

# Mediating Role of Quality of Work-Life in the Relationship between Employees Empowerment and Organizational Performance Using Balanced Scorecard

Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh  
Faculty of Finance and Business

Monther Mohammed Alwan  
Faculty of Finance and Business

The World Islamic Sciences and Education  
University  
mkasasbeh2002@yahoo.com

The World Islamic Sciences and Education  
University  
monther.alalwan@yahoo.com

Received:24/9/2020

Accepted:24/12/2020

## Abstract:

This study aims at clarifying the mediating role of quality of work-life in the relationship between employees' empowerment and organizational performance using balanced scorecard. The study population consists of all the employees of cement companies in Jordan. The number of employees in the researched companies is (1564) individuals, and the study used a proportional stratified random sample. Consequently, (307) questionnaires were distributed, and (217) valid questionnaires were retrieved. To test the study hypotheses, the Partial Least Squares Structural Equation Modeling ("PLS-SEM") software was used. Path analysis was conducted to find out the effect of the independent variable on the dependent variable through the mediating variable.

Accordingly, the results show that there is an impact of employees empowerment represented by (influence, competency, self-orientation, the meaning of work) on organizational performance represented by (customer satisfaction, internal processes, innovation and learning, environmental performance). There is a partial mediation of work-life quality in the relationship between employees' empowerment and organizational performance.

Based on the results reached, the study include some recommendations, the most important of which are: that senior management should continue to support the empowerment process as a well-established management approach, and increase interest in aspects of the quality of work-life in cement companies because of their importance in improving organizational performance. More future researches on empowerment, organizational performance, and quality of work-life could be conducted in other organizations

**Keywords:** Employees Empowerment, Quality of Work-Life, Organizational Performance, Balanced Scorecard, Cement Companies in Jordan.

# الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

محمد مفضي الكساسبة

كلية المال والأعمال

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

mkasasbeh2002@yahoo.com

منذر محمد العلوان

كلية المال والأعمال

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

monther.alalwan@yahoo.com

استلام البحث: 2020/10/10

قبول البحث: 2020/12/22

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الإسمنت في الأردن؛ إذ بلغ عدد العاملين في الشركات المبحوثة (1564) فرداً، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وتم توزيع (307) استبانة، واسترجاع (217) استبانة صالحة للتحليل. لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برمجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتم إجراء تحليل المسار Path Analysis لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل)، في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي) في الشركات المبحوثة، ووجود وساطة جزئية لجودة حياة العمل في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التنظيمي.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تضمنت الدراسة بعض التوصيات، من أهمها: أن تستمر الإدارة العليا في دعم عملية التمكين كنهج إداري راسخ، وزيادة الاهتمام بجوانب جودة حياة العمل في شركات الإسمنت لما لها من أهمية في تحسين الأداء التنظيمي. وإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية حول التمكين وجودة حياة العمل والأداء الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، جودة حياة العمل، الأداء التنظيمي، بطاقة الأداء المتوازن، شركات الإسمنت في الأردن.

..

## المقدمة:

المنظمات بموضوع التمكين بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم إلى ما يسمى المنظمة الممكنة التي تعطي عاملها مزيداً من الاستقلالية والمشاركة وحرية التصرف في عمليات اتخاذ القرار.

كما أن التمكين سياق إدراكي وحالة عقلية، ويعطي الثقة للفرد بتحمل المسؤولية، والسيطرة على الأداء، والشعور بمعنى وقيمة العمل الذي يقوم به، إضافة إلى أن التمكين يعطي مساحة أكبر للعاملين لاستخدام كفاءاتهم، وخبرتهم، وتوجيه ذاتهم، وتأثيرهم في الآخرين، وهذا بدوره يؤدي إلى التخلص من البيروقراطية، وإعطاء المنظمة

يتطلب نجاح أي منظمة أن تواجه التحديات، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تبني أدوات جديدة تُمكن القائمين على المنظمات من بناء نظام إداري يترجم رؤيتها إلى واقع عملي، ويقيس في الوقت ذاته الأداء، وهذا يتحقق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ والتي تُعدّ من النظم الفاعلة التي تُمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية والاحتفاظ بها لفترة طويلة.

ولعل تمكين العاملين من أهم المداخل للتغيير والتطوير في المنظمات، والذي يُعدّ من خصائص الإدارة الديمقراطية. وقد زاد اهتمام

ما الأهمية النسبية لتمكين العاملين وجودة حياة العمل وأداء شركات الإسمنت في الأردن؟

ما أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت في الأردن؟  
ما أثر تمكين العاملين في جودة حياة العمل في شركات الإسمنت في الأردن؟

ما أثر جودة حياة العمل في أداء شركات الإسمنت في الأردن؟

### أهمية الدراسة

لعل الربط بين تمكين العاملين، وأداء المنظمة المتمثل بطاقة الأداء المتوازن، وجودة حياة العمل يجعل من الدراسة الحالية إضافة ذات قيمة للدراسات العربية، لاسيما في ظل ندرة الدراسات- في حدود علم الباحثين- التي تربط المتغيرات الثلاثة في دراسة متكاملة. وبما أن قطاع شركات الإسمنت في الأردن من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني، ويُعدّ ركيزة أساسية في البناء والإعمار، ويُساهم في الاقتصاد الوطني، والنتائج المحلي الإجمالي، فإن الدراسة الحالية تشكل عوناً لأصحاب القرار في الشركات المبحوثة بما تقدمه من مقترحات وتوصيات من شأنها أن تساعد القيادات الإدارية على الاهتمام بالتمكين وجودة حياة العمل لتعزيز أداء شركات الإسمنت في الأردن.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى قياس أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت في الأردن من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط، بالإضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:  
التعرف إلى الأهمية النسبية لتمكين العاملين وجودة حياة العمل وأداء شركات الإسمنت في الأردن.

التعرف إلى أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت في الأردن.

التعرف إلى أثر تمكين العاملين في جودة حياة العمل في شركات الإسمنت في الأردن.

التعرف إلى أثر جودة حياة العمل في أداء شركات الإسمنت في الأردن.

التعرف إلى أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت من خلال جودة حياة العمل.

### فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة

المزيد من المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، مما يساعد في عملية اتخاذ القرار وتقليل الوقت، وتحسين وتطوير الأداء، والذي هو الغاية النهائية لكل المنظمات.

ينبغي على المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تحسين جودة حياة العمل، فجودة حياة العمل تعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة، كما تُوفّر للعاملين الأمان الوظيفي، والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف العمل الصحية.

لقد تم تبني ربط متغيرات تمكين العاملين، وجودة حياة العمل، والأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن في ضوء التأصيل النظري للعلاقة بين هذه المتغيرات في الدراسات السابقة، وبما أن شركات الإسمنت في الأردن تساهم في النمو الاقتصادي، وتشكل ركيزة أساسية لمشاريع الإعمار والبناء، وتواجه تحديات في الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء البيئي بشكل خاص فقد تم اختيارها للدراسة.

### مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع صناعة الإسمنت في الأردن من أهم مقومات وركائز الاقتصاد الوطني، من حيث مستوى التكنولوجيا ومعدلات التطور والنمو، ويلعب دوراً مهماً في البناء والإعمار والتشغيل، وتم في العقد الأول من القرن الحالي إقامة عدد من المصانع في مناطق مختلفة من المملكة. واخذت شركات الإسمنت تتنافس بشدة، وتُركّز جهودها للبقاء والنمو والتطور، ويعد الاهتمام بأدائها من أهم عوامل النجاح، وخصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي فرضتها البيئة الخارجية. وهذا ناتج عن التحديات التي تواجهها شركات الإسمنت في الوقت الحالي بسبب الضغوطات المجتمعية التي تمارس على شركات الإسمنت للالتزام بالمعايير البيئية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة، وتعزيز مستوى أدائها وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز على الجوانب غير المالية جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية.

وتتمثل الفجوة البحثية في تباين نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، فأشارت بعض الدراسات (Al-Ha'ar<sup>7</sup>; Dabo<sup>17</sup>; Nayak<sup>35</sup>) إلى أن هناك أثراً إيجابياً لتمكين العاملين في الأداء، مما يستدعي تنمية وتطوير قدرات الأفراد وقابليتهم نحو الإبداع والتميز، في حين توصل الدوري<sup>6</sup> إلى عدم وجود أثر لكل من بُعدي كفاءة العمل، وتطوير العمل من أبعاد تمكين العاملين في الأداء، ولهذا تأتي الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط؟

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لجودة حياة العمل في أداء شركات الإسمنت بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي).

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في أداء شركات الإسمنت بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي) من خلال جودة حياة العمل.

#### أنموذج الدراسة

بناءً على الدراسات السابقة-<sup>35</sup> (Nayak, et al. 2020; Kaplan & Norten<sup>27</sup>; Mejjadavced & Balkim<sup>20</sup>؛ العولقي والنظاري<sup>5</sup>؛ الزيادات<sup>45</sup>؛ بورغدة ودريس)<sup>16</sup>، وفي ضوء التأصيل النظري للعلاقة بين تمكين العاملين، والأداء، وجودة حياة العمل تم بناء أنموذج الدراسة، ويتكون أنموذج الدراسة من تمكين العاملين كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع، وجودة حياة العمل كمتغير وسيط. ويشير الشكل (1) إلى متغيرات الدراسة وأبعادها.

(رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي) في شركات الإسمنت في الأردن، وينبثق عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:

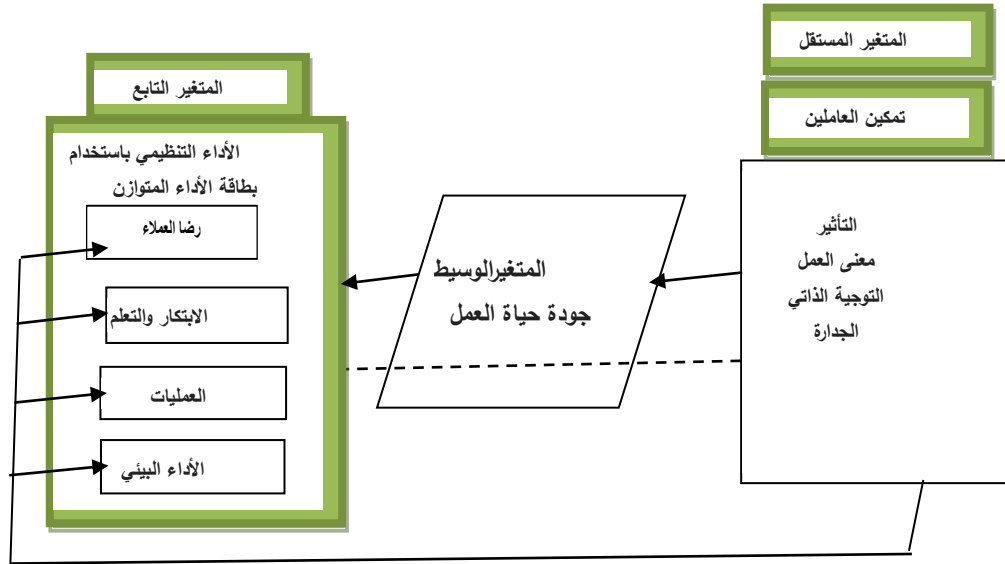
H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في رضا العملاء في شركات الإسمنت في الأردن.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في العمليات الداخلية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في الابتكار والتعلم.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في الأداء البيئي.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( a  $\leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في جودة حياة العمل في شركات الإسمنت في الأردن.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أن تمكين العاملين والأداء وجوده حياة العمل من المواضيع المهمة التي تطرق لها الكثير من الباحثين في الآونة الأخيرة، ومن الملاحظ أن هذه المتغيرات لم تُدرس مجتمعة، ولعل هذه المتغيرات بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل لما لها من أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، ومن هذا المنطلق تم ربط المتغيرات الثلاثة في نموذج الدراسة بناءً على الدراسات والأدبيات السابقة. وتم دراسة هذه المتغيرات في شركات الإسمنت في الأردن لأهمية الأداء المتوازن فيها، فضلاً عن أهميتها في الاقتصاد الوطني.

## تمكين العاملين

تتنافس منظمات الأعمال بغية الحصول على الموارد التي تمكنها من البقاء والاستمرار، وهذا ما فرضته عملية الانفتاح على المنظمات في بيئة تمتاز بالتقلب والتغير المستمرين، فالمنافسة لا تتوقف بل تمتد إلى كل شيء، سواءً بالحصول على أفضل الموارد المالية والمادية المتوفرة، كالمعلوماتية أو التكنولوجية أو بالكفاءة والفاعلية اللازميتين لتحقيق أهداف المنظمة، والوصول للتميز؛ وتحقيق القدرة الدائمة والمستمرة لتلبية حاجات ورغبات عملائها.<sup>23</sup>

يُعدّ التمكين من الموضوعات الحديثة التي زاد الاهتمام بها مؤخراً، حيث انتقلت الإدارات الحديثة من النظام البيروقراطي إلى النظام الديمقراطي بعد أن أثبت النظام البيروقراطي عدم جدواه في العصر الحديث؛ بسبب المنافسة المحتدمة بين المنظمات، وهذا يتطلب المزيد من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات.<sup>12</sup>

يعرف Morhead and Griffin<sup>33</sup> تمكين العاملين بأنه إعطاء العاملين صلاحيات وضع الأهداف التي تخص عملهم، واتخاذ القرارات التي ترتبط بحلّ المشكلات وإنجاز الأعمال التي تُعيق تحقيق الأهداف. يحرر التمكين الفرد من الرقابة المتشددة والصارمة والتعليمات والسياسات الجامدة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته وأعماله التي يقوم بها، ومن هنا تتحرر إمكانيات ومواهب الفرد الكامنة داخله.<sup>14</sup>

ومن التعريفات الأكثر أهمية للتمكين إعطاء السلطة للعاملين في تحديد الأهداف التي تخص أعمالهم؛ ما يجعل اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وإعطاء تصور كامل عن فلسفة المنظمة من خلال رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.<sup>29</sup>

## أبعاد تمكين العاملين

## التأصيل النظري للعلاقة بين تمكين العاملين، والأداء، وجوده حياة العمل:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التمكين، وحاولت الكثير من الدراسات بحث التمكين كمتغير مستقل وأثره في الأداء كمتغير تابع (الدوري<sup>6</sup>؛ كوشي وبودودة<sup>7,28</sup>؛ Al-Ha'ar<sup>17</sup>؛ Dabo<sup>17</sup>)، ووجدت أن للتمكين أثراً إيجابياً في الأداء.

وقام الكثير من الباحثين بدراسة جودة حياة العمل؛ فتناولها بعض الباحثين كمتغير مستقل (الهاشمي والعضايلة<sup>9</sup>؛ العمري واليافي<sup>3</sup>؛ ماضي<sup>30</sup>)، بينما قام آخرون بدراسة جودة حياة العمل كمتغير وسيط أو معدل (الهبارنة وآخرون<sup>8</sup>؛ Hermawati & Mas<sup>22</sup>)، أما دراسة ديوب<sup>18</sup> فاعتمدت جودة حياة العمل كمتغير تابع، وتمكين العاملين كمتغير مستقل. ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، اعتُبر التمكين من الموضوعات الحديثة والمهمة، وينبغي إيلاؤها المزيد من العناية والبحث وتطبيقها وممارستها في المنظمات المختلفة.

توصلت دراسة زريقات والساعد<sup>44</sup> إلى وجود أثر لمتطلبات التمكين في الأداء، ووجود تأثير لمتطلبات التمكين في أداء المهمة، والأداء السياقي في مجموعة العناصر. توصل أبو غنيم وعجيل<sup>1</sup> إلى أن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل والأداء التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير لجودة حياة العمل في تحسين أداء الكليات في جامعة الكوفة. توصلت دراسة Usha and Rohini<sup>42</sup> إلى أن هناك خمسة جوانب من جودة حياة العمل لها تأثير في أداء العمل؛ وأن للأمان وظروف العمل الصحية التأثير الأقوى، بينما للدفع، والفوائد، وفرص التطوير والتحفيز تأثير كبير في الرضا الوظيفي.

كشفت دراسة Nayaket al.<sup>35</sup> أن لجودة حياة العمل دوراً مهماً في العلاقة بين تمكين العاملين، والتزام العاملين. خلصت دراسة الشنطي<sup>13</sup> إلى أن القيادة التحولية تؤثر تأثيراً إيجابياً في جودة الحياة الوظيفية، كما وكشفت أن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية، وتتوسط جزئياً العلاقة بين

الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية. وجد Nguyen et al.<sup>36</sup> أن لرأس المال النفسي أثراً مباشراً وغير مباشرة في الأداء، بوجود العامل الوسيط جودة حياة العمل وجاذبية العمل، ومعاناة الوظيفة.

توصلت دراسة Moghimiet al.<sup>32</sup> إلى أن العدالة التنظيمية بجميع مكوناتها ترتبط ارتباطاً معنوياً مع جودة الحياة الوظيفية. ووجدت دراسة Gayathiri and Ramakrishnan<sup>19</sup> أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد جودة حياة العمل والأداء والرضا الوظيفي من حيث أداء السوق والقيمة المضافة لأصحاب العمل، واستدامة الأعمال.

### الأداء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الأداء أحد المفاهيم الأساسية واسعة الانتشار، وخاصة في العلوم الاقتصادية والإدارية؛ وذلك لأهميته لمنظمات الأعمال، والأداء يمثل الدافع الحقيقي لوجود أي منظمة، كما أنه يعتبر الأكثر إسهاماً في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، ويضمن الأداء المتميز البقاء للمنظمة والاستمرارية والمنافسة والتفوق، وتحقيق النتائج بعيدة المدى.

ويُعرف الأداء المنظمي بأنه إنجاز أهداف المنظمة باستخدام الموارد بفاعلية وكفاءة، وتعني الفاعلية إنجاز الأهداف المرغوبة، أما الكفاءة فتعني تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، إن الأداء التنظيمي يتطلب التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها.<sup>2</sup>

### قياس الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تم استنباط بطاقة الأداء المتوازن بواسطة Kaplan<sup>27</sup> Norton في بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين، وقد أجرى العالمان دراسة بحثية على 12 شركة لاكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، وأثبتت الدراسة أن الاعتماد على القياسات المالية للأداء غير كافٍ، وتم الوصول إلى فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي تبرز قياسات الأداء المختلفة في المنظمة.

وتعدّ بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر تكاملاً حيث تضم الجوانب ذات التأثير في الأنشطة المختلفة للمنظمة بصورة تحقق توازناً فيما بينها، ويشمل قياس الجوانب المتعلقة بالزبائن، والمالية، بالإضافة إلى قياس الجوانب المتعلقة بالعمليات داخل المنظمة وكذلك التعليم والنمو.<sup>21</sup>

ثمة الكثير من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن؛ فعرفت على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة، وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي<sup>27</sup>.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:

**المحور المالي:** تشير مقاييس الأداء المالي إلى مدى نجاح الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمات وفعالية تنفيذها في المساهمة في تحسين أدائها، وعادة ما ترتبط الأهداف المالية بمستوى الربحية والنمو، والعائد للمساهمين<sup>27</sup>.

**محور العملاء:** تركز المنظمات على العملاء نظراً لإدراكها لأهمية المتزايدة لدور العملاء ورضاهم عن الخدمات التي يتلقونها من أي منظمة تعمل في أي مجال كان؛ ومن هنا أصبح مدير المنظمات وقطاع الأعمال يمنحون أولوية قصوى لأداء المنظمات

**التأثير:** قدرة الشخص على كسب ثقة واحترام وتقدير التابعين والزملاء، واعتباره قدوة حسنة بحيث يقوم هؤلاء بتقليده والانصياع لرغبته في كل مطالبه، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا،<sup>13</sup> ويرى Johnson<sup>24</sup> أن التأثير هو فهم وإدراك الفرد الممكن لمقدار التمكين الذي بإمكانه أن يمارسه على نتائج التنظيم ومحيط العمل، باعتبار أنه يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل.

**الجدارة:** تعني امتلاك العاملين المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر، لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفّر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح والتحكم بمسؤولياته، والكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته، وهذا السلوك يحدّ من تطوير ذاته، وتدريب العاملين له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤولية، وزيادة شعور الفرد بالفاعلية الذاتية،<sup>12</sup> وللتمكن أبعاد تتضمنها كلمة (SMART) كما يلي: Support: الدعم من الإدارة العليا، Motivated: تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، Authority: منح السلطة، Responsibility: المسؤولية، Trust: الثقة في العاملين<sup>10</sup>.

**التوجيه الذاتي:** وتشير إلى المسؤولية الشخصية وحرية التصرف للعامل وفقاً للعمل الذي يقوم به.<sup>29</sup> إن العاملين الممكّنين من قبل منظماتهم يكون لديهم أهداف ومسؤوليات واضحة تخصّ عملهم، ويتمتعون بالاستقلالية، وهم بنفس الوقت على وعي بالحدود والأطر المرسومة لهم وحرية تصرفاتهم، وتكون أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة، فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة فإنهم يشعرون بقدرتهم على توجيه ذاتهم واتخاذ المبادرة في الوقت المناسب، وكلما زاد تفهم العاملين لبيئة عملهم زادت قدرتهم وزادت ثقتهم بأنفسهم في توجيه أنفسهم، وأخذ المسار الصحيح الذي يصب في مصلحة المنظمة.<sup>5</sup>

**معنى العمل:** ويقصد بالمعنى استشعار الموظف لقيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، وبهذا فإنّ المعنى يتطلب التوافق بين مستلزمات العمل والأدوار التي يقوم بها الشخص من جهة، والاعتقادات والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع الاعتبارات منسجمة ومتوافقة فلا شك في أنّ الوظيفة ذات قيمة، وأما إذا كانت متناقضة فهذا يؤدي إلى الشعور بنقص المعنى، أي أنّ الوظيفة لا معنى لها.<sup>14</sup>

إن مُصطلح جودة حياة العمل قد ظهر بشكل جلي وواضح عام 1972، واهتم به الباحثون والمنظمات خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وأصبح لهذا المفهوم اهتمام كبير، وواكب ظهور مفهوم جودة حياة العمل سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين، خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيض الخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، وتخفيض معدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>9</sup> عرف Smell et al.<sup>41</sup> جودة حياة العمل بأنها الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل، وتخفيف القلق والضغط لدى العاملين، كذلك تم تعريفها بأنها درجة التميز وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافاً إليها البعد الإنساني، والتي تساهم في مجملها بالرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل<sup>39</sup>.

ويرى محمود<sup>31</sup> أنّ جودة الحياة الوظيفية، عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للأفراد العاملين وحياتهم الشخصية والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعاملين والمنظمة والمتعاملين معها.

#### العناصر الأساسية لنوعية حياة العمل:

يتمثل مفهوم نوعية حياة العمل بجانبين : الأول استخدام جميع الإمكانيات البشرية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية تطويراً أكثر من الأنظمة الأخرى في بيئة العمل، ويتمثل الجانب الثاني بسعي العاملين إلى إشباع حاجاتهم الأساسية في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المسؤولين في مواقع العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في المنظمات، والتي تتمثل بديمقراطية الإدارة؛ وتسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت، وتعزيز التعاون، وسلامة بيئة العمل، وتقليل ساعات العمل، ومن هنا يمكن إجمال العناصر الأساسية لنوعية حياة العمل في المنظمات بما يلي:<sup>4</sup>

- 1 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.
- 2 - تعزيز التعاون بين العاملين، وتشجيع التآلف والمودة.
- 3 - ديمقراطية الإدارة.
- 4 - تحقيق العدالة في الأجور والحوافز والمكافآت.
- 5 - خلق ظروف عمل أكثر إنسانية .
- 6 - بناء مناخ أخلاقي، يتمثل بتوفير السلامة والأمان لجميع العاملين.

والصورة التي يراها من خلالها العملاء، حيث دفع هذا المحور المنظمات للسعي دوماً إلى توفير السلع والخدمات للعملاء وفق نوعية وجودة عالية للفوز برضاهم<sup>27</sup>.

**محور الابتكار والتعلم:** يعد الابتكار والتعلم أساساً فاعلياً للمستقبل، وذلك ضمن توليد أفكار إبداعية وتحويلها إلى موجودات ثمينة وقيمة ونادرة، ويتمثل ذلك في تميز عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها،<sup>2</sup> يحدد محور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن البنية التحتية التي يتعين على المنظمات تأسيسها لتحقيق نمو وتحسين طويل الأجل، ويتمحور هذا المحور حول امتلاك المنظمات للقدرات المطلوبة لتحسين صورتها، وتعزيز قيمتها وأهميتها للمعنيين بخدماتها في المستقبل، وبمقدور المنظمة أن تحقق الاعتماد المتزايد على التعلم والمعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشكلات، وتطوير عمليات الابتكار في المنظمة وتحفيز العصف الذهني<sup>10</sup>.

**محور العمليات الداخلية:** في هذا المحور يجب التأكيد على العمليات التي تولد الأشكال الملائمة للقيمة بالنسبة للعملاء وتؤدي إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم، وبيّن نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة وصفاً لجميع عمليات المنظمة ابتداءً من تحليل احتياجات العملاء وتنتهي بتقديم المنتج أو الخدمة، وبعد ذلك يتم تحليل العمليات بدرجة أكبر بهدف استبعاد العمليات التي لا تخلق قيمة للعملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما العمليات المتبقية فيجب وصفها من حيث التكاليف والجودة وزمن العملية، ومن هنا ستوفر النتائج الأساسية لاختيار أساليب القياس<sup>26</sup>.

**محور الأداء البيئي:** هو البعد الذي يتعلق بترجمة رسالة الشركات وأهدافها واستراتيجياتها إلى أهداف وخطط خاصة للتعامل مع الأنشطة التي تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية بشكل متوازن،<sup>25</sup> وكذلك فإن هذا البعد يتعلق بحماية البيئة والموارد الطبيعية من التلف والتخريب الذي قد يلحق بها نتيجة نشاطات المنظمة. وهناك أثر إحصائي لأنظمة الحوافز الداعمة في الأداء الاجتماعي والبيئي.<sup>11</sup>

تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي في الدراسة الحالية بأربعة محاور من خلال العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والابتكار والتعلم، والأداء البيئي، وتم استبعاد الأداء المالي من الدراسة، والتركيز على دراسة البعد البيئي لأنه أكثر حداثة، فضلاً عن أهميته في شركات الإسمنت لأنها شركات تؤثر في البيئة بشكل كبير.

#### جودة حياة العمل

$$n = \frac{1564 * 0.5(1 - 0.5)}{\{(1564 - 1) * (0.05^2 \div 0.1.96^2)\} + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{1564 * 0.5 * 0.5}{\{(1563) * (0.00065)\} + (0.25)}$$

$$n = \frac{391}{1.27}$$

$$n = 307$$

N حجم مجتمع الدراسة

n حجم عينة الدراسة

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95%) وتساوي

(1.96)

d نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P نسبة توفر الخاصية المحايدة

ويعتبر حجم العينة الممثلة للمجتمع (307) عوامل حسب المعادلة التي تم استخدامها لإيجاد حجم العينة<sup>38</sup>، واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح 5% كما هو موضح في الجدول (1) ووفق المعادلة التالية تم استخراج العينة الممثلة لكل مصنع:

عدد العاملين في الشركة / عدد العاملين في مجتمع الدراسة

\* حجم العينة

جدول (1): احتساب حجم العينة

اسم الشركة	عدد العاملين	آلية احتساب حجم العينة	حجم العينة
شركة مصانع الإسمنت الأردنية / لافراج	522	102=307*1564/522	102
شركة اسمنت الراجحي	343	65=307*1564/343	68
شركة اسمنت المناصير	347	75=307*1564/347	67
شركة اسمنت العربية	170	32=1564307/170	33
شركة اسمنت الأبيض	182	38=307*1564/182	37
المجموع	1564		307

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على عدد من أساتذة الجامعات المختصين من ذوي المعرفة بموضوع الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم. ومن هنا اعتُبرت الاستبانة صالحة لقياس المتغيرات التي صُممت من أجلها.

لقد تم اختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي شملتها الدراسة، باستخدام اختبار معامل كرونباخ (ألفا) Cronbath Alpha Coeficient وتكون قيمة المقياس مقبولة

وعند أخذ العناصر السابقة بصورة متكاملة، فإنها تؤدي إلى احتمالات رفع الإنتاجية والتي ستكون بدورها كمحفز أساسي للعاملين في المنظمة.

يشير<sup>15</sup> Armenioand Miguel إلى أن أبعاد جودة الحياة يمكن النظر إليها من وجهة نظر تنظيمية ومعنوية بنفس الوقت بحيث تشمل التوازن بين الحياه الوظيفية والشخصية، ونلاحظ أن مفهوم جودة حياة العمل يتناول الجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، وإشباع حاجاتهم، من خلال توفير بيئة عمل صالحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الاستقرار، والأمن الوظيفي، والعاطفي، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء<sup>31</sup>.

### طبيعة الدراسة

تُعدّ الدراسة إيضاحية تسعى لربط السبب بالآثر، لأنها تهدف لقياس المتغيرات التي تؤثر وتتسبب في الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة، وذلك لأن الدراسة الإيضاحية تؤسّس إلى علاقات سببية بين المتغيرات، لشرح العلاقات والوصول إلى نظرة واضحة بين المتغيرات المختلفة بالطرق الإحصائية. وتعتبر الدراسة استنتاجية لاعتمادها على الدراسات السابقة، كما تستخدم لتحليل الظاهرة الموجودة في واقع شركات الإسمنت في الأردن. واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات المرخصة والعاملة في إنتاج الإسمنت في الأردن والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة وعددها (6) شركات، ومعظم هذه الشركات عبارة عن استثمارات أجنبية في الأردن، ويعمل فيها (1749) عاملاً من الفنيين والإداريين، وتم استبعاد إحدى الشركات لأنها اعتذرت عن المشاركة في تعبئة الاستبانة، وبهذا أصبح حجم المجتمع (1564) في خمس شركات مبحوثة

### وحدة المعاينة وعينة الدراسة:

تتكون وحدة التحليل من جميع العاملين في شركات الإسمنت في الأردن. وتم اعتماد العينة الطبقية التناسبية الممثلة لهذه المفردات حسب النسب المعتمدة بأعداد العاملين في المصانع، وتم احتساب حجم العينة حسب المعادلة التالية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (D^2 \div Z^2)\} + P(1 - P)}$$



من التوزيع الطبيعي، ويتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت ضمن المدى المقبول؛ إذ كانت أكبر قيمة التواء قد ظهرت في بُعد معنى العمل وبلغت (- 0.786) أما بالنسبة لأكبر قيمة في اختبار التفرطح فقد ظهرت في متغير تمكين العاملين وبلغت (2.132).

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الالتواء	التفرطح
المتغير المستقل (تمكين العاملين)	التأثير	-696	1.312
	الجدارة	-508	1.333
	التوجيه الذاتي	-427	1.335
	معنى العمل	-786	1.681
	تمكين العاملين	-731	2.132
المتغير التابع (الأداء)	رضا العملاء	-392	-378
	العمليات الداخلية	-355	.152
	الابتكار والتعلم	-658	.334
	الأداء البيئي	-736	2.070
	الأداء التنظيمي	-394	.368
المتغير الوسيط	جودة حياة العمل	-433	.521

#### تحليل المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

يبين الجدول (4) قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة؛ ويلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لتمكين العاملين قد بلغت (3.75) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (75.0%)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين بين (3.88 - 3.55)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد معنى العمل بمتوسط حسابي (3.88)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (77.60%)، وهذا دليل على قيمة العمل وما يعنيه بالنسبة للعاملين، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد التوجيه الذاتي بمتوسط حسابي (3.55) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (71.00%) وهي القيمة الأقل من بين أبعاد المتغير المستقل، وحازت الجدارة على متوسط 3.84، وأهمية نسبية 76.8%، أما بالنسبة للتأثير فقد حاز على متوسط 3.71 وأهمية نسبية 74.2%، وهذا دليل واضح على أهمية التأثير سواءً بالمؤسسين أو الزملاء في العمل.

جدول (4) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	المستوى
التأثير	3.71	74.20	مرتفع
الجدارة	3.84	76.80	مرتفع
التوجيه الذاتي	3.55	71.00	متوسط
معنى العمل	3.88	77.60	مرتفع
تمكين العاملين	3.75	75.00	مرتفع
جودة حياة العمل	3.71	74.20	مرتفع
رضا العملاء	3.82	76.40	مرتفع
العمليات الداخلية	3.79	75.80	مرتفع

إذا كانت قيمتها تتجاوز 0.70، وتكون قيمة الثبات مرتفعة كلما اقتربت من 1.0.

يبين الجدول (2) أن أبعاد تمكين العاملين في شركات الإسمنت في الأردن تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت (0.777) لفقرات بُعد التأثير، و(0.775) لفقرات بُعد الجدارة، و(0.778) لفقرات بُعد التوجيه الذاتي، و(0.734) لفقرات بُعد معنى العمل، بينما بلغت (0.924) لجميع فقرات تمكين العاملين ككل.

جدول (2): معامل كرونباخ ألفا لثبات أبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	قيمة كرونباخ الفا
تمكين العاملين	التأثير	0.777
	الجدارة	0.775
	التوجيه الذاتي	0.778
	معنى العمل	0.734
تمكين العاملين	رضا العملاء	0.880
	العمليات الداخلية	0.826
	الابتكار والتعلم	0.833
	الأداء البيئي	0.909
	الأداء التنظيمي	0.900
جودة الحياة	0.907	

وبلغت (0.880) لفقرات بُعد رضا العملاء، و(0.826) لفقرات بُعد العمليات الداخلية، و(0.833) لفقرات بُعد الابتكار والتعلم، و(0.909) لفقرات بُعد الأداء البيئي، بينما بلغت (0.900) لجميع فقرات الأداء التنظيمي ككل. أما بالنسبة لقيمة كرونباخ ألفا للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) فقد بلغت (0.907). ومن خلال هذه النتائج فإنه يمكن الإشارة إلى أن متغيرات الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة ما يتيح استخدامها في هذه الدراسة.

#### اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح):

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ويوضح الجدول 3 نتائج مقارنة بيانات البحث من التوزيع الطبيعي. تشير نتائج الالتواء والتفرطح إلى أن بيانات متغيرات الدراسة تتوزع بصورة مقارنة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الالتواء محصورة بين -1 إلى +1 (أي أن القيمة المطلقة هي أقل من أو تساوي 1) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات، وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى (-7 إلى +7) أو أن القيمة المطلقة للاختبار تكون أقل من أو تساوي 7،<sup>43</sup> وهو أحد المعايير التي يمكن أن تُعتمد في وصف مقارنة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أن توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة

الإبتكار والتعلم	3.76	75.20	مرتفع
الأداء البيئي	3.77	75.40	مرتفع
الأداء المتوازن	3.79	75.80	مرتفع

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في أداء شركات الإسمنت بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي).

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.709)، وأن هذا التأثير يعتبر دال إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05، وعند استعراض قيم معامل التفسير في المتغير التابع فقد بلغت (0.602)، وهذا يعني أن تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة استطاع أن يفسر (60.2%) من المتغير التابع بأبعاده مجتمعة. وبهذه النتيجة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

اتضح من الجدول (4) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة حياة العمل، قد بلغت (3.71) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (74.20%)

ويلاحظ من الجدول (4) أن قيمة المتوسط الحسابي للأداء المتوازن، قد بلغت (3.79) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (75.80%)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الأداء بين (3.82-3.76)، وجاء في المرتبة الأولى بعد رضا العملاء بمتوسط حسابي (3.82) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (76.40%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الابتكار والتعلم بمتوسط حسابي (3.76) وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية بقيمة (75.20%)، ونلاحظ التقارب الكبير في المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير وبمتوسط حسابي مرتفع، لكل أبعاده.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برمجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتم إجراء تحليل المسار Path Analysis لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

الجدول (5) نتائج التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير الوسيط والتأثير الكلي

R2	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر لجودة الحياة	التأثير المباشر			الفرضية	رقم الفرضية
			مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة التأثير (β)		
0.602	0.709	-	0.000	14.517	0.709	تمكين العاملين في الأداء	H01
0.841	0.209	-	0.002	3.09	0.209	تمكين العاملين في رضا العملاء	H01-1
0.923	0.257	-	0.000	4.854	0.257	تمكين العاملين في العمليات الداخلية	H01-2
0.570	0.099	-	0.313	1.057	0.099	تمكين العاملين في الابتكار والتعلم	H01-3
0.782	0.569	-	0.000	6.004	0.569	تمكين العاملين في الأداء البيئي	H01-4
0.619	0.709	0.324	0.000	16.631	0.754	تمكين العاملين في جودة حياة العمل	H02
-			0.000	3.943	0.430	جودة حياة العمل في الأداء	H03
-			0.000	3.579	0.385	تمكين العاملين في الأداء بوجود جودة حياة العمل	H04
مؤشر (Variance Accounted For) (VAF)						طبيعة المتغير الوسيط	
31.38%							

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في رضا العملاء قد بلغت (0.209) وأن هذا التأثير يعتبر دال إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.002)

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في بعد رضا العملاء.

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في الأداء البيئي قد بلغ (0.569) وأن هذا التأثير يعتبر دالاً إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05 كما تبين أن قيمة R2 بلغت 0.782، بمعنى أن تمكين العاملين بأبعاده يستطيع أن يفسر % 78.2 من قيمة التغير في بُعد الأداء البيئي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبهذه النتيجة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد الأداء البيئي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في جودة حياة العمل.

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في جودة حياة العمل قد بلغ (0.754) وأن هذا التأثير يعتبر دالاً إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05، كما تبين أن قيمة R2 بلغت 0.619، بمعنى أن تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة يستطيع أن يفسر % 61.9 من قيمة جودة حياة العمل، وهي ذات دلالة إحصائية. وبهذا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في جودة حياة العمل.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لجودة حياة العمل في أداء شركات الإسمنت بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي).

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير جودة حياة العمل في الأداء بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.430) وأن هذا التأثير يعتبر دالاً إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05، وبهذه النتيجة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لجودة حياة العمل في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في شركات الإسمنت في الأردن.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في أداء شركات الإسمنت بأبعاده مجتمعة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي) من خلال جودة حياة العمل.

كانت أقل من 0.05، كما تبين أن قيمة R2 بلغت 0.841، بمعنى أن تمكين العاملين بأبعاده يستطيع أن يفسر % 84.1 من قيمة التغير في بُعد العملاء وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبهذه النتيجة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد رضا العملاء.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في بُعد العمليات الداخلية.

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في العمليات الداخلية قد بلغت (0.257)، وأن هذا التأثير يعتبر دالاً إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05، كما تبين أن قيمة R2 بلغت 0.923، بمعنى أن تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة يستطيع أن يفسر % 92.3 من قيمة التغير في بُعد العمليات الداخلية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبهذه النتيجة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد العمليات الداخلية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في بُعد الابتكار والتعلم في شركات الإسمنت في الأردن.

يتبين من الجدول (5) أن قيمة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في الابتكار والتعلم قد بلغت (0.099) وأن هذا التأثير يعتبر غير دال إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0.313) كانت أكبر من 0.05، كما تبين أن قيمة R2 بلغت 0.570، بمعنى أن تمكين العاملين بأبعاده يستطيع أن يفسر % 57 من قيمة التغير في بُعد الابتكار والتعلم وهي غير ذات دلالة إحصائية. وبهذه النتيجة نستطيع قبول الفرضية العدمية التي تبين عدم وجود أثر دالاً من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 5% لتمكين العاملين في بُعد الابتكار والتعلم.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة (التأثير، الجدارة، التوجه الذاتي، معنى العمل) في بُعد الأداء البيئي في شركات الإسمنت في الأردن.

Dabo<sup>17</sup> والتي أوضحت أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتكمين في الأداء.

تم قبول الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد رضا العملاء. ومن هنا نلاحظ أنّ شركات الإسمنت تهتم بالعملاء وتعتبرهم رأس مال الشركة، إذ إن الاهتمام بالعميل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته وسماع شكواه من أهم الوسائل التي تتبعها الشركات للمحافظة عليه.

وتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بعد العمليات الداخلية، ومن هنا نستدلّ على أنّ شركات الإسمنت تحاول امتلاك تكنولوجيا حديثة وخاصة المتعلقة بمراحل الإنتاج، من أجل تحسين عمليات الإنتاج.

وتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد الابتكار والتعلم في شركات الإسمنت في الأردن. ولعلّ ثمة جهوداً ينبغي أن تُبذل في سبيل ترسيخ ثقافة الابتكار والتعلم في الشركات المبحوثة.

وتم قبول الفرضية البديلة والتي تقول : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في بُعد الأداء البيئي، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن الشركات موضوع الدراسة تمتلك جهوداً للاهتمام بالبيئة وتقليل التلوث، من خلال الممارسات والعمليات الصديقة للبيئة، وعن طريق تلبية متطلبات قوانين حماية البيئة، والتزام الشركات باستعمال المواد التي تقلل من التلوث، وغير المؤذية للبيئة، ولعل هذا موجود في بعض هذه المصانع لأنها تستخدم مواد معينة في الحرق داخل الأفران أثناء عمليات إنتاج مادة الإسمنت، وتستخدم الفلاتر للتقليل من انبعاث الغبار.

تبين تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في جودة حياة العمل، وتطابقت نتائج الدراسة مع دراسة Nayak et al<sup>35</sup> والتي أثبتت أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة حياة العمل. تبين تأثير جودة حياة العمل في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وتطابقت النتيجة مع دراسة الهبارنة وآخرين<sup>8</sup> والتي بينت وجود أثر لجودة حياة العمل في تحسين الأداء، وتطابقت النتيجة مع دراسة ماضي<sup>30</sup> حيث كان هناك تأثير لجودة حياة العمل في الأداء، كما تطابقت هذه النتيجة مع دراسة Hermawati<sup>22</sup> and Nasharuddin، ودراسة Nanjundeswarasamy and Swamy<sup>34</sup>، ودراسة Nguyen et al.<sup>36</sup> والتي أثبتت أنّ هناك أثراً لجودة حياة العمل في الأداء.

يتبين من الجدول (5) أنّ قيمة تأثير تمكين العاملين بأبعاده مجتمعة في جودة حياة العمل قد بلغ (0.754)، وقد كان هذا الأثر دالاً إحصائياً، وأنّ قيمة تأثير جودة حياة العمل الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.430)، وقد كان هذا التأثير أيضاً دالاً من الناحية الإحصائية؛ وعليه ومن خلال قيمتي التأثير هاتين فإن التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (جودة حياة العمل) قد بلغ (0.324)، كما يلاحظ أنّ قيمة تأثير تمكين العاملين في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة بوجود المتغير الوسيط قد بلغ (0.385)، وقد كانت هذه القيمة دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه عند جمع قيمة تأثير المتغير المستقل بوجود الوسيط والتأثير غير المباشر للوسيط فإن الناتج يصبح (0.709)، وهي قيمة التأثير الكلي.

كما يبين الجدول (5) مؤشراً رقمياً يساعد في تحديد طبيعة تأثير المتغير الوسيط وهو مؤشر (VAF) (التباين المنسوب إليه) حيث تتراوح قيم هذه المؤشر ما بين الصفر إلى (100) وتعتبر القيمة إذا كانت أقل من 20.0% عن عدم وجود أثر للمتغير الوسيط، وتعتبر عن وجود أثر جزئي إذا انحصرت بين (20.0% - 80.0%)، بينما تعتبر عن تأثير كلي للمتغير الوسيط إذا كانت أكثر من (80.0%) إلى (100.0%)، وعليه، ومن خلال القيمة المحسوبة لمتغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط فقد بلغت نسبة التأثير (31.38%)؛ وحيث إنها محصورة بين (20% - 80%) لذلك يعتبر تأثير المتغير الوسيط تأثيراً جزئياً وفقاً لهذه النتيجة.

## مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) لتمكين العاملين بدلالة أبعاده مجتمعة في الأداء بأبعاده مجتمعة، ومن الطبيعي أنّ شركات الإسمنت تهتم بتمكين العاملين لديها، لأنّ هذا التوجّه أصبح ضرورة وليس خياراً أمام الشركات في العصر الحالي، إذ من متطلبات المنافسة بين الشركات أن تطلق العنان للعاملين وتستثير قدراتهم وجداراتهم من أجل الحصول على الطاقات الكامنة لديهم، وهذا ما يوصل العاملين في الشركة إلى معرفة قيمة العمل الذي يقومون به، وقدرتهم على توجيه أنفسهم، وتأثيرهم في الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء، ولا يكون ذلك إلا إذا وصل العاملون إلى قدر كبير من الكفاءة والجدارة، وتطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدوري<sup>6</sup> التي بينت وجود أثر لكلٍ من بُعدي (معنى العمل، واستقلالية العمل) في الأداء، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة AL-Ha'ar<sup>7</sup> ودراسة Ravisha<sup>37</sup> and Pakkerappa التي أثبتت أنّ هناك أثراً إيجابياً لتمكين بأبعاده في الأداء، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة<sup>40</sup>، والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لتمكين في الأداء، كما تطابقت هذه النتيجة مع دراسة

6. هناك دلائل واضحة على امتلاك شركات الإسمنت لأيدي عاملة مدربة، وذات كفاءة عالية، ولكن اتضح من نتائج الدراسة تدني قدرتها على حلّ المشكلات، ويستنتج من ذلك تعقد المشكلات التي تواجه العاملين في شركات الإسمنت، وحاجتهم إلى تدريب نوعي على التقنيات الحديثة، وتنمية مهارات اتخاذ القرارات لديهم.

### التوصيات:

استناداً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها فإنّ الدراسة توصي

بما يلي:

1. أن تستمر الإدارة العليا في شركات الإسمنت بتوجيه عملية التمكين ودعمها من خلال الدوائر والاقسام المختلفة، كنهج إداري راسخ لما لها من أهمية في تحسين وتطوير الأداء، لا سيما تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وقدرتهم على التأثير في الآخرين، وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات لهم. وآلية تطبيق ذلك تتم من خلال تأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على منح العاملين حرية التصرف والحصول على المعلومات والموارد التي تساعدهم في اتخاذ القرارات دون الرجوع لأية جهة في المنظمة.
2. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وأن تعقد الشركات دورات تدريبية وحلقات للنقاش والعصف الذهني من أجل رفع كفاءتهم وتنمية المهارات الضرورية لأداء أعمالهم، وقدرتهم على تشخيص المشكلات، واتخاذ القرارات التي تخص عملهم.
3. الاهتمام بتحسين عناصر جودة حياة العمل مثل العدالة في الترقيّة، وتقليل ضغوطات العمل، وصياغة استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين، وسياسات للأمن الوظيفي، وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال رعاية الأنشطة الاجتماعية والتطوعية، وتوفير بيئة تنسم بالألفة والمحبة. واهتمام الشركات بالعلاقات الأسرية بين العاملين، كوضع جدول للزيارات في المناسبات الخاصة بالشركة، مما ينعكس إيجابياً على جودة حياة العمل.
4. ربط نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج التقييم السنوي بحيث يتم مكافأة الموظف المتميز والأقدر على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ومن يمتلك القدرة في طرح الحلول والأفكار الجديدة والخلاقة للمشكلات التي تواجهه في العمل. ويتم ذلك من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء التي قد تحدث من باب الاجتهاد ومحاولات الإبداع، الأمر الذي يُمكن العاملين من الاستمرار في اتخاذ القرارات دون خوف من العقاب أو اللوم.
5. ضرورة التزام الشركات باستخدام التقنيات الحديثة الصديقة للبيئة، للتقليل من آثار التلوث والغبار المتطاير من مصانع الإسمنت،

تبيين تأثير تمكين العاملين في جودة حياة العمل، وقد كان هذا الأثر دالاً إحصائياً، وبالتالي فإنه عند جمع قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل مع التأثير غير المباشر للوسيط فإنّ الناتج يصبح (0.709) وهي قيمة التأثير الكلي. وتجدر الإشارة إلى أنّ تأثير المتغير الوسيط يعتبر تأثيراً جزئياً.

### الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن استنتاج ما يلي:

1. إن قطاع شركات الإسمنت من القطاعات الاقتصادية المهمة، والتي تُسهم بشكل كبير في البناء والإعمار، ويستنتج من ذلك أن هذا القطاع سيشهد نمواً في المستقبل، ويحتاج إلى بناء جدارات العاملين فيه لتلبية متطلبات العمل في القطاع الذي يتسم بالخطورة على العاملين وعلى البيئة المحيطة.
2. بينت الدراسة وجود دور مهم لتمكين العاملين في شركات الإسمنت في الأردن، وهذا الدور قد يساهم في تحسين الأداء، ويُعزز من قدرات الشركات على البقاء والمنافسة في السوق، ويعتبر التمكين بوابة مهمة للشركات للانطلاق والتحسين والتطوير، لا سيما إذا توافرت مستويات عالية من جودة حياة العمل. ويستنتج من ذلك أنّ المنظمات تحتاج إلى صياغة استراتيجيات لتطبيق نموذج الدراسة في الواقع العملي بما يساهم من تعزيز أداء الشركات.
3. تبين أنّ شركات الإسمنت تولي اهتماماً كبيراً لتمكين العاملين، ويستنتج من ذلك أنّ التمكين وسيلة فاعلة لتوحيد الجهود في الشركات، وإحداث تغيير في سلوك العاملين نحو الأفضل، ويساعد التمكين على تخفيف عبء العمل عن الإدارة الوسطى والعليا.
4. يُلاحظ أنّ شركات الإسمنت تقوم بتوