



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 خزعل 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

٢٠١٨

رسالة دكتوراه

اسم الطالب / غانم حاشوش خزعل الخالدي

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

الدرجة العلمية / دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور/ محمود محمد السيد

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/ نهي محمد الخطيب

أستاذ الإدارة العامة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

[illegible]

الدراسات العليا

ختم الإجازة أجيزت الرسالة بتاريخ / /

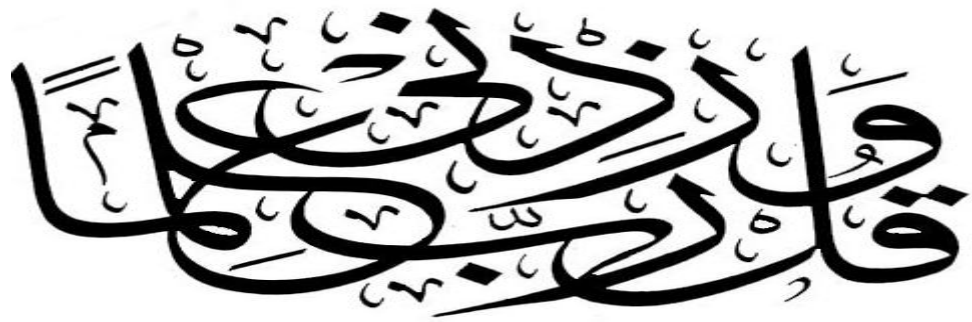
موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

/ /

/ /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

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 : (الإدارة العليا – الادارة الوسطى – الادارة التنفيذية)

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

١. نتائج متعلقة بتمكين العاملين:

- **بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات :** يتوقف تفعيل الاتصالات على قدرة العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت لمشاركتهم في اتخاذ القرار مع تميز التعليمات والاجراءات بالوضوح ومشاركة المدير المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة مع العاملين من خلال إيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
- **بُعد 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 بالمعارف والمهارات المطلوبة حتي يتسني لها المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات.
- **بُعد التأثير:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولي على قبول العاملين بالوزارة محل التطبيق لإدارة التغير مع اقتناع الإدارة العليا بالأفكار الابتكارية فضلاً عن إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات .
- **بُعد تحفيز العاملين:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة على الأولي على شعور العاملين بالعدالة في الترقيات 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 لانجاز الخدمات المطلوبة من حيث تواجد سياسة محددة وواضحة للحوافز وللتشريكات والمكافآت مع ربط الحوافز بمستوي الأداء .
- **رفاهية العاملين:** تبين أهميتها من خلال تتطابق 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 لدي العاملين في ضوء السعي الدائم لتحقيق الطموح الوظيفي في العمل.
- **مشاركة العاملين في الإدارة :** تبين أيضا 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 لتدعيم التزامها بالتميز في الأداء وذلك بتوافر خطة واضحة حول التميز في الأداء ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
- **رضا العاملين:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على ملائمة حجم العمل مع قدرات العاملين من خلال اجراءات متعلقة بمسئولياتهم وتوافر الراحة النفسية و البدنية لهم.
- **التعلم والنمو المؤسسي:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على تمتع الوزارة بثقافة تنظيمية تساعد علي الابتكار والابداع من خلال تبني الأفكار الابتكارية والابداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.

الإهداء

- إلى روح والدي الطاهرة.
 - إلى أُمي الحنونة الغالية أطل الله في عمرها.
 - إلى توأم الروح، وحبّية القلب، ورفيقة الدرب، وزهرة الحياة زوجتي الحبيبة الغالية.
 - إلى قرة العين ومهجة الفؤاد أولادي الأعزاء، أُملي في الحياة.
 - إلى أخوتي وأخواتي، وأهلي وأحبّابي، وزملائي وأصحابي.
 - إلى كل من مد لي يد المساعدة، على إخراج هذه الرسالة.
 - إلى كل من أحببتهم، فبادلوني حباً بحبّ.
- إلى كل هؤلاء جميعاً
أهدى هذه الرسالة

الباحث

شكر وتقدير

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

فيطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والإعزاز لهذه الكوكبة الزاهرة من العلماء الأجلاء وأخص بالثناء والشكر سعادة أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي، أستاذ إدارة الأعمال بالكلية 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 بالكلية التي كان لإشرافها على الرسالة وتوجيهاتها وإرشاداتها الأثر البالغ في نفسي والدافع إلى الانتهاء من هذه الرسالة على هذا النحو، فله كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والامتنان لأساتذتي السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة وهم: سعادة أ.د/ محمود محمد السيد، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس وسعادة أ.د/ نهى محمد الخطيب، أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية العلوم الإدارية سابقاً - 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

م	الموضوعات	الصفحة
	الآية القرآنية	هـ
	ملخص الدراسة	ز
	إهداء	ط
	شكر وتقدير	ى
	قائمة المحتويات	ك
	قائمة الجداول	م
	قائمة الأشكال	ن
الفصل الأول : الإطار العام للبحث		
١/١	مقدمة.	٣
٢/١	مشكلة البحث.	٥
٣/١	أهداف البحث.	٥
٤/١	أهمية البحث.	٦
٥/١	فروض البحث.	٧
٦/١	متغيرات البحث.	٨
٧/١	مجتمع وعينة البحث.	١٠
٨/١	حدود البحث.	١١
٩/١	منهج البحث.	١٢
١٠/١	المفاهيم النظرية للنموذج المقترح للبحث.	١٤
١١/١	الخلاصة	١٧
الفصل الثاني : الدراسات السابقة		
١/٢	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع جودة الحياة الوظيفية.	٢١
٢/٢	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين العاملين.	٢٩
٣/٢	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز في الأداء.	٣٧
٤/٢	الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة جودة الحياة الوظيفية بتمكين العاملين والتميز في الأداء.	٤٢
٥/٢	أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة.	٤٩
الفصل الثالث : تمكين العاملين		
١/٣	مقدمة.	٥٧
٢/٣	مفهوم تمكين العاملين.	٥٨
٣/٣	الفرق بين تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى.	٦٢
٤/٣	أهمية تمكين العاملين.	٦٤
٥/٣	أبعاد تمكين العاملين.	٦٦
٦/٣	أساليب تمكين العاملين.	٧٠

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

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
١٠	عدد الموظفين في وزارة المالية في دولة الكويت حسب المستوى الإداري	١
١١	توزيع عينة البحث حسب المستويات الإدارية	٢
٧٩	الجدارات القيادية الـ ٢١ لشركة سميث كلاين بيتشام بناء على القيم الأساسية 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 مدي صحة الفروض الفرعية للفرض 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 مدي صحة الفروض الفرعية للفرض 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 جودة الحياة الوظيفية على رضا العاملين	٢٧
١٤١	تأثير جودة الحياة الوظيفية على التعلم والنمو المؤسسي	٢٨
١٤٢	ملخص نتائج اختبارات مدي صحة الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثالث	٢٩
١٤٢	اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرابع	٣٠
١٤٣	تحليل التباين ANOVA للفرض 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 بالدريج 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 المقترح للبحث.
- ١١/١. الخلاصة.