



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة

### بين تمكين العاملين والتميز في الأداء الحكومي

#### ( بالتطبيق على وزارة المالية في دولة الكويت )

**Quality of Working Life as a Mediator Variable in  
the Relationship between Employees Empowerment  
and the Governmental Excellence Performance  
(An Applied Study on the Ministry of Finance in Kuwait)**

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على

درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

مقدم من الباحث:

**غانم حاشوش خر عل الخالدي**

تحت إشراف:

أ.د / أحمد عبد الرحمن احمد

أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس



## رسالة دكتوراه

## اسم الطالب / غسان حاشوش خزعبل الخالدي

عنوان الرسالة / "جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والتميز في الأداء الحكومي - بالتطبيق على وزارة المالية في دولة الكويت".

الدرجة العلمية / دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

## لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد رئيساً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

## ٢- الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٣- الأستاذ الدكتور/ نهى محمد الخطيب  
عضوًا

## أستاذ الإدراة العامة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الدراسات العاليمية

ختم الإجازة / أجيزة الرسالة بتاريخ /

## موافقة مجلس الكلية

## موافقة مجلس الجامعة

/ / / /

ج



بسم الله الرحمن الرحيم

وَالْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰالَمِينَ

صدق الله العظيم

سورة طه : الآية : ١١٤



## ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتمكين العاملين داخل وزارة المالية في دولة الكويت، والتعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والتميز في الأداء الحكومي داخل وزارة المالية في دولة الكويت، بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز في الأداء الحكومي داخل وزارة المالية في دولة الكويت.

وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٣٤٦) مفردة من الموظفين في وزارة المالية في دولة الكويت بحيث تشمل جميع المستويات الادارية وهي : (الادارة العليا – الادارة الوسطى – الادارة التنفيذية)

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

### ١. نتائج متعلقة بتمكين العاملين:

• **بعد الاتصال ومشاركة المعلومات :** يتوقف تفعيل الاتصالات على قدرة العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت لمشاركةهم في اتخاذ القرار مع تميز التعليمات والإجراءات بالوضوح ومشاركة المدير المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة التي ترد للإدارة مع العاملين من خلال إيجاد وسائل اتصال فعالة ومتغيرة.

• **بعد بناء فرق العمل :** اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالوزارة محل التطبيق من حيث اعتماد الوزارة على فرق العمل لدورها في حل المشكلات مع تزويدها بالمعرفة والمهارات المطلوبة حتى يتسمى لها المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات.

• **بعد التأثير :** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولى على قبول العاملين بالوزارة محل التطبيق لإدارة التغيير مع افتتاح الإدارة العليا بالأفكار الابتكارية فضلاً عن إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات .

• **بعد تحفيز العاملين :** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولى على شعور العاملين بالعدالة في الترقى مع مشاركتهم في تحمل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك في ضوء تقدير جهود العمل بالوزارة.

### ٢. نتائج متعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالوزارة محل التطبيق أن جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :

- **ظروف العمل المادية:** هناك إدراك لدى العاملين بأهمية ظروف العمل المادية لإنجاز الخدمات المطلوبة من حيث تواجد سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات والمكافآت مع ربط الحوافز بمستوى الأداء.
- **رفاهية العاملين:** تبين أهميتها من خلال تطابق القيم التي يؤمن بها العاملين مع قيم الوزارة والتحدث بشكل لائق عنها وتوافر الحماس والدافع للعمل بها.
- **التوازن بين الحياة والعمل:** اتضح أن التوازن بين الحياة والعمل له تأثير على جودة الحياة الوظيفية من حيث العمل في ظل فرق عمل مع توافر آلية لضمان تكافؤ الفرص لدى العاملين في ضوء السعي الدائم لتحقيق الطموح الوظيفي في العمل.
- **مشاركة العاملين في الإدارة:** تبين أيضاً أن هناك تأثير لمشاركة العاملين في الإدارة على جودة الحياة الوظيفية من حيث بدأ الوزارة من حيث انتهى الآخرون عند البحث عن حل لمشكلات تواجهها في ضوء إيمان الإدارة العليا أن الغالبية العظمى من العاملين خبراء في مجال عملهم.

### ٣. نتائج متعلقة بالتميز في الأداء

- **ثقافة التميز في المنظمة:** يتوقف انتشار ثقافة التميز على التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة لتطوير الخدمات الوزارة محل الدراسة من خلال تخصيص مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير الخدمات في ضوء حاجات ورغبات عملائها.
- **دور القيادة في التميز:** اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالوزارة محل التطبيق من حيث تطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعم إلتزامها بالتميز في الأداء وذلك بتوفّر خطة واسحة حول التميز في الأداء ومحددة بأهداف معينة وتنلزم الإدارة بتطبيقها.
- **رضا العاملين:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولي على ملائمة حجم العمل مع قدرات العاملين من خلال اجراءات متعلقة بمسؤولياتهم وتوافر الراحة النفسية والبدنية لهم.
- **التعلم والنمو المؤسسي:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولي على تمنع الوزارة بثقافة تنظيمية تساعد على الابتكار والابداع من خلال تبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.

