



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

<p>¹ كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية (السعودية)</p> <p>² كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية (السعودية)</p>	<p>أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030 -دراسة ميدانية-</p> <p>The impact of empowering employees and their participation in decision making on the quality of career according to the vision of (- A field study)-2030the Kingdom</p> <p>سامي مراد*¹، rofydasamy@hotmail.com شربين سلام²، sherrinsallam@gmail.com</p> <p>تاريخ الإرسال: 2019/05/15 تاريخ القبول: 2019/12/11 تاريخ النشر: 2019/12/17</p>
---	---

الكلمات المفتاحية	ملخص
----------------------	------

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تقدير إنجازات العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرص المناسبة للترقى والتطوير والنمو الوظيفي، توفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال للعاملين) وجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات الحكومية في السعودية وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها وإشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات، وقد استند البحث في جانبه التطبيقي إلى تحليل نتائج استمارة الاستبانة المعدة لتحقيق هدف البحث، تمثلت العينة المختارة من العاملين بثلاث مدارس ابتدائي لذوي الاحتياجات الخاصة من صعوبات التعلم ببريدة القصيم.

تصنيف JEL: E24, E27, J21, J54

<p>Abstract</p> <p>The aim of this study is to identify the impact of the empowerment of employees and their participation in decision-making on the quality of careers in the schools under study, The most important results of the study were the existence of a significant relationship between the variables of empowerment of workers (estimating achievements of employees, participation of decision makers, providing suitable opportunities for promotion, development and functional growth, providing an appropriate and effective organizational and managerial climate for employees) The study recommended ensuring the participation of management and decision-making personnel that affect their work within the governmental organizations in Saudi Arabia and encouraging them to ensure their implementation and to inform them of the responsibility towards implementing these decisions. The researcher relied on the application analysis to analyze the results of the questionnaire designed to achieve the research objective. Workers in three primary schools for people with special needs learning difficulties in Buraidah Qassim.</p>	<p>Keywords</p> <p><i>Empowerment of Employees, Quality of Life, Vision 2030, Quality of Life 2020 Program</i></p>
---	---

JEL Classification Codes: E24, E27, J21, J54

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: rofydasamy@hotmail.com

1. مقدمة:

يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمراً جوهراً في بيئة العمل الحديث؛ خاصة وبرنامج جودة الحياة 2020 يسعى لجعل اقتصاد المملكة أكثر ازدهاراً والمجتمع السعودي أكثر حيوية. (محمد الكروري، 2018، 1)، (مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة، 1440).

أولاً: مشكلة البحث:

يعد تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال أحد العناصر الرئيسة المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، لأن ذلك يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عال، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها؛ تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومشاركتهم في الملكية التي تمثل أعلى درجات التمكين، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات (Nguyen, 2012)، (Antonios K. Klidas, 2002)، (Zoe s. Dimitrides, 1999)، (نهي الحبلي، 2009)، (شادي رستم، 2012)، ركز الباحثان في دراستها على أهم المتغيرات التي يعتقد أنها أكثر تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية وهي: تمكين العاملين بتقدير إنجازاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرص المناسبة للترقى والتطوير الأكاديمي، توفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما هو أثر تمكين العاملين على جودة الحياة الوظيفية بما يتواءم مع رؤية 2030؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية: ما أثر تمكين العاملين بتقدير إنجازاتهم في جودة الحياة الوظيفية؟ ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جودة الحياة الوظيفية؟ ما أثر إتاحة الفرص المناسبة للترقى والتطوير والنمو الوظيفي في جودة الحياة الوظيفية؟ ما أثر توفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال للعاملين في جودة الحياة الوظيفية؟

ثانياً: أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الآتية:
- أ- التعرف على ماهية جودة الحياة الوظيفية، وماهية تمكين العاملين.
 - ب- الوقوف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد تمكين العاملين.
 - ج- التأكيد على ضرورة تحقيق جودة الحياة الوظيفية لما له من أثر إيجابي على الأداء والإنتاجية وعلى فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية بمنظمات المملكة.
 - د- إجراء دراسة ميدانية باستطلاع رأى عينة من العاملين بثلاث مدارس ابتدائي لذوي الاحتياجات الخاصة ببريدة القصيم نحو متغيرات تمكين العاملين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية.
 - هـ- دراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية برؤية 2030.

ثالثاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة العلمية والعملية في الآتى:

أولاً: الأهمية العلمية:

أ) تبرز أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات التي تلقى الضوء على قضية هامة، ومشكلة إدارية تحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها، ومن جهة أخرى فإنه يمكن أن يكون الاختلاف في عرض المادة العلمية أساس الفائدة المرجوة.

ب) يعتبر موضوع جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من الموضوعات الحديثة والهامة في تحقيق محاور رؤية 2030، حيث يصل إجمالي الإنفاق في القطاعات ذات الصلة ببرنامج جودة الحياة 2020 إلى 130 مليار ريال، منها مبلغ 74.5 مليار ريال تمثل إجمالي الاستثمارات المباشرة في البرنامج. (شقران الرشيدى، 2018/5/6)

ج) تعد هذه الدراسة من المحاولات البحثية القليلة التي تحاول التعرف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المملكة العربية السعودية.

د) أسهمت الدراسة في زيادة قدرات الباحثين في مجال البحث العلمى وإثراء معرفتهما حول موضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية:

أ) تسهم الدراسة الحالية في تزويد إدارات هذه المدارس والمعاهد بمعلومات عن أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية بالمملكة العربية السعودية.

ب) قد تفيد نتائج الدراسة متخذى القرارات في وزارة التعليم على التعرف على أهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية، مما ينعكس بدوره على فاعلية الأداء الوظيفى والإنتاجية وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات التعليمية.

ج) يأمل الباحثان أن تسهم نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي تقدمها الدراسة، في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمملكة والتي هي جزء من برنامج جودة الحياة أحد محاور رؤية 2030.

د) فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول جودة الحياة الوظيفية ضمن متغيرات مختلفة.

