

## جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري

### ***The Quality of Working Life as a Mediator Variable in the Relationship between the Empowerment and Administrative Creativity***

سارة ماضي<sup>1\*</sup>، سعيدة بورديمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد - جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، [madi.sarra@univ-guelma.dz](mailto:madi.sarra@univ-guelma.dz)

<sup>2</sup>مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد - جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، [bourdima.saida@univ-guelma.dz](mailto:bourdima.saida@univ-guelma.dz)

تاريخ النشر : 2021/07/30؛

تاريخ القبول : 2021/06/30؛

تاريخ الاستلام: 2021/04/26؛

**ملخص:** قمنا في هذه الورقة البحثية بمحاولة دراسة أثر جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين التمكين وإبداع العاملين، التطبيق على شركة عمر بن عمر بقالمة، من خلال القيام بدراسة استطلاعية على عينة قصدية من 138 موظف، وللقيام بذلك استعملنا العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: SPSS 25 و WarpPls7، بعد التأكد من اختبارات الصدق والتميز لنموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى توسط جودة حياة العمل في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري في بعدين من أبعاد التمكين والمتمثلة في تفويض السلطات والاتصال الفعال إذ كانت مستويات الدلالة فيهما أقل من (0.05)، وتم إيجاد نفس التأثير بالنسبة للمسار المباشر فقد كان لتفويض السلطات والاتصال الفعال تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل؛ إبداع إداري؛ تمكين.

**تصنيف JEL:** J81؛ M54

**Abstract:** In this paper, we attempted to study the impact of the quality of working life as a mediating variable in the interactive relationship between empowerment and the creativity of workers. The application has been made on Amor Benamor Company in Guelma, by conducting a pilot study on a sample of 138 employees in the company, we used several statistical methods to process the data, including spss 25 and WarpPls 7, after checking validity and differentiation tests of the study model. The study found the mediation of the quality of working life in the relationship between empowerment and administrative creativity in two dimensions of empowerment that is presented in the delegation of authorities and effective communication as the significance levels were less than (0.05), and the same effect was found for the direct path as the delegation of authorities and effective communication had a statistically significant impact on administrative creativity.

**Keywords:** Quality of working life ; administrative creativity ; empowerment.

**Jel Classification Codes :** J81 ؛ M54

## مقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة تغييرات سريعة ومستمرة في بيئتها التنظيمية، ومن أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، وجب عليها اليوم تحقيق مستويات أعلى من الأداء سواء من حيث الجودة، التكلفة أو السرعة، ذلك أن أكبر مصدر للميزة التنافسية في المنظمات هو موظفيها الأكفاء والموهوبين والمتحمسين والملتزمين، والذين يمثلون أحجار الأساس لنجاحها من حيث صلتها برأس المال البشري. وبسبب الأهمية والدور الاستراتيجي المباشر للموارد البشرية في الأعمال التجارية، ترفع أهمية فكرة تمكين الموظف كاستراتيجية توظيف ضمن استراتيجيات العمل العامة، حيث يتطلب العملاء والمنافسة اليوم استجابات سريعة ومرنة، مما يجبر الموظفين على اتخاذ القرار والتصرف في الوقت المناسب، لذلك فإن تمكين الموظفين في وظائفهم، وتفويضهم مسؤوليات قراراتهم وتزويدهم بمزيد من الاستقلالية في اختيار الطريقة التي تتم بها الأعمال، سيكون له تأثير كبير على تغييرهم، ودورهم، ورضاهم الوظيفي، وإنتاجيتهم وبالتالي على جودة حياة العمل لديهم.

ونظراً لأن الموظفين يقضون الكثير من الوقت والطاقة في مكان عملهم، فمن المهم أن توفر لهم المنظمة حياة عمل أكثر استقراراً وجودة، حيث كان ينظر إلى هذه الأشياء في الماضي على أنها رفاهية وبمجرد كماليات، إلا أن جودة حياة العمل الآن أصبحت شرطاً لا بد أن يتوفر بين الموظفين لجعلهم راضين عن حياتهم العملية، وتعزيز الرفاهية العامة لجعلهم أكثر إبداعاً وإنتاجية، إذ يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار قدراتهم الإبداعية واستغلالها بالشكل الأمثل، لتطوير ونمو المنظمات ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لديها. فلضمان استمرارها بقوة وتأثير كبير لا بد للمنظمات ألا تقف عند حد الكفاية، بل أن تطمح للتألق بأفكارها وأهدافها ليكون الإبداع والابتكار السمة المميزة لأدائها، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

## إشكالية الدراسة:

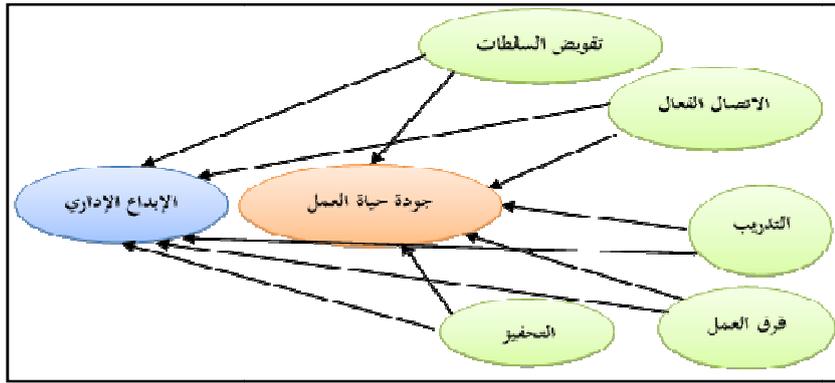
في ظل التغيرات والتطورات وازدياد حدة المنافسة، تسعى المنظمات لتبني مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة لتحسين الأداء وزيادة القدرة على التميز، حيث نجد أن الموظفين يمثلون الأصول المرنة للمنظمات مما يجعلها تستثمر فيها بدلاً من الاستثمار في المنتجات والخدمات. فإن الاهتمام بالإنسان، وإدارته وتوجيهه وتحفيزه، قد تجاوز الاهتمام بأمور أخرى تتعلق بالمال والتكنولوجيا والتنظيم، لأنه مليء بالعديد من القدرات والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها، إلا أنه يمكن الاستفادة منها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تحفز على الإبداع والابتكار.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراستنا المتعلقة بالتمكين ودوره في تحقيق الإبداع الإداري من خلال جودة حياة العمل. ويمكن طرح إشكالية دراستنا في الآتي:

"ما مدى مساهمة جودة حياة العمل في تفعيل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري في شركة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟"

تكمن أهمية هذه الإشكالية في مدى نجاح جودة حياة العمل في تفعيل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، من حيث التأثير المباشر للتمكين على جودة حياة العمل من جهة، ودرجة تأثير جودة حياة العمل على الإبداع الإداري من جهة أخرى، وعليه يمكن تصور نموذج الدراسة كالتالي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من تصور الباحثين

بناء على نموذج الدراسة المقترح نضع الفرضيات التالية:

#### فرضيات التأثير المباشر:

- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

#### فرضيات التأثير غير المباشر:

- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين تفويض السلطة والإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$
- $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

➤  $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين التدريب والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

➤  $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين الاتصال الفعال والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

➤  $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين حفز العاملين والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها المتمثلة في التمكين والإبداع الإداري وجودة حياة العمل، بوصفها من الموضوعات ذات الحاجة للتحليل والتفسير، كما تبرز أهميتها في التعرف على مساهمة التمكين في نجاح منظمات الأعمال وبقائها وقدرتها على التكيف وتميزها من خلال الإبداع الإداري الذي يبرز في بيئة عمل ذات جودة، لذلك سنحاول تقديم أهم المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: التمكين

يعود اهتمام الباحثين بموضوع التمكين إلى سبعينيات القرن الماضي، وقد استخدم Solomon هذا المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1976، حيث عرفه بأنه ممارسة تحررية للأمريكيين الأفارقة في ذلك الوقت. وتم دمج هذا المفهوم لاحقاً في مختلف مجالات البحث بما في ذلك علم النفس الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية والتسويق (Berraies & Chaher, 2017, p. 2). يتمحور التمكين حول إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، بحيث ينظر للقوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، فأصحاب التمكين لا يقومون بالأشياء على أساس القوانين الجامدة (الزبيدي، حافظ، و حسين عباس، 2015، صفحة 237). فالتمكين هو جعل الأفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية من خلال منحهم السلطة والقوة وحرية التصرف دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة أي توزيع القوة في أنحاء الهيكل التنظيمي (الساعدي، 2016، الصفحات 200-201). وقد تم تحديد التمكين في دراسة (Banutu-Gomez, 2015, p. 344) على أنه الأسلوب الإداري الذي يشارك فيه المديرون أعضاء المنظمة تأثيرهم في عملية صنع القرار.

كما سبق يمكن القول أن التمكين هو تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد والصلاحيات، وفي نفس الوقت تحميلهم مسؤولية نتائج عملهم، بغرض جعلهم أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى. وهناك العديد من الممارسات الإدارية التي تحقق التمكين وتتضمن الأبعاد الآتية:

❖ **تفويض السلطة:** هي التنازل عن بعض الصلاحيات في المستويات الإدارية واعطائها لمستويات وظيفية أدنى لمساعدتهم في استكمال المهام من أجل تقديم الخدمات بسهولة وبسرعة للعملاء (Al-Jammal , Al-Khasawneh, & Hamadat, 2015, p. 51) مع عدم التخلص بشكل نهائي من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت (حصباية و بورقبة، 2020، صفحة 126).

- ❖ **فرق العمل:** تطلق فرق العمل على الأفراد الذين يعملون معا في بيئة تعاونية لتحقيق أهداف الفريق المشتركة من خلال تبادل المعرفة والمهارات (Hanaysha, 2016, p. 301). كما يلتزم بالمسؤولية الجماعية وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ولذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات (بوغليطة، 2014، صفحة 121).
- ❖ **الاتصال الفعال:** هو تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، حيث تعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتحددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار ولن يتحقق التمكين (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 24).
- ❖ **التحفيز:** هو تشجيع الموظفين من خلال منحهم مكافآت مادية ونفسية تقديرا لمساهماتهم الجيدة ولأدائهم المهام بشكل جيد في مكان العمل (Nwokocha, 2016, p. 22). يعرف أيضا بنظام المكافآت وهو عملية يمكن أن تحسن مجال المبادرة والإبداع باستمرار لدى الموظفين وبالتالي رفع تصرفاتهم الى أعلى مستوى من الجودة والكمية والأداء الوظيفي (Abadi & Chegini, 2013, pp. 79-80).
- ❖ **التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفر تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وبنبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (راضي، 2010، صفحة 64). كما أنه يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية الفردية والاعتقاد بإمكانية حل مهام معينة باستخدام مهارات جديدة (Voegtlin, Boehm, & Bruch, 2015, p. 361).

#### ثانيا: الإبداع الإداري

يظهر بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة ومميزة وقابلة للتطبيق، تهدف إلى حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو طريقة عملية لتنفيذ أعمال المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Salama, 2018, p. 150). حيث يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية (جمال، 2017، صفحة 23). كما ينظر إلى الإبداع الإداري على أنه منظومة متكاملة تشترك فيها الإدارة وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين، وكذلك بيئة المنظمة، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (حليلو و حامدي، 2017، الصفحات 430-431). فاستخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم، يدخل ضمن الإبداع الإداري (جمعة و نوري، 2011، صفحة 309).

