



The Reality of the Application of Job Empowerment and Its Relationship to the Quality of Career Life in Yemeni Private Universities

Nasira Abdul Jalil Hamid Al-Ariqi ^{1,*}, Abdul Jabbar Al-Tayeb Amin ¹

¹Department of Educational Administration and Planning ,Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: nsira.mohmed@su.edu.ye

Keywords

1. Functional Empowerment
 2. Quality of Work Life
 3. Yemeni Private Universities
-

Abstract:

This study aimed to identify the reality of functional empowerment and the level of availability and quality of work life in Yemeni private universities, as well as the relationship between them, in addition to differences based on demographic variables. The researchers used a quantitative descriptive approach and a questionnaire on a stratified random sample consisting of 335 individuals from the academic and administrative staff. The study found that the level of applying functional empowerment was high, and the level of availability of quality of work life was moderate, with a positive direct correlation between them. No statistically significant differences were found for most demographic variables, except for the size of the university. The researchers recommended that the leadership of private universities increase their attention to improving the work environment, develop programs to enhance the quality of work life, and promote a culture of empowerment among employees.

واقع تطبيق التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية

نصيره عبد الجليل حميد العريقي¹، عبد الجبار الطيب أمين¹

إقسام إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

*المؤلف: nsira.mohmed@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

2. جودة الحياة الوظيفية

1. التمكين الوظيفي

3. الجامعات اليمنية الأهلية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، واستخدم الباحثان المنهج الكمي الوصفي والاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (335) فرداً من الكادر الأكاديمي والإداري.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الوظيفي كان بدرجة عالية، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بينهما. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم المتغيرات الديموغرافية باستثناء حجم الجامعة. أوصى الباحثان قيادات الجامعات الأهلية بزيادة الاهتمام بتحسين بيئة العمل ووضع برامج لرفع جودة الحياة الوظيفية وتعزيز ثقافة التمكين بين الموظفين.

المقدمة:

يعد التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بتطبيقها عدد من المؤسسات العالمية الاقتصادية والسياسية والتربوية، والتجارية، وأظهرت نتائج العديد من الدراسات كدراسة (بوزيان، 2017) "تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة" ودراسة (الطريسي، 2017) "أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات" ودراسة (باقبيص، 2018) "التمكين الإداري" ودراسة (الجهني، 2020) "التمكين الوظيفي أهدافه، فوائده، والعوامل المؤثرة في تطبيقه" وغيرها من الدراسات فائدتها وعلاقتها بتحسين مستوى الإنتاج وتقديم الخدمات، وقد شهد تطبيق التمكين الوظيفي في العديد من المؤسسات العالمية (المؤسسات الخدمية كالمدارس والجامعات، ومختلف المؤسسات التربوية، المؤسسات الإرادية كالبنوك والمصارف، والمؤسسات الاقتصادية كالشركات التجارية والمنظمات، وشركات التأمين، والشركات الاستثمارية، وغيرها من الشركات نجاحاً في تطوير مهارات العاملين بما يخدم أهداف هذه المؤسسات، وحتى يتم تطبيقه في منظمات العمل فهو يحتاج إلى إدارة مرنة قادرة على التجديد لتمكين موظفيها؛ ولأهمية التمكين الوظيفي في المؤسسات- فقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الوظيفي سواء على المستوى اليمني كدراسات كل من (الوصابي، 2021، وأحمد، 2020، وناصر، 2019، والمريسي، 2017، والخدري، 2014) أو على المستوى العربي كدراسة (الماضي، الشنيفي،

2021، والجهني، 2020، و الطريسي، 2017، والحميدي، 2016) أو على المستوى العالمي كدراسة (Erastus & Afful, 2019).

تؤكد الدراسات المتعاقبة على الدور المحوري للتمكين الوظيفي في تطوير المؤسسات وتعزيز الرضا الوظيفي، وقد أظهرت ارتباطه الوثيق بمتغيرات هامة أخرى كالأداء الوظيفي (كما في دراسات الوصابي، 2021؛ أحمد، 2020؛ Erastus & Afful, 2019) والارتباط الوظيفي (ماضي والشنيفي، 2021) والميزة التنافسية (ناصر، 2019) وينطبق ذلك بشكل خاص على المؤسسات التعليمية والجامعات، بما فيها الجامعات اليمنية الأهلية التي تعد شريكاً رئيسياً للجامعات الحكومية.

وبالتوازي مع الاهتمام بالتمكين، تسعى المنظمات الحديثة بشكل متزايد إلى توفير مناخ عمل إيجابي وآمن لتعزيز رضا العاملين وتخفيف ضغوط العمل، مما أبرز مفهوم "جودة الحياة الوظيفية". يُعنى هذا المفهوم الإداري بالممارسات والإجراءات والأجواء المتعلقة ببيئة العمل والتي تهدف إلى تحسين المناخ العام وتلبية حاجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية، الأمر الذي يعزز شعورهم بالرضا والاندماج في العمل (Nayak & Sahoo, 2015).

يُعد تطبيق مفهوم "جودة الحياة الوظيفية" في الجامعات الحديثة ركيزة أساسية للبناء المؤسسي، نظراً لدوره الحيوي في تحسين بيئة العمل وانعكاس ذلك إيجاباً على أداء العاملين، مما يسهم في

المؤسسي، القيادة وأسلوب الإشراف، الرواتب والحوافز، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل) في الجامعات اليمنية الأهلية، من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها. ويأتي هذا الاهتمام في ظل الأهمية المتزايدة للموارد البشرية ودورها المحوري في كافة العمليات الحيوية لتحقيق أهداف المؤسسات والتنمية المستدامة، خصوصاً في الجامعات اليمنية الأهلية التي تمثل شريكاً رئيساً للجامعات الحكومية في التعليم وخدمة المجتمع والبحث العلمي.

مشكلة الدراسة

تزايد دور الجامعات اليمنية الأهلية كشريك أساسي للجامعات الحكومية، خاصة مع الظروف غير المستقرة التي تمر بها الأخيرة منذ 2011م، والحرب وما نتج عنها من انقطاع للرواتب. استقبلت الجامعات الأهلية كوادراً من الجامعات الحكومية، مما استدعى توفير جودة حياة وظيفية لهم والاستفادة من خبراتهم عبر التمكين. يُعد التمكين الوظيفي مطلباً أساسياً للمنظمات الحديثة لتطوير وتحفيز قدرات موظفيها. لذلك، تبرز أهمية دراسة واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما واقع تطبيق التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟

تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية، ويعزز إنتاجيتها وميزتها التنافسية. ونظراً لأهمية توفير جودة حياة وظيفية آمنة ومريحة وفعالة، تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات: يمنياً: مثل دراسات الفلاحي (2021) المطري (2019) شاوش والأشول (2018)، والعروسي (2017) عربياً: كدراسات بوخدوني (2022) حمادنة (2019) وأبو قورة (2019) عالمياً: كدراسة Asar (2015).

أجمعت هذه الدراسات على أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء، وصولاً إلى الالتزام التنظيمي. كما أثبتت تأثيرها على متغيرات أخرى؛ فدراسات بوخدوني (2022) وAsar (2015) أظهرتا تأثيرها على الالتزام التنظيمي، بينما أكدت دراستا مفلح (2021) والمطري (2019) أثرها على أداء العاملين. وبحثت دراسة أبو قورة (2019) علاقتها باتجاهات الهجرة الخارجية لأعضاء هيئة التدريس، فيما كشفت دراسة شاوش والأشول (2018) تأثير أبعادها على الصمت التنظيمي، وقاست دراسة العروسي (2017) فاعلية القيادة الخادمة في تحقيقها.

وانطلاقاً من الأهمية المثبتة لكل من "التمكين الوظيفي" (كما تم توضيحه سابقاً) و"جودة الحياة الوظيفية"، يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق التمكين الوظيفي بأبعاده (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، الثقافة التنظيمية، الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) وتحديد طبيعة العلاقة بينه وبين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التكامل

2- ما مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين مستوى تطبيق التمكين الوظيفي وعلاقته بمستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول: (مستوى التمكين الوظيفي، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية) في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى لمتغيرات البحث بين الوظيفي و توافر جودة الحياة الوظيفية) تعزى إلى المتغيرات الأتية (المسمى الوظيفي، النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، حجم الجامعة) من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية)؛ بوصفها متغيرات ذات أهمية في المداخل الإدارية الحديثة لإدارة العنصر البشري بشكل عام نظراً لأهميته في التنمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التمكين الوظيفي؛ ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص؛ لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع في جميع المجالات، وتتجلى أهمية الدراسة على وجه الخصوص في تقديم إضافة علمية، ومرجعية مهمة، خاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة،

(الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة)؟
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية وتحديد مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية فيها، ومعرفة إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين مستوى تطبيق التمكين الوظيفي ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (مستوى تطبيق التمك

تشخص واقع التمكين الوظيفي وتأثير متغيراته بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوع الدراسة، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة في لفت نظر القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية إلى إدراك أهمية توفير المناخات الوظيفية الأمنة؛ لما له من دور كبير في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، وكما ستقدم إضافة نوعية للمكتبة اليمنية والعربية في مجال إدارة العنصر البشري، ومرجع مهم للدارسين والباحثين في متغيرات الدراسة .

حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 2- الحدود البشرية: تتمثل في (عضو هيئة التدريس - والكادر الإداري) وعددهم (335) فرداً.

3- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الأهلية

التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات.

4- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في العام 2024م.

مصطلحات الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عددٍ من المصطلحات التي تم تعريفها كالآتي:

- **أولاً: التمكين الوظيفي:** يُعرّف التمكين بأنه مدخل لنقل القوة المبنية على المعلومة أو سلطة اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من أهليتهم وقدرتهم على التعامل الفعال مع موارد المنظمة لتحقيق أقصى منفعة (جلاب، 2011، ص 79). كما يعني منح الأفراد رقابة أكبر على أعمالهم دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة (Bames, 2008) وتشجيعهم ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المؤثرة في بيئة عملهم (Ivancevich et al, 2008).

- **التعريف الإجرائي للتمكين الوظيفي:** يُقصد به تشجيع الأفراد في الجامعات اليمنية الأهلية على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طرق عملهم وإنجاز المهام المكلفين بها من الإدارة العليا، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. وسيوضح مستوى هذا التمكين من خلال استجابات عينة الدراسة لفقرات الأدوات المستخدمة.

- **ثانياً: جودة الحياة الوظيفية:** تُعرّف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة متكاملة ومخططة من العمليات والإجراءات والظروف التي تستهدف تحسين الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، وتوفير مناخ حياتي مريح لهم داخل وخارج بيئة العمل (جاد الرب، 2008، ص 9؛ الدمرداش، 2018، ص 10). وتهدف هذه الممارسات إلى إشباع احتياجات العاملين والمساهمة في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنها تختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والسياق الزمني (الدمرداش، 2018، ص 10).

5- التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية:

التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة الممارسات والأنشطة الإدارية المتكاملة في الجامعات اليمنية الأهلية، المصممة لتهيئة بيئة عمل محفزة وآمنة، تسعى لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتنمية المشاعر الإيجابية لدى العاملين، بما ينعكس على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجامعة والعاملين الاستراتيجية، وهو ما سيتم استكشافه عبر إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة البحث.

الدراسات السابقة

- 1- هدفت دراسة أحمد (2020) إلى تحديد علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب، الحوافز) بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية بصنعاء. باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من 353 موظفاً. أظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة وأداء العاملين. كما وُجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد تفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفعال على الأداء، بينما لم يظهر لبعدى التدريب والحوافز تأثير معنوي على أداء العاملين في هذه الجامعات.

- 2- استهدفت دراسة (Erastus & Afful, 2019) بيان العلاقة بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين في خمس مؤسسات تابعة للقطاع العام في غانا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من 332 موظفًا في هذه المؤسسات. كشفت النتائج الرئيسية عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين. كما خلصت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من التمكين يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية وتحملًا للمسؤولية في أداء مهامهم الوظيفية.

3- هدفت دراسة الماضي والشنيفي (2021) إلى قياس مستوى التمكين الوظيفي ومستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في إحدى الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، وتحديد أثر التمكين على الارتباط. باستخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، شملت الدراسة 392 موظفة إدارية. كشفت النتائج الرئيسية عن توفير مستوى متوسط من التمكين الوظيفي بشكل عام، ولوحظ أن العمل بروح الفريق الواحد كان بدرجة كبيرة، بينما مُرست صلاحية تفويض السلطة بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى ارتباط كبير لدى الموظفين بوظائفهن في الوزارة المعنية.

4- هدفت دراسة الفلاحي (2021) في دور القيادة الاستراتيجية بتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات اليمنية الأهلية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة من 243 فردًا، وجدت الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطًا، وأن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية. لم

تظهر فروق في تصورات جودة الحياة بناءً على النوع أو العمر أو المؤهل أو المستوى الوظيفي، لكن وُجدت فروق بناءً على الجامعة وسنوات الخبرة.

5- بحثت دراسة بوخدوني (2022) في أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى 380 من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات جامعية جزائرية، معتمدةً على المنهج الوصفي والاستبانة. وجدت الدراسة أن اهتمام هيئة التدريس بأبعاد جودة الحياة الوظيفية كان متفاوتًا، وأن المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية كان متوسطًا. كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة الحياة الوظيفية تعزى للعمر والمؤسسة الجامعية.

6- هدفت دراسة Asar (2015) تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي بين 350 أكاديميًا في جامعات ماليزية حكومية وتأسيسية، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة. وجدت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابًا على الالتزام العاطفي والمعياري، وسلبيًا على الالتزام المستمر في كلا النوعين من الجامعات، وكان التأثير الإجمالي لجودة الحياة الوظيفية على أنواع الالتزام الثلاثة أقوى في الجامعات الحكومية، بينما في الجامعات التأسيسية، كان التأثير الأوضح على الالتزامين العاطفي والمعياري.

4- التعقيب على الدراسات السابقة

تم اختيار الدراسات السابقة على أن يكون مكان إجرائها يغطي دول متنوعة، وأن تكون دراسات حديثة متعلقة بمتغيرات الدراسة، لتشمل : اليمن، السعودية، الجزائر، ماليزيا، غانا، كما توصل

لوظائفهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Ghoul, 2015, p. 98).

- **أهداف التمكين الوظيفي:** يهدف التمكين الوظيفي، الذي يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية، إلى تحقيق عدة غايات للمنظمة. أبرزها: تطوير قدرات العاملين وتعليمهم وتدريبهم وتقييمهم بشكل مستمر، وتفويض الصلاحيات اللازمة لهم. كما يهدف لتنسيق الجهود التنظيمية وتوجيه العاملين استراتيجياً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقوية الثقافة التنظيمية وتقليل الصراعات المحتملة (يللي، 2022، ص 148).

- **أهمية التمكين الوظيفي:** تكمن أهمية التمكين الوظيفي في أنه يعكس القيمة المتزايدة للمورد البشري كأصل أساسي في اقتصاد المعرفة، قادر على إحداث تغييرات جوهرية (النيادي، 2009، ص 8). وقد ازدادت الحاجة للتمكين بفعل التحولات الإدارية المعاصرة الناتجة عن العولمة والتكنولوجيا، حيث أصبح التركيز على تنمية واستثمار القدرات الذهنية للعنصر البشري أساساً للتقدم. لذا، يُعد التمكين استراتيجية حديثة لمواكبة التطور وتحقيق النمو عبر إشراك الموارد البشرية في الإدارة والأهداف، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الميزة التنافسية (ناصر، 2019، ص 63).

خصائص التمكين الوظيفي: يشير العديد من الدراسين إلى أن هناك خصائص مفيدة لتمكين العاملين حيث يؤكد كوين (Quinn) إلى ما يلي (شائع، 2015، ص 32).

الباحثان إلى أن مستوى التمكين الوظيفي وكذلك مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجات متفاوتة في أغلب الدراسات، وأكدت تلك الدراسات على أهمية التمكين الوظيفي في خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة في مؤسسات التعليم المختلفة، و توافر جودة الحياة الوظيفية وأثرها الإيجابي على كثير من المتغيرات، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وبناء فقراتها ومجالاتها، إضافة إلى الاستفادة من بعض المراجع التي لم يتسن للباحثين معرفتها، والاطلاع عليها من قبل، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي -حسب علم الباحثان- التي تناولت واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي التي منها الجامعات اليمنية الأهلية التي تعد الشريك الرئيس للجامعات اليمنية الحكومية في نشر التعليم وتحقيق التنمية المستدامة في اليمن وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة .

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: التمكين الوظيفي

- **تعريف التمكين الوظيفي:** يُعرّف بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء عملهم بمرونة ودون تدخل إداري مباشر، مع تزويدهم بالموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم وثقتهم (الطعاني، 2011، ص 205). وهو أيضاً عملية لاكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في الخطط التي تمس وظائفهم، واستخدام خبراتهم لتحسين أداء المنظمة (Cole, 2006, p. 64) بهدف تحسين طرق أدائهم

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية.

- تعريف جودة الحياة الوظيفية

- تُعتبر جودة الحياة الوظيفية بناءً مفاهيمياً متعدد الأبعاد وأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في علم الإدارة والأعمال، ويعرفها (غنيم، 2021، ص 230) بأنها "فلسفة أو مجموعة من المبادئ والقيم تقوم على أساس أن العاملين في المنظمة هم الأساس ورأس المال البشري فيها". وبناءً على ذلك، تؤكد هذه الفلسفة على ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز والأمان الوظيفي وفرص الترقية، وذلك لتحقيق رضا العاملين. وهذا الرضا، بدوره، ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

- وأورد (الدمرداش، 2018، 10) تعريفاً لها بأنها "الإجراءات و/أو الظروف و/أو العمليات التي توفر للعاملين مناخاً حياتياً مريحاً سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقعات".

أهمية جودة الحياة الوظيفية: نشأ الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية كاستجابة للتغيرات والاستراتيجيات الهادفة لمواجهة مشكلات العمل وتلك المتعلقة بأداء ومهارات العاملين. دفع ذلك منظمات الأعمال إلى تفعيل دور أفرادها بما يخدم أهدافها، وتتجلى أهمية جودة الحياة الوظيفية في تأثيرها المباشر على السلوكيات والظواهر الإدارية داخل المنظمات، والذي يمتد ليؤثر على مجمل أنشطتها وأدائها وعلاقاتها بالبيئة الخارجية، مما

1- **التقرير الذاتي:** فالعاملون أحرار في خياراتهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

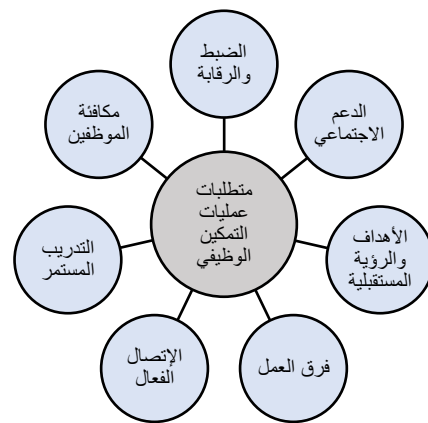
2- **الأهمية الذاتية:** فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحظون به.

3- **ثقتهم بأنفسهم:** فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- **قدرتهم على التأثير:** وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لديهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم، وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

متطلبات عملية التمكين الوظيفي

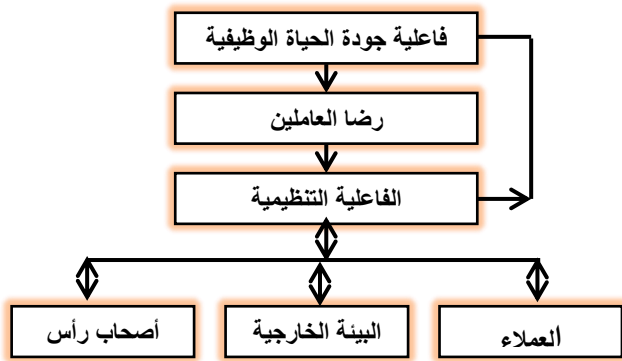
لقد حددت العديد من البحوث الإدارية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي (نورية، والطاهر، 2020، 53):



الشكل رقم (1)

- فاعلية جودة الحياة الوظيفية:

تساعد فاعلية جودة الحياة الوظيفية على زيادة فاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح كما وضحها جاد الرب (2008، 14) كما في الشكل (2)



شكل رقم (2): فاعلية جودة الحياة الوظيفية. المصدر: جاد الرب (2008، 14).