رابعاً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، فإن هذا البحث يقوم على الفرضيات الآتية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية

محل الدراسة، ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير إنجازات العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفى للعاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

■ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير مناخ تنظيمي وإداري مناسب وفعال للعاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق بـ:

- جودة الحياة الوظيفية.
- اتجاهات المؤسسات التعليمية نحو تمكين العاملين.
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

خامساً: منهجية البحث:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد الباحثان في المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

II. الدراسات السابقة:

1. دراسة: وثيقة برنامج جودة الحياة 2020: (برنامج جودة الحياة 2020، 2018) تم تناول في هذه الوثيقة ما سيشهه برنامج جودة الحياة 2020 من وظائف مستحدثة في مختلف القطاعات الرياضية، والترفيهية، والاجتماعية، واقتصادية وقطاعات العمل الجديدة، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في حركة الاقتصاد بشكل عام، فبرنامج جودة الحياة 2020 الذي يعد أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030 لتحسين حياة المواطنين. ويبرز ضمن مرتكزات البرنامج إسهامه في وصول عدد الوظائف المستحدثة، والمباشرة في القطاع الخاص إلى 346 ألف وظيفة جديدة للشباب، وزيادة الفرص الاستثمارية لتصل إلى 7.7 مليار ريال؛ مما يعكس حرص الدولة على تحقيق محاور رؤية 2030، وتعزيز ركائز القوة لدى المملكة المتمثلة في مواردها البشرية الشابة، فضخامة الاستثمارات الداخلة في هذا البرنامج، والتي يصل إجماليها حتى عام 2020 إلى 130 مليار ريال، تحمل دليلاً على الحكومة عازمة على تحقيق كامل الأهداف المرجوة، بأعلى معايير الجودة المتماشية مع المعايير الدولية في هذا الإطار، حيث يتضمن هذا المبلغ 74.5 مليار ريال إجمالي الاستثمارات المباشرة في البرنامج، وتشكل النفقات الحكومية الرأسمالية منها مبلغاً يزيد على 50.9 مليار ريال حتى عام 2020، واستثمارات متاحة للقطاع الخاص بمبلغ يصل إلى 23.7 مليار ريال للفترة نفسها، إضافة إلى جميع المشروعات ذات الصلة التابعة للقطاع الخاص التي يصل إجمالي الاستثمارات فيها إلى أكثر من 86 مليار ريال.

2. دراسة هاشم أبو حميد، (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، والتي منها وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (57.33%)، أيضاً وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي (58.33%)، مع وجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في جامعة الأقصى بغزة في اتخاذ القرارات، كي تزيد من درجة قبولهم للقرار الذي شاركوا بصياغتهن وزيادة ولائهم له، مع التركيز على حق العاملين للتقدم والترقي الوظيفي، وإتاحة الفرصة لإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم.

3. دراسة (النجار، فريد، 2006)، (جاد الرب، 2008)، (Sirgy. et. al,2001) (Nguyen,2012) والتي حددت

أهم مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها في الآتى:

- مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتها، أي الرضا عن المرئود المادي للعمل؛
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي، ومشاركة أكبر في الثروة والعائد؛
- توافر فرص عمل صحية آمنة، وفرص تنمية العاملين وتدريبهم، وتحقيق ربحية عالية؛
- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وثقة الإدارة بالعاملين؛
- زيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب والمرض، واتخاذ القرارات في أقل المستويات، والمسؤولية الإجتماعية للمنظمة؛
- تبين الجودة في نظام إنتاجي فعال، وحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية، وإيجابية عمل الفرص لعائلته، وعدم وجود حواجز إصطناعية؛
- تقليل التفاوت بين المراكز، وتوفير وقت كافٍ خارج العمل للاستمتاع بالحياة، والتكامل الإجتماعي في عمل المنظمة، والتوازن بين حياة الفرد الوظيفية وحياته الشخصية.

4. دراسة (أيمن ديوب، 2014) تناول البحث العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع

الاتصالات في سورية، وهدف البحث إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

III. ماهية جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وعلاقتها برؤية 2030

إن نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية كونها جميعاً تتوقف على مشاركة العاملين الفعلية والحقيقية في الإدارة، كما أن تمكين العاملين يحتاج إلى بيانات ومعلومات، لأنه يمثل سلماً يرتقي إليه الفرد والمنظمة معاً حتى تصل إلى أعلى درجات التمكين، وهذا يتطلب العمل معها بحذر وتدرج حتى نصل إلى التمكين المناسب، وللوقوف على ماهية جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وعلاقتها برؤية 2030 فإننا نعرض للآتى:

1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية، والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئه بـعد انساني يسعى لتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام". (Surya, 2013,2) ، ويعرف (جاد الرب، 2008) جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها"، كما يعرفها (Porkiani,et al 2011) بأنها "إستراتيجيات وعمليات مكان العمل، وتركيبية بيئة العمل المحفزة والمحقة للرضا الوظيفي التي تعتمد أساساً على وضع المنظمة وحالتها وفعاليتها"، ويرى (Hayrol,et al.2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في علاقات وسياسات المنظمة ونمط الإدارة والدعم التنظيمي والحياة الشخصية والعائلية والأمان والرضا الوظيفي في المنظمة وفي بيئة العمل، في حين يرى (Nguyen, 2012) أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق برهاية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي،