تظهر أهمية الإبداع الإداري للمنظمات في عدة جوانب منها: زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة لصالح المنظمة والأفراد، المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للأفراد في المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال منحها الفرصة للبحث عن طرق وأساليب عمل جديدة (Masa'd & Aljawarneh, 2020, p. 9576). لذا يعتبر الإبداع الإداري بعناصره الأساسية داعماً رئيسياً لأي منظمة أصبحت الإدارة التقليدية فيها عديمة الفائدة في الوقت الحالي، فهو يوجه قدرة الإداريين البيروقراطيين نحو التفكير الإبداعي، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى وضعه على رأس أولوياتها في سياساتها وخططها وبرامجها (Yossef & Rakha, 2017, p. 113).

ومنه يمكن القول أن الإبداع الإداري يمثل الطاقة الكامنة في مجموعة من المسؤولين والموظفين داخل مختلف المنظمات، مما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع الإداري:

- ❖ **الطلاقة:** قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، وبنك القدرة الإبداعية (سلامة، 2016، صفحة 23).
- ❖ **المرونة:** اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها المبدعون بحيث تتمكن المنظمات من مواكبة تغييرات وتطورات البيئة المحيطة (العطوي و مرعي، 2018، صفحة 132).
- ❖ **الأصالة:** عدم تكرار أفكار الآخرين وعدم اللجوء إلى الحلول التقليدية للمشكلات وبالتالي تكوين أفكار جديدة، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، أي الابتعاد عن كل ما هو مألوف أو شائع (بن عودة، 2016/2015، صفحة 50).
- ❖ **الحساسية للمشكلات:** القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والتعرف عليها، فالمبدع يكون قادراً على ملاحظة الأشياء غير العادية والمحيرة، وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (عواد، 2018/2017، صفحة 23).
- ❖ **تركيز الانتباه:** القدرة على تركيز الانتباه في المشكلة لفترات طويلة مهما كانت المشتتات، وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه مما يزيد من فرص الوصول إلى حل ملائم (علي، عبد، و الساعدي، 2013، صفحة 33).
- ❖ **القدرة على التحليل والربط:** يقصد بالتحليل قدرة الفرد على تفكيك الأشياء المركبة إلى عناصرها الأولية، وعزلها عن بعضها البعض، أما الربط فهو قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة (الخالدي، 2013، صفحة 14).

### ثالثاً: جودة حياة العمل

تم تصور فكرة جودة حياة العمل في السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استيعاب القيم التي كانت في قلب حركات الإصلاح والتشريعات السابقة في أوائل القرن العشرين من أجل تحقيق احتياجات وتطلعات الإنسان (Sharma, Ghuman, & Sharma, 2016, pp. 28–29). بعدها تم تقديم المصطلح من قبل (Louis Davis) في المؤتمر الدولي الأول لجودة حياة العمل بتورنتو سنة 1972، كما تم إنشاء اللجنة العالمية لجودة حياة العمل في نفس السنة، وابتداءً من 1980 تشكل اهتمام متزايد من قبل المنظمات بهذا المصطلح (Yadav, Khanna, & Panday, 2019, p. 125). حيث تعددت تعاريفه بتعدد وجهات النظر، فتم تعريفها على أنها برنامج شامل وموسع يزيد من رضا العاملين في المنظمة، ويزيد من قابليتهم للتعلم من البيئة ويساعدهم على إدارة التغيير (النجار، رمضان، و الوكيل، 2019، صفحة 195)، أو هي فلسفة تتكون من عدد من المبادئ التي تشير إلى أن الأفراد هم أكثر المصادر أهمية في المنظمة، فلديهم القدرة على عمل الاسهامات القيمة والجيدة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها (شريف، 2018، صفحة 3). كما نجد أن Hackman and Oldham's سلطا الضوء على التفاعل بين بيئة العمل والاحتياجات الشخصية، حيث تعتبر بيئة العمل القادرة على تلبية احتياجات الموظفين الشخصية بمثابة تأثير إيجابي للتفاعل، مما سيؤدي إلى حياة عمل ذات جودة ممتازة (Shahbazi, Shokrzadeh, Bejani, Malekinia, & Ghoroneh, 2011, p. 1556). حيث أن جودة حياة العمل مفهوم شامل يأخذ في الاعتبار العوامل القائمة على العمل مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الأجور والعلاقات مع زملاء العمل ويتضمن عوامل تتنبأ بالرضا عن الحياة والشعور العام بالرفاهية (Elamparuthi & Jambulingam, 2013, p. 4). وبالتالي يمكن القول أن جودة حياة العمل هي مدى توفر ميزات في بيئة المنظمة لضمان حياة عمل لائقة بالموظفين، تحفزهم على العطاء والولاء لمنظمتهم.

وهناك اختلاف بين الباحثين في تقسيم أبعاد جودة حياة العمل، فحسب Walton تنقسم جودة حياة العمل إلى ثمانية (8) أبعاد (Afroz, 2017, p. 571). وهناك أيضا من يقسمها إلى سبعة (7) أبعاد (Petinkanat & Ksterelioğlu, 2016, p. 1782). وفي دراسة (Fernandes, et al., 2017, p. 10) شملت جودة حياة العمل (9) أبعاد. وبناءً على مقياس جودة حياة العمل الذي أعده قسم علم النفس بجامعة بورتسموث، بالمملكة المتحدة البريطانية في عام 2011 هناك ستة (6) أبعاد لجودة حياة العمل (Makhlouf, Merahi, & Greaves, 2020, p. 12). وقد أجمع العديد من الباحثين على الأبعاد التالية:

❖ **ثقافة المنظمة والمناخ:** فالثقافة هي مجموعة من الخصائص والمناخ التنظيمي هو سلوك جماعي للأشخاص الذين يشكلون جزءاً من قيم المنظمة ورؤيتها ومعاييرها وغيرها. إن فرص الترويج والتعزيز ومعايير تقييم المكافآت المستخدمة تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة وسياساتها (Swamy, Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015, p. 285).

