Advances In Management, 12*(1), 115–135. <https://www.researchgate.net/publication/332603398>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Renuka, S. D., & Srinivasaiah, R. (2022). A study on quality of work life of employees in LPG bottling plant. *Brazilian Journal of Operations and Production Management, 19*(1). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.036>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R., & Nagesh, P. (2020). Leadership styles in mediating the relationship between quality of work life and employee commitment. *International Journal for Quality Research, 14*(2), 387–412. <https://doi.org/10.24874/IJQR.14.02-04>
- Nayak, T., Kumar Sahoo Associate Professor, C., & Kumar Mohanty Professor, P. (2015). Quality of Work Life plays the Mediating role in between Workplace Empowerment and Employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State. *1st IIMA International Conference on Advances in Healthcare Management Services*. <http://hdl.handle.net/11718/14121>
- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies, 12*(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0045>
- Noor, S. M., & Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 35*, 739–745.
- Obaid, S. (2020). SO Challenges facing local authorities in light of the Corona pandemic and its relationship with the central government in Palestine. *Archives of Business Research, 8*(8), 225–237. <https://doi.org/10.14738/abr.88.8934>

- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28–36. <https://doi.org/10.5964/psyct.v7i1.88>
- Ozbozkurt, O. B., Yesilkus, F., & Korkmazurek, H. (2021). Analyzing the relationship between structural empowerment and perceived supervisor support*. *Journal of Transnational Management*, 26(1), 4–17. <https://doi.org/10.1080/15475778.2021.1885900>
- Parizadeh, S., & Beshlideh, K. (2020). Determination of the Relationship between Structural Empowerment and Patient's Safety Culture among the Employees of a Public Hospital in Ahvaz. *Work*, 10(2), 19–23.
- Patrick, A., & Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14(1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00600.x>
- Permarupan, Y. Y., Mamun, A. al, Samy, N. K., Saufi, R. A., & Hayat, N. (2020). Predicting nurses burnout through quality of work life and psychological empowerment: A study towards sustainable healthcare services in Malaysia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/su12010388>
- Permarupan, Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of work life on employees job involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268–278. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p268>
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114–123.
- Pytel-Kopczyńska, M. (2021). Sustainable management and organisation of the work environment in the context of flexibility paradigm. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2021(154), 261–270. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2021.154.19>
- Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Psychometric evaluation of need-based quality of work life scale in an Indian sample. *Industrial and Commercial Training*, 50(1), 10–19. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0041>
- Rathamani, P., & Ramchandra, R. (2013). A Study on Quality of Work Life of Employees in Textile Industry-Sipcot, Perundurai. *Journal of Business and Management*, 8(3), 54–59. www.iosrjournals.org
- Richardson, H. A., Kluemper, D. H., & Taylor, S. G. (2021). Too little and too much authority sharing: Differential relationships with psychological empowerment and in-role and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1099–1119. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540150>
- Saeed, L. M. M., Jumaah, M. H., & Yasseen, L. H. H. (2021). The Role of Employees Empowerment Strategy in Crisis Management: Applied Study in Public Company of Electrical Industrial. *Webology*, 18(2), 1345–1354. <https://doi.org/10.14704/web/v18i2/web18393>

- Salimi, S., & Saeidian, N. (2015a). 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. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.147451>
- Salimi, S., & Saeidian, N. (2015b). 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. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.147451>
- Salimi, S., & Saeidian, N. (2015c). 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. <https://doi.org/10.4103/2395-2296.147451>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Sheikhepoor, Z., & Sheikhepoor, M. (n.d.). *Explaining the Relationship between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on the Staff of Social Security Hospital of Zahedan city.*
- Shinde, G. R., Majumder, S., Bhapkar, H. R., & Mahalle, P. N. (2022). *Quality of Work–Life During Pandemic Data Analysis and Mathematical Modeling* (1st ed.). Springer. <https://link.springer.com/bookseries/11970>
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT, AND VALIDATION. In *Academy of Management {nurnnl}* (Vol. 18, Issue 5).
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. *Journal of Business and Management*, 3(1), 54–59. www.iosjournals.org
- Srivastava, S., & Pathak, D. (2016). Investigating the mediating effect of psychological empowerment on quality of work life–organisational commitment relationship: a study on Indian IT sector managers. *International Journal of Management Development*, 1(3), 196. <https://doi.org/10.1504/ijmd.2016.076551>
- Sun, B., Zhu, F., Lin, S., Sun, J., Wu, Y., & Xiao, W. (2022). How Is Professional Identity Associated with Teacher Career Satisfaction? A Cross-Sectional Design to Test the Multiple Mediating Roles of Psychological Empowerment and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159009>
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015a). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281–300. www.internationaljournalofcaringsciences.org
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015b). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281–300. www.internationaljournalofcaringsciences.org

- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. In *Australasian Journal of Information Systems Syed* (Vol. 22).
- Tania, T., Haryadi, D., Wahyudi, W., & Abdi Khairusy, M. (2021). Improving Employee Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust (Study at PT. BPRS Cileg on Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(11), 91–102. www.ajhssr.com
- Tsirikas, A. N., & Katsaros, K. K. (2014). Empowerment in the Greek Public Sector–Evidence from Top Management Executives. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 5(1), 67–83. <https://www.researchgate.net/publication/281454712>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00123-9)
- van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. le, & Romme, A. G. L. (2022). How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425–1451. <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840–850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
- Wanjiku, M. M. (2016). *Influence of Employee Empowerment on Organizational Commitment in Kenya Civil Service* [Doctoral Thesis]. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Yadav, R., Khanna, A., Panday, P., & Dasmohapatra, S. (2019). An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 07(02), 284–301. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72018>
- Yadav, R., Khanna, A., Sengar, R., & Dasmohapatra, S. (2019). Affective, Normative and Continuance: Predictors of Employees' Commitment of Large-Cap It Firms in Indian Context. *Theoretical Economics Letters*, 09(06), 1772–1791. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.96113>
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186–191. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2013.12.001>
- Yeni, M., Situngkir, S., Amin, S., & Edward. (2022). The effect of person–organization fit, quality of work–life and organizational justice on job satisfaction and employee performance at PT. Jambi Regional Development bank in Jambi West Region. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 241–251. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1950>

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

ماجستير الإدارة والسياسات العامة

كلية الدراسات العليا

الموظفات المحترمات / الموظفون المحترمون

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة بإجراء دراسة تحاول من خلالها التعرف على " الدور الوسيط للتمكين الهيكلي في العلاقة ما بين جودة حياة العمل والتمكين النفسي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة من جامعة القدس المفتوحة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية، ارجو تعاونكم والمشاركة في هذه الدراسة والإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب لذلك. علماً أن كل ما ستدلون به من بيانات، سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: آلاء فضل تميم تميمي

الدكتور المشرف: د. ايهاب قبيج

القسم الأول: المعلومات الشخصية الأساسية: رجاء وضع إشارة (✓) حول الإجابة المناسبة

1. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأعلى
3. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
4. سنوات الخدمة في الوزارة	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> موظف (إداري، مساعد إداري، سكرتاريا، مدخل بيانات...الخ).	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> نائب / مساعد مدير
<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مدير وحدة
<input type="checkbox"/> نائب / مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير عام

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى الإشارة الى مدى/درجة موافقتك أو عدم موافقتك مع كل عبارة من العبارات أدناه، وذلك بوضع اشارة (✓) في المكان المخصص لذلك. مع العلم ان الإجابة هي من واقع عملك في الوزارة.

رقم	الفقرات	مستويات الاستجابة			
		موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشكل تام
1.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مسؤوليات عملي.				
2.	تطبق الوزارة نظاما جيدا يربط المكافآت بالأداء الوظيفي.				
3.	تطبق الوزارة نظاما عادلا للترقيات.				
4.	احصل على مقابل عادل للعمل الإضافي الذي أقوم به.				
5.	تسمح الظروف داخل الوزارة لأن أكون منتجا قدر الإمكان.				
6.	أنوي الاستمرار في العمل في الوزارة لفترة طويلة في المستقبل.				
7.	أشعر بالسعادة في وظيفتي الحالية في الوزارة.				