ويرى الباحثان انه كلما التزمت إدارة الجامعات بتوفير جودة حياة وظيفية وبيئة عمل مناسبة ومتوازنة أدى ذلك إلى رضا الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل ورغبتهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها من خلال زيادة ولائهم لمؤسساتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعات للمستفيدين من هذه الخدمات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: من خلال أهداف الدراسة وأسئلتها التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الكمي الوصفي بنوعيه (التحليلي، والارتباطي).

• **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المجتمع الأصلي الي بلغ عددهم (2430) فرداً، ويتكون من: (أعضاء هيئة التدريس الثابتين) و(الكادر الإداري الثابت) في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة التي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات حسب إحصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (تقارير الجامعات الأهلية) إحصائية عددية

يساهم في النهاية في تحقيق أهدافها (أبو عودة، 2019، ص 7).

أهداف جودة الحياة الوظيفية: ذكر السالم (2009، 351) والمالكي (2012، 65) مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال الالتزام بجودة الحياة الوظيفية منها:

- 1- جعل بيئة العمل مصدراً لجذب ذوي الكفاءات والخبرات والمساعدة على زيادة انتمائهم إلى منظماتهم التي يعملون بها وعدم البحث عن فرص عمل أخرى.
- 2- زيادة ولاء الأفراد من أجل تحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتقليل حوادث العمل إلى أدنى مستوى.
- 3- المساهمة في تعزيز التعلم والجودة والابتكار.
- 4- توفير فرص للتنمية المهنية، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 5- زيادة إنتاجية العاملين.

مبادئ جودة الحياة الوظيفية

ينكر (Tabassum, 2012, 74) أن من مبادئ جودة الحياة الوظيفية:

- عدالة الأجور والتعويضات.
- ظروف عمل صحية.
- الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية.
- الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي.
- الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة.
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين.
- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة.

بالكادر الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم الأهلي (تقارير الجامعات اليمنية الأهلية للعام 2020-2021).
مضى على تأسيسها عشر سنوات فأكثر، والبالغ عددها (18) جامعة تم تقسيم الجامعات إلى أربع طبقات بحسب سنة التأسيس.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، بعد حصر الجامعات التي

جدول (1): تقسيم مجتمع الدراسة حسب عام التأسيس للجامعات

| م | عام التأسيس | عدد الجامعات | أعضاء هيئة التدريس | النسبة | الكادر الإداري | النسبة | الإجمالي | النسبة |
|---|-------------|--------------|--------------------|--------|----------------|--------|----------|--------|
| 1 | 1995-2000 | 5 | 481 | 20 % | 557 | 23 % | 1038 | 43 % |
| 2 | 2001-2005 | 3 | 207 | 9 % | 167 | 7 % | 374 | 15 % |
| 3 | 2006-2010 | 6 | 237 | 10 % | 372 | 15 % | 609 | 25 % |
| 4 | 2011-2015 | 4 | 214 | 9 % | 195 | 8 % | 409 | 17 % |
| | الإجمالي | 18 | 1139 | 47 % | 1291 | 53 % | 2430 | 100 % |

بعد تقسيم الجامعات إلى أربع طبقات حسب عام التأسيس تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية الممثلة لكل طبقة حيث بلغت عينة الدراسة (334) فرداً، بنسبة (14%) من المجتمع الأصلي، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري من عينة الجامعات الممثلة لمجتمع الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2): اختيار نسبة عينة الدراسة من حجم المجتمع

| م | عام التأسيس | عدد الجامعات | نسبة حجم الفئة من حجم المجتمع | العينة المناسبة من المجتمع |
|---|-------------|--------------|-------------------------------|----------------------------|
| 1 | 1995-2000 | 5 | 43 % | 143 |
| 2 | 2001 - 2005 | 3 | 15 % | 52 |
| 3 | 2006-2010 | 6 | 25 % | 84 |
| 4 | 2011-2015 | 4 | 17 % | 56 |
| | الإجمالي | 18 | 100 % | 335 |

وصف خصائص عينة الدراسة

قبل عرض نتائج البحث المتعلقة بالإجابة عن أسئلتها، فإن من الأهمية استعراض الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة لما لها من أهمية في مناقشة تلك

النتائج، وذلك وفقاً للمتغيرات الديمغرافية: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة) حيث توضح الجداول أدناه (3-7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (3-7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.

| م | النوع | التكرار | النسبة% |
|----|----------|---------|---------|
| 1. | ذكر | 194 | 58.1% |
| 2. | انثى | 140 | 41.9% |
| | الإجمالي | 334 | 100.0% |

| م | المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة% |
|----|----------------|---------|---------|
| 1. | موظف إداري | 221 | 66.2% |
| 2. | عضو هيئة تدريس | 113 | 33.8% |
| | الإجمالي | 334 | 100.0% |

| م | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|----|---------------|---------|---------|
| 1. | جامعي فاقل | 151 | 45.2% |
| 2. | ماجستير | 120 | 35.9% |
| 3. | دكتوراه | 63 | 18.9% |
| | الإجمالي | 334 | 100.0% |

| م | سنوات الخبرة | التكرار | النسبة% |
|----|-------------------|---------|---------|
| 1. | 5 سنوات فاقل | 94 | 28.1% |
| 2. | من 6 الى 10 سنوات | 104 | 31.1% |
| 3. | أكثر من 10 سنوات | 136 | 40.7% |
| | الإجمالي | 334 | 100.0% |

| م | حجم الجامعة | التكرار | النسبة |
|----|----------------|---------|--------|
| 1. | أربع كليات | 84 | 25.2% |
| 2. | خمس كليات | 98 | 29.3% |
| 3. | ست كليات فأكثر | 152 | 45.5% |
| | الإجمالي | 334 | 100.0% |

يتضح من الجداول (3-4-5-6-7) ما يأتي:

والبحت العلمي (2018-2019) التي تبين وجود عدد أكبر من الموظفين الذكور (~4229) مقارنة بالإناث (~1183) في الجامعات اليمنية الأهلية.

2. أظهر توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي أن غالبية المشاركين كانوا من "الموظفين الإداريين" بنسبة

1. أظهر توزيع عينة الدراسة حسب النوع أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة 58.1% (194 فرداً) بينما شكلت الإناث نسبة 41.9% (140 فرداً). وتتوافق هذه النتيجة مع مؤشرات وزارة التعليم العالي

66.2% (221 فرداً)، بينما شكل "أعضاء هيئة التدريس" نسبة 33.8% (113 فرداً). ويُعزى ذلك على الأرجح إلى حجم الأعمال الإدارية الأكبر مقارنة بالمهام التدريسية في الجامعات.

3. أظهر توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن الفئة الأكبر كانت من حملة "البكالوريوس فأقل" بنسبة 45.2% (151 فرداً)، بينما كانت فئة "الدكتوراه" هي الأقل تمثيلاً بنسبة 18.9% (63 فرداً). وتشير هذه النتيجة إلى أن الكادر الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية يتكون غالباً من حملة البكالوريوس أو أقل، وذلك لكثرة المتقدمين لهذه الوظائف وكثرة المهام الإدارية مقارنة بالتدريس.

4. أظهر توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكبر كانت لمن لديهم "أكثر من 10 سنوات" خبرة بنسبة 40.7%، بينما كانت فئة "5 سنوات فأقل" هي الأقل بنسبة 28.1% (94 فرداً). يشير هذا التركيز في الخبرات الطويلة إلى قدرة عالية لدى أفراد العينة على التعامل بموضوعية مع فقرات الاستبانة، كما يعكس حرص الجامعات الأهلية على الاحتفاظ بكوادرها ذوي الخبرة، ربما كجزء من سعيها لتوفير جودة حياة وظيفية وتمكين فعال والاستفادة من خبراتهم.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير حجم الجامعة: أن معظم أفراد العينة من فئة (ست كليات فأكثر) حيث بلغ عددهم (152) فرداً، بنسبة (45.5%) وأن أقل أفراد العينة من فئة (أربع كليات) حيث بلغ عددهم (84) فرداً بنسبة (25.2%).

مصادر جمع البيانات والمعلومات: تمثلت في المصادر الأولية وذلك بالاعتماد على الكتب،

والرسائل والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والمؤتمرات، والدوريات، ومواقع الإنترنت، والمصادر الثانوية وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم تناول خطواتها أثناء التطبيق الميداني في الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء قيد الدراسة والتي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات.

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على (الاستبانة المغلقة) حيث تعد الاستبانة من أنسب الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وكانت على محورين تفرعت عنهما عدة مجالات؛ بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة فتم اتباع الإجراءات الآتية:

- 1- إعداد قائمة بمجالات التمكين الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- تقنين عبارات الاستبانة؛ للتأكد من درجة مصداقيتها وعرضها على مجموعة خبراء.
- 3- تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددهم (36) فرداً من خارج العينة الأساسية.
- 4- تطبيق الأداة بعد ضبطها على عينة الدراسة البالغ عددهم (334) فرداً

كما اشتملت الدراسة على عدة مجالات بفقراتها والتي بلغت (40) فقرة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- المحور الأول: (التمكين الوظيفي) وله أربعة مجالات هي (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، والثقافة التنظيمية،

- والاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) عدد 5 فقرات لكل مجال إجمالي (20) فقرات لكل مجال إجمالي (20) فقرات.
- المحور الثاني: (جودة الحياة الوظيفية) ولها أربعة مجالات هي (التكامل المؤسسي، والقيادة وأسلوب الإشراف، والرواتب والحوافز، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل) عدد 5 فقرات لكل مجال إجمالي (20) فقرات.
- ولقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي الذي يحدد بدائل الإجابة لهذا المقياس، وإعطاء كل بديل قيمة معينة كما هو مبين في الجدول (8):

| مستوى القياس | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|--------------|------------|-------|--------|--------|-------------|
| درجة القياس | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

- لتحديد بدائل مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الأداة، تم حساب المدى من خلال الآتي: $\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة} = (5 - 1) = 4$ ثم
- قسمة المدى على عدد البدائل للحصول على طول الفئة = $(4 \div 5 = 0.8)$
- بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي

جدول (9): لتوضيح محك الحكم على فقرات أداة الدراسة لمحاوَر الدراسة الثلاثة حسب طول الفئة

| قيمة البديل | الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي | | التقدير اللفظي |
|-------------|---------------------------------|-------------|----------------|
| | الحد الأدنى | الحد الأعلى | |
| 1 | 1 | 1.80 | منخفضة جداً |
| 2 | 1.81 | 2.60 | منخفضة |
| 3 | 2.61 | 3.40 | متوسطة |
| 4 | 3.41 | 4.20 | عالية |
| 5 | 4.21 | 5 | عالية جداً |

- صدّق الأداة: وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثان الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات)
- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال: (الإدارة والتخطيط التربوي، إدارة أعمال، أصول تربوية، علم نفس، إدارة تربوية وتعليمية) البالغ عددهم (20) محكماً من جامعات مختلفة: (صنعاء، عدن، إب، حجة، عمران، مركز البحوث).
- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال العينة الاستطلاعية التي تم اختيارها عشوائياً من عدد من الجامعات اليمنية الأهلية قيد الدراسة من الكادر

| مجالات المحور الأول (التمكين الوظيفي) | درجة ارتباط معاملات بيرسون |
|---|----------------------------|
| **دال عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي دال إحصائياً عند 0,05 | |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط كل مجال من مجالات المتغير الوسيط (التمكين الوظيفي) ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لمجالات المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الأكاديمي والكادر الإداري فيها وعددها (36) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط لكل فقرة بالمحور، وكل فقرة للمجال وكانت النتائج كالآتي:

- الصدق البنائي للمحور الأول (التمكين الوظيفي) ومجالاته:

جدول (10): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات المحور الأول (التمكين الوظيفي)

| مجالات المحور الأول (التمكين الوظيفي) | درجة ارتباط معاملات بيرسون |
|---------------------------------------|----------------------------|
| الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | .884** |
| المشاركة في صنع القرارات | .932** |
| الثقافة التنظيمية | .930** |
| الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | .947** |

جدول (11): معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات وبالدرجة الكلية لمجالات التمكين الوظيفي

| الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | | | المشاركة في صنع القرارات | | | الثقافة التنظيمية | | | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | | |
|------------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال |
| 1 | .837** | .916** | 1 | .844** | .925** | 1 | .877** | .949** | 1 | .760** | .799** |
| 2 | .879** | .937** | 2 | .861** | .927** | 2 | .879** | .939** | 2 | .852** | .910** |
| 3 | .810** | .927** | 3 | .886** | .953** | 3 | .838** | .902** | 3 | .898** | .938** |
| 4 | .686** | .825** | 4 | .906** | .943** | 4 | .836** | .924** | 4 | .923** | .938** |
| 5 | .799** | .938** | 5 | .817** | .886** | 5 | .838** | .878** | 5 | .871** | .957** |
| **دال عند مستوى دلالة 0.01 | | | | | | | | | | | |

أن الأداة -الاستبانة- تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها لمتغير (التمكين الوظيفي) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات كل مجال متغير (التمكين الوظيفي) الذي تنتمي إليه، مما يعني

•الصدق البنائي للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) ومجالاتها

جدول (12): معاملات ارتباط بيرسون لمجالات المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)

| مجالات المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية | درجة ارتباط معاملات بيرسون |
|--|----------------------------|
| التكامل المؤسسي | .917** |
| القيادة وأسلوب الإشراف | .918** |
| الرواتب والحوافز | .900** |
| العلاقات الإنسانية في بيئة العمل | .792** |
| **دال عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي دال إحصائياً عند 0,05 | |

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط كل مجال من مجالات المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لمجالات المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (13): معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات وبالدرجة الكلية لمجالات جودة الحياة الوظيفية

| التكامل المؤسسي | | | القيادة وأسلوب الإشراف | | | الرواتب والحوافز | | | العلاقات الإنسانية في بيئة العمل | | |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------------------------|-------------------|------------------|
| رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال | رقم الفقرة | الارتباط بالمتغير | الارتباط بالمجال |
| 1 | .772** | .799** | 1 | .907** | .931** | 1 | .791** | .841** | 1 | .651** | .861** |
| 2 | .680** | .791** | 2 | .763** | .908** | 2 | .800** | .931** | 2 | .629** | .878** |
| 3 | .798** | .908** | 3 | .859** | .940** | 3 | .883** | .955** | 3 | .640** | .892** |
| 4 | .752** | .882** | 4 | .817** | .909** | 4 | .862** | .968** | 4 | .750** | .952** |
| 5 | .681** | .630** | 5 | .900** | .947** | 5 | .838** | .938** | 5 | .795** | .838** |
| **دال عند مستوى دلالة 0.01 | | | | | | | | | | | |

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها لمتغير (جودة الحياة الوظيفية) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات كل مجال متغير (جودة الحياة الوظيفية) الذي تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة -الاستبانة- تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

- ثبات الأداة: تحقق الباحثان من ثبات أداة البحث من خلال إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronpachs,Alpha)، حيث تم حساب معامل

ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات متغيرات البحث،
ولكل متغيرات البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14): درجة ثبات مجالات ومتغيرات البحث

| م | المجالات | عدد الفقرات | درجة الثبات | درجة المصادقية |
|----|---------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| 1. | الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | 5 | 0.946 | 0.973 |
| 2. | المشاركة في صنع القرارات | 5 | 0.958 | 0.979 |
| 3. | الثقافة التنظيمية | 5 | 0.953 | 0.976 |
| 4. | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | 5 | 0.948 | 0.974 |
| | التمكين الوظيفي | 20 | 0.979 | 0.989 |
| 1. | التكامل المؤسسي | 5 | 0.859 | 0.927 |
| 2. | القيادة وأسلوب الإشراف | 5 | 0.959 | 0.979 |
| 3. | الرواتب والحوافز | 5 | 0.959 | 0.979 |
| 4. | العلاقات الإنسانية في بيئة العمل | 5 | 0.924 | 0.961 |
| | جودة الحياة الوظيفية | 20 | 0.965 | 0.982 |

2- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بين فقرات الأداة والمجالات ومتغيرات الدراسة التي تنتمي إليها.

3- مدى ثبات أداة البحث، وتحديد التجانس الداخلي لفقرات الأداة.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

5- اختبار (F) test: وهو أيضاً أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم للتحقق من دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط من عدم دلالة.

6- استخدام اختبار تحليل التباين (T-test)، لقياس الفروق المعنوية بين المتوسطات.

7- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات متغيرات البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات وللمتغيرات ما بين (0.859)، (0.979) وهي قيم مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات أداة الدراسة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: أراء عينة البحث حول مجالات المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) ولمعرفة ذلك لابد من الإجابة عن السؤال التالي:
- ما واقع تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ للتعرف على واقع التمكين الوظيفي بمجالاته تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التطبيق، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

- للخصائص الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة).
- 8- اختبار شيفيه البعدي (Scheffe): لتحديد اتجاه الفروق وفقاً للمتغيرات (الدرجة العلمية،
- 9- معامل الارتباط بيرسون: لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.
- 10- معامل التحديد (R^2) Determination Coefficient هو أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم بصفة عامة لتقرير ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تظراً على قيم المحور الثاني.

جدول (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين الوظيفي

| م | المجال | رتبة المجال | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|---------------------------------------|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | الثقافة التنظيمية | 1 | 3.59 | 1.03 | 72% | عالية |
| 2 | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | 2 | 3.51 | 1.02 | 70% | عالية |
| 3 | الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | 3 | 3.46 | 0.90 | 69% | عالية |
| 4 | المشاركة في صنع القرارات | 4 | 3.23 | 1.07 | 65% | متوسطة |
| | التمكين الوظيفي ككل | | 3.45 | 0.93 | 69% | عالية |

التنظيمية، كما يتضح أيضاً من الجدول تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، في أهمية كل مجال في تطبيق التمكين الوظيفي ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول السابق، يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة: بأن مستوى تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بدرجة عالية، وبغرض تحليل النتيجة السابقة بصورة أدق، فإن الجداول من رقم (12) إلى رقم (16) نستعرض فيها النتائج التفصيلية لكل مجال من مجالات واقع تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية.

يتضح من الجدول (15) أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (3,45) أي بمستوى دلالة لفظية عالية، وبلغت درجة الانحراف المعياري (0,93) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى مجالات التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الوظيفي ما بين أقل قيمة (3,23) لمجال المشاركة في صنع القرارات، وأعلى قيمة (3,59) لمجال الثقافة

1. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال الاستقلالية وتفويض الصلاحيات:
لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق

جدول (16) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: الاستقلالية وتفويض الصلاحيات

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|---|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | تتابع الجامعة الموظفين في المهام المفوضة لهم بصورة دورية. | 1 | 3.60 | 1.01 | 72% | عالية |
| 2 | تمنح الجامعة موظفيها حرية تصحيح الأخطاء للأعمال اليومية. | 2 | 3.50 | 1.00 | 70% | عالية |
| 3 | يفوض الرؤساء صلاحيات للموظفين وفقاً للأنظمة المتبعة في الجامعة. | 3 | 3.47 | 1.03 | 69% | عالية |
| 4 | تمنح الجامعة الموظفين حرية التصرف في أداء أعمالهم. | 4 | 3.43 | 1.10 | 69% | عالية |
| 5 | تراعي الجامعة تكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المناصب. | 5 | 3.33 | 1.01 | 67% | متوسطة |
| | الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | | 3.46 | 0.90 | 69% | عالية |

(4) على أعلى متوسط ويعزى ذلك إلى اهتمام وحرص قيادات الجامعات بمتابعة المهام والأعمال المفوضة لتلافي أي خطأ أو قصور من قبل الموظفين المفوض لهم تلك المهام وإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب والعمل على تحسين العمل وتطويره، وحصلت الفقرة رقم (3) على أقل متوسط حسابي ويعزى ذلك إلى أن هناك قصوراً في تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وقد يعود ذلك للقيادات العليا فهي تحمل العاملين المسؤولية ولا تمنحهم السلطة الكافية مما ينتج عنه ضعف في اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح.

2- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في صنع القرارات:

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الأول من التمكين الوظيفي (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.46) بانحراف معياري (0.90) مما يشير إلى مستوى تطبيق "عالٍ" بشكل عام. ولوحظ أن جميع الفقرات حصلت على مستوى تطبيق "عالٍ" باستثناء الفقرة رقم (3) التي حصلت على مستوى "متوسط"، ويرجع الباحثان هذه النتيجة المرتفعة إجمالاً إلى اهتمام قيادات الجامعات بتوسيع تفويض الصلاحيات ومنح الموظفين استقلالية وحرية ومسؤولية في أداء أعمالهم ضمن الأنظمة والإجراءات المتبعة، مما يعزز شعورهم بالتحكم في العمل. وقد حصلت الفقرة رقم

لمعرفة آراء أفراد عينة البحث تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: المشاركة في صنع القرارات

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|---|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | تحرص الجامعة على تنفيذ القرارات وفق معايير معلنة. | 1 | 3.31 | 1.13 | 66% | متوسطة |
| 2 | تستجيب الجامعة لمقترحات الموظفين ذات العلاقة بوظائفهم. | 2 | 3.27 | 1.15 | 65% | متوسطة |
| 3 | تقوم الجامعة بمتابعة تنفيذ القرارات وتقديم التغذية الراجعة. | 3 | 3.24 | 1.17 | 65% | متوسطة |
| 4 | تشرك الجامعة الموظفين في صناعة القرارات. | 4 | 3.16 | 1.21 | 63% | متوسطة |
| 5 | توضح الجامعة للموظفين الأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار | 5 | 3.15 | 1.18 | 63% | متوسطة |
| | المشاركة في صنع القرار | | 3.23 | 1.07 | 65% | متوسطة |

ومعدة مسبقاً بحيث تضمن عدم تعارض أي قرار تصدره الجامعة مع لائحته التنفيذية، وحصلت الفقرة رقم (4) على أقل متوسط ويعزى ذلك لوجود بعض الغموض من قبل قيادات الجامعات في عدم وضوح وبيان الأسباب التي قد تستدعي اتخاذ أي قرار ما فقد تطرأ ظروف مفاجئة تتخذ الجامعات على أثرها قرارات مفاجئة ومستعجلة، وليس لها علاقة ببعض المهام والمسؤوليات في المستويات الإدارية الأخرى.

3- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (18): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: الثقافة التنظيمية

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|--|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | يهتم الموظفون بمستقبل الجامعة وأهمية الرقي بها | 1 | 3.76 | 1.12 | 75% | عالية |

أظهرت نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة للمجال الثاني من التمكين الوظيفي، المتمثل في "المشاركة في صنع القرار"، أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.23) بانحراف معياري (1.07) وبدلالة لفظية "متوسطة". وقد جاءت جميع الفقرات ضمن هذا المجال بمستوى تطبيق "متوسط". يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود توجه لدى قيادات الجامعات نحو إشراك الموظفين وتشجيع مبادراتهم وآرائهم في عملية اتخاذ القرار، إلا أنهما يؤكدان على أهمية مضاعفة هذا المستوى من المشاركة لتحقيق فعالية أكبر، مما يعزز تحمل الموظفين للمسؤولية والالتزام بتنفيذ القرارات.

وقد حصلت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط ويعزى ذلك على حرص الجامعة على وضوح قراراتها والتزامها بتنفيذ هذه القرارات وفق لوائح وأنظمة محددة

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|---|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 2 | تثق الجامعة في قدرات موظفيها على أداء المهام الموكلة إليهم. | 2 | 3.68 | 1.11 | 74% | عالية |
| 3 | تُشعر الجامعة موظفيها بأنهم عناصر فعالة ومؤثرة فيها. | 3 | 3.55 | 1.15 | 71% | عالية |
| 4 | تتبع ثقافة الجامعة الرقابة الذاتية لدى الموظفين. | 4 | 3.53 | 1.14 | 71% | عالية |
| 5 | تحفز الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في إنجاز المهام. | 5 | 3.43 | 1.19 | 69% | عالية |
| | الثقافة التنظيمية | | 3.59 | 1.03 | 72% | عالية |

بكل كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق التميز المؤسسي فيها. كما حصلت الفقرة رقم (4) على أقل متوسط، فقد يكون هناك ضعف في هذا المجال لوجود نظام شامل لتنظيم الأعمال فيها بكل يسر وسهولة، وهناك بعض القصور في تشجيع الموظفين على تنشيط مهارات الإبداع لديهم.

5- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال

الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات

لمعرفة آراء أفراد عينة البحث تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الثالث من التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.59) بانحراف معياري (1.03) مما يشير إلى مستوى تطبيق "عالٍ" بشكل عام، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على مستوى تطبيق "عالٍ" ويرجع الباحثان هذه النتيجة المرتفعة إلى إدراك قيادات الجامعات لأهمية بناء ثقافة تنظيمية مميزة تعكس هويتها وقيمتها ومعتقداتها وتتوافق مع أنظمتها، وتسعى لمشاركتها مع الموظفين، مع التركيز على تعزيز علاقات الاحترام والتقدير والولاء والانضباط في بيئة العمل، فقد حصلت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط ويعزى ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه مستقبل جامعاتهم وتعزيز الولاء التنظيمي فيها، والعمل على النهوض بأدائهم

جدول (19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدلالة اللفظية |
|---|--|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | يتواصل الموظفون بالجامعة مع أصحاب القرار بسهولة | 1 | 3.60 | 1.20 | 72% | عالية |
| 2 | يساهم توفير المعلومات في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات صائبة. | 2 | 3.60 | 1.07 | 72% | عالية |
| 3 | تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لأداء المهام بكفاءة عالية. | 3 | 3.57 | 1.13 | 71% | عالية |

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق | الدالة اللفظية |
|---|---|-------------|---------|-------------------|---------------|----------------|
| 4 | تساعد الجامعة الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة مهامهم بكل شفافية. | 4 | 3.51 | 1.10 | 70% | عالية |
| 5 | تستجيب الجامعة لجميع الرسائل التي تصلها من الموظفين. | 5 | 3.28 | 1.16 | 66% | متوسطة |
| | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | | 3.51 | 1.02 | 70% | عالية |

ويعزى ذلك إلى كثرة المهام في المستويات الإدارية العليا مما يعكس ضعف استجابتها للرد على جميع الرسائل والاستفسارات التي ترد إليها من موظفيها.

- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني

آراء عينة البحث حول مجالات المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية):

- ما مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟
للتعرف على مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بمجالاتها (التكامل المؤسسي، القيادة وأسلوب الإشراف، الرواتب والحوافز، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل) في الجامعات اليمنية الأهلية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التوافر، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الرابع من التمكين الوظيفي (الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.51) بانحراف معياري (1.02)، مما يشير إلى مستوى تطبيق "عالٍ" بشكل عام. وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على مستوى تطبيق "عالٍ". يرجع الباحثان هذه النتيجة المرتفعة إلى وجود قنوات اتصال فعالة بين الموظفين وقيادات الجامعة على مختلف المستويات الإدارية، مما يتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ومناقشة مشكلات العمل والصعوبات التي تواجههم بشكل مباشر مع مدراءهم، فقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط مما يدل على أن الجامعات تتبع سياسة الباب المفتوح مع موظفيها من حيث التواصل والمشاركة في إبداء الآراء والمقترحات، عدا الفقرة رقم (2) فقد حصلت على مستوى تطبيق (متوسطة)،

جدول (20): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الحياة الوظيفية

| م | الفقرة | رتبة المجال | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التوافر | الدالة اللفظية |
|---|----------------------------------|-------------|---------|-------------------|---------------|----------------|
| 1 | العلاقات الإنسانية في بيئة العمل | 1 | 3.64 | 0.95 | 73% | عالية |
| 2 | التكامل المؤسسي | 2 | 3.47 | 1.00 | 69% | عالية |
| 3 | القيادة وأسلوب الإشراف | 3 | 3.37 | 1.01 | 67% | متوسطة |
| 4 | الرواتب والحوافز | 4 | 3.08 | 1.05 | 62% | متوسطة |
| | جودة الحياة الوظيفية ككل | | 3.39 | 0.92 | 68% | متوسطة |

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة بلغ (3.39) وهو ما يقع ضمن فئة الدلالة اللفظية "متوسطة". وبلغ الانحراف المعياري (0.92) مما يشير إلى درجة عالية من التجانس في استجابات العينة. وقد تباينت المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية، حيث سجل مجال "الرواتب والحوافز" أدنى متوسط (3.08) بينما سجل مجال "العلاقات الإنسانية في بيئة العمل" أعلى متوسط (3.64) مما يعكس تفاوتاً في مستويات الأهمية أو الرضا المُدرك لهذه المجالات، ويعزو الباحثان النتيجة المتوسطة إجمالاً إلى أن جهود قيادات الجامعات المعنية بتوفير بيئة عمل مناسبة لم تكن متسقة أو كافية، مما يستدعي تعزيزها وتكثيفها من خلال آليات كتفعيل الأنظمة

وتوعية الموظفين بحقوقهم والتزاماتهم. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (قاسم، 2022؛ الفلاح، 2021) في حين تتباين مع نتائج دراسات أخرى وجدت مستويات متدنية (العروسي، 2017) أو مرتفعة (حمادنة، 2019؛ أبو قورة، 2019). وسيتم تناول النتائج التفصيلية لكل مجال من مجالات جودة الحياة الوظيفية تباعاً.

1- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: التكامل المؤسسي

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التوافر لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (21): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: التكامل المؤسسي

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التوافر | الدلالة اللفظية |
|---|--|-------------|---------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1 | يعمل الموظفون في بيئة يسودها روح الزمالة الوظيفية. | 1 | 3.63 | 1.10 | 73% | عالية |
| 2 | تُوفر الجامعات بيئة تنظيمية آمنة لجميع موظفيها. | 2 | 3.48 | 1.11 | 70% | عالية |
| 3 | تشجع الجامعات على العمل بروح الفريق الواحد | 3 | 3.47 | 1.11 | 69% | عالية |
| 4 | تعزز الجامعات الثقة بين موظفيها. | 4 | 3.43 | 1.13 | 69% | عالية |
| 5 | توفر الجامعات الموارد المادية والمالية للإيفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها. | 5 | 3.36 | 1.20 | 67% | توسطة |
| | التكامل المؤسسي | | 3.47 | 1.00 | 69% | عالية |

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الأول من جودة الحياة الوظيفية (التكامل المؤسسي) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.47) بانحراف معياري (1.00) مما يشير إلى مستوى توافر "عالٍ" بشكل عام، وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على

مستوى توافر "عالٍ". يرجع الباحثان هذه النتيجة المرتفعة إلى اهتمام قيادات الجامعات بتحقيق التكامل المؤسسي في الأعمال الأكاديمية والإدارية، وتزويد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام بفعالية، مما قد يعكس وجود تخطيط مسبق لتحقيق

دراسة (العروسي، 2017) التي جاء فيها التكامل المؤسسي في الجامعات اليمنية بشكل متدنٍ.

2- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: القيادة وأسلوب الإشراف

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التوافر لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (22): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: القيادة وأسلوب الإشراف

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مستوى التوافر | الدالة اللفظية |
|---|--|-------------|---------|-------------------|---------------|----------------|
| 1 | تسعى الجامعات لتحسين الأداء بشكل دوري | 1 | 3.43 | 1.09 | 69% | عالية |
| 2 | تشجع الجامعات الموظفين على المبادرة في حل مشاكل العمل. | 2 | 3.39 | 1.12 | 68% | متوسطة |
| 3 | تتيح الجامعات للقيادات تمكين الموظفين وإيجاد بيئة تعاونية بينهم. | 3 | 3.36 | 1.14 | 67% | متوسطة |
| 4 | تحرص الجامعات على وضوح التوجيه للأداء | 4 | 3.36 | 1.04 | 67% | متوسطة |
| 5 | تتبع الجامعات النمط التشاركي في القيادة والإشراف | 5 | 3.29 | 1.12 | 66% | متوسطة |
| | القيادة وأسلوب الإشراف | | 3.37 | 1.01 | 67% | متوسطة |

الإشراف وتأثير أسلوب القيادة الكبير على الروح المعنوية والأداء، حيث أظهرت معظم فقرات المجال وجود قصور في هذا الجانب، عدا الفقرة رقم (3) فقد حصلت على مستوى توافر (عالية) مما يدل على اهتمام الجامعات بتحسين الأداء فيها مما يعزز من مكانتها التنافسية.

3- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال الرواتب والحوافز

لمعرفة آراء أفراد عينة البحث تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى

هذا التكامل، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط ويعزى ذلك إلى سيادة روح الزمالة بين الموظفين وشعورهم بالمسؤولية اتجاه أعمالهم وحصلت الفقرة رقم (5) على مستوى توافر (متوسطة) ويعزى ذلك إلى وجود ضعف في الإيرادات نتيجة لتراجع الطلب على التعليم في الجامعات الأهلية لزيادة الرسوم الجامعية في بعضها، وبسبب الظروف والأوضاع التي تمر فيها البلاد مما أدى إلى إضعاف البنية التحتية لكثير من الجامعات، وتختلف هذه النتيجة مع

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الثاني من جودة الحياة الوظيفية (القيادة وأسلوب الإشراف) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.01) مما يشير إلى مستوى توافر "متوسط" بشكل عام (بنسبة 67%) وقد حصلت جميع فقرات هذا المجال على مستوى توافر "متوسط". يرجع الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى ضعف ممارسة النمط التشاركي في القيادة والإشراف، وعدم رضا الموظفين عن وضوح توجيه الأداء ونقص التشجيع على المبادرة لحل مشكلات العمل. ويرتبط ذلك بحساسية مسؤولية

التوافر لفقرات المجال، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، كالآتي:

جدول (23): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: الرواتب والحوافز

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدلالة اللفظية |
|---|--|-------------|---------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1 | يتوفر بالجامعات نظام رواتب وفق لائحة أجور معتمدة | 1 | 3.47 | 1.20 | 69% | عالية |
| 2 | تحرص الجامعات على تجنب تأخير الرواتب | 2 | 3.45 | 1.22 | 69% | عالية |
| 3 | تتناسب الرواتب وطبيعة العمل | 3 | 2.91 | 1.21 | 58% | متوسطة |
| 4 | تتابع الجامعات نظام الرواتب والمكافآت التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الأهلية ضماناً لتحسين الجودة. | 4 | 2.87 | 1.25 | 57% | متوسطة |
| 5 | تمنح الجامعات الموظفين الحوافز التشجيعية بحسب كفاءتهم في الأداء | 5 | 2.70 | 1.26 | 54% | متوسطة |
| | الرواتب والحوافز | | 3.08 | 1.05 | 62% | متوسطة |

رقم (4) على أقل متوسط، ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن هناك عدم رضا من قبل أفراد العينة. فيما تقدمه لهم الجامعات. من رواتب أو في مستوى تقديم الحوافز حيث يرون أن ما يقدم لهم من رواتب لا يتناسب مع الظروف المعيشية ولا يفي بالتزاماتهم الأسرية ولا تتناسب هذه الرواتب في ظل الظروف الاقتصادية الحالية.

4- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمجال: العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التوافر لفقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

يتبين من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث من مجالات جودة الحياة الوظيفية المتمثل في الرواتب والحوافز من وجهة نظر العينة في الجامعات اليمنية الأهلية، قد بلغ (3,08) وانحراف معياري (1,05) ومستوى توافر بنسبة (62%) ودلالة لفظية (متوسطة)، كما يتضح من الجدول الآتي: حصلت الفقرات (1، 2، 3) على مستوى توافر (عالية)، عدا الفقرتان (4، 5) فقد حصلنا على مستوى توافر (متوسطة)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات على تنظيم ووضوح الإجراءات المالية لديها بتوفير لائحة أجور توافر فيها العدالة والشفافية بين ما يقدمه الموظف من عمل وما يستحق من أجر على ذلك، حصلت الفقرة

جدول (24): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال: العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

| م | الفقرة | رتبة الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدلالة اللفظية |
|---|---|-------------|---------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1 | تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والموظفين في العمل | 1 | 3.84 | 1.04 | 77% | عالية |
| 2 | يسود التعاون بين الموظفين في الجامعات | 2 | 3.79 | 0.99 | 76% | عالية |
| 3 | يتبادل موظفو الجامعات الزيارات الاجتماعية في المناسبات. | 3 | 3.72 | 1.04 | 74% | عالية |
| 4 | تحرص الجامعات على تبادل الخبرات بين موظفيها والعمل بروح الفريق. | 4 | 3.58 | 1.13 | 72% | عالية |
| 5 | تُشعر الجامعات موظفيها بالأمان والاستقرار الوظيفي | 5 | 3.27 | 1.29 | 65% | متوسطة |
| | العلاقات الإنسانية في بيئة العمل | | 3.64 | 0.95 | 73% | عالية |

دراسة(بوخدوني، 2022) التي توصلت إلى أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجامعية موجودة بدرجة عالية في مكان العمل.

- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث، ونص السؤال:

(هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى واقع تطبيق التمكين الوظيفي ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لقياس العلاقة بين متغيري: (التمكين الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

أظهرت النتائج أن متوسط استجابة العينة للمجال الرابع من جودة الحياة الوظيفية (العلاقات الإنسانية في بيئة العمل) في الجامعات اليمنية الأهلية بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.95) مما يشير إلى مستوى توافر "عالٍ" بشكل عام (بنسبة 73%) وقد حصلت معظم الفقرات (1، 2، 3، 4) على مستوى توافر "عالٍ"، بينما جاءت الفقرة (5) بمستوى "متوسط". يرجع الباحثان هذه النتيجة المرتفعة إجمالاً إلى توفر بيئة عمل مريحة ووجود علاقات عمل جيدة تسود بين الموظفين وقيادات الجامعات. فقد حصلت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حيث تسود علاقات الاحترام المتبادل بين الموظفين حيث وأن جميع الموظفين يتمتعون بمستوى علمي وثقافي من شأنه يجعل علاقاتهم مع بعضهم جيدة، وتعاملهم مع بعضهم يتسم بالاحترام والتقدير وسيادة روح التعاون فيما بينهم، وحصلت الفقرة رقم (5) على أقل متوسط من عدم شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي ويعزى ذلك إلى وجود البديل من الموظفين المتقدمين لطلب الوظيفة، وتتفق هذه النتيجة مع

- أولاً: معامل الارتباط بيرسون: ويمكن معرفة ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (25): معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمتغير العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين الوظيفي ومجالاتها، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية.

| العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين الوظيفي ومجالاته، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية. | مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية |
|--|----------------------------------|
| التمكين الوظيفي | معامل ارتباط بيرسون |
| | مستوى الدلالة |
| | العدد |
| الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | معامل ارتباط بيرسون |
| | مستوى الدلالة |
| | العدد |
| المشاركة في صنع القرارات | معامل ارتباط بيرسون |
| | مستوى الدلالة |
| | العدد |
| الثقافة التنظيمية | معامل ارتباط بيرسون |
| | مستوى الدلالة |
| | العدد |
| الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | معامل ارتباط بيرسون |
| | مستوى الدلالة |
| | العدد |
| 0.01 دال عند مستوى دلالة ** | |

التمكين الوظيفي، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية، تم حساب (اختبار الانحدار الخطي البسيط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد)، وفيما يأتي عرض لذلك:

أ- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط: للتعرف على: العلاقة التفسيرية لمستوى تطبيق التمكين الوظيفي، في توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الاهلية

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين مستوى واقع تطبيق التمكين الوظيفي وكل مجال من مجالاته، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الاهلية، بمعنى آخر كلما كان هناك واقع لتطبيق التمكين الوظيفي، كلما توافرت جودة حياة وظيفية مريحة وآمنة في الجامعات اليمنية الأهلية.

ثانياً معامل الانحدار (البسيط، والمتعدد) للتعرف على العلاقة التفسيرية لمستوى تطبيق

جدول (26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، والمتغير التابع (توافر جودة الحياة الوظيفية)

| ملخص النموذج | | | تحليل التباين ANOVA | | | معاملات الانحدار | | |
|----------------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------|--------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | المتغير المستقل | قيمة β | T |
| توافر جودة الحياة الوظيفية | .880 | 0.774 | 1139.467 | 0.000 | (1) (332) | التمكين الوظيفي | 0.870 | 33.756 |
| | | | | | | مستوى الدلالة Sig | | |
| | | | | | | 0.000 | | |

(0.00) وهو أقل من (0.05) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.774$) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (77.4%) من التباين في المتغير التابع.