❖ **التوازن بين الحياة والعمل:** تسعى المنظمات لمساعدة العاملين من خلال التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة بعدة طرق مشتملة على السماح بالعمل الجزئي، المشاركة في العمل، السماح بقضاء بعض ساعات العمل بالمنزل، السماح بساعات عمل مرنة، تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين، تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة (عبد الله، 2020، صفحة 7).

❖ **الأمن الوظيفي:** حالة ذهنية يرى فيها الموظف استقرار وظيفته مع المؤسسة التي يعمل فيها في المستقبل القريب وهي نتيجة ممارسات وسياسات هذه المؤسسة معه لكي يشعر بالأمن والاستقرار والطمأنينة (بوطالب و نجيمي، 2020، صفحة 187).

❖ **التكامل الاجتماعي:** يتمثل فيتصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، فيتم تشكيل مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل بالمشاركة مع الإدارة (نشوان، 2019، صفحة 55).

❖ **الرضا الوظيفي:** من الجانب المعرفي هو إيمان الموظف بوظيفته، حيث يعتقد أن وظيفته مثيرة للاهتمام أو محفزة. أما المكون السلوكي يمثل الميولات السلوكية للموظف تجاه وظيفته، التي تظهر من خلال حضور العمل بانتظام والعزم على البقاء في المنظمة الأمر الذي يشير إلى الرضا الوظيفي (Swathi, 2017, p. 191).

❖ **المشاركة في اتخاذ القرار:** تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يزيد من تحسن طرق العمل، وخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين والإدارة، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل. فهي عامل تحفيز معنوي تساعد على تنمية قدرات الرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية (عطا المنان، 2018، صفحة 16).

### المحور الثاني: الدراسة التطبيقية

#### أولاً: الطريقة والأدوات

تمت الدراسة في شركة مطاحن عمر بن عمر الخاصة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، والتي تأسست في جوان سنة 2000 كشركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 500000000 دج، تقع في ولاية قالة بالجزائر وتقوم بإنتاج المواد الغذائية من سميد وعجائن وبنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين للاستحواذ على أكبر حصة سوقية. بالاعتماد على استبانة مكونة من ثلاث محاور تشمل متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين كمتغير مستقل يشمل 5 أبعاد (تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز)، الإبداع الإداري كمتغير تابع، وجود حياة العمل كمتغير وسيط مع الإشارة إلى أن اختيار أبعاد متغيرات الدراسة كان على أساس الأهمية النسبية لأبعاد كل متغير وفق الدراسات السابقة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع

عمال الإدارات العليا بالشركة البالغ عددهم 168 وتماشيا مع أهداف الدراسة المسطرة تم اختيارهم كعينة قصدية، فقمنا بتوزيع الاستمارات عليهم خلال شهر جوان 2020، ونظرا لبعض الظروف الخاصة تم استرجاع 132 استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة تمثيل تفوق 82%، وهي كافية لاستعمالها في برنامج WarpPLS والتي تمت على أساسها دراستنا.

### 1-تقييم نموذج القياس

يحتوي نموذج القياس على خمسة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، وإيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة. يوضح الجدول رقم 01 تقديرات "الفا كرونباخ"، "الموثوقية المركبة" ومتوسط التباين المفسر.

#### جدول رقم (1): نموذج القياس للإبداع الإداري

المتغيرات	الفا كرونباخ	الموثوقية المركبة CR	متوسط التباين المفسر AVE
تفويض السلطات	0.721	0.829	0.550
فرق العمل	0.655	0.799	0.505
تدريب	0.722	0.878	0.782
الاتصال الفعال	0.869	0.906	0.659
حفز العاملين	0.818	0.892	0.734
جودة حياة	0.922	0.934	0.491
الإبداع الإداري	0.935	0.943	0.484
الإجمالي	0,806	0,883	0,601

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ، من خلال نتيجة الجدول يتضح أن قيمة المعامل الفا كرونباخ ومعامل الموثوقية قد فاقت بكثير (0.6) لكافة المتغيرات، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية، إذ إجمالي قيم معاملات الفا كرونباخ وإجمالي قيم معاملات الموثوقية المركبة لجميع متغيرات تساوي (0.806) و(0.952) على التوالي أي ان كل فقرات مقياس الدراسة ذات موثوقية وثبات عالي. كما نلاحظ ان معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE) كلها تفوق او تقترب من (0.5)، إذ إجمالي قيم معاملات متوسط التباين المستخرج لجميع متغيرات تساوي (0.601) وهذا مؤشر جيد من الناحية الاحصائية. كما يمكننا إظهار الارتباط وصحة التمايز في الجدول الموالي.

#### جدول رقم (2): الارتباط وصحة التمايز

المتغيرات	AC	QL	DF	TW	TR	EC	MW
الإبداع الإداري	0.696						
جودة حياة	0.673	0.700					
لتفويض السلطات	0.395	0.804	0.742				
لفرق العمل	-0.230	0.271	0.490	0.710			
للتدريب	0.485	0.421	0.351	-0.149	0.885		
للاتصال الفعال	0.751	0.875	0.683	0.115	0.466	0.812	
لحفز العاملين	-0.168	-0.005	0.131	0.054	-0.660	0.004	0.857

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

تم تقييم صحة التمايز Discriminant Validity من خلال معيار Fornel-Lacker، حيث يبين الجدول رقم 02 أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل المتغيرات أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (latent Variables) (Correlations LVC) وهذا ما يشير إلى صحة التمايز.

ثانيا: النتائج ومناقشتها

### 1- تقييم النموذج البنائي

من خلال نماذج القياس السابقة تأكدنا أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، وقبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة، وفق طريقة PLS-SEM تبرز مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) عندما تكون قيم التسامح Tolerance من 0.20 فأقل، وقيم VIF (معامل تضخم التباين) من 10 فأكثر (Kock, 2015).

أ. اختبار الازدواج الخطي: يظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (3): تقييم علاقة الازدواج الخطي

جودة العمل			الابداع الإداري		
VIF	Tolerance	المتغيرات الكامنة	VIF	Tolerance	المتغيرات الكامنة
4,428	0,226	لتفويض السلطات	,0224	662,0	لتفويض السلطات
2,280	0,439	لفرق العمل	2,407	,4160	لفرق العمل
4,908	0,204	للتدريب	,5834	792,0	للتدريب
2,573	0,389	للاتصال الفعال	,9252	443,0	للاتصال الفعال
3,361	0,298	لحفز العاملين	3,815	,2620	لحفز العاملين
-	-	-	,8034	282,0	جودة حياة

المصدر: مخرجات برنامج Spss V25.0

تظهر نتائج الجدول رقم 3 الى عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي Multicollinearity، حيث تزيد قيم التسامح Tolerance عن عتبة 0.2، وجميع قيم VIF اقل من عتبة 5.

ب. معاملات الانحدار: تظهر معاملات المسار المباشرة وغير المباشرة علاقة النموذج بالبنية ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (4): معاملات الانحدار

المسار	B	الخطأ المعياري	قيمة P	القرار
تفويض السلطات جودة حياة	0.323	0.123	0.006	رفض H0
تفويض السلطات الابداع الإداري	0.480	0.183	0.006	رفض H0
فرق العمل جودة حياة	-0.035	0.106	0.373	قبول H0
فرق العمل الابداع الإداري	-0.052	0.153	0.368	قبول H0
التدريب جودة حياة	-0.111	0.141	0.219	قبول H0

قبول H0	0.205	0.198	-0.164	التدريب الابداع الإداري
رفض H0	00.00	0.098	0.424	الاتصال الفعال جودة حياة
رفض H0	00.00	0.114	0.630	الاتصال الفعال الابداع الإداري
قبول H0	0.182	0.128	-0.118	حفز العاملين جودة حياة
قبول H0	0.170	0.182	-0.176	حفز العاملين الابداع الإداري
رفض H0	00.00	0.092	0.673	جودة حياة الابداع الإداري

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

ج. معامل التحديد: يرمز له بـ  $R^2$  هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنوي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، إن قيمة  $R^2$  للنموذج الشامل هنا جيدة 45.3%، بينما تفسر تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال وحفز العاملين 85.5% من التباين على جودة حياة (الجدول 5)

د. العلاقة التنبؤية  $Q^2$ : تم وضعها من قبل (Stone Geisser 1975) وبالإضافة إلى معامل  $R^2$ ، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية  $Q^2$  بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، يوضح  $Q^2$  مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبياً بمساعدة النموذج، القياس التنبؤي ويعتمد على المعلمات التالية (Akter & D'Ambra, 2011):

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_n O_n} = \frac{SS_E}{SS_O}$$

E: مجموع مربعات خطأ التنبؤ. O: مجموع مربعات الخطأ. D: مسافة الإهمال.

إذا كانت  $Q^2 > 0$  فان النموذج له صلة تنبؤية وإذا كان العكس فان النموذج يفتقر الى الاهمية التنبؤية، اذ يظهر الجدول رقم 5 ان النموذج للمتغيرين جودة الحياة والابداع الإداري (0.853) و(0.457) على التوالي لهما قدرة تنبؤية عالية.

ه. مؤشر GOF: يعمل على معرفة قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة ويعتمد على المعلمات التالية (بداوي، نعيجات، ومحمدي، 2019):

$$GOF = \sqrt{AVE + R^2}$$

تظهر نتائج الجدول رقم 5 أن قيمة مؤشر GOF تساوي 0.627 وهي أكبر من 0.360 أي ان لنموذج الدراسة قوة تفسيرية كبيرة.

جدول رقم (5): مؤشرات  $Gof$ ,  $Q^2$ ,  $R^2$

Q2	R2	
0.853	0.855	جودة حياة العمل
0.457	0.453	الإبداع الإداري
0.627		GOF

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

و. حجم الأثر  $F^2$ : حجم تأثير متغيري جودة الحياة والاتصال الفعال على الابداع الإداري قيمة جيدة، ايضاً حجم تأثير تفويض السلطات في مستوى القبول، في حين المتغيرات المتبقية (فرق العمل، التدريب وحفز العاملين) بين الضعيفة والغير مقبولة احصائياً.

كما نلاحظ أيضا في الشق الثاني من الجدول رقم 06 ان متغيري الاتصال الفعال وتفويض السلطات على جودة العمل جيدة، اما بقية المتغيرات لها حجم تأثير ضعيف وغير مقبول، ونوضح ذلك في الجدول التالي.

جدول رقم (6): حجم الأثر  $F^2$

جودة حياة العمل			الإبداع الإداري		
الاستنتاج	F2	المتغيرات	الاستنتاج	F2	المتغيرات
عالي	0.386	تفويض السلطات	متوسط	0.128	تفويض السلطات
ضعيف	0.014	فرق العمل	غير مقبول	0.008	فرق العمل
ضعيف	0.069	التدريب	ضعيف	0.054	التدريب
عالي	0.551	الاتصال الفعال	عالي	0.318	الاتصال الفعال
غير مقبول	0.001	حفز العاملين	ضعيف	0.020	حفز العاملين
-	-	-	عالي	0.453	جودة حياة العمل

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

2- اختبار الفرضيات: وتظهر في الأثر الكلي:

❖ الأثر الكلي: يظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (7): اختبار الأثر الكلي

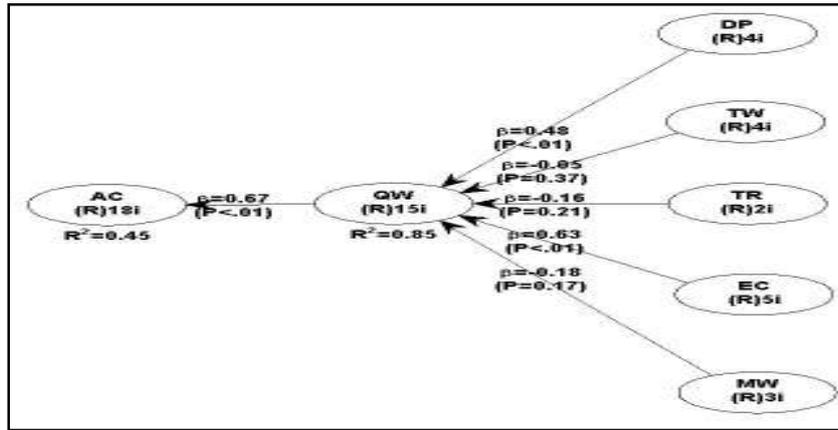
المسار	B	الخطأ المعياري	قيمة P	القرار
تفويض السلطات جودة حياة	0.323	0.123	0.006	رفض H0
تفويض السلطات الإبداع الإداري	0.480	0.183	0.006	رفض H0
فرق العمل جودة حياة	-0.035	0.106	0.373	قبول H0
فرق العمل الإبداع الإداري	-0.052	0.153	0.368	قبول H0
التدريب جودة حياة	-0.111	0.141	0.219	قبول H0
التدريب الإبداع الإداري	-0.164	0.198	0.205	قبول H0
الاتصال الفعال جودة حياة	0.424	0.098	00.00	رفض H0
الاتصال الفعال الإبداع الإداري	0.630	0.114	00.00	رفض H0
حفز العاملين جودة حياة	-0.118	0.128	0.182	قبول H0
حفز العاملين الإبداع الإداري	-0.176	0.182	0.170	قبول H0
جودة حياة الإبداع الإداري	0.673	0.092	00.00	رفض H0

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

من خلال الجدول رقم 7 وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط (تفويض السلطات جودة حياة الإبداع الإداري) والاتصال

الفعال (جودة حياة الإبداع الإداري)، بينما لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للوسيط للمسارات ولمعرفة تأثير الوسيط قمنا باختبار التأثير الغير مباشر لتغيير (جودة الحياة).

## شكل رقم (2): نموذج المسار للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة



❖ الأثر المباشر:

## الجدول (8): اختبار الأثر المباشر

N	المسار	B	الخطأ المعياري	قيمة P	القرار
1	تفويض السلطات جودة حياة	0.480	0.183	0.006	رفض H0
2	فرق العمل جودة حياة	-0.052	0.153	0.368	قبول H0
3	التدريب جودة حياة	-0.164	0.198	0.205	قبول H0
4	الاتصال الفعال جودة حياة	0.630	0.114	00.00	رفض H0
5	حفر العاملين جودة حياة	-0.176	0.182	0.170	قبول H0
6	جودة حياة الابداع الإداري	0.673	0.092	00.00	رفض H0

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

❖ الأثر غير المباشر (اختبار المتغير الوسيط): توجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها اختبار المتغير الوسيط الذي يربط بين المتغير المستقل والتابع نذكر منها: أحد أهم هذه الطرق معيار سوبل (Sobel & Vagnucci, 1982) والتي تقوم على أساس ضرب قيمة العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط في قيمة العلاقة بين المتغير الوسيط والتابع إذا كانت هاتان القيمة أكثر من (0.12) فهو متغير الوسيط ذو دلالة احصائية.

## جدول رقم (9): تأثير المتغير الوسيط

N	المسار	B	الخطأ المعياري	قيمة P	القرار
1	تفويض السلطات جودة حياة الابداع الإداري	0.323	0.123	0.006	رفض H0
2	فرق العمل جودة حياة الابداع الإداري	-0.035	0.106	0.373	قبول H0
3	التدريب جودة حياة الابداع الإداري	-0.111	0.141	0.219	قبول H0
4	الاتصال الفعال جودة حياة الابداع الإداري	0.424	0.098	00.00	رفض H0
5	حفر العاملين جودة حياة الابداع الإداري	-0.118	0.128	0.182	قبول H0

المصدر: مخرجات برنامج WarpPLS V7.0

بالنسبة للمسارين الأول والرابع (تفويض السلطات جودة حياة الابداع الإداري) والاتصال الفعال جودة حياة الابداع الإداري) فنلاحظ أن ( $\alpha = 0.05 < sig = 0.006$ ) و ( $\alpha = 0.05 < sig = 0.006$ ) على التوالي، يمكننا القول أننا واثقون من الناحية الإحصائية أن التأثير يختلف عن الصفر (وجود تأثير لمتغير الوسيط) بالنسبة لهذين المسارين.

نلاحظ بالنسبة لهذا المسار، أما المسارات الباقية ففرق العمل جودة حياة الإبداع الإداري)، (التدريب جودة حياة الإبداع الإداري) و (حفز العاملين جودة حياة الإبداع الإداري) نلاحظ (sig = 0.373 > α = 0.05)، (sig = 0.219 > α = 0.05) و (0.05) و (sig = 0.182 > α = 0.05) على التوالي وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الوسيط بالنسبة لهذه المسارات.

يمكننا حساب مؤشر VAF-

● **مؤشر VAF:** يحدد قياس عملية الوساطة، وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فإن VAF يعرف بـ (Christian, José, & Gabriel, 2016):

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100$$

يمكننا حساب قيمة (VAF) بالنسبة للمسارين اللذين أثبتنا أن للوسيط تأثير معنوي

(تفويض السلطات جودة حياة الإبداع الإداري)

$$VAF = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100 = \frac{0.323}{0.803} \times 100 = 40.22\%$$

(الاتصال الفعال جودة حياة الإبداع الإداري)

$$VAF = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}} \times 100 = \frac{0.424}{1.054} \times 100 = 40.22\%$$

بالرجوع إلى الجداول 4، 9 يتم اختبار الفرضيات كما يلي:

➤  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على جودة حياة عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  رفض  $H_0$  لأن (sig = 0.006 < α = 0.05)، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

➤  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  رفض  $H_0$  لأن (sig = 0.006 < α = 0.05)، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

➤  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على جودة حياة عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  قبول  $H_0$  لأن (sig = 0.373 > α = 0.05).

➤  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  قبول  $H_0$  لأن (sig = 0.368 > α = 0.05).

➤  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة حياة عند مستوى معنوية،  $\alpha = 0.05$  قبول  $H_0$  لأن (sig = 0.219 > α = 0.05).

- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.205 > \alpha = 0.05)$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، رفض  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05)$ ، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، رفض  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05)$ ، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على جودة حياة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.182 > \alpha = 0.05)$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.170 > \alpha = 0.05)$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، رفض  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05)$ ، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

#### دور جودة الحياة كوسيط

- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين تفويض السلطة والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، رفض  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.006 < \alpha = 0.05)$ ، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين تفويض السلطة والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين فرق العمل والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 > \alpha = 0.05)$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين التدريب والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 > \alpha = 0.05)$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين الاتصال الفعال والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وقبول  $H_1$  أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين الاتصال الفعال والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .
- $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الوسيط (جودة الحياة) بين حفز العاملين والابداع الإداري عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، قبول  $H_0$  لأن  $(\text{sig} = 0.000 > \alpha = 0.05)$ .

أظهرت النتائج أهمية مسارين مباشرين في المرحلة الأولى، نفس الشيء في المرحلة الثانية، حيث تم إيجاد نفس المسارين اللذان وجدا بهما تأثير الوسيط وهما (تفويض السلطات ← جودة حياة ← الإبداع الإداري) و(الاتصال الفعال ← جودة حياة ← الإبداع الإداري) وبعد حساب مؤشر (VAF) للمسارين المعنويين تبين أن 40.22% من تأثير تفويض السلطات على الإبداع الإداري يتم تفسيره من خلال جودة حياة العمل وان ما نسبته 40.22% من تأثير الاتصال الفعال على الإبداع الإداري يتم تفسيره من خلال جودة حياة العمل. في ضوء ذلك يمكن الافتراض أن رضا الزبائن يتوسط جزئيا العلاقة بين تفويض السلطات، الاتصال الفعال والإبداع الإداري، يمكن استنتاج أن الإبداع الإداري يمكن تعزيزه من خلال رفع مستوى جودة حياة العمل. أما فيما يخص فرق العمل، التدريب وحفز العاملين، فعلى المؤسسة أن تجد حلولاً لموظفيها كي تضمن إبداعهم في العمل على المدى البعيد.

اهتمت الدراسة باختبار مدى فعالية جودة حياة العمل كوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، حيث تم اسقاط الدراسة على شركة عمر بن عمر بولاية قالمة، ومن خلال التحليل الإحصائي والاستنتاجي بينت النتائج ما يلي:

- توصلت النتائج لوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي التمكين المتمثلين في الاتصال الفعال وتفويض السلطات على الإبداع الإداري وهو ما يتوافق مع دراسة (العطوي و مرعي، 2018)، على عكس الأبعاد الأخرى التي لم يكن لها تأثير مباشر.
- كما لوحظ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الإبداع الإداري حيث توافق هذه النتيجة نتائج دراسة (النجار، رمضان، و الوكيل، 2019).
- أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد التمكين وجودة حياة العمل فنلاحظ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدين فقط وهما تفويض السلطات والاتصال الفعال حيث تتفق مع نتائج دراسة (ديوب، 2014)، أما الأبعاد الأخرى المتمثلة في: حفز العاملين، التدريب، فرق العمل، فلا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة حياة العمل، وهي عكس نتائج دراسة (سلامة، 2016).
- بالإضافة الى ذلك توصلت الدراسة الى قدرة جودة حياة العمل على توسط العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري وفقا لبعدين هما: تأثير تفويض السلطات على الإبداع الإداري من جهة، وتأثير الاتصال الفعال على الإبداع الإداري من جهة أخرى، أما فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى فلا يوجد تأثير لجودة حياة العمل عليها كوسيط فقد كانت فيها مستويات المعنوية أكبر من 0.05.

وبناء على ما سبق فإننا نوصي بما يلي:

- منح العاملين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لحل المشكلات وانتهاز الفرص المتاحة، كون بيئة الأعمال تتسم بالسرعة والتغيير المستمر؛
- الاهتمام بجودة حياة عمل العاملين في الشركة بتوفير بيئة ملائمة وآمنة تحفزهم على الإبداع وتزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للشركة مما يرفع من إنتاجيتها؛

- وضع استراتيجيات عمل تساعد على خلق جو من الابداع والمنافسة وتعزيز الثقة بين العاملين والمديرين، وتقوية الإحساس بالانتماء لديهم. بما ينعكس إيجاباً على أدائهم؛
- ضرورة تطبيق نظام المكافآت والتعويضات المستحقة على أساس المهارات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على المجهودات المبدعة المبدولة؛
- توفير بيئة مناسبة لتطبيق تمكين العاملين من خلال الاهتمام بوضع برامج للتدريب والتعليم المستمر، حيث يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية الفردية؛
- المساعدة في تحقيق التوفيق بين حياة العمل والعائلة للعاملين من خلال بعض التسهيلات كالسماح بالعمل الجزئي، المشاركة في العمل، ساعات عمل مرنة، تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة؛
- النظر الى الإبداع الإداري على أنه ميزة تنافسية وتبني سياسات شاملة على مستوى الأفراد والجماعة والشركة، لتطوير الإبداع وتنميته وإنشاء وحدات تنظيمية خاصة مثل وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي وغيرها؛
- وضع هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة الحواجز بين الأقسام وسهولة الاتصال مما يسهل عملية تبادل المعلومات وبالتالي تحقيق الإدارة لأهدافها؛
- التركيز على تكوين فرق عمل لها هدف مشترك وغاية واضحة لضمان التعاون بينها وتبادل المعرفة والمهارات للوصول الى الأهداف المنشودة.

## الإحالات والمراجع:

### قائمة المراجع باللغة العربية

1. أحمد زياد يوسف عواد. (2018/2017). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق: جامعة آل البيت.
2. أحمد كرم النجار، إبراهيم السيد رمضان، و نعمه محمد الوكيل. (حوان، 2019). جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16 (1)، الصفحات 194-204.
3. إهام بوغليظة. (2014، 12 31). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر. مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، الصفحات 120-139.
4. أمن حسن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (1)، الصفحات 195-224.
5. جهيد بوطالب، و عيسى نجيمي. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 (1)، الصفحات 179-198.
6. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، الصفحات 62-84.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
8. رحمة مجدة حصباية ، و فويدر بوقبة. (2020). تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين وتعزيز و تعظيم الولاء التنظيمي بالمنظمة باستخدام التحليل الهرمي لبرنامج القرار - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الخلفة-. *Revue algérienne d'économie et gestion*، 14 (1)، الصفحات 123-141.
9. رويدا محمد العطوي، و كائنكان فواز مرعي. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. *Global Journal of Economics and Business*، 4 (2)، الصفحات 125-151.
10. علي خالد الخالدي. (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال، المفرق: جامعة آل البيت.
11. علي محمود علي، سعد مجيد عبد، و مؤيد الساعدي. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمن كوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (4)، الصفحات 25-49.
12. غني دحام الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة السلوك التنظيمي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
13. لينا جمال. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
14. م بداوي، ع نعيمات، و أحمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". *المجلة العربية للإدارة*، 39 (2)، الصفحات 237-252.
15. محمد عبد العالي نشوان. (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني/نينوى. *تسمية الرفادين*، 121 (38)، الصفحات 49-70.
16. محمد وليد سالم سلامة. (حوان، 2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (6)، الصفحات 15-54.
17. محمود حسن جمعة، و حيدر شاكر نوري. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34 (90)، الصفحات 299-319.
18. مسعودة شريف. (2018). الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية يبتعث عمل جاذبة؟ *الملتقى الدولي السادس حول نموذج التنمية الجديدة وجودة الحياة*. بشار: جامعة طاهري محمد.
19. مؤيد الساعدي. (2016). قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
20. نبيل حليلو، و بية حامدي. (2017). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية -بسكرة-). *مجلة آفاق العلوم*، 6 (6)، الصفحات 425-436.
21. نجوى عبد الله. (30 أفريل، 2020). أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (4)، الصفحات 1-19.
22. نصر الدين بن عودة. (2016/2015). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البلدية - المدينة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

23. هويدا علي محمد عطا المنان. (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الإستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

## References in English

1. Abadi, M. N., & Chegini, M. G. (2013). Process of Employee Empowerment (Concepts and Dimensions). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(11), pp. 76-83.
2. Afroz, S. (2017). Quality of Work Life: A Conceptual Model. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 4(8), pp. 570-578.
3. Akter, S., & D'Ambra, J. (2011). An Evaluation of PLS Based Complex Models: The roles of Power Analysis, Predictive Relevance and GoF Index. *17th American Conference on Information Systems (AMICIS2011)*, (pp. 1-7).
4. Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), pp. 48-69.
5. Banutu-Gomez, M. B. (2015, December). Understanding Leadership and Empowerment in the Workplace. *European Scientific Journal*, 11(35), pp. 342-365.
6. Berraies, S., & Chaher, M. (2017). Rôle de l'empowerment des employés de contact pour la performance client: rôle médiateur de la gestion de la relation client. *16th 'International Marketing Trends conference'*. Madrid.
7. Çetinkanat, A. C., & Kösterelioğlu, M. A. (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 4(8), pp. 1778-1786.
8. Christian, N., José, R., & Gabriel, C. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9).
9. Elamparuthi, D., & Jambulingam, S. (2013). Quality of Work-Life practice in chemical industries – Cuddalore (SIPCOT). *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 12(3), pp. 4-7.
10. Fernandes, R. B., Martins, B. S., Caixeta, R. P., Costa Filho, C. G., Braga, G. A., & Antonialli, L. M. (2017). Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *Revista Espacios*, 38(3), pp. 5-24.
11. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management* (pp. 298-306). Procedia - Social and Behavioral Sciences.
12. Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), pp. 1-10.
13. Makhoul, A., Merahi, A., & Greaves, C. (2020, January – December). Modeling Structural Equation for Quality of Work Life. *IIBM's Journal of Management Research*, 5(1 & 2), pp. 8-20.
14. Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, pp. 9574-9584.
15. Nwokocha, I. (2016). Managing Reward Strategy to Enhance Employee Performance, Retention and Productivity in Organizations: A General Overview. *International Journal of Development and Management Review*, 11, pp. 20-38.
16. Salama, I. K. (2018, February). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*, 14(4), pp. 146-157.
17. Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E., & Ghoroneh, D. (2011). A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 1555-1560.
18. Sharma, H., Ghuman, K., & Sharma, D. K. (2016). Quality of Work Life and Its Key Dimensions: A Cross-Sectional Analysis of Privat, Public Sector and Foreign Banks in India. *Amity Journal of Management*, pp. 28-39.
19. Sobel, D., & Vagucci, A. (1982). Angiotensin II mediated ACTH release in rat pituitary cell culture. *Life Sciences*, 30(15), pp. 1281-1286.
20. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T., & Rashmi, S. (2015, May-August). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), pp. 281-300.

21. Swathi, R. (2017, September). A Study on Dimensions of Quality of Work Life of Employees. *International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*, 4(9), pp. 188-196.
22. Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to Empower Employees: Using Training to Enhance Work Units' Collective Empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), pp. 354-373.
23. Yadav, R., Khanna, A., & Panday, P. (2019, July). Dimensions of Quality of Work Life affecting Commitment and Performance: A Theoretical Framework. *Pacific Business Review International*, 12(1), pp. 125-137.
24. Yossef, S. A., & Rakha, A. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), pp. 113-122.