## - إلى روح والدي الطاهرة.

- إلى أمي الحزنة الغالية أطالت الله في عمرها.

## - إلى توأم الروح، وحبيبة القلب، ورفيقه الدرب، وزهرة

## الحياة ..... زوجتي الحبيبة الغالية.

- إلى قرة العين ومهجة الفؤاد أولادي الأعزاء، أملني في

الحياة.

- إلى أخوتي وأخواتي، وأهلي وأحبابي، وزملائي وأصحابي.

- إلى كل من مد لى يد المساعدة، على إخراج هذه الرسالة.

- إِلَى كُلِّ مَنْ أَحْبَبْتُهُمْ، فَبَادِلُونِي حَبًّا بِحَبًّا.

إِلَيْكُلْهُؤْلَاءِ جَمِيعًا

الماهش

## شكر وتقدير

إن الحمد لله تبارك في علّه على ما أنعم به علينا وأولانا إياه، والصلوة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه ، وبعد،

فيطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والإعزاز لهذه الكوكبة الظاهرة من العلماء الأجلاء وأخص بالثناء والشكر سعادة أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي، أستاذ إدارة الأعمال بكلية الذي أولاني عطفه بإشرافه على الرسالة، فكانت لنصائحه الغالية وتوجيهاته السديدة ما أنار لي الطريق، حقاً نعم الأب والأستاذ فله كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بكل الامتنان والعرفان أ.د / أحمد عبد الرحمن احمد، أستاذ إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية- جامعة الكويت على إشرافه على الرسالة فله كل الشكر والتقدير .

كما أتقدم بكل الامتنان والعرفان د/ سوسن عبد الفتاح وهب، مدرس إدارة الأعمال بكلية التي كان لإشرافها على الرسالة وتوجيهاتها وإرشاداتها الأثر البالغ في نفسي والداعم إلى الانتهاء من هذه الرسالة على هذا النحو، فلها كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتي أن أتوجه بالشكر والامتنان لأساتذتي السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بمناقشة الرسالة وهم: سعادة أ.د/ محمود محمد السيد، أستاذ إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس وسعادة أ.د/ نهى محمد الخطيب، أستاذ الادارة العامة وعميد كلية العلوم الإدارية سابقا – أكاديمية السادات .

كما أتوجه بأجمل المشاعر وأرقها وأنبلها لأسرتي التي تحملت معي مشاق طريق البحث والدراسة، وإلى كل من مد لي يد المساعدة على إخراج هذه الرسالة.

## الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	م
هـ		الآلية القرآنية
ز		ملخص الدراسة
ط		إهداء
ى		شكر وتقدير
كـ		قائمة المحتويات
مـ		قائمة الجداول
نـ		قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للبحث		
٣		مقدمة.
٥		مشكلة البحث.
٥		أهداف البحث.
٦		أهمية البحث.
٧		فروض البحث.
٨		متغيرات البحث.
١٠		مجتمع وعينة البحث.
١١		حدود البحث.
١٢		منهج البحث.
١٤		المفاهيم النظرية للنموذج المقترن للبحث.
١٧		الخلاصة
الفصل الثاني : الدراسات السابقة		
٢١		الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع جودة الحياة الوظيفية.
٢٩		الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين العاملين.
٣٧		الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز في الأداء.
٤٢		الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة جودة الحياة الوظيفية بتمكين العاملين والتميز في الأداء.
٤٩		أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة.
الفصل الثالث : تمكين العاملين		
٥٧		مقدمة.
٥٨		مفهوم تمكين العاملين.
٦٢		الفرق بين تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى.
٦٤		أهمية تمكين العاملين.
٦٦		أبعاد تمكين العاملين.
٧٠		أساليب تمكين العاملين.