					8. بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي في الوزارة.
					9. تشجع الوزارة على التعاون ما بين جميع الإدارات/الأقسام لتحقيق أهدافها.
					10. أشعر بالفخر لعملي في الوزارة.
					11. أشرك في عملية صنع القرارات التي تؤثر على عملي.
					12. تواكب الوزارة التغييرات الجديدة التي تحدث في العالم وتطبقها على أرض الواقع.
					13. لدي علاقات جيدة مع زملائي بالدائرة/القسم الذي اعمل فيه.
					14. تتسم العلاقة ما بين المديرين والموظفين داخل الوزارة بالانسجام.
					15. تتسم علاقتي مع مسؤولي المباشر بالاحترام.
					16. يقدم زملائي في العمل المساعدة لي حال طلبها.
					17. تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، في حصولي على المهارات اللازمة لأداء عملي.
					18. تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة إلى تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين.
					19. تقدم الوزارة فرص تدريب كافية لأداء وظيفتي بكفاءة.
					20. تهدف البرامج التدريبية التي تقوم الوزارة بتنفيذها إلى تحسين مهارات التعامل مع الآخرين.
					21. وظيفتي الحالية في الوزارة، مهمة جدا بالنسبة لي.
					22. الأنشطة التي أقوم بها في الوزارة لها معنى على المستوى الشخصي لي.
					23. العمل الذي أقوم به في الوزارة مهم جدًا بالنسبة لي.
					24. لدي تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها في الإدارة/القسم الذي أعمل به.
					25. لدي تأثير كبير على ما يحدث من تطورات في الإدارة/القسم الذي أعمل به.
					26. يعتبر تأثير القسم الذي أعمل فيه مهم بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى في الوزارة.
					27. أنا واثق من قدرتي على القيام بأنشطة عملي المختلفة بشكل جيد.
					28. أشعر بالاستعداد الكافي لأداء واجبات وظيفتي الحالية.

					أثقت في المهارات اللازمة للنجاح في عملي والتي قمت بتطويرها بمرور الوقت.	29.
					أشعر بالاستقلالية ضمن مجال عملي في الوزارة.	30.
					يمكنني أن أقرر بنفسى كيفية القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لي.	31.
					لدى استقلالية (حرية) في تحديد أوقات أدائي لأعمالي.	32.
					الوقت متاح لي للقيام بمتطلبات عملي الحالي كاف.	33.
					يمكنني الحصول على مساعدة مؤقتة عند الحاجة لها للقيام بمهامى الوظيفية.	34.
					الموارد اللازمة التى أحتاجها للقيام بعملى متاحة داخل الوزارة.	35.
					أعى الأهداف الاستراتيجية للوزارة واللازمة لأداء عملى بشكل جيد.	36.
					أعى الإجراءات اللازمة لأداء عملى بشكل فاعل.	37.
					لدى حق الوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بعملى.	38.
					أحصل على معلومات محددة من قبل الوزارة لإنجاز مهامى.	39.
					يوفر زملايى فى العمل الدعم اللازم لى لحل المشكلات التى تواجهنى فى العمل.	40.
					أحصل على تغذية راجعة حول ادائى من رئيسى المباشر.	41.
					يوجد فى العمل الذى أقوم فيه، تحديات تساعدنى على التطور المهنى داخل الوزارة.	42.
					لدى فرصة لاكتساب مهارات جديدة ضمن الوظيفة التى أقوم بها.	43.
					تعزز وظيفتى الحالية من إمكانات تطوري الوظيفي مستقبلا.	44.

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

رابط الاستبانة إلكتروني

<https://forms.gle/kSiHWocy6jnyENPu8>

ملحق رقم (3)

