

عنوان البحث

دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي

إشراف

إعداد

الأستاذ الدكتور / أمل عبد الرحمن السيد

رحاب حسن مصطفى أحمد

أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

كلية التجارة - جامعة القاهرة

بحث مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان

أثر جودة الحياة الوظيفية على الانخراط في العمل:

التمكين النفسي كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية)

مستخلص الدراسة باللغة العربية**دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و التمكين النفسي**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي، ولقد اعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية طبقية من الهيئة المعاونة (معيد-مدرس مساعد) بجامعة القاهرة، ولقد وجهت ٣٣٢ قائمة استقصاء إلى الهيئة المعاونة (محل الدراسة)، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لجودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي.

الكلمات الدالة:

(جودة الحياة الوظيفية- التمكين النفسي).

مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

The relation between Quality of work life and Psychological Empowerment

Abstract:

The main purpose of this research is to determine relationship between quality of work life and Psychological Empowerment, this research used sample type was one of the stratified samples, which is the quota sample of 332 teaching staff members at Cairo university.

An Empirical study indicated that: there is a significant relation between quality of work life and Psychological Empowerment .

Key Words:

(Quality of work life– Psychological Empowerment).

مقدمة:

يُعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأن جودة الحياة الوظيفية تحقق العديد من المزايا لكل من العاملين والمنظمة من خلال توفيرها الأمان الوظيفي والأجور والحوافز، وإضفاء الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفير ظروف العمل الصحية والأمنة، وتوفير فرص للتقدم والترقى للعاملين، وفرص للتكامل والإندماج الإجتماعي وفرص للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يزيد من ولائهم ورضاهم عن المنظمة وهو ما يعود في نهاية الأمر على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما تؤثر جودة الحياة الوظيفية على حياة العاملين خارج مجال العمل حيث إن لم تلب احتياجات الأفراد المختلفة فمن المحتمل أن يتعرضوا للقلق والتوتر بمجال العمل، وبالتالي يؤدي ذلك لنتائج سلبية على أدائهم بالمنظمة (Yeo et.al,2011) يُضاف إلى ذلك أنه كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما ساهم ذلك في جعل الأفراد مُنخرطين بشكل كامل في وظائفهم بما ينعكس في النهاية على أدائهم بشكل أفضل (Gayathiri et.al,2013)

ونظراً لأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على العنصر البشري وبالتالي فإن رفع كفاءة هذا العنصر يتحقق في المقام الأول من خلال تمكينه ورفع درجة تحمله للمسؤولية في مجال العمل على النحو الذي يتحقق معه التوافق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

وفى هذا السياق، يُعد تمكين العاملين أحد عوامل الدافعية الداخلية التي تعكس الدور الفعال للعنصر البشري داخل المنظمة، وذلك لتأثيره على تكوين مدركات واتجاهات العاملين نحو وظائفهم وأدوارهم بالمنظمة وكذلك على إحساسهم بمكانتهم الوظيفية داخل العمل (Wei et.al,2010) ، فنجد أن التمكين النفسى يُشير إلى مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يُطلب منهم من مهام (Meyerson and Kline,2008)، فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجة تمكين نفسى مرتفع يزداد انخراطهم فى أداء وظائفهم بالمنظمة. (Jose and Mampilly,2014)

مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث التى نحاول مناقشتها، فيشكل السؤال التالى:

" ما هى طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسى ؟".

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء مزيد من الضوء على طبيعة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، والمفاهيم والدراسات الحديثة المرتبطة به.
- إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم التمكين النفسى، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات حديثة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسى.
- محاولة الإسهام فى سد الفجوة فى مجال دراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية بالتمكين النفسى.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات أو عوامل تتمثل فيما يلى:

- يعد مفهومي جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي من الموضوعات الحيوية التي تلقي اهتمام كبير من الباحثين مؤخراً، لما لها من دور في أداء المنظمات.
- المساهمة في الدراسات التي تحاول البحث في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي.
- المساهمة في توضيح الأهمية الخاصة بتنمية جودة الحياة الوظيفية، ودورها في تحسين التمكين النفسي.

متغيرات البحث

يمكن عرض كل متغير من متغيرات البحث والعلاقة بينهما على النحو التالي:

أولاً: جودة الحياة الوظيفية

لقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليخفف من التوتر والقلق بين العاملين الذي ساد في الغرب خوفاً من الاستغناء عنهم أو نتيجة لتخفيض الأجور، وكذلك لمواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي المستمر، هذا بجانب حرص المنظمات على تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي لديهم، ومن ثم تعظيم أهمية ترشيد أداء المورد البشري، لأنه يُعد أحد الاستراتيجيات الفعالة لدعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال اليوم (المغربى، ٢٠٠٤).

فقد ذكر كلاً من (Rose et.al,2006) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية وقد نال الاهتمام به في نهاية الستينات وبداية السبعينات بأحد مصانع جنرال موتورز (GM) في مدينة Tarry Town بنيويورك، نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وزيادة الشعور بالمشاعر السلبية من قبل العمال تجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها.

ومع بداية عام ١٩٧٢ حدثت طفرة كبيرة فى البحوث والدراسات التنظيمية والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية، حيث وصلت هذه الطفرة ذروتها فى المؤتمر العالمى لجودة الحياة الوظيفية بأمريكا، والذي أوصى بضرورة التنسيق فى الجهود المبذولة من قبل الباحثين والمنظمات بهدف تأصيل وتطوير قاعدة ثابتة فى البحوث الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، وتلاه المجلس العالمى لجودة الحياة الوظيفية الذى انعقد بأمريكا عام ١٩٧٣ وذلك بهدف تبادل الأبحاث والمعلومات المتعلقة بصحة العاملين النفسية فى مكان العمل (Sinha,2012).

بينما تراجع الاهتمام بهذا المفهوم فى أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، واحتلت برامج جودة الحياة الوظيفية مرتبة ثانوية، وذلك لانخفاض الأنشطة التى تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية مما أثر على كفاءة الأداء الاقتصادى وبالتالي على ما تعتقه المنظمات من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرى، وإن اختلف الأمر على المستوى المحلى والدولى (مصطفى، ٢٠١٤).