والصحي، والاحتياجات الاقتصادية والعائلية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، واحتياجات الإدراك، والاحتياجات المعرفية والاحتياجات الجمالية) نتيجة المشاركة في العمل، إذ ترتبط جودة الحياة الوظيفية بأداء العاملين وإنتاجيتهم وولائهم الوظيفي، ويرى (Pranee, 2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتضمن المخاطر المهنية، وتطوير الموارد البشرية من خلال رفاية الأفراد وتقييمهم، والتدريب الاحترافي، وظروف العمل واستشارات العمل، ويرى (Arzil, et al,2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتضمن كلاً من: المكافآت، والعلاقات بين الأشخاص، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، وسياسات المنظمة ودارتها، والدعم التنظيمي، وحياة الأفراد الشخصية والعائلية والصحية، ويحدد كل من: (Porkiani, et al,2011)، (Akranaviciutė & Ruževicius, Arts et al.,2007) عناصر جودة الحياة الوظيفية في تعويضات العمل المادية والمعنوية، الحالة العاطفية والمعنوية للأفراد (الإدراك، والتقدير، والضغط، والحوافز، والرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي)، والتطوير والتحسين والعلاقات الاجتماعية في المنظمة، وتحقيق الذات، والحالة الفيزيائية للأفراد (الضغط، والتعب والإرهاق، والاحتراق الوظيفي، وحجم العمل)، الأمان الوظيفي في بيئة العمل، وجاء تعريف جودة الحياة فلي برنامج جودة الحياة 2020 أن مفهوم جودة الحياة مفهوماً واسعاً ومعقداً يحتمل عدة تعريفات، أهمها أن مفهوم جودة الحياة يقيس مستوى الرضا فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية في حياة الفرد، ولكن يبقى هذا التعريف نسبياً إلى حد كبير. (برنامج جودة الحياة 2020، 2018)

وبالنتيجة ينظر الباحثان إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة وثقافتها، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدر الاستراتيجية والأداء التنافسي للمنظمة.

2. مفهوم تمكين العاملين:

تعددت مفاهيم تمكين العاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية. (Tima & Sergio, 2003)، كما عرف (Dimitriades, 1999) تمكين العاملين بأنه "العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفوءة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر"، ويعرفه (علي السلمي، 2005) بأنه "تقوية الأفراد، أي منحهم الفرصة للمشاركة والإنطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كماله في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية"، وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين، ومن ثم فإن التمكين هو مفهوم أوسع بكثير من التفويض، وإثراء العمل، والإدارة بالمشاركة، تقترح (Lawsan,et.al., 2006) أربعة مداخل لتمكين العاملين تتمثل في: مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في عمليات التخطيط، وتزويد العاملين بالتدريب والدعم التنظيمي المتواصل، والثناءات المتواصلة للعاملين الجيدين، (Klidas.K, Antonios,2002)

من خلال الدراسات السابقة لكل من (Dimitriades 1999)، (جوهري العتيبي، 2004)، (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008)، (Seyed Ali Akbar,2011) في تمكين العاملين نجد أن هناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما الاتجاه التحفيزي والاتجاه الإتصالي، ويقصد بالاتجاه الإتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل حيث يتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل، أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاهات العاملين

نحو التمكين الذي يظهر في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كفاية أداء المهام والشعور بأهمية للعمل.

3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت آراء الباحثين والعلماء حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعناصرها، حيث أن هناك تنوعاً ملحوظاً في تحديدها جاء معظمها كالتالي:(جاد الرب،2008، 313)، (Brooks,2007,152-157)، (الفضل سعد العنزي وآخرون،2007،69)،(هاشم أبو حميد،2017)

- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب.
- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
- مشاركة العاملين في السلطة وفي الملكية وتقدير إنجازاتهم.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- توفير مناخ تنظيمي واداري مناسب وفعال للعاملين.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين.
- تهيئة ظروف عمل إنسانية وتعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة.
- تحقيق العدالة في نظم الأجور والمكافآت والتعويضات.
- توفير السلامة والصحة المهنية والأمان للعاملين.
- تشجيع العاملين على ممارسة روح المبادرة والإبداع والنمو والتعلم الذاتي.
- التوازن بين العمل والحياة.
- إتاحة الأمان الوظيفي.
- تشجيع السلوك الإبداعي.

من خلال استعراض أبعاد جودة الحياة الوظيفية لاحظ الباحثان بأن الأبعاد تختلف من وجهة نظر الباحثين والعلماء حسب موضوع الدراسة والأهمية والأهداف، وقد اختار الباحثان عدداً من الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية تختص بها هذه الدراسة، وهي تتماشى بقدر كبير مع رؤية 2030، وهي: تمكين العاملين، بتقدير إنجازاتهم، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرص للترقى والتقدم الوظيفي، توفير مناخ تنظيمي واداري مناسب وفعال للعاملين.

4. أبعاد تمكين العاملين:

اتفق كل من (Dimitriades,1999)،(نهى الحلبي، 2009)، (جوهر العتيبي، 2004)، (شادي رستم، 2012) على وجود خمسة أبعاد لتمكين العاملين هي: البعد الأول: المهمة؛ ويهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام، البعد الثاني: تحديد المهمة؛ يأخذ بالحسبان كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم وهل يحتاجون إلى الحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات المنظمة وإجراءاتها ما يجب القيام به، البعد الثالث: القوة؛ يأخذ بالحسبان الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وهذا يعني جهود الإدارة لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين، البعد الرابع: الالتزام؛ الذي يأخذ بالحسبان اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، البعد الخامس: الثقافة؛ الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية، بالموجهة للمهمة والأدوار، أو التحكم.

5. أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:

حدد كل من (نهى الحلبي، 2009)، (جاد الرب، 2008) أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أن المنظمات واجهت مشكلات عديدة هي التي جعلتها تهتم بجودة الحياة الوظيفية وهذه المشكلات هي انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم، هروب العمال من العمل، فيما يعرف بالانسحاب الجسدي أو النفسي، انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل، التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد، تغير احتياجات وطموحات الأفراد، فقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة؛ أيضاً من أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبيينها لبرامج جودة حياة العمل والتي منها: المساهمة في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء ومن ثم تعظيم قدرة المنظمة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية، وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، وتعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة، وتؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين، وكذلك على الأداء التسويقي للمنظمات.

6. مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها:

حدد كل من (فريد النجار، 2006)، (جاد الرب، 2008) (Sirgy. et. al, 2001) (Nguyen, 2012) أهم مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها في الآتي:

- مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهم، أي الرضا عن المردود المادي للعمل.
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي، ومشاركة أكبر في الثروة والعائد.
- توافر فرص عمل صحية آمنة، وفرص تنمية العاملين وتدريبهم، وتحقيق ربحية عالية.
- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وثقة الإدارة بالعاملين.
- زيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب والمرض، واتخاذ القرارات في أقل المستويات، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- تبنى الجودة في نظام إنتاجي فعال، وحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية، وإيجابية عمل الفرص لعائلته، وعدم وجود حواجز إصطناعية.
- توافر نظام تغذية مرتدة فعال، وثقافة تنظيمية داعمة للعاملين.
- تقليل معدلات الإضراب، وزيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج، تقليل معدلات دوران العمل، وتخفيض معدلات الشكاوى والحوادث.

7. مبررات تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية:

يعد تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعد المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به، فتمكين العاملين يقدم العديد من الميزات سواء للعاملين أو للمنظمة تساعد في مجملها على نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما دامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعلية وحقيقية، ومنها كما يرى كل من (عطية أفندي، 2003)، (جاد الرب، 2008)، (يحيى ملحم، 2006):

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير، الأمر الذي يحقق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل.

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة أطول وقت ممكن، وخاصة الموظف المدرب والمؤهل وصاحب الكفاءة، فالتمكين يسهم في تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة إلى الموظف، ويسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.
- حصول الزبائن على خدمات بحسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم بحسب الطلب.
- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة وزيادة ولاء العميل وتحسين سمعة المنظمة، فالقبول والملكية تمثل احتياجات إنسانية أساسية تُشبع عن طريق التمكين.
- تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا إذ يمارسون عملاً مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة، وشعور العاملين بمعنى الوظيفة نتيجة إعطائهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- بناء المساعدين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

8. علاقة جودة الحياة الوظيفية برؤية 2030:

ترمي أهداف برنامج جودة الحياة 2020م إلى دعم، واستحداث خيارات عمل متنوعة تعزز المشاركة في الأنشطة الثقافية، والترفيهية، والرياضية، وكل ما من شأنه المساهمة في تعزيز جودة الحياة بشكل عام، من خلال إيجاد الوظائف، وتعزيز الفرص الاستثمارية، وتنويع النشاط الاقتصادي، وتعزيز مكانة المدن السعودية في ترتيب أفضل المدن العالمية؛ بما يكون له الأثر الكبير في رفاهية المواطن وتحسين معيشتة؛ حيث ستوفر الدولة من خلال هذا البرنامج الآلاف من الفرص الوظيفية؛ لتحقيق التوطين في جميع القطاعات؛ مما سيسهم في توفير النفقات، وسيقلص حجم البطالة وفتح مجالات عدة للشباب، مع الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية والنقل والبنية التحتية وسائل النقل العام، وتنمية الاقتصاد الرقمي، إتاحة الفرص التعليمية وبناء مسيرة تعليمية متكاملة، مع زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، مع تمكين ذوي الإعاقة في سوق العمل. (برنامج جودة الحياة 2020، 2018)

وبذلك نجد أن برنامج جودة الحياة 2020 هو برنامج أشمل وأعم من برنامج جودة الحياة الوظيفية الذي يركز فقط على جودة حياة العمل؛ إلا أنه يلاحظ على برنامج جودة الحياة 2020 تركيزه واهتمامه بالأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية والتي ثبت من تجارب بعض الدول نجاح القطاع الخاص في هذه الأنشطة، كما أنها أنشطة قد تغرى أصحابها بالفساد، مما يفرض تحديات أكبر تتعلق بالرقابة والمتابعة والحوكمة.

IV. الدراسة الميدانية واختبارات الفروض

يتناول هذا المبحث فروض البحث، تصميم أداة الدراسة، تحديد مجتمع البحث، اختيار العينة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحليل النتائج على النحو التالي:

1. مجتمع وعينة البحث:

يتضمن الهدف الأساسي للبحث الكشف عن أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة عن طريق دراسة آراء العاملين بعدد (3) ثلاث مدارس ابتدائية بالقصيم وهي، مدرسة أحد الابتدائية ببريدة، ومدرسة المليداء الابتدائية، ومدرسة سفیان الثوري الابتدائية برياض الخبراء، وتحقيقاً لهذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بهذه المدارس الثلاث.

والجدول التالي رقم (1) يبين مجتمع البحث وعينته ومعدل الردود في كل فئة:

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الردود الصالحة للتحليل	نسبة الردود
العاملين بمدارس أحد ببريدة ومدرسة المليداء ومدرسة سفیان الثوري الابتدائية برياض الخبراء	100	70	70%
المجموع	100	70	70%

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الردود (70%) تعتبر ملائمة وكافية لتحليل البيانات في مثل هذا النوع من الدراسات وبشكل يتفق مع الدراسات الميدانية السابقة في هذا المجال في دول أخرى.

2. تصميم أداة الدراسة:

في ضوء متغيرات الدراسة وفروضها، واختبار مدى تأثير تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان لمعرفة آراء واتجاهات العاملين في مدارس التربية الخاصة الابتدائية في ذلك، ولقد تم مطالبة العاملين بهذه المدارس بإبداء آرائهم وتقديراتهم لكل عنصر ومدى تأثيره على جودة الحياة الوظيفية في هذه المدارس ولقد تم صياغة اختبارات الإجابة عنها باستخدام مقياس لكيرت ذي النقاط الخمس وكانت الاختيارات الخمس وأوزانها كما يلي: تؤثر بدرجة كبيرة جداً (5)، تؤثر بدرجة كبيرة (4)، لا أداري (3)، لا تؤثر بدرجة منخفضة (2)، تؤثر بدرجة منخفضة جداً (1)

3. فروض البحث:

في هذه الدراسة، سيحاول الباحثان دراسة أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية في مدارس التربية الخاصة الابتدائية محل الدراسة، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين بهذه المدارس في ذلك، ويمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة، ويتفرع عن هذا الفرض الفروع الفرعية الآتية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير إنجازات العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفى للعاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير مناخ تنظيمى وإدارى مناسب وفعال للعاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
- الفرض الثانى: لا توجد اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق بـ:**
- جودة الحياة الوظيفية.
 - اتجاهات المؤسسات التعليمية نحو تمكين العاملين.
 - العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تمت عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ونوع العينة، وأهداف الدراسة وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد استخدم الباحثان أسلوب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط ونموذج الانحدار لقياس العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة لدى العينة وذلك عند مستوى معنوية 5%، والانحدار المتدرج لمتغيرات تمكين العاملين المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية، وجود اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهاتها نحو تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحليل التباين ANOVA لمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهاتها نحو تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، ولمعرفة إلى أي مدرسة من المدارس تعود هذه الاختلافات قام الباحثان بإجراء تحليل TUKEY.

5. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان ما يلي:

1.5 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث ومتغيراته:

يوضح الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث ومتغيراته عن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية:

جدول رقم (1) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث ومتغيراته عن تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية

المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	0.378	4.10	تشجع إدارة المدرسة على الإبداع وتقدر الإبتكار
متغير تقدير الإنجاز وتقويض السلطة	0.351	3.01	تقدر إدارة المدرسة الإنجازات المحققة من قبل العاملين وتعمل على تشجيعها.
	0.533	3.22	تشارك إدارة المدرسة العاملين في الأنشطة واللقاءات مع الأباء

3.46			والأمهات تقديراً لهم.
	0.654	3.54	يوجد لدى إدارة المدرسة سياسة واضحة لتفويض السلطة.
	0.351	3.44	لدى العاملين بالمدرسة صلاحيات واسعة، كما يتمتعون بثقة الإدارة.
متوسط متغير المشاركة في اتخاذ القرارات 3.30	0.571	2.67	يشارك العاملون في إعداد الرؤية والرسالة والاتجاهات للمدرسة.
	0.458	2.98	تتوافر قنوات الإتصال بإنسابية بين العاملين وإدارة المدرسة بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.
	0.651	3.56	تتخذ القرارات في جميع المستويات حتى أقل المستويات قدر الإمكان.
	0.774	4.01	تشجع إدارة المدرسة على الإدارة الذاتية في مواجهة المشكلات اليومية.
متوسط متغير إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي 3.66	0.377	3.75	تدعم إدارة المدرسة الدورات والأنشطة التي تطور من قدرات العاملين.
	0.462	4.12	تتوافر باستمرار فرص للترقى والتطوير والنمو الوظيفي.
	0.448	3.11	هناك معايير وشروط واضحة للترقى والتطوير تطبق بعدالة على كافة العاملين
متوسط متغير توفير مناخ تنظيمي وإداري فعال 3.36	0.578	2.68	تحترم إدارة المدرسة جهود العاملين بالمدرسة وتثنى عليها.
	0.465	3.11	يتمتع المناخ التنظيمي والإداري بالمدرسة بوضوح خطوط السلطة والمسئولية.
	0.658	3.59	يتمتع المناخ التنظيمي والإداري بمدرستكم بقصر الإجراءات والاستجابة السريعة.
	0.794	4.05	ليس هناك في مدرستكم مجال للأشاعات أو تجسس للعاملين بعضهم على بعض
متوسط متغير جودة الحياة الوظيفية 3.69	0.574	4.22	توافر تأمين صحي لأسر العاملين جميعاً
	0.591	3.25	حقوق العاملين في التعبير عن الرأي والمطالبة بحقوقهم متاحة
	0.795	4.07	معدلات الغياب في مدرستكم منخفضة للغاية
	0.346	3.29	تهتم المدرسة بحياة العامل الأسرية مثل حياة الوظيفية
	0.488	3.61	طبيعية الرقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل.
	0.695	3.81	بيئة العمل مشجعة على التعلم الذاتي وتمد العاملين بالمعرفة وتكسبهم المهارات اللازمة لذلك.
	0.275	3.55	هناك عدالة في نظم الأجور والتعويضات والمكافآت الممنوحة
	0.241	3.91	تهتم إدارة المدرسة بدورها التوعوي مع أسر ذوي الاحتياجات

الخاصة		
0.664	4.15	توفر إدارة المدرسة للعاملين بيئة عمل صحية وآمنة.
0.289	3.39	لدى مدرستكم الأجهزة والمعدات الحديثة التي تخدم ذوى الاعاقات الخاصة
0.776	3.85	الاتصالات واضحة وسريعة بين الإدارة والعاملين مما يدعم الثقة بين الإدارة والعاملين.
0.498	3.52	تعتمد مدرستكم آليات تمكين العاملين لجعل العامل يتحمل مسؤولية تصرفاته.

من الجدول السابق نستنتج الآتى:

- تهتم الإدارات في المدارس محل الدراسة بتشجيع العاملين على الإبداع وتقدير الابتكار، كما يوجد لدى إدارة المدارس سياسة واضحة لتفويض السلطة، ولدى العاملين بالمدارس صلاحيات واسعة، يتمتعون بثقة الإدارة ولكن ليس هناك تقدير للإنجازات المحققة من قبل العاملين، كما أن هناك قصور في مشاركة العاملين في الأنشطة واللقاءات مع الأباء والأمهات تقديراً لهم، إذ بلغ المتوسط العام لمتغير تقدير الإنجاز وتفويض السلطة (3.46).
- تشجع إدارات المدارس العاملين على الإدارة الذاتية في مواجهة المشكلات اليومية، كما تتخذ القرارات في جميع المستويات حتى أقل المستويات بقدر الإمكان، ولكن لا تتيح للعاملين المشاركة في إعداد الرؤية والرسالة والاتجاهات للمدرسة، كما أن هناك قصور في قنوات الاتصال بين العاملين وإدارة المدرسة، ومن ثم يؤثر على اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات (3.30).
- تتوافر باستمرار فرص للترقى والتطوير والنمو الوظيفي أمام العاملين، وذلك يرجع لأن إدارات المدارس محل البحث تدعم الدورات والأنشطة التي تطور من قدرات العاملين، وذلك بالرغم من وجود بعض القصور في المعايير والشروط الموضوعية للترقى والتطوير، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي أمام العاملين (3.66).
- المجال التنظيمي والإداري بالمدارس محل الدراسة ليس فيه مجال للأشاعات أو تجسس للعاملين بعضهم على بعض، كما يتمتع بميزة قصر الإجراءات والاستجابة السريعة بالرغم من عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية، مع وجود ضعف في احترام جهود العاملين والثناء عليها، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير توفير مناخ تنظيمي وداري فعال (3.36).
- أن أكثر متغيرات تمكين العاملين توافراً هو متغير إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي، يليه تقدير الإنجاز وتفويض السلطة، ثم توفير مناخ تنظيمي وداري فعال، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تهتم المدارس محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن دون المستوى المطلوب؛ حيث بلغ المتوسط العام (3.69) فعلى الرغم من توافر تأمين صحي لأسر العاملين جميعاً في المدارس محل الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط (4.22)، كما تتوافر بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين؛ إذ بلغ المتوسط (4.15)، وعلى الرغم من أن معدلات الغياب في المدارس محل الدراسة منخفضة للغاية؛ إذ بلغ المتوسط (4.07) وهذا دليل جيد على تحقيق مستوى معين من جودة الحياة الوظيفية؛ ولكن تلاحظ أن هناك إنخفاض في حقوق العاملين في التعبير عن آرائهم والمطالبة بحقوقهم؛ إذ بلغ المتوسط (3.25)، كما أن حياة العامل الأسرية بعيدة عن اهتمام إدارة المدارس محل الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط

(3.29)، كما أن الأجهزة والمعدات الحديثة التي تخدم ذوى الاعاقات الخاصة تحتاج إلى دعم تقني فني باستمرار من قبل الدولة؛ إذ بلغ المتوسط (3.39)، كما أن هناك عدالة نوعاً ما في نظم الأجور والتعويضات والمكافآت الممنوحة للعاملين؛ إذ بلغ المتوسط (3.55)، كما يوجد رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل؛ إذ بلغ المتوسط (3.61)، كما أن بيئة العمل مشجعة على التعلم الذاتي وتمد العاملين بالمعرفة وتكسيهم المهارات اللازمة لذلك؛ إذا بلغ المتوسط (3.81).

2.5 اختبار صحة الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة؛ ولدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية قام الباحثان بحساب معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط، فكانت مصفوفة الارتباط كما بالجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط ونموذج الانحدار للعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المدارس محل الدراسة.

نموذج الانحدار	جودة الحياة الوظيفية	معامل الارتباط، المعنوية، الدلالة	المتغيرات المستقلة
$R^2=0.091$ $F=10.99$ $Sig= 0.000$	** 0.422	معامل الارتباط	تقدير الإنجاز وتقويض السلطة
	0.001	المعنوية	
	معنوى	الدلالة	
$R^2=0.215$ $F=9.756$ $Sig= 0.000$	** 0.301	معامل الارتباط	المشاركة في اتخاذ القرارات
	0.000	المعنوية	
	معنوى	الدلالة	
$R^2=0.264$ $F=10.31$ $Sig= 0.000$	** 0.475	معامل الارتباط	إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي
	0.000	المعنوية	
	معنوى	الدلالة	
$R^2=0.225$ $F=30.415$ $Sig= 0.001$	**0.505	معامل الارتباط	توفير مناخ تنظيمي وإداري فعال
	0.000	المعنوية	
	معنوى	الدلالة	
$R^2=0.362$	** 0.586	معامل الارتباط	

F=13.665 Sig= 0.000	0.000	المعنوية	تمكين العاملين
	معنوى	الدلالة	

** تعنى ارتباط معنوى عند 99%

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط معنوى بين أشكال تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية جميعها، ومن جهة أخرى يعد إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى الأكثر ارتباطاً بجودة الحياة الوظيفية وفسر ما نسبته 0.264 من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، يليه توفير مناخ تنظيمى وإدارى فعال وفسر ما نسبته 0.225 من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، يليه المشاركة في اتخاذ القرارات وفسر ما نسبته 0.215 من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، في حين احتل تقدير الإنجاز وتفويض السلطة المرتبة الأخيرة؛ حيث فسر ما نسبته 0.091 من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية، وبشكل عام فإن متغيرات تمكين العاملين التي تم دراستها تفسر مجتمعة ما نسبته 36.2% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية.

من نتائج التحليل الإحصائى ولتحديد أفضل وأحسن أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، حصل الباحثان على أربعة نماذج للإندجار، كان أفضل نموذج منها من حيث قيمة معامل التحديد هو النموذج الرابع؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.362) والجدول التالى يوضح هذه النماذج وقيمة معامل التحديد والمتغيرات التي تتضمنها من أجل اختيار الأفضل بحسب معامل التحديد:

جدول رقم (3) يوضح معاملات التحديد لنماذج الإندجار المتعلقة بمتغيرات تمكين العاملين المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية.

المتغيرات	معامل التحديد R ²	النموذج
إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى.	0.264	1
إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى، توفير مناخ تنظيمى وإدارى فعال.	0.319	2
إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى، توفير مناخ تنظيمى وإدارى فعال، المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.345	3
إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى، توفير مناخ تنظيمى وإدارى فعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير الإنجاز وتفويض السلطة.	0.362	4

والنموذج الأفضل يتضمن التنوع في متغيرات وأشكال تمكين العاملين وهي: إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفى، توفير مناخ تنظيمى وإدارى فعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير الإنجاز وتفويض السلطة؛ حيث تلاحظ أن المتغيرات جميعها الأربعة تفسر مجتمعة 36.2% من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية، والنموذج ككل هو نموذج معنوى عند مستوى 0.01 وقد كانت نتائج الإندجار للنموذج الفضى كما في الجدول رقم (4) التالى:

جدول رقم (4) يوضح نتائج الانحدار المتدرج لمتغيرات تمكين العاملين المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	المعنوية	الدلالة
الثوابت	0.045	0.341	0.000	جوهرية

جوهريه	0.000	5.598	0.340	إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي
جوهريه	0.001	3.556	0.277	توفير مناخ تنظيمي وإداري فعال
جوهريه	0.005	3.625	0.210	المشاركة في اتخاذ القرارات
جوهريه	0.005	1.397	0.135	تقدير الإنجاز وتفويض السلطة
0.458		معامل التحديد $R^2 = 0.362$		الخطأ المعياري للنموذج
0.000 = المعنوية		13.986 =		قيمة F المحسوبة

ومن ثم نرفض الفرض الأول القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة ونقبل الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه العلاقة.

3.5 اختبار صحة الفرض الثاني: لاتوجد اختلافات جوهريه بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق بـ:

- جودة الحياة الوظيفية.
- اتجاهات المؤسسات التعليمية نحو تمكين العاملين.
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذا الفرض قام الباحثان بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب كما في الجدول التالي:
جدول رقم (5) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثاني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	بين الفئات	12.414	2	11.844	0.003	جوهريه
	داخل الفئات	124.565	78			
	التباين الكلي	136.745	79			
اتجاهات المؤسسات التعليمية نحو تمكين العاملين	بين الفئات	5.684	2	9.868	0.000	جوهريه
	داخل الفئات	81.226	78			
	التباين الكلي	88.684	79			
العلاقة بين	بين الفئات	7.6455	2	6.435	0.009	جوهريه

					تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية
			78	90.687	داخل الفئات
			79	98.120	التباين الكلى

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهاتها نحو تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، مما يعنى رفض الفرض الثانى القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين المؤسسات التعليمية وقبول الفرض البديل القائل بوجود مثل هذه الاختلافات بين المدارس التعليمية محل الدراسة، ولمعرفة إلى أي مدرسة من المدارس تعود هذه الاختلافات قام الباحثان بإجراء تحليل TUKEY وكانت النتائج كما بالجدول التالى:

جدول رقم (6) يوضح اختبار TUKEY فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية بالمدارس محل الدراسة

المدرسة	مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	مدرسة المليداء الابتدائية	مدرسة سفيان الثورى الابتدائية بالرياض الخبراء
مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	-	*0.225 0.001	*0.435 0.000
مدرسة المليداء الابتدائية	*0.225 0.001	-	0.181 0.464
مدرسة سفيان الثورى الابتدائية بالرياض الخبراء	*0.435 0.000	0.181 0.464	-

* تعنى وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (7) يوضح اختبار TUKEY فيما يتعلق باتجاهات المدارس محل الدراسة نحو تمكين العاملين

المدرسة	مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	مدرسة المليداء الابتدائية	مدرسة سفيان الثورى الابتدائية بالرياض الخبراء
مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	-	*0.191 0.001	*0.246 0.000
مدرسة المليداء الابتدائية	*0.191 0.001	-	0.127 0.805
مدرسة سفيان الثورى الابتدائية بالرياض الخبراء	*0.246 0.000	0.127 0.805	-

* تعنى وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (8) يوضح اختبار TUKEY فيما يتعلق بالعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية بالمدارس محل الدراسة

المدرسة	مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	مدرسة المليداء الابتدائية	مدرسة سفيان الثوري الابتدائية برياض الخبراء
مدرسة أحد الابتدائية ببريدة	- -	*0.364 0.000	*0.134 0.001
مدرسة المليداء الابتدائية	*0.364 0.000	- -	0.101 0.571
مدرسة سفيان الثوري الابتدائية برياض الخبراء	*0.134 0.001	0.101 0.571	- -

* تعنى وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0.05

ويلاحظ من خلال نتائج التحليل السابقة:

- عدم جوهرية الاختلافات بين كل من مدرستي المليداء الابتدائية، ومدرسة سفيان الثوري الابتدائية برياض الخبراء فيما يتعلق بتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- وجود اختلافات جوهرية بين مدرسة أحد الابتدائية ببريدة وكل من مدرستي المليداء الابتدائية، ومدرسة سفيان الثوري الابتدائية برياض الخبراء فيما يتعلق بتمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.

V. النتائج والتوصيات:

النتائج:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقدير الإنجاز وتفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير مناخ تنظيمي واداري فعال وجودة الحياة الوظيفية.
- برنامج جودة الحياة 2020 أشمل وأعم وطموح من برنامج جودة الحياة الوظيفية فقط.
- هناك سياسة واضحة متبعة لتفويض السلطة لدى معظم المدارس، إذ يتمتع العاملون في المدارس الثلاث بصلاحيات واسعة وهناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات من دون الرجوع للمستويات العليا.
- تهتم المدارس محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن دون المستوى المطلوب
- هناك عدالة نظام الأجور والتعويضات في المدارس محل الدراسة، كما أن المدارس محل الدراسة تعمل على تأمين بيئة مشجعة على النمو والتعلم الذاتي .
- حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام المدارس محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تتفد بالشكل السليم.

- المدارس محل الدراسة لا تراعي الحياة الشخصية للعامل مثل حياته الوظيفية.
- إن أكثر متغيرات تمكين العاملين تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية هو متغير إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي، يليه تقدير الإنجاز وتفويض السلطة، ثم توفير مناخ تنظيمي وإداري فعال، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توجد اختلافات جوهرية بين المدارس محل الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المنظمات نحو تمكين العاملين، وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- أن نجاح تمكين العاملين في المنظمات يتطلب الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى بناء المنظمة المتعلمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- تهتم الإدارات في المدارس محل الدراسة بأراء العاملين واقتراحاتهم وتعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كما تعمل على تأمين الحوارات واللقاءات معهم.
- مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية، كلها عوامل تساعد على التطبيق الناجح للتمكين.
- نجاح تمكين العاملين يرتبط بالعديد من الإجراءات، منها إجراءات التوظيف والمكافآت والتدريب، كما يتوقف على نجاح العلاقة بين الموظف والإدارة.

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية في المدارس من خلال توفير البيئة المناسبة لطبيعة العمل كتصميم حجرة الدراسة المريحة، وتوفير درجة الحرارة المعتدلة والإضاءة الجيدة، والطلاء المناسب وأدوات العمل المطلوبة لما في ذلك من أثر كبير على إنتاجية العاملين وأدائهم.
- توفير بيئة عمل صحية وأمنة تلبى شروط السلامة المهنية في المدارس، والحرص على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل، وتواجد نظام وقاية وحماية ضد الحرائق داخل المدارس للحفاظ على سلامة وصحة العاملين والحد من إصابات العمل.
- توفير بيئة أعمال آمنة ومحفزة وتحقيق نقلة نوعية في أنماط حياة المواطنين والمقيمين في المملكة، وتحسين البنية التحتية بشكل عام.
- أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بالتصميم الوظيفي وضوح وسلاسة المهام الوظيفية وقدرات وجهود العاملين، وترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها، لكي يتسنى للمنظمة الحكومية الحصول على أقصى إنتاجية وأداء أفضل للعاملين.
- مساعدة العاملين في تطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- تفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصلحة المنظمة والعاملين بها لما في ذلك من أثر جيد على تحسين أداء العاملين وضمان ولائهم للمنظمة.
- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المنظمات الحكومية في السعودية وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها وإشعارهم بالمسئولية تجاه تنفيذ هذه القرارات.
- الاهتمام برفاهية العاملين بما يتناسب وطبيعة العمل داخل المنظمة وقدراتها المالية (رحلات ترفيهية - اشتراك في النوادي والمؤسسات الترفيهية).

- الحرص على نظام واضح وملائم وعادل لتقويم المظالم داخل المنظمات الحكومية وصندوق لاستقبال شكاوى وتظلمات العاملين والعمل على معالجتها.
- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين لتجنب ضغوط العمل.
- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وتزويدهم بها والعمل على اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها وربط هذه التقارير بنظامي الأجور والمكافآت والتعويضات في المنظمة وذلك لتحفيز العاملين على العطاء والإبداع.
- زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث: ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للتقني والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وزيادة الاهتمام بحياة الفرد الأسرية والشخصية .
- التنوع في أشكال تمكين العاملين المقدمة من قبل المنظمات بتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدير الإنجاز.
- ضرورة إمداد الأفراد العاملين بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لنجاح التمكين، وتوجيههم نحو حسن استخدام السلطة الممنوحة لهم.
- ضرورة مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين بحسب نوعهم ومستوى خبرتهم وعمرهم؛ وذلك عن طريق القيام بممارسات تمكين العاملين، لما لذلك من أثر في تحقيق أفضل النتائج .
- المحافظة على متطلبات تمكين العاملين المتوافرة لدى المنظمات وتعزيزها وحسن استخدامها من أجل تحويل هذه المنظمات إلى منظمات ممكنة.

VI. الهوامش والإحالات:

- 1) برنامج جودة الحياة 2020، وثيقة برنامج جودة الحياة، خطة التنفيذ 2018-2020، متاح <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/f927f>
- 2) جاد الرب، سيد محمد، (2008)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- 3) جواهر العتيبي، تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، 2004.
- 4) شادي رستم، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.
- 5) شقران الرشيدى، برنامج جودة الحياة لضمان المعيشة الكريمة وتوفير الخيارات أمام المواطنين، سبق، 2018/5/6، متاح <https://sabq.org/n3hVQ6>
- 6) عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 7) علي السلمي، ملامح إدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، السعودية، جدة، 2005.
- 8) فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 9) الفضل سعد العنزى، سما سعد (2007) فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 31، 45.
- 10) مجلة التنمية الإدارية، أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030؛ برنامج "جودة الحياة 2020"؛ وظائف مستحدثة وقطاعات جديدة، معهد الإدارة، العدد 154، 1440هـ، متاح <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa>
- 11) محمد الذكورى، (2018)، جودة حياة العمل، متاح <http://kenanaonline.com/users/kotler/posts>
- 12) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية، 2008.

- 13) نهى الحلبي، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- 14) هاشم أبو حميد، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2017.
- 15) يحيى ملحم، تمكين العاملين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

1. Akranaviciūtė, D., & Ruževičius, J. *Engineering Economics*, V 52, N2, 2007.
2. Antonios K.klidias, *employee empowerment in the European cultural context: findings from the hotel industry*, Athens university of economics and business Cranet 2th international conference on "human resource management in Europe: Trends and challenges, Athens, Creece, October 2002.
3. Bowen . D.E & Lawler .E, E, *Empowering service Employees*, Sloan Management Review, Summer, 1995.
4. Brooks, A.B.(2007). *Quality of nursing worklife: conceptual clarity for the future*.Nursing Administration Quarterly,31(2)
5. Masoud Porkiani, et al, *Relationship between the Quality of Work Life and Employees' Aggression* Journal of American Science, V 7 . N2, 2011
6. Sergio Fernandez & Tima Moldogaziev, *Using Employee Empowerment to Encourage*, 2003
7. Seyed Ali Akbar Ahmadi et al, *To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: The role of managerial coaching on the quality of work*, Journal of Business Management Vol. 5, 4 September, 2011.
8. Sirgy, M. J., Efraty,, D., Siegel, P & Lee, D. *A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories*. Social Indicators Research, V 55, 2001.
9. Surya K. S.(2013).*A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering private Limited*, international Journal of Management, 15(3),2-10.
10. Tho D. Nguyen and Trang T. M. Nguyen *Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam*, Journal of Macromarketing, V32, .N1.2012. <http://jmk.sagepub.com>
11. Lawsan .et .al., *effect of power concepts and employee performance on managers' empowering, leadership & organization development journal*, V27, N 3,2006
12. Zoe s. Dimitriades, *empowerment in total quality: Designing and implementing effective employee decision – making strategies*, QMJ, V8, N 2, 1999.