قائمة المحكمين

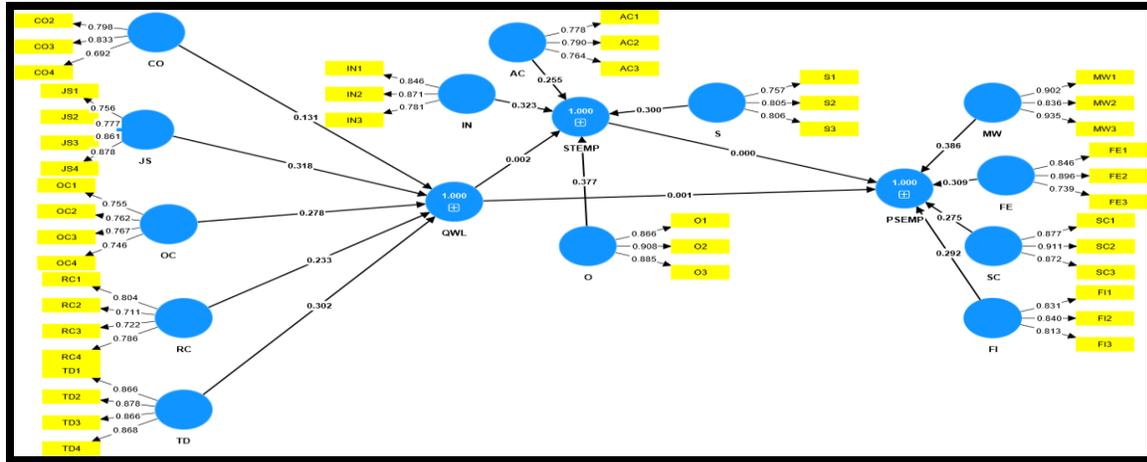
الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	التخصص العام	الرتبة
1.	الدكتور نافع عساف	وزارة التربية والتعليم	دكتوراه المحاسبة	وكيل الوزارة
2.	الدكتور عودة الله مشاركة	جامعة القدس المفتوحة	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد
3.	الدكتور صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	الإدارة العامة	أستاذ مساعد
4.	الدكتور شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	الإدارة العامة	أستاذ مشارك
5.	الدكتور سلامة سالم	جامعة القدس المفتوحة	العلوم الإدارية	أستاذ مشارك
6.	الدكتور شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة	الإدارة العامة	أستاذ مساعد
7.	الدكتور فادي حرز الله	جامعة خضوري	إدارة الأعمال والتجارة الإلكترونية	أستاذ مشارك

ملحق رقم (4) Smart-PLS

جدول (4-18): نتائج تقييم لقياس النموذج من الدرجة الأولى (Factor loading)

Loadings	code	Items
التشبع	رمز	الفقرة
0.798	CO2	تطبق الوزارة نظاما جيدا يربط المكافآت بالأداء الوظيفي.
0.833	CO3	تطبق الوزارة نظاما عادلا للترقيات.
0.692	CO4	احصل على مقابل عادل للعمل الإضافي الذي أقوم به.
0.756	JS1	تسمح الظروف داخل الوزارة لأن أكون منتجا قدر الإمكان.
0.777	JS2	أنوي الاستمرار في العمل في الوزارة لفترة طويلة في المستقبل.
0.861	JS3	أشعر بالسعادة في وظيفتي الحالية في الوزارة.
0.878	JS4	بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي في الوزارة.
0.755	OC1	تشجع الوزارة على التعاون ما بين جميع الإدارات/الأقسام لتحقيق أهدافها.
0.762	OC2	أشعر بالفخر لعملي في الوزارة.
0.767	OC3	أشارك في عملية صنع القرارات التي تؤثر على عملي.
0.746	OC4	تواكب الوزارة التغييرات الجديدة التي تحدث في العالم وتطبقها على أرض الواقع.
0.804	RC1	لدي علاقات جيدة مع زملائي بالدائرة/القسم الذي اعمل فيه.
0.711	RC2	تتسم العلاقة ما بين المديرين والموظفين داخل الوزارة بالانسجام.
0.722	RC3	تتسم علاقتي مع مسؤولي المباشر بالاحترام.
0.786	RC4	يقدم زملائي في العمل المساعدة لي حال طلبها.
0.866	TD1	تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، في حصولي على المهارات اللازمة لأداء عملي.
0.878	TD2	تساعد البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة إلى تحسين العلاقات الانسانية بين الموظفين.
0.866	TD3	تقدم الوزارة فرص تدريب كافية لأداء وظيفتي بكفاءة.
0.868	TD4	تهدف البرامج التدريبية التي تقوم الوزارة بتنفيذها إلى تحسين مهارات التعامل مع الآخرين.

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS



المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

شكل (4-1): نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد (Factor loading)

جدول (4-21): التحميلات المتقاطعة (cross loading)

الرمز	الوصول الى الموارد	التعويضات والمكافآت	الشعور بالتأثير	الشعور بالاستقلالية	المعاملات	الرضا الوظيفي	الشعور بمعنى العمل	الفكر المنظم	ثقافة المنظمة	العلاقات والتعاون	الدعم	الشعور بالكفاءة/الجدارة	النتيجة
AC 1	0.778	0.132	0.191	0.442	0.3	0.293	0.201	0.28	0.254	0.31	0.295	0.23	
AC 2	0.790	0.169	0.300	0.376	0.3	0.320	0.429	0.34	0.373	0.43	0.205	0.35	
AC 3	0.764	0.256	0.330	0.382	0.4	0.372	0.292	0.38	0.323	0.37	0.276	0.29	
CO 2	0.224	0.798	0.147	0.118	0.1	0.330	0.194	0.33	0.136	0.27	0.024	0.13	

0.3 53	0.027	0. 20 7	0.193	0.44 6	0. 17 1	0.255	0.449	0.1 22	0.117	0.282	0.833	0.144	CO 3
0.2 18	-0.021	0. 25 7	0.109	0.26 4	0. 16 5	0.084	0.290	0.0 86	0.097	0.068	0.692	0.212	CO 4
0.3 49	0.218	0. 37 8	0.446	0.54 8	0. 44 3	0.650	0.497	0.4 39	0.437	0.846	0.181	0.300	FE1
0.3 87	0.247	0. 45 6	0.436	0.52 7	0. 40 5	0.575	0.462	0.4 43	0.437	0.896	0.223	0.277	FE2
0.2 20	0.368	0. 48 2	0.398	0.50 2	0. 39 9	0.460	0.414	0.4 32	0.370	0.739	0.167	0.311	FE3
0.4 20	0.381	0. 42 1	0.419	0.43 1	0. 48 4	0.485	0.491	0.3 73	0.831	0.439	0.147	0.450	FI1
0.2 81	0.470	0. 38 1	0.318	0.34 4	0. 40 3	0.417	0.320	0.4 69	0.840	0.429	0.110	0.380	FI2
0.2 74	0.315	0. 41 8	0.276	0.28 3	0. 32 1	0.373	0.309	0.3 20	0.813	0.374	0.095	0.445	FI3
0.3 52	0.427	0. 41 0	0.417	0.45 2	0. 43 8	0.483	0.407	0.8 46	0.437	0.477	0.134	0.442	IN1
0.2 57	0.525	0. 38 1	0.394	0.39 9	0. 37 3	0.462	0.317	0.8 71	0.318	0.449	0.039	0.429	IN2
0.3 23	0.460	0. 49 5	0.430	0.41 3	0. 44 8	0.470	0.352	0.7 81	0.418	0.391	0.210	0.365	IN3
0.4 28	0.170	0. 38 7	0.359	0.59 7	0. 43 5	0.465	0.756	0.3 33	0.332	0.409	0.477	0.349	JS1
0.3 11	0.238	0. 34 0	0.420	0.59 8	0. 42 5	0.542	0.777	0.3 35	0.350	0.475	0.287	0.334	JS2
0.4 53	0.195	0. 38 6	0.441	0.63 2	0. 54 0	0.527	0.861	0.3 64	0.356	0.425	0.398	0.346	JS3

0.4 81	0.300	0. 44 5	0.508	0.69 8	0. 55 0	0.606	0.878	0.3 81	0.446	0.507	0.375	0.361	JS4
0.4 01	0.388	0. 44 6	0.532	0.63 8	0. 57 2	0.902	0.589	0.5 45	0.467	0.630	0.215	0.384	MW 1
0.4 70	0.331	0. 47 5	0.483	0.53 4	0. 56 9	0.836	0.543	0.4 32	0.431	0.547	0.270	0.297	MW 2
0.4 55	0.422	0. 51 4	0.599	0.65 4	0. 64 9	0.935	0.615	0.5 33	0.480	0.640	0.168	0.388	MW 3
0.4 03	0.364	0. 55 1	0.434	0.50 4	0. 86 6	0.602	0.541	0.4 81	0.486	0.495	0.154	0.398	O1
0.4 07	0.341	0. 51 0	0.398	0.46 8	0. 90 8	0.569	0.545	0.4 84	0.416	0.408	0.228	0.385	O2
0.3 83	0.256	0. 51 2	0.400	0.52 1	0. 88 5	0.611	0.504	0.3 71	0.401	0.430	0.249	0.364	O3
0.4 58	0.195	0. 36 5	0.433	0.75 5	0. 34 3	0.420	0.605	0.3 64	0.260	0.368	0.371	0.430	OC 1
0.3 84	0.387	0. 45 2	0.512	0.76 2	0. 52 6	0.650	0.687	0.4 14	0.403	0.512	0.274	0.371	OC 2
0.3 90	0.195	0. 42 8	0.448	0.76 7	0. 45 2	0.542	0.563	0.3 82	0.382	0.611	0.350	0.223	OC 3
0.4 76	0.136	0. 34 3	0.339	0.74 6	0. 37 4	0.455	0.473	0.3 73	0.251	0.433	0.402	0.297	OC 4
0.2 67	0.366	0. 40 2	0.804	0.43 2	0. 29 4	0.455	0.384	0.4 57	0.293	0.427	0.072	0.295	RC 1
0.4 06	0.179	0. 41 7	0.711	0.50 9	0. 37 4	0.424	0.452	0.2 42	0.313	0.364	0.334	0.235	RC 2
0.2 52	0.326	0. 44 0	0.722	0.33 0	0. 35 2	0.451	0.325	0.4 25	0.335	0.384	0.025	0.353	RC 3

0.389	0.288	0.492	0.786	0.437	0.377	0.500	0.417	0.408	0.304	0.386	0.107	0.373	RC4
0.292	0.316	0.757	0.329	0.327	0.451	0.351	0.246	0.448	0.405	0.360	0.203	0.368	S1
0.456	0.259	0.805	0.554	0.486	0.442	0.473	0.436	0.475	0.383	0.477	0.244	0.400	S2
0.386	0.226	0.806	0.485	0.428	0.511	0.444	0.444	0.292	0.374	0.405	0.284	0.380	S3
0.087	0.877	0.296	0.272	0.204	0.251	0.258	0.175	0.447	0.321	0.233	0.043	0.238	SC1
0.151	0.911	0.337	0.368	0.326	0.378	0.438	0.299	0.564	0.468	0.333	0.050	0.335	SC2
0.113	0.872	0.265	0.346	0.267	0.321	0.419	0.248	0.478	0.449	0.298	-0.045	0.293	SC3
0.866	0.089	0.362	0.347	0.424	0.355	0.410	0.395	0.291	0.357	0.296	0.301	0.272	TD1
0.878	0.182	0.402	0.399	0.475	0.445	0.395	0.429	0.334	0.327	0.292	0.350	0.310	TD2
0.866	0.101	0.421	0.370	0.537	0.342	0.435	0.497	0.344	0.329	0.376	0.364	0.325	TD3
0.868	0.096	0.481	0.427	0.513	0.420	0.476	0.461	0.2828	0.362	0.382	0.328	0.395	TD4

جدول (4-22): معيار Fornell-Larcker

التدريب والتطوير	الشعور بالكفاءة/الجدارة	الديمقراطية والتعاون	العلاقات	ثقافة المنظمة	الفرض	الشعور بعمق العمل	الرضا الوظيفي	المعلومات	الشعور بالاستقلالية	الشعور بالتأثير	التعويضات والمكافآت	الوصول إلى الموارد	البعد
												0.778	الوصول إلى الموارد
										0.777			التعويضات والمكافآت
										0.082			الشعور بالتأثير
									0.828	0.050			الشعور بالاستقلالية
								0.833	0.471	0.052			المعلومات
						0.820		0.432	0.455	0.054			الرضا الوظيفي

										5 4	6 9	الوظ يفي
						0.892	0.654	0.567	0.516	0	0	الشع ور بمعن ى العم ل
						0.886	0.670	0.599	0.504	0	0	الف رص
						0.758	0.561	0.685	0.772	0	0	ثقافة المن ظمة
						0.757	0.574	0.464	0.605	0	0	العلا قات والتع اون
						0.789	0.580	0.526	0.592	0	0	الدع م
						0.887	0.375	0.305	0.363	0	0	الشع ور بالك فاءة الج/ دارة
0.869	0.135	0.481	0.445	0.562	0.449	0.494	0.494	0.514	0.374	0	0	التدر يب والتط وير

8 8
9 7

جدول (4-23): نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية Heterotrait-Monotrait Ratio

النوع	الوصول الى الموارد	التعويضات والمكافآت	الشعور بالتأثير	الشعور بالاستقلالية	المعلومات	الرضا الوظيفي	الشعور بمعنى العمل	الفرص	ثقافة المنظمة والتعاون	العلاقات والتعاون	الدعم	الشعور بالكفاءة/الجدارة
الوصول الى الموارد												
التعويضات والمكافآت	0.366											
الشعور بالتأثير	0.491	0.295										
الشعور بالاستقلالية	0.715	0.196	0.648									
المعلومات	0.683	0.211	0.683	0.602								
الرضا الوظيفي	0.563	0.611	0.691	0.560	0.534							
الشعور بمعنى العمل	0.514	0.302	0.829	0.626	0.686	0.766						
الفرص	0.561	0.313	0.616	0.595	0.612	0.773	0.700					
ثقافة المنظمة	0.608	0.629	0.835	0.557	0.660	0.694	0.841	0.967				
العلاقات والتعاون	0.577	0.248	0.678	0.535	0.660	0.745	0.572	0.746	0.655			
الدعم	0.701	0.460	0.722	0.670	0.696	0.796	0.622	0.688	0.622	0.796		
الشعور بالكفاءة/الجدارة	0.429	0.081	0.405	0.565	0.683	0.435	0.411	0.481	0.318	0.469	0.366	0.411
التدريب والتطوير	0.477	0.486	0.463	0.473	0.446	0.150	0.605	0.529	0.685	0.511	0.562	0.589

Variance Inflation Factor جدول (4-25) اختبار عامل تضخم التباين لفقرات الاستبانة

VIF	الفقرة
1.377	AC1
1.484	AC1
1.516	AC2
1.321	AC2
1.260	AC3
1.428	AC3
1.396	CO2
1.538	CO2
1.336	CO3
1.706	CO3
1.385	CO4
1.246	CO4
1.933	FE1
2.565	FE1
2.361	FE2
2.249	FE2
1.642	FE3
1.355	FE3
1.818	FI1
1.540	FI1
1.606	FI2
1.942	FI2
1.591	FI3
1.676	FI3
1.852	IN1
2.126	IN1
2.033	IN2
2.157	IN2
1.388	IN3
1.698	IN3
1.952	JS1

1.532	JS1
2.023	JS2
1.675	JS2
2.268	JS3
2.577	JS3
2.998	JS4
2.354	JS4
2.872	MW1
3.364	MW1
2.036	MW2
1.864	MW2
3.839	MW3
3.462	MW3
2.278	O1
1.937	O1
2.617	O2
2.821	O2
2.526	O3
2.382	O3
1.427	OC1
1.928	OC1
1.440	OC2
2.236	OC2
1.497	OC3
1.787	OC3
1.450	OC4
1.720	OC4
1.885	RC1
1.756	RC1
1.227	RC2
1.647	RC2
1.447	RC3
1.662	RC3
1.607	RC4
1.865	RC4
1.275	S1
1.518	S1

1.403	S2
1.651	S2
1.713	S3
1.449	S3
2.417	SC1
2.715	SC1
2.538	SC2
3.000	SC2
1.959	SC3
2.230	SC3
2.591	TD1
2.750	TD1
3.112	TD2
2.678	TD2
2.320	TD3
2.694	TD3
2.575	TD4
2.351	TD4

جدول (4-26) اختبار عامل تضخم التباين لفقرات للعوامل (المكونات): Variance Inflation Factor

التمكين الهيكلي	جودة حياة العمل	التمكين النفسي	المتغير/البعد
1.535			الوصول الى الموارد
	1.388		ثقافة المنظمة
		2.100	الشعور بالتأثير
		1.787	الشعور بالاستقلالية
1.665			المعلومات
	2.696		الرضا الوظيفي
		2.874	الشعور بمعنى العمل
1.911			الفرص
	2.988		التعويضات والمكافآت
2.102		2.724	جودة حياة العمل
	1.616		العلاقات والتعاون

1.969		الدعم
	1.486	الشعور بالكفاءة/الجدارة
	3.048	التمكين الهيكلي
1.584		التدريب والتطوير

شكل (2-4) إجراء تمهيد التشغيل (bootstrapping procedure)