ب- نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

للتعرف على العلاقة بين مجالات التمكين الوظيفي ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يوضحه الجدول الآتي:

تشير النتائج في الجدول رقم (26) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.880) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتبين أن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بمعنى آخر كلما كان هناك تحسين وتطوير في مستوى تطبيق التمكين الوظيفي، زاد توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (1139.467) وبمستوى دلالة بلغ

جدول (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجالات متغير: تطبيق التمكين الوظيفي مجتمعة في توافر جودة الحياة الوظيفية

| ملخص النموذج | | | تحليل التباين ANOVA | | | معاملات الانحدار | | |
|----------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|--------------|-------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | مجالات المتغير المستقل | قيمة β | T |
| جودة الحياة الوظيفية | .881 | 0.777 | 285.946 | .000 | (4) (329) | الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | 0.235 | 4.223 |
| | | | | | | المشاركة في صنع القرارات | 0.170 | 3.737 |
| | | | | | | الثقافة التنظيمية | 0.180 | 3.335 |
| | | | | | | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | 0.291 | 6.297 |
| | | | | | | مستوى الدلالة Sig | | |
| | | | | | | 0.000 | | |

الوظيفي) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) مما يشير إلى علاقة طردية قوية. وأثبت نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر إجمالي ذي دلالة إحصائية لأبعاد

كشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (جدول 27) عن وجود معامل ارتباط متعدد (R) قدره (881.) بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين

التمكين الوظيفي مجتمعة في تفسير التباين في جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (285.946) بمستوى دلالة (0.000) وبلغ معامل التحديد المتعدد (R^2) (0.777) مما يدل على أن هذه الأبعاد تفسر مجتمعة 77.7% من التباين في المتغير التابع.

وبفحص معاملات الانحدار الجزئية (β)، تبين أن لكل من أبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، الثقافة التنظيمية، الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) تأثيراً إيجابياً ومستقلاً وذا دلالة إحصائية

على جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيم (β) (0.235، 0.170، 0.180، 0.291) على التوالي، وكانت قيم (T) المقابلة (4.223، 3.737، 3.335، 6.297) على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0.001$).

عرض النتائج التفصيلية لعلاقة تطبيق التمكين

الوظيفي في توافر جودة الحياة الوظيفية:

1- العلاقة التفسيرية لعلاقة الاستقلالية وتفويض الصلاحيات في توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية:

جدول رقم (28): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال الاستقلالية وتفويض الصلاحيات في توافر جودة الحياة الوظيفية

| ملخص النماذج | | | تحليل التباين ANOVA | | | معاملات الانحدار | | |
|----------------------|------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------|------------------------------|--------------|-------------------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | مجال المتغير المستقل | قيمة β | T |
| جودة الحياة الوظيفية | .815 | 0.665 | 659.118 | .000 | (1) (332) | الاستقلالية وتفويض الصلاحيات | 0.838 | 25.673 |
| | | | | | | | | مستوى الدلالة Sig |

تشير نتائج الجدول رقم (28)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.815). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين مجال: (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وتبين أن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية لبعد (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (659.118) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.665$) ما يؤكد

معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال: (الاستقلالية وتفويض الصلاحيات) يُفسر (66.5%) من التباين في المتغير التابع.

2- العلاقة التفسيرية لمجال المشاركة في صنع

الجامعات اليمنية الاهلية

القرارات في توافر جودة الحياة الوظيفية في

جدول رقم (29): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال المشاركة في صنع القرارات وتوافر جودة الحياة

الوظيفية

| ملخص النموذج | | | تحليل التباين ANOVA | | | معاملات الانحدار | | |
|----------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|--------------------------|--------------|----------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | مجال المتغير المستقل | قيمة β | T |
| جودة الحياة الوظيفية | .806 | 0.650 | 615.669 | .000 | (1) (332) | المشاركة في صنع القرارات | 0.697 | 24.813 |
| | | | | | | | | Sig .000 |

من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.650$) مما يؤكد معنوية الانحدار، مما يشير إلى أن العلاقة لهذا المجال ذات دلالة إحصائية.

3-العلاقة التفسيرية لمجال الثقافة التنظيمية في توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الاهلية

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.806). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين مجال: (المشاركة في صنع القرارات) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وأن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية لبعدها (المشاركة في صنع القرارات) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (615.669) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل

جدول رقم (30): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال الثقافة التنظيمية وتوافر جودة الحياة الوظيفية

| ملخص النموذج | | | تحليل التباين ANOVA | | | معاملات الانحدار | | |
|----------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------|--------------|----------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | مجال المتغير المستقل | قيمة β | T |
| جودة الحياة الوظيفية | .828 | 0.685 | 721.237 | .000 | (1) (332) | الثقافة التنظيمية | 0.739 | 26.856 |
| | | | | | | | | Sig .000 |

والمتغير التابع (توافر جودة الحياة الوظيفية) وأن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية لبعدها (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (جودة الحياة

تشير نتائج الجدول رقم (30) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.828). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين مجال: (الثقافة التنظيمية)

الوظيفية)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (721.237) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05) بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.685$) مما يؤكد معنوية الانحدار، ومما يشير إلى أن العلاقة لهذا المجال ذات دلالة

جدول رقم (31): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين مجال الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات في توافر جودة الحياة الوظيفية

| ملخص النماذج | | | ANOVA تحليل التباين | | | معاملات الانحدار | | | |
|----------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|--------|--------|-------------------|
| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | درجة الحرية df | مجال المتغير المستقل | قيمة β | T | مستوى الدلالة Sig |
| جودة الحياة الوظيفية | .827 | 0.683 | 716.969 | .000 | (1) (332) | الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات | 0.752 | 26.776 | .000 |

تشير نتائج الجدول رقم (31) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.827) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين مجال: (الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) والمتغير التابع (توافر جودة الحياة الوظيفية) وأن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية لمجال (الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (716.969) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.683$) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبمستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن العلاقة لهذا المجال ذات دلالة إحصائية.

- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع

ونص السؤال: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حول: (مستوى التمكين الوظيفي، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية) في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى إلى المتغيرات الآتية: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة)؟

ولذلك استخدم الباحثان اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق التمكين الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، حسب متغير (النوع)، ومتغير (المسمى الوظيفي) وأيضاً اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الجامعة)، واختبار (شيفيه) للمقارنة المجالية لمعرفة مصادر الفروق، وكانت النتائج كالاتي:

- أولاً: الفروق حسب متغير النوع

جدول (32): اختبار (T-teest) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات البحث وفقاً لمتغير النوع

| النوع | التكرار | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (t) | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig | الدلالة اللفظية |
|----------------------|---------|---------|-------------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|
| التمكين الوظيفي | ذكر | 194 | 3.47 | 0.525 | 332 | 0.87 | غير دالة |
| | أنثى | 140 | 3.42 | | | | |
| جودة الحياة الوظيفية | ذكر | 194 | 3.43 | 0.866 | 332 | 0.52 | غير دالة |
| | أنثى | 140 | 3.34 | | | | |

يتضح من الجدول (32) أن قيمة (T) للمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) بلغت (0,525) عند درجة حرية (332) بمستوى دلالة (0,87) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع. - ثانياً: الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي:

فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة البحث تعزى لمتغير النوع، وأن قيمة (T) للمتغير التابع (جودة

جدول (33) اختبار (T-teest) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (t) | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig | الدلالة اللفظية |
|----------------------|----------------|---------|-------------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|
| التمكين الوظيفي | عضو هيئة تدريس | 113 | 3.41 | -0.498 | 332 | 0.76 | غير دالة |
| | موظف إداري | 221 | 3.47 | | | | |
| جودة الحياة الوظيفية | عضو هيئة تدريس | 113 | 3.40 | 0.141 | 332 | 0.66 | غير دالة |
| | موظف إداري | 221 | 3.39 | | | | |

يتضح من الجدول (33) أن قيمة (T) للمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) بلغت (0,498) عند درجة حرية (332) بمستوى دلالة (0,76) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا يوجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وأن قيمة (T) للمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بلغت (0,141) عند درجة

- ثالثاً: الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (34): يعرض نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (f) | مستوى الدلالة | التقدير اللفظي |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|----------|---------------|----------------|
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات | 2.152 | 2 | 1.076 | 1.263 | 0.284 | غير دالة |
| | خارج المجموعات | 281.963 | 331 | 0.852 | | | |
| | الإجمالي | 284.115 | 333 | | | | |
| التمكين الوظيفي | بين المجموعات | 0.542 | 2 | 0.271 | 0.309 | 0.734 | غير دالة |
| | خارج المجموعات | 290.213 | 331 | 0.877 | | | |
| | الإجمالي | 290.755 | 333 | | | | |

يتضح من جدول (34) إن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (التمكين الوظيفي) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.284) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفلاحي، 2021).
 - رابعاً: الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

يتضح من جدول (35) إن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (جودة الحياة الوظيفية) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.734) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). إن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (جودة الحياة الوظيفية)

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (f) | مستوى الدلالة | التقدير اللفظي |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|----------|---------------|----------------|
| التمكين الوظيفي | بين المجموعات | 0.333 | 2 | 0.166 | 0.190 | 0.827 | غير دالة |
| | خارج المجموعات | 290.422 | 331 | 0.877 | | | |
| | الإجمالي | 290.755 | 333 | | | | |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات | 1.576 | 2 | 0.788 | 0.923 | 0.398 | غير دالة |
| | خارج المجموعات | 282.539 | 331 | 0.854 | | | |
| | الإجمالي | 284.115 | 333 | | | | |

يتضح من جدول (35) إن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (التمكين الوظيفي) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.827) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وإن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (جودة الحياة الوظيفية) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.398) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات

خامساً: الفروق حسب متغير حجم الجامعة

عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الفلاحي، 2021) حيث توجد فروق في سنوات العمل.

جدول (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى متغيرات البحث وفقاً لمتغير حجم الجامعات

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (f) | مستوى الدلالة | التقدير اللفظي |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|----------|---------------|----------------|
| التمكين الوظيفي | بين المجموعات | 8.944 | 3 | 2.981 | 3.491 | 0.016 | دالة |
| | خارج المجموعات | 281.811 | 330 | 0.854 | | | |
| | الإجمالي | 290.755 | 333 | | | | |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات | 10.876 | 3 | 3.625 | 4.378 | 0.005 | دالة |
| | خارج المجموعات | 273.239 | 330 | 0.828 | | | |
| | الإجمالي | 284.115 | 333 | | | | |

تعزى لمتغير (حجم الجامعات)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفلاحي، 2021) كما اختلفت مع دراسة (بوخدوني، 2202) في عدم وجود فروق في المؤسسة الجامعية ، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية للتمكين الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير حجم الجامعة، وكانت النتيجة كالآتي:

يتضح من جدول (36) إن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (التمكين الوظيفي) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.016) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير (حجم الجامعات) وإن مستوى دلالة اختبار (f-test) لمتغير (جودة الحياة الوظيفية) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت (0.005) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة

جدول رقم (37): اختبار شيفيه (scheffe) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير حجم الجامعة

| المجال | الفئات | المتوسط | 4 كلييات | 5 كلييات | 6 كلييات فأكثر |
|----------------------|----------------|---------|-----------|----------|----------------|
| التمكين الوظيفي | 4 كلييات | 3.71 | | 0.38961* | 0.32866* |
| | 5 كلييات | 3.32 | -0.38961* | | -0.06095 |
| | 6 كلييات فأكثر | 3.39 | -0.32866* | 0.06095 | |
| جودة الحياة الوظيفية | 4 كلييات | 3.68 | | 0.41244* | 0.36598* |
| | 5 كلييات | 3.27 | -0.41244* | | -0.04647 |

| | | | | | |
|---------|------|---------------|---------|------|---------------|
| 0.04647 | 3.31 | 6 كليات فأكثر | 0.04647 | 3.31 | 6 كليات فأكثر |
|---------|------|---------------|---------|------|---------------|

* هذه العلامة تدل على أن هناك فروقاً دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).

- أظهرت النتائج في الجدول (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات التمكين الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية بين أفراد العينة تعزى لمتغير حجم الجامعة. وكانت هذه الفروق لصالح العاملين في الجامعات التي تضم (4 كليات). وقد يُعزى ذلك إلى أنه كلما قل حجم الجامعة وقل عدد الموظفين، قد يتاح لهم مزيد من الاستقلالية والتفويض والمشاركة، مما يعزز فاعلية التمكين الوظيفي ويؤدي إلى جودة حياة وظيفية أفضل.
- نتائج الدراسة:
- خلاصة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: (واقع تطبيق التمكين الوظيفي)
 - إن واقع تطبيق التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3,45)، وانحراف معياري (0,93) وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج الآتي:
 - إن واقع تطبيق الاستقلالية وتفويض الصلاحيات من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية، قد جاء بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3,46)، وانحراف معياري (0,90).
 - إن واقع تطبيق المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية، قد جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,23)، وانحراف معياري (1,07).
 - إن واقع تطبيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية، قد جاءت بدرجة
- إن واقع تطبيق الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية، قد جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3,51)، وانحراف معياري (1,02).
- خلاصة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني (توافر جودة الحياة الوظيفية):
 - إن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3,39)، وانحراف معياري (0,92).
 - وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج الآتي:
 - إن مستوى توافر التكامل المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3,47)، وانحراف معياري (1,00).
 - إن مستوى توافر القيادة وأسلوب الإشراف من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (1,01).
 - إن مستوى توافر الرواتب والحوافز من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3,08) وانحراف معياري (1,05).
 - إن مستوى توافر العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

إدارية أوسع وأرقى من خلال المشاركة ومنح الثقة لموظفيها في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها.

- اهتمام الجامعات بتوفير شبكة داخلية لتقديم كافة التسهيلات لتبادل المعلومات وسهولة الاتصال والتواصل في كل المستويات الإدارية.
- ضعف مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بكل عام في الجامعات (محل البحث).
- هناك ضعف في ممارسة النمط التشاركي في القيادة والإشراف في الجامعات (محل البحث).
- عدم الرضا من قبل أفراد العينة فيما تقدمه لهم الجامعات من الرواتب والحوافز وأنه لا يتناسب مع الظروف المعيشية في الوقت الراهن، ولايف بالتزاماتهم الأسرية.

التوصيات

- تحسين البيئة المادية وظروف العمل للموظفين، ووضع برامج خاصة لرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في الجامعات، بما يضمن الرضا والطمأنينة والراحة والسعادة في بيئة العمل.
- نظام الرواتب والحوافز المعتمدة في الجامعات لا يتناسب مع تكاليف المعيشة حسب آراء أفراد العينة، فعلى قيادات الجامعات ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظام الأجور والحوافز داخل الجامعات وعدالة توزيعها.
- الاهتمام بمنهج التمكين بأبعاده: (الاستقلالية وتقويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، الثقافة التنظيمية، الاتصال الفعال والمشاركة في المعلومات) كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات بشكل أوسع.
- زيادة مدركات الموظفين للتمكين من خلال نشر ثقافة

من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات اليمنية الأهلية جاءت بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.95).

- خلاصة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث

توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين مستوى واقع تطبيق التمكين الوظيفي وكل مجال من مجالاته، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (1139,467) وبمستوى دلالة بلغ (0,00) وهو أقل من (0,05)، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.774$) ما يؤكد معنوية الانحدار، وأن المحور الأول يُفسر (77.4 %) من التباين في المحور الثاني، بمعنى آخر كلما كان هناك واقع لتطبيق التمكين الوظيفي، كلما توافرت جودة حياة وظيفية مريحة وآمنة في الجامعات اليمنية الأهلية.

- خلاصة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لجميع متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير (حجم الجامعة) وقد كانت الفروق لصالح (4) كليات.

الاستنتاجات

- تولي الجامعات (محل البحث) اهتماما عالياً بتطبيق التمكين الوظيفي إدراكاً منها لأهميته في تخفيف عبء تحمل المسؤوليات في المتابعة والإشراف وفي إنجاز الأعمال التي يمكن تفويضها وتقديم الصلاحيات في بعض المستويات الإدارية.
- تتيح الجامعات فرص التعلم والتأهيل لبناء قدرات

- [5] بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [6] بوخدوني، لقمان (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة
- [7] جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. مراجع إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
- [8] جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] حالة مجموعة مؤسسات جامعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، الجزائر.
- [10] حمادنة، همام سمير (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (12)، العدد (39)، 104-130.
- [11] الخدي، ناصر علي ناصر (2014). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [12] دخله، هيا رشيد (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي في المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، كلية الأعمال، العراق.
- [13] الدمرداش، أحمد محمد (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. ط1، الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [14] السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.

التمكين الوظيفي واستخدام قدراتهم وتوظيفها بشكل سليم من أجل زيادة فاعلية التمكين الوظيفي.

المقترحات

- إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية المهمة مثل: الأداء الوظيفي، الفاعلية التنظيمية، الاحتراق الوظيفي، والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية الأخرى كونها الرافد الأساسي للموارد البشرية.
- إجراء دراسة مقارنة لمستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة الأخرى وعلاقته ببعض المتغيرات الإدارية المهمة.
- إجراء دراسات تقوم على اتجاهات حديثة ومماثلة في المؤسسات الحكومية والخاصة.

المراجع

- [1] أبو عودة، محمود إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [2] أبو قورة، شيرين محمود (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو الهجرة الخارجية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [3] أحمد، هند ناجي (2020). علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دار السلام الدولية، صنعاء، اليمن.
- [4] أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- [15] شاوش، زايد ناجي، والأشول، محمد عبد الله (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (2)، العدد (12)، 41-26.
- [16] شائع، سعيد بن مبارك (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية - دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- [17] الطريس، محمد (2017). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (18)، ع (3).
- [18] الطعاني، حسن (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدراس الحكومية في محافظة الكرك، المجلة التربوية، العدد (98)، الجزء الأول، الأردن
- [19] عبد العزيز، مازن (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن.
- [20] العروسي، عبد السلام أحمد حسين قاسم (2017). أنموذج قياس فاعلية القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.
- [21] غنيم، منال. (2021). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة السلوك التنمري دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد (9)، المجلد (1)، ص ص 227-258.
- [22] الفلاح، وليد محمد إسماعيل (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة
- ماجستير غير منشورة. الجامعة اليمنية، صنعاء، اليمن.
- [23] ليلي، بوشول (2022). التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بالوادي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة على لونيبي - البلدة 2، الجزائر.
- [24] المالكي، محمد (2012). جودة حياة العمل التوجه نحو الدوران الوظيفي في منظمات الصحة الأولية - دراسة عبر أقسام الممرضين في السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا.
- [25] المريسي، عمر محمد قايد (2017) تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- [26] مريم، شبيخي (2014). طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.
- [27] المطري، عبد الكريم على (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- [28] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (26)، العدد (2)، ص ص 253-318.
- [29] مفلح، محمد أحمد علي (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين - دراسة مقارنة بين المستشفى اليمني الألماني ومستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة.

المراجع الأجنبية

- [1] Barnes, D. (2008), operations management and international Quiche, g. and Nelson, d. (2009) principles of organizational behavior, realities and challenges, 6 the ed, South – Western, China.
- [2] Ivancevich, g.; Konopaske, R. and Matteson, M. (2008): Organizational behaviors and management, 8th ed Merrows Hill International Edition
- [3] Nayak, T., & Sahoo, c. K. (2015). Quality of work life and organizational performance the mediating role of employee commitment. Journal of Health Management, vol (17), Issue (3), P (263-273).
- [4] Tabassum, Ayesha, Interrelations between Qualities of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.2, 2012.
- منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والمالية، صنعاء، اليمن.
- [30] ناصر، أحمد محمد عبد الله (2019). أثر استراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي – دراسة تطبيقية على جامعتي صنعاء والحديدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- [31] النيايدي، شافع محمد سيف (2009). تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، الإمارات.
- [32] الوصافي، سمير أحمد حيدر (2021). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الحديثة، صنعاء، اليمن.