الصفحة	الموضوعات	م
٧٢	ركائز تمكين العاملين ومقوماته الأساسية.	٧/٣
٧٤	خطوات تنفيذ تمكين العاملين.	٨/٣
٧٧	التجارب والتطبيقات العملية لتمكين العاملين.	٩/٣
٨٠	الخلاصة.	١٠/٣
<b>الفصل الرابع : جودة الحياة الوظيفية</b>		
٨٣	مقدمة.	١/٤
٨٤	نشأة جودة الحياة الوظيفية.	٢/٤
٨٥	مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميته.	٣/٤
٨٨	عوامل الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.	٤/٤
٩٠	أبعاد ومؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية.	٥/٤
٩١	أهمية تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.	٦/٤
٩٣	العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.	٧/٤
٩٤	الخلاصة.	٨/٤
<b>الفصل الخامس : التميز في الأداء</b>		
٩٧	مقدمة.	١/٥
٩٧	نشأة وتطور فلسفة التميز في الأداء.	٢/٥
٩٨	مفهوم التميز في الأداء.	٣/٥
١٠٠	الفلسفة التي يقوم عليها التميز في الأداء.	٤/٥
١٠٠	العلاقة بين التميز في الأداء وإدارة الجودة الشاملة.	٥/٥
١٠٢	عوامل التميز في الأداء المؤسسي.	٦/٥
١٠٣	مداخل التميز في الأداء.	٧/٥
١٠٣	مراحل وخطوات التميز في الأداء.	٨/٥
١٠٥	نماذج وجوائز التميز في الأداء العالمية والعربيّة.	٩/٥
١١٥	الخلاصة.	١٠/٥
<b>الفصل السادس : الدراسة التطبيقية</b>		
١١٩	اختبارات الثبات والصدق.	١/٦
١٢١	الإحصاء الوصفي.	٢/٦
١٣٠	اختبار فروض البحث.	٣/٦
<b>الفصل السابع : النتائج والتوصيات</b>		
١٤٧	النتائج.	١/٧
١٥٠	التوصيات.	٢/٧
١٥٧	<b>الملاحق</b>	
١٦٨	<b>المراجع</b>	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
١٠	عدد الموظفين في وزارة المالية في دولة الكويت حسب المستوى الاداري	١
١١	توزيع عينة البحث حسب المستويات الإدارية	٢
٧٩	الجدرات القيادية الـ ٢١ لشركة سميث كلاين بيت sham بناء على القيم الاساسية للشركة	٣
١٠١	أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز في الأداء وإدارة الجودة الشاملة	٤
١٢٠	نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)	٥
١٢٠	معاملات الصدق الذاتي للاستبيان	٦
١٢١	توزيع مفردات عينة البحث حسب الإدارة التابع لها	٧
١٢١	توزيع مفردات عينة البحث حسب النوع	٨
١٢٢	توزيع مفردات عينة البحث حسب العمر	٩
١٢٢	توزيع مفردات عينة البحث حسب المستوى التعليمي	١٠
١٢٣	توزيع مفردات عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	١١
١٢٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تمكين العاملين	١٢
١٢٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات لمتغير جودة الحياة الوظيفية	١٣
١٢٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التميز في الأداء	١٤
١٣٠	تأثير تمكين العاملين على ظروف العمل المادية	١٥
١٣١	تأثير تمكين العاملين على رفاهية العاملين	١٦
١٣٢	تأثير تمكين العاملين على التوازن بين الحياة والعمل	١٧
١٣٣	تأثير تمكين العاملين على مشاركة العاملين	١٨
١٣٤	ملخص نتائج اختبارات مدى صحة الفروض الفرعية لفرض الرئيس الأول	١٩
١٣٤	تأثير تمكين العاملين على ثقافة التميز	٢٠
١٣٥	تأثير تمكين العاملين على دور القيادة في التميز	٢١
١٣٦	تأثير تمكين العاملين على رضا العاملين	٢٢
١٣٧	تأثير تمكين العاملين على التعلم والنمو المؤسسي	٢٣
١٣٨	ملخص نتائج اختبارات مدى صحة الفروض الفرعية لفرض الرئيس الثاني	٢٤
١٣٨	تأثير جودة الحياة الوظيفية على ثقافة التميز	٢٥
١٣٩	تأثير جودة الحياة الوظيفية على دور القيادة في التميز	٢٦
١٤٠	تأثير جدة الحياة الوظيفية على رضا العاملين	٢٧
١٤١	تأثير جودة الحياة الوظيفية على التعلم والنمو المؤسسي	٢٨
١٤٢	ملخص نتائج اختبارات مدى صحة الفروض الفرعية لفرض الرئيس الثالث	٢٩
١٤٢	اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض الرابع	٣٠
١٤٣	تحليل التباين ANOVA لفرض الرابع	٣١
١٥٠	توصيات البحث	٣٢

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
٩	نموذج متغيرات البحث	١
١٠٢	علاقة التميز في الأداء بالجودة	٢
١٠٤	المدة الزمنية نحو التميز	٣
١٠٦	نموذج بالدرج الوطنية الأمريكية للتميز في الأداء	٤
١٠٧	نموذج التميز في الأداء الأوروبي	٥
١٠٨	نموذج التميز في الأداء الكندي.	٦
١٠٩	نموذج التميز في الأداء السنغافوري	٧
١١٠	نموذج التميز في الأداء لجنوب أفريقيا	٨
١١٢	نموذج التميز في الأداء لأمريكا اللاتينية	٩
١١٣	نموذج التميز في الأداء الأسترالي	١٠
١١٤	نموذج دبي المحدث للأداء الحكومي المتميز	١١

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

١/١. مقدمة.

٢/١. مشكلة البحث.

٣/١. أهداف البحث.

٤/١. أهمية البحث.

٥/١. فروض البحث.

٦/١. متغيرات البحث.

٧/١. مجتمع وعينة الدراسة.

٨/١. حدود الدراسة.

٩/١. منهج البحث.

١٠/١. المفاهيم النظرية للنموذج المقترن للبحث.

١١/١. الخلاصة.