وقد زاد الاهتمام مرة أخرى بتلك البرامج فى الشركات الأمريكية منذ منتصف الثمانينات حتى منتصف التسعينات تقريباً، وذلك استجابة للعديد من الأسباب التى تتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية فى أمريكا، وذلك لان مثل هذه البرامج تُعتبر نموذجاً ناجحاً كما حدث باليابان وبعض الدول الأوروبية التى يمكن الإقتداء به، وفى أواخر التسعينات قامت العديد من الشركات العالمية بالتركيز على حاجات العاملين الداخلية والخارجية وبتطبيق أسلوب إعادة الهندسة Re-engineering للمورد البشرى، وإكسابه مهارات متنوعة والنظر إليه على أنه مورد استراتيجى وأداة تنافسية، وأنه مزيج من التفاعل بين العمل والفن الذى يشكل التكامل الاجتماعى (المغربى، ٢٠٠٤).

واليوم قد أسفرت الجهود المبذولة فى تحسين نوعية حياة العمل، وتطوير بيئة عمل صحية آمنة وارتفاع نسبة المشاركة بين العاملين وكذلك إمكانية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Hamidi and Mohamadi,2012)، وبالتالي حظى مفهوم جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير فى علوم الطب، والاقتصاد، والاجتماع، والسياسة، وحديثاً فى مجال علم النفس، كما تعددت استخدامات مفهوم جودة الحياة الوظيفية بصورة واسعة فى السنوات

الأخيرة فى جميع المجالات مثل التعليم والصحة والاقتصاد.. وغيرها من المجالات (المغربى، ٢٠٠٤).

وقد ذكرت منظمة العمل الدولية فى تقريرها أنه على الرغم من البحوث والدراسات التى أجريت على جودة الحياة الوظيفية منذ نشأتها وحتى الآن، إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد لمفهوم جودة الحياة الوظيفية على مدى السنوات الماضية، لانه يُعد مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف ومصالح إدارة المنظمة، مما ينعكس على أهداف أصحاب رأس المال (Hamidi and Mohamadi,2012).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد لمفهوم جودة الحياة الوظيفية الا أنها تدور حول كونها:

- استراتيجية مكان العمل، وعمليات وتركيبية بيئة العمل المُحفزة والمحقة للرضا الوظيفى التى تعتمد أساساً على وضع المنظمة وحالتها وفعاليتها (Porkiani et.al,2011).
- مدى توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة، وكذلك الأجور العادلة والكافية، والنهوض برفاهيتهم وصحتهم مما يؤثر ذلك على مساعدتهم فى بناء علاقات عمل جيدة وتوفير الرضا لدى العاملين بالمنظمة، وأيضاً تنمية كفاءاتهم وكذلك تحقيق التوازن بين العمل والحياة خارج نطاق عملهم مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلى بالمنظمة. (Jain and Thomas,2016).
- مدى رضا الأفراد عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة فى العمل، وكذلك توفير الدافع لديهم لتحسين الأداء الوظيفي والذى يعمل بدوره على زيادة جودة الحياة الوظيفية ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Swamy,2012). كما أشار (Arzil et.al,2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتضمن المكافآت والعلاقات بين الأشخاص، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، وسياسات المنظمة وإدارتها، والدعم التنظيمي، و تحقيق التوازن لحياة الأفراد فى العمل والأسرة.

- فى حين يشير (Adhikari et.al,2011) أن جودة الحياة الوظيفية عبارة عن هدف وعملية وفلسفة فى آن واحد، فالهدف يتمثل فى مدى التزام المنظمة بتحسين العملية، أما العملية فتتضمن إشراك كافة الأفراد بالمنظمة من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية وذلك من خلال الجهود المبذولة من الجميع، وأخيراً الفلسفة فهى تُعنى الكرامة الإنسانية لكافة الأفراد بالمنظمة.

ويعد استعراض ما سبق من المفاهيم المختلفة لجودة الحياة الوظيفية تمكن الباحث من الوصول إلى ما يلى :

١- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية لا يُعتبر مجرد مصطلح فقط يتم تداوله فى العديد من أدبيات إدارة الموارد البشرية، بل هو منظومة متكاملة تهدف لتحسين وتنمية العنصر البشرى فى المنظمة، حيث أنه يُعد الثروة الحقيقية من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٢- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الواسعة النطاق، فهو يبدأ من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة فى القرارات، ثم إلى الإدارة الذاتية فى العمل التنظيمي، لذا فلم يتم الاتفاق بعد على عناصر موحدة مكونة لجودة الحياة الوظيفية.

٣- على الرغم من تعدد وتنوع التعريفات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية ولكن هذه التعريفات جميعاً تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين بها مما ينعكس على تحقيق أهداف الفرد أولاً ومن ثم المنظمة وكذلك الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة.

٤- تُحقق جودة الحياة الوظيفية الأهداف والمصالح العامة لكلاً من العاملين والمنظمة وكذلك أصحاب المصالح مع المنظمة.

وبالتالى يمكن للباحث أن يقوم بوضع التعريف الخاص به وفقاً للهدف الخاص بالبحث وهو أن جودة الحياة الوظيفية يُقصد بها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة، وعدالة الأجور والمكافآت، والنهوض برفاهيتهم وصحتهم مما يؤثر على مساعدتهم فى بناء علاقات عمل طيبة، وأيضاً تنمية كفاءاتهم وتقديم الدعم المادى والمعنوى لهم، وبالتالي بناء

علاقات من التقدير والثقة بين العاملين في المنظمة، وكذلك المشاركة بين العاملين والادارة فى التعرف على المشاكل وحلها، وكذلك إمكانيه تحقيق التوازن بين العمل والحياة خارج نطاق عملهم وهو ما يؤثر على انخراط العاملين بالمنظمة.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من اتفاق الكثير من البحوث والدراسات على أهمية جودة الحياة الوظيفية لكل من الأداء الفردى والتنظيمي وبالتالي على نجاح المنظمات، إلا أنه ليس هناك اتفاق حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأنها مفهوم نسبي مُتعدد الأبعاد يختلف من شخص لآخر من الناحية النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير التى يعتمد عليها الأفراد فى تقويم الحياة ومطالبها: كالقدرة على التفكير، واتخاذ القرارات، والظروف المحيطه، والقيم الثقافية، والظروف الصحية للفرد، والظروف الاقتصادية، والتي من خلالها يستطيع الفرد أن يحدد الأشياء التى تحقق له سعادة فى الحياة (Al-Qutop,2011).

فقد ذكر كلاً من (Zare et.al,2012) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ترتبط بعدة عوامل، فالبعض أوضحها من خلال التوازن بين العمل والأسرة، والأبعاد الاجتماعية بالعمل، والأبعاد الاقتصادية بمجال العمل، والأبعاد التى ترتبط بمحتوى الوظيفة، بينما صنف (Yeo and Li,2011) أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى أبعاد داخلية تتعلق بالأمان الوظيفي للعاملين (كوجود نوع من الصراحة والشفافية بين العاملين بمجال العمل، الثقة بالآخرين، التوازن بين العمل والحياة الأسرية)، وأبعاد خارجية متعلقة بتحفيز العاملين تتمثل فى (دعم الإدارة، المكافآت والأجور، مُناخ عمل يقوم على التعاون وروح الفريق)، والتي لها تأثير على التطوير المهني وإدارة الموارد البشرية.

كما قدم (Xiaofu and Qiwen,2007) أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أنها طبيعة الوظيفة، نمط الإشراف، والأجور والمكافآت، وإتاحة الفرص نحو الترقى والتدريب، والظروف البيئية المادية المحيطه بمجال العمل.

فى حين تناول (Hamidi and Mohamadi,2012) مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل فى فرص النمو والأمان الوظيفى لدى العاملين بالمنظمة، التأكيد على أهمية الحياة الاجتماعية للعمل، التكامل الاجتماعي فى مكان العمل، الأجور والتعويضات العادلة، توفير بيئة عمل صحية وآمنة، التوازن بين العمل والحياة الأسرية، القدرة على التقدم والتطور، الدستورية فى تنظيم العمل.

وفى هذا السياق ذكر (Swamy,2012) أن الرضا الوظيفى وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية ليست فقط المتغيرات الهامة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ولكن خلف ذلك الدافع فهو الأكثر أهمية، وأنه يُعتبر وسيلة أساسية للإثراء الوظيفى، فزيادة فرص التحسين المستمر يعمل على تحسين الأداء الوظيفى وتحقيق الأجر العادل، وهذا الأمر يعمل بدوره على زيادة جودة الحياة الوظيفية حيث قام بتوضيح أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة فى (خصائص الوظيفة، علاقة العاملين بالمنظمة، سياسات إدارة الموارد البشرية، الظروف المادية للعمل، التوازن بين العمل والأسرة، الصورة الذهنية عن المنظمة فى البيئة المحيطة، مدى التوافق بين العامل ووظيفته، نوعية العملاء المتعاملين مع المنظمة). بينما ذكر (Sheel et.al,2012) أن التوتر والقلق بمجال العمل وإمكانية تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية هما أكثر العوامل التى تؤثر على جودة الحياة الوظيفية.

وأشار (Sinha,2012) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل فى (الدعم التنظيمى، المكافآت والأجور، الرضا الوظيفى، المناخ التنظيمى، الثقافة التنظيمية، مرونة العمل، دوافع ورغبات العاملين، الالتزام التنظيمى، الاتصالات، النمو والتقدم الوظيفى، التوازن بين العمل والحياة).

ويرجع اختلاف الدراسات السابقة فى تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى اختلاف الهدف من تقييمها أو اختلاف طبيعة شاغل الوظيفة القائم بعملية التقييم، فقد يختلف شخص أعزب لجودة الحياة الوظيفية مقارنة بشخص آخر متزوج ويعول (يونس، ٢٠١٦)، إلا أنه وبرغم اختلاف الأدوات والمقاييس المستخدمة فى قياس جودة الحياة الوظيفية، إلا أنها تتفق فى قياس التوازن بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل الآمنة والصحية، ونمط الإشراف فى العمل، والأجور والمكافآت العادلة والكافية.

كما يري الباحث أن هناك عدم وجود اتفاق حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو ما يفسر اختلاف هذه الأبعاد من دراسة لآخرى، حيث أن كل باحث يستخدم الأبعاد التي تحقق هدف الدراسة الخاصة به، لذا فقام الباحث باستخدام مقياس ميتشيجان Michigan QWL Questionnaire حيث أنه المقياس الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات والشائع استخدامه في العديد من الدراسات لقياس جودة الحياة الوظيفية : (المغربى، ٢٠٠٤؛ راشد ٢٠١٢)، هذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية (NIOSH) National Institute for Occupational safety and Health لقياس وتقييم جودة الحياة الوظيفية، حيث اختارت المؤسسة ٦٧ سؤالاً تتناول تصنيفاً واسعاً يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ساعات العمل، وعبء العمل، وحرية تصرف العامل، والأمان في العمل، والرضا وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء (راشد، ٢٠١٢)، كما قام الباحث بإضافة بعدين آخرين بجانب مقياس ميتشيجان لقياس جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ودراسة (مصطفى، ٢٠١٤).

وبالتالى يمكن تحديد أهم هذه الأبعاد والتي سوف يتم الاعتماد عليها فى الدراسة الحالية بشئ من التفصيل كما يلي:

١- الأجر والمكافآت: هذا البعد يُعد من السياسات المهمة لكل من الفرد والمنظمة، وبالتالي فهو أحد الأبعاد الهامة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك لأنه يمثل المدى الذى فيه يمكن إشباع حاجة الفرد ومتطلباته، والذى على أساسه يدرك بأن المكافآت هى النظام العادل والفعال فى المنظمة، كما أن عدالة نظام الأجر والمكافآت يجعل العاملون يدركون أن الوظيفة هى المصدر الاقتصادى لديهم، وأن المنظمة هى المكان الأنسب للعمل والتي من خلالها يتم تغطية كل تكاليف معيشتهم، بالإضافة إلى أنه ولا بد وأن تتناسب الأجر والمكافآت المدفوعة مع الجهود المبذولة بمجال العمل فى المنظمة، حيث أن الأجر يجب أن يوفر للفرد حياة كريمة (Jain and Thomas, 2016).

- ٢- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تُعتبر المشاركة بين الإدارة والعاملين جوهر الحياة الوظيفية، حيث تتم مشاركة العاملين في القرارات التي تتعلق بهم وبوظائفهم وعن طريق المشاركة يُمكن للأفراد العاملين التعرف على كافة المشاكل التي يمكن أن تواجههم وكذلك العمل على حلها (Jain and Thomas,2016).
- ٣- **ظروف بيئة العمل:** يُعد هذا البُعد من الجوانب الأساسية التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فنجد أن المنظمات تسعى جاهدة نحو إيجاد بيئة وظروف عمل صحية وآمنة تجعل العاملين يعملون فيها بثقة دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلاً عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية. (Jain and Thomas,2016)
- ٤- **نمط الإشراف:** يلعب هذا البُعد دوراً كبيراً في تحقيق تحفيز العاملين من جانب المشرف وتحسين ظروف العمل وتقليل ضغوط العمل وزيادة المزايا المادية والعينية والترقيات، وبالتالي يعمل ذلك على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم (Jain and Thomas,2016).
- ٥- **فرق العمل:** ينبغي على المنظمة تهيئة فرق عمل تسعى إلى تحقيق النجاح الجماعي بالعمل، وذلك من خلال تنوير الأفراد بأهمية العمل الجماعي وكيفية العمل في فريق عمل في ظل علاقات اجتماعية متعاونة وثقة متبادلة بين الأفراد في مكان العمل (Srivastava and Pathak,2016).
- ٦- **التوازن بين العمل والحياة:** أغلب المنظمات اليوم تهتم بتوفير الأساليب التي تُساعد على تحقيق الموازنة بين العمل والحياة، حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين بها وتقليل التوتر وكذلك خلق دوافع أفضل لديهم مما يشجعهم على العمل بشكل جيد، فضلاً عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الانتاجية فيها، ولا بد من أن يتناسب الوقت والطاقة التي يبذلها الفرد في عمله مع الوقت والطاقة التي يُكرسها الفرد لحياته الشخصية، وهو يعنى التوازن بين المستقبل الوظيفي والحياة الأسرية (مصطفى، ٢٠١٤).

٧- الأمان الوظيفي: يُعبر هذا البُعد عن مدى وجود مجال لتحسين جودة الحياة الوظيفية، فقد وُجد أن هناك صعوبة لدى أى منظمة أن تُقنع العاملين لديها بأنهم يتمتعون بجودة عالية فى حياتهم الوظيفية، لذا كان يجب على المنظمات توفير جوانب الأمان الوظيفي لدى العاملين بها كالاتتماد على الأقدمية فى الترقيات وفى زيادة الأجور، وكذلك ضمان عدم الفصل التعسفي، وكضمان العمل فى الوظيفة حتى سن التقاعد، حيث أن شعور العاملين بالأمان الوظيفي يجعلهم أكثر ارتباطاً بوظائفهم ومنظمتهم ويجعل جودة الحياة الوظيفية تأخذ شكلاً أفضل (Jain and Thomas,2016; Srivastava and Pathak,2016).

٨- خصائص الوظيفة: تتناول هذا البُعد صفات وأدوار الوظيفة كأحد مكونات جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال تناولها الآتي (قاسم، ٢٠١٢):

- صفات الوظيفة Job Characteristics: كالحرية فى العمل والتنوع فى مكونات الوظيفة والحصول على معلومات مرتدة من الأداء ومدى تكامل العمل وتأثير الوظيفة وأهميتها والمهارات المطلوبة.
- الحالة النفسية Psychological State: تتناول معنى وأهمية العمل وكذلك التحدى فى العمل والمسئولية عن العمل والمعرفة بالنتائج.
- خصائص الأدوار Role Characteristics: تتضمن مدى وضوحها، ودرجات صعوبتها والتعارض الذى يحدث فيها.

ثانياً: التمكين النفسي

وقد حظى التمكين باهتمام واسع فى العلوم الإدارية لما له من أهمية تعود لعدة أسباب أهمها أن تمكين العاملين يُعتبر من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والتنظيمية، وهذه الفعالية تزداد عندما يتم مشاركة العاملين فى القيادة والسلطة، كما أن تمكين العاملين يجعلهم مصدرراً هاماً للأفكار الجديدة وعنصر أساسى لحل المشاكل والوقاية منها، كما أنه يزيد من رضا وولاء وإبداع وانخراط العاملين فى العمل (Jose and Mampilly,2014)، وكذلك فى شعورهم بالارتياح والقناعة عن محتوى الوظيفة وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والثقة والقيادة التحويلية و الأداء (Saif snd

Saleh,2013; Wong and Laschinger,2013; men,2011; Laschinger (2016), et.al, وكذلك تقليل مستويات الاحتراق النفسي لدى العاملين وخاصة فيما يتعلق ببُعدى الاستقلال الوظيفي، والشعور بالدعم التنظيمي. (Laschinger et.al,2003)

وبالرغم من انتشار فكرة التمكين بين الباحثين والدارسين لكنه لا يوجد اتفاق معياري حول تعريفه حيث تعكس التعريفات وجهات النظر المختلفة، كما أكد (Lincoln et.al,2002) أن تعدد التعريفات أمر جيد، وأن الاعتماد على تعريف واحد أمر غير دقيق، وبالتالي لابد من تناول الاتجاهات والمداخل الأساسية لموضوع التمكين والتي تتمثل في **الاتجاه الأول** في المدخل الهيكلي **Structural Empowerment** والذي يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة والعلاقات المرتبطة بتقاسم وتفويض السلطة بين المستويات الهرمية داخل التنظيم، وكذلك توفير المعلومات والدعم اللازم أو من المستوى الإداري الأعلى إلى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين. (Jose and Mampilly,2014;Engstrom et.al,2010)

أما **الاتجاه الثاني** فيركز على مدخل الدافعية **Motivational Approach** حيث يركز على الحالة النفسية للفرد، من خلال توفير الدعم العاطفي للعاملين بالمنظمة لتقليل مستويات التوتر والضغط الوظيفي ببيئة العمل، وبالتالي زيادة قدرات العاملين على أداء وظائفهم، ويعتقد مؤيدي هذا الاتجاه أنه ربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالمسؤولية تجاه أعمالهم، وكذلك القدرة على أداء تلك الأعمال، ولذا يُطلق على هذا الاتجاه التمكين النفسي **Psychological Empowerment** ، ويلعب كلا المدخلين دوراً مهماً في تطوير نظرية التمكين (Jose and Mampilly, 2014; Cavus and Demir,2010; Mohsen, 2014,Dust et.al,2018).

ويجب الإشارة إلى أن كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي لا يتعارضان بل إن كلاهما يكمل الآخر بما يضمن الحصول على صورة كاملة لمفهوم التمكين، ففي الوقت الذي يقتصر فيه المنهج الهيكلي للتمكين على الممارسات الإدارية، نجد أن التمكين النفسي يُركز على إحساس وإدراك الفرد لعلميه التمكين، لذلك لابد من فهم كيف يمكن للتمكين

الهيكلية أن يؤثر في عملية التمكين النفسي، وفهم كيف يمكن أن تساعد معتقدات وتصورات عملية التمكين النفسي في تطوير ممارسات التمكين الهيكلية (الجردي، ٢٠١٢).

كما أكد (Conger and Kanungo,1988) أن التمكين الهيكلية والتمكين النفسي للعاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر يتمثل في منح الموظفين المزيد من القوة في التصرف وكذلك المشاركة في إمكانية اتخاذ القرارات في المنظمة.

كما أضاف كل من (Cavus and Demir,2010;Thomas and Velthouse,1990) اتجاه آخر للتمكين وهو مدخل العمليات Process Approach والذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلية وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته، وبالتالي تعكس مدى التمكين الذي يمكن تحقيقه لدى العاملين.

هذا، ويعد التمكين النفسي فلسفة وطريقة تفكير، تعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا (Lin,2002)، وليس وسيلة لحل مشاكل العمل فحسب، بل يعد مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل (Bhatnagar,2005)، كما يُعد هدفاً مؤسسياً استراتيجياً يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريهم من القيود البيروقراطية (Gordon,2005).

وقد عرف (Saif and Saleh,2013) التمكين النفسي على أنه قدرة الفرد في توظيف وتنمية ما لديه من قدرات واستعدادات نفسه تجعله قادراً على التحكم في العمل واتخاذ القرارات المناسبة في كافة المواقف المختلفة في بيئة العمل.

في حين يرى (Joo and Lim,2010) أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة من الحالات النفسية التي يشعر بها الأفراد، والتي من خلالها يشعرون بالتمكين من جانب رئيسهم المباشر عليهم في العمل، وبالتالي يكون لديهم القدرة على التحكم في عملهم، كما أشار أيضاً أن التمكين النفسي يتعلق بالدافع الداخلي وليس الممارسات الإدارية المستخدمة في رفع مستويات الأفراد في المنظمة.

بينما أشار (Dust et.al,2018) أن التمكين النفسى هو شعور ودافع داخلى إيجابى، يتولد لدى الفرد نحو العمل الخاص به، ويتمثل فى أربعة أبعاد هى: إدراك الفرد لأهميه عمله، وبأن لديه الاستقلالية فى أدائه، وكذلك التأثير فيه، وأخيراً الجدارة فى أدائه، وأشار أن الأفراد المُتمكّنين نفسياً لديهم دافعية مرتفعة لأداء المهام الموكلة إليهم، وكذلك مشاعر معززة للمعنى والهدف من العمل.

بالرغم من تعدد التعريفات للتمكين النفسى، إلا أن هناك اتفاق على أن التمكين النفسى عبارة عن حافز داخلى جوهرى، يختلف من فرد لآخر أى هو متغير مستمر وليس حالة موجودة أو غير موجودة بمعنى أن الأفراد يمكن أن يكونوا أكثر أو أقل تمكيناً وليس مُمكنين أو غير مُمكنين أبعاد التمكين النفسى

هناك العديد من النماذج المُختلفة المُستخدمة لقياس التمكين النفسى، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج وأكثرها استخداماً من قبل الكُتاب والباحثين:

حيث قام العديد من الباحثين بقياس التمكين النفسى فى مجالات مختلفة، حيث قام (Fulford and Enz,1995) بتقديم نموذج يتلائم مع الأفراد الذين يعملون فى منظمات خدمية كثيفة العمالة من خلال الأبعاد التالية (المعنى، والكفاءة، والتأثير).

بينما استخدم (Doll and Deng,2010) نموذج آخر لقياس التمكين النفسى فى مجال التكنولوجيا وحل المشاكل الهندسية ويتمثل فى أربعة أبعاد هى: (الاستقلال الذاتى، والقدرة الذاتية، والأثر، والرضا والمتعة فى العمل).

كما اقترح (Khany and Tazik,2015) نموذج متعدد الأبعاد للتمكين النفسى، يتكون من ثلاث أبعاد نفسية عامة وهى بُعد العلاقات Rational، والبُعد الإنفعالى أو التأثيرى Affective، والبُعد المعرفى Cognitive.

وحدد (Castro et.al,2008) أربعة أبعاد لقياس التمكين النفسى تتمثل فى: (الأثر، الإدارة الذاتية، الكفاءة، مدى استيعاب وتقبُّل العاملين لأهداف المنظمة).

بينما أكد (Peter,2008) أن النموذج المُستخدم لقياس التمكين النفسي لدى الفرد مختلف عن النموذج المُستخدم لقياس التمكين النفسي على مستوى فريق العمل في المنظمة، حيث تتمثل أبعاد قياس التمكين النفسي على المستوى الفردي في خمس أبعاد هي: (المعنى، الكفاءة، الإدارة الذاتية، الاستقلال الإستراتيجي، التأثير)، بينما هناك ثلاث أبعاد لقياس التمكين النفسي على مستوى فريق العمل في المنظمة، وتتمثل أبعاده في (مشاركة المعلومات بين العاملين، المكافآت، تطوير الكفاءة والمعرفة لدى العاملين).

حيث قام (Menon,2001) بتقديم نموذج لقياس تمكين العاملين نفسياً قائم على استخدام السلطة، وذلك من خلال ثلاث أبعاد هم: (مدى استيعاب وتقبل العاملين لأهداف المنظمة، مدى إدراك العاملين للسلطة في مجال العمل، مدى الشعور بالفعالية المُدركة).

بينما جاء (Seibert et.al,2011) بتقديم نموذج لقياس التمكين النفسي ولكن على مستوى فريق عمل في المنظمة وليس على مستوى الفرد فقط، وتتمثل أبعاده في (مدى شعور فريق العمل بأهميه وقيمة العمل، ومدى توافر الفعالية والكفاءة الجماعية للقيام بالعمل، والاستقلالية في العمل، الشعور بالتأثير في العمل)، وكانت نتائج الدراسة أن تمكين الفريق يرتبط بشكل إيجابي قوى بتمكين الفرد، وأن هناك علاقة بين تمكين الفرد والأداء من خلال تمكين فريق العمل كمتغير وسيط.

ولكن يُعد نموذج (Spreitzer,1995) لقياس التمكين النفسي من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين (Abdulrab Dust et.al,2018; Connolly et.al, 2018; Jose and Mampilly, 2014; et.al,2017; Laschinger et.al,2016; Mohsen,2014; Cavus and Demir,2010; Spreitzer, 1996) حيث ذكر أن التمكين النفسي عبارة عن مجموعة من المُدركات التحفيزية التي تُشكلها بيئة العمل، وهذا يعمل بدوره في انعكاس توجه الفرد تجاه دوره في العمل، وأكد على ضرورة التفرقة بين بيئة العمل وبين الإدراك الحالي لهذه البيئة، فتصورات و تقييمات الفرد لبيئة العمل هي التي تحدد مواقفه وسلوكياته وليس بيئة العمل بحد ذاتها، وتتمثل هذه المدركات التحفيزية الأربعة (الأبعاد) في الآتي:

وفيما يلي شرح كل بُعد من الأبعاد الأربعة بشئى من التفصيل:

(١) **المعنى Meaning**: يُشير هذا البعد إلى شعور الفرد وإدراكه لأهميه وقيمة العمل بالنسبه له وللآخرين بما يتفق مع مهارات وقدرات والقيم الشخصية الخاصة بالفرد، مما يحقق بالنهاية توافق بين متطلبات ومهام العمل وبين القيم والأفكار الشخصية للفرد، وهذا البُعد يلعب دوراً أساسياً لعملية التمكين، حيث يُساعد الفرد على الاندماج مع العمل و متطلباته مما ينعكس بشكل إيجابي على الرغبة بالعمل و على جودة الأداء وبالتالي تحقيق مزيد من الالتزام والمشاركة فى العمل (Saif and Saleh,2013,Thomas and Veithouse,1990,wei et al,2010,Seibert et.al,2011,Dust et.al,2018).

(٢) **الأثر Impact**: هو درجة شعور وإدراك الفرد بأن عمله يؤثر على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية للمنظمة، فعندما يشعر الأفراد بأهمية علمهم وأثره بالمنظمة، فإن ذلك يجعلهم أكثر حماسة واندفاع فى العمل مما يؤثر بشكل واضح فى تحقيق الأهداف التنظيمية (Dust et.al,2018,Saif and Saleh,2013,Thomas and Velthouse,1990,seibert et.al,2011,Change and Liu,2008).

(٣) **الكفاءة Competences**: ويتضمن هذا البُعد قدرة الفرد وإيمانه بأداء مهام عمله الموكله إليه وذلك بمهاراته الفنية والسلوكية وقدراته وإمكانياته وخبراته، ويُعد هذا البُعد ركناً أساسياً فى التمكين النفسى للعاملين، فنجد أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الإيمان بقدراتهم ومهاراتهم المرتفعة نحو النجاح والإنجاز يؤدون عملهم بطريقة أفضل من أولئك الذين يشعرون بالعجز وعدم الكفاءة (Thomas and Velthouse,1990, Wang and Lee,2009,Saif and Saleh,2013).

(٤) **الإدارة الذاتية Self-Determination**: وهى تُشير إلى شعور الفرد بالحرية فى السيطرة على عمله وكيفية تنظيمه وكيفية أداء العمل بالطريقة والسرعة والوقت اللازم لأداء مهامه بالعمل، وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله التنظيمية (Saif

and Saleh,2013, Srivastava and Pathak,2016,Thomas and Velthouse,1990,Wang and Liu,2009).

إن هذه الأبعاد الأربعة تعكس التوجه الإيجابي للفرد تجاه دوره في المنظمة، وكل بُعد يُضيف جانباً مختلفاً وفريداً لشعور الفرد بعملية التمكين، ولا يمكن أن يتم استبعاد أحد هذه الأبعاد، وإلا ستكون عملية التمكين محدودة، أى أن هذه الجوانب معاً تشكل جوهر عملية التمكين النفسى، على سبيل المثال إذا كان العاملون يمتلكون مهارات وقدرات جيدة ولكنهم لا يشعرون بأن لديهم تأثيراً بشكل واضح على المنظمة (الافتقار إلى الشعور بالتأثير)، فإن ذلك يؤثر على درجة التمكين لديهم بأن تكون منخفضة، بالإضافة إلا أنه يجب الإشارة إلى أن كافة النماذج المستخدمة لقياس التمكين النفسى استندت بشكل أو بآخر إلى نموذج (Spreitzer,1995) (الجردي، ٢٠١٢).

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي

على الرغم من تعدد الدراسات التى تناولت جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالعديد من المخرجات التنظيمية المختلفة كسلوكيات المواطنة التنظيمية، الأداء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، رفاهية العاملين، تخفيض معدل دوران العمل، تقليل الضغط الوظيفي، إلا أن الدراسات التى تناولت علاقة جودة الحياة الوظيفية بالتمكين النفسى كانت محدودة نسبياً خاصة ما تناول منها علاقة التمكين النفسى كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية وأية متغيرات أخرى.

كما وجدت الباحثة أن الدراسات التى تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسى اتسمت بالتنوع فمنها ما تناول التمكين النفسى كمتغير وسيط ومنها ما تناولته كمتغير مستقل وأخرى تناولته كمتغير تابع، فعلى سبيل المثال قامت دراسة (Esmeili et.al,2014) بالتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل على التمكين النفسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات تابعة لدى ٢٤٠ موظفاً بالضرائب فى إيران، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي قوى لجودة الحياة الوظيفية على التمكين

النفسى، فتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية فى المنظمات تعتبر الأرض الخصبة التى تُساهم فى تحقيق التمكين النفسى.

أما فيما يتعلق بالدراسات التى تناولت التمكين النفسى كمتغير وسيط كدراسة (Salimi and Saeidian,2015) والتى هدفت لتحليل العلاقة بين كل من جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية العاملين باستخدام التمكين النفسى كمتغير وسيط بالتطبيق على ٢٥٨ موظفاً فى بلدية زاهدان بإيران، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسى، وأن جودة الحياة الوظيفية كان لها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين، وهذا التأثير يرتفع بشكل غير مباشر عن طريق التمكين النفسى، أى أن التمكين النفسى كمتغير وسيط يلعب دور هام فى العلاقة بين كل من جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية الموظفين، وتم تأكيد العلاقة الإيجابية من قبل دراسة كل من (Srivastava and Pathak,2016) التى كانت تهدف لقياس أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمى من خلال التمكين النفسى كمتغير وسيط فى هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على ١٨٠ مديراً تنفيذياً بقطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير قوى لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمى، وأن التمكين النفسى كمتغير وسيط يؤثر بشكل قوى فى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الالتزام التنظيمى.

كما تناولت دراسات أخرى التمكين النفسى كمتغير مستقل، كدراسة (ديوب، ٢٠١٤) والتى هدفت لتحديد العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة فى المنظمات محل الدراسة، وتوصلت لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، كما أن تقدير الإنجاز يُعتبر أكثر أبعاد تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين ومن ثم تفويض السلطة، كما أوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام المنظمات محل الدراسة. وقد أكد (Gilmore,2001) على التأثير الإيجابى للتمكين النفسى كمتغير مستقل على جودة الخدمة، نظراً لأن العاملين المُمكنين يشعرون بالمسؤولية وبالخضوع للمساءلة، وإذا كان ذلك ينطبق على العاملين بمنظمات الخدمات بصفة عامة، فإنه ينطبق بصفة خاصة على

العاملين بالصفوف الأمامية، نظراً لأن التمكين النفسي يمنحهم سلطة إتخاذ قرارات عفوية، تحسن من مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء (Wirtz et.al,2008).

كما اقترح (Nursalam,2018) نموذج للتمكين (النفسي، والهيكلى) كمتغير مستقل والتعرف على مدى تأثيره على ظاهرة الاحتراق الوظيفى وجودة الحياة الوظيفية، وذلك بالتطبيق على ١٣٤ممرضة بمستشفى فى إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن (الموارد، والمعلومات،والدعم من الرئيس) كأحد أبعاد التمكين الهيكلى يؤثر على التمكين النفسى وجودة الحياة الوظيفية لدى الممرضات فى إندونيسيا، وأن بُعد المعنى كأحد أبعاد التمكين النفسى يعمل على تقليل ظاهرة الاحتراق الوظيفى لدى الممرضات، فى المقابل يمكن أن تؤثر ظاهرة الاحتراق الوظيفى على الإنجاز الشخصى لدى هيئة التمريض وعلى إمكانية تحقيق جودة حياة وظيفية لديهم، كما أن التمكين الهيكلى يعمل على زيادة جودة الحياة الوظيفية لدى الممرضات، أى أن التمكين الهيكلى له تأثير مباشر على جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التمريض فى إندونيسيا.

نتائج وتوصيات

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، وفي ضوء مراجعة الأدب الإداري في موضوع البحث، يمكن القول بأنه:

١. اهتمت العديد من الدراسات السابقة بجودة الحياة الوظيفية نظراً لأهميتها في السياق التنظيمي، لتأثيرها الإيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل العمل مثل الانخراط في العمل، الرضا الوظيفي، تمكين العاملين، الولاء التنظيمي، الانتاجية، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام بالعقد النفسي، وكذلك دورها في الحد من بعض السلوكيات والاتجاهات السلبية على سبيل المثال لا الحصر (النية لترك العمل، ومعدل دوران العمل، والضغط الوظيفية).

٢. تعددت أبعاد قياس جودة الحياة الوظيفية كما تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة، ولكن كان هناك اتفاق بين عدد من الدراسات على سبيل المثال (Muindi and K'Obonyo,2015;Clarke and Brooks,2010;Larsen,2008) أن التوازن بين العمل والحياة الأسرية، والأمان الوظيفي، وظروف العمل الآمنة والصحية، ونمط الإشراف في العمل، والأجور والمكافآت العادلة والكافية هم الأبعاد الأكثر تأثيراً على العديد من المخرجات التنظيمية المختلفة ولا يمكن تجاهلهم عند قياس جودة الحياة الوظيفية، وهو ما أكدت عليه أيضاً الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في هذا السياق على النحو الذي سيتم ذكره لاحقاً.

٣. أوضحت بعض الدراسات السابقة أن هناك العديد من المحددات التي تؤثر على التمكين النفسي مثل الأنماط القيادية (التبادلية، التحويلية)، مناخ المنظمة، الموارد الوظيفية، الدعم المدرك للمشرفين، مدى توافر الدعم العاطفي للمرووسين، المواقف والتصورات الحسية المؤثرة، الاختلافات الفردية، بيئة العمل المحلية. وفيما يتعلق بأهميته فتوضح الدراسات تلك الأهمية في دور التمكين النفسي في تحسين مستوى الانخراط في العمل، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأمان الوظيفي، وزيادة مستوى الأداء والانتاجية، وتحسين

السلوك الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد، وكذلك تخفيض النية لترك العمل، الاحتراق الوظيفي، الانهاك العاطفي، الانهاك الوظيفي، وعلى الرغم من تعدد المُحددات التنظيمية التي تؤثر على التمكين النفسي إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين النفسي كانت محدودة نسبياً.

٤. أشارت بعض الدراسات السابقة إلى الدور الوسيط للتمكين النفسي بين بعض المتغيرات التنظيمية المختلفة ومنها القيادة التبادلية، القيادة الأصيلة، رأس المال النفسي، المناخ التنظيمي الداعم، الدعم المدرك للمشرفين، الموارد الوظيفية، وبين سلوكيات واتجاهات العاملين مثل (الاداء الإبداعي، الانخراط في العمل، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مستويات الأداء)، وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت التمكين النفسي مرة كمتغير مستقل وأخرى كمتغير تابع ومنها ما تناولته كمتغير وسيط، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت علاقة التمكين النفسي كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية وأية متغيرات أخرى.

٥. اتفق معظم الدراسات على الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث الثلاثة فبالنسبة للتمكين النفسي من أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الإدارة الذاتية، الأثر)، في حين تتكون جودة الحياة الوظيفية من ثمان أبعاد تلقى القبول بين الباحثين وهي (ظروف بيئة العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، نمط الإشراف، فريق العمل، المشاركة في القرارات، التوازن بين العمل والحياة، الأمان الوظيفي).

٦. في حدود ما توصلت إليه الباحثة فإنه لا توجد أية دراسات عربية أو أجنبية تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على التمكين النفسي خاصة في مجال التعليم الجامعي، وهو ما يستدعي ضرورة القيام ببحث تُسهم نتائجه في إثراء التراث الفكري في هذا الصدد.

مراجع البحث

*المراجع العربية:

- الجردى، فراس محمد (٢٠١٢)، "التمكين النفسى: مدخل نظرى"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، يوليو العدد(٣).
- ديوب، أيمن حسن(٢٠١٤)، " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية فى قطاع الاتصالات-دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، العدد(١)، المجلد(٣٠).
- راشد، شيماء على فريج (٢٠١٢)، " أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل فى الشركات متعددة الجنسية بجمهورية مصر العربية"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- قاسم، مرفت إبراهيم راشد (٢٠١٢)، " نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمى والاستغراق فى العمل-دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مصطفى، إيمان محفوظ (٢٠١٤)، "نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثرهما على الالتزام بالعقد النفسى- دراسة مقارنة على قطاع البنوك" ، *رسالة دكتوراة غير منشورة* ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها فى تنمية الاستغراق الوظيفى: دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث والتجارة*، جامعة الزقازيق، العدد(٢)، المجلد (٢٦).
- يونس، رعدة أبو السعود أحمد (٢٠١٦)، "دور ترتيبات العمل المرنة فى مواجهة المشكلات الناجمة عن عدم التوازن بين المتطلبات العملية والعائلية - دراسة تطبيقية"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

* المراجع الأجنبية

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Almaamari, Q., & Altahitah, A. (2017). The Role of Psychological Empowerment on Work Engagement: The Development of Conceptual Framework. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 8, 1157-1163.
- Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of work life human well-being linkage: Integrated conceptual framework. **International Journal of Business and Management**, 6(8), 193.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(10), 1842-1863.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(5), 928-951.
- ÇAVUŞ, M. F., & Demir, Y. (2010). The impacts of structural and psychological empowerment on burnout: a research on staff nurses in Turkish state hospitals. **Canadian social science**, 6(4), 63-72.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. **International journal of nursing studies**, 45(10), 1442-1448.
- Clarke, P. N., & Brooks, B. (2010). Quality of nursing work life: Conceptual clarity for the future. **Nursing Science Quarterly**, 23(4), 301-305.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of management review**, 13(3), 471-482.
- Connolly, M., Jacobs, S., & Scott, K. (2018). Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department. **Journal of nursing management**.
- Doll, W., & Deng, X. (2010). A technology empowerment model for engineering work. ACM SIGMIS Database. **the DATABASE for Advances in Information Systems**, 41(4), 52-74.

- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. **The Leadership Quarterly**.
- Engström, M., Wadensten, B., & Häggström, E. (2010). Caregivers' job satisfaction and empowerment before and after an intervention focused on caregiver empowerment. **Journal of Nursing Management**, 18(1), 14-23.
- Esmeili, M. R., & Vahdati, H., Amraei, M. (2014). Investigating the effect of work life quality and social capital on the organizational commitment. **Management Science Letters**, (4), 1741-1750.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. **Journal of Managerial Issues**, 161-175.
- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life-Linkage with job satisfaction and performance. **International Journal of Business and Management Invention**, 2(1), 1-8.
- Gilmore, A. (2001). Call centre management: is service quality a priority?. Managing Service Quality: **An International Journal**.
- Gordon, R. D. (2005). An empirical investigation into the power behind empowerment. **Organization Management Journal**, 2(3), 144-165.
- Hamidi, F., & Mohamadi, B. (2012). Teachers quality of work life in secondary schools. **International Journal of Vocational and Technical Education**, 4 (1), 5-1.
- Jain, Y., & Thomas, R. (2016). A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district. **IJAR**, 2 (5), 926-934.
- Jain, Y., & Thomas, R. (2016). A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district. **IJAR**, 2 (5), 926-934.
- Jamilah, O., Azril, M. S. H., Jegak, U., Asiah, M., Azman, A. N., Bahaman, A. S., & Thomas, K. (2010). Can quality of work life affect work performance among government agriculture extension officers? **A case from Malaysia**.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. **Human Resource Development International**, 13(4), 425-441.

- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. **Global Business Review**, 15(1), 93-104.
- Khany,R.,Tazik,K (2015). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers.**Journal of career assessment**,1-18.
- Larsen, M. (2008). Does quality of work life affect men and women's retirement planning differently?. **Applied Research in Quality of Life**, 3(1), 23-42.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. **Healthcare Quarterly**, 6(4).
- Laschinger, H. K., Read, E., & Zhu, J. (2016). 23. Employee empowerment and organizational commitment. **Handbook of Employee Commitment**, 319.
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. **Expert Systems with Applications**, 31(1), 69-82.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. **International journal of management reviews**, 4(3), 271-290.
- Men, L. R. (2011). How employee empowerment influences organization–employee relationship in China. **Public Relations Review**, 37(4), 435-437.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. **Applied psychology**, 50(1), 153-180.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. **Leadership & Organization Development Journal**.
- Mohsen, M. A. M. S. (2014). Psychological Empowerment and job satisfaction in the Hotel Industry: A Study on Egyptian Employees in KSA Hotels. **In 32nd EuroCHRIE conference" Hospitality and Tourism Futures", Dubai 6-9 October 2014. EuroCHRIE.**
- Muindi, F., & K'Obonyo, P. (2015). Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: a critical review of literature. **European Scientific Journal, ESJ**, 11(26).
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadershipstyles. **International**

- Journal of Engineering Research and Applications**, 2 (3), 1053-1059.
- Nursalam, N., Fibriansari, R. D., Yuwono, S. R., Hadi, M., Efendi, F., & Bushy, A. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. **International Journal of Nursing Sciences**.
- Peter,s.c, &Mazdarani,E (2008). The Impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations: A case study of Lansforsakringar Bank AB, **Bachelor Thesis in Business Administration**.
- Porkiani, M., Yadollahi, M., Sardini, Z., & Ghayoomi, A. (2011) "Relationship between the Quality of Work Life and Employees' Aggression". **Journal of American Science**, 7, 687-706.
- Raj Adhikari, D., Hirasawa, K., Takakubo, Y., & Lal Pandey, D. (2011). Decent work and work life quality in Nepal: an observation. **Employee relations**, 34(1), 61-79.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: implications of career dimensions. **Journal of Social Sciences**, 2 (2), 61-67.
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordan Hospitals. **International Journal of Humanities and Social Sciences**, 50.
- Salimi, S., & Saeidian, N. (2015). Relationship between quality of work life and psychological empowerment by employees' productivity (structural equations modeling). **International Journal of Educational and Psychological Researches**, 1(1), 10.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. **Journal of applied psychology**, 96(5), 981.
- Sheel, S., Sindhvani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. **International Journal of multidisciplinary research**, 2 (2), 291-300
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(11), 31-40.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of management Journal**, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of management journal**, 39(2), 483-504.
- 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), 196-214.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, 15(4), 666-681.
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. **Group & organization management**, 34(3), 271-296.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. **Frontiers of Business Research in China**, 4(1), 29-46.
- Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. **Managing Service Quality: An International Journal**, 18(1), 4-19.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. **Journal of advanced nursing**, 69(4), 947-959.
- Xiaofu, P., & Qiwen, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction. **Chinese Education & Society**, 40 (5), 65-77.
- Yeo, R. K., & Li, J. (2011). Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management. **Human resource management international digest**, 19 (3), 39-45.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2012). Determining and prioritizing the criteria and scales of Quality of work life (QWF) by AHP method. **European Journal of Social Sciences**, 27 (3), 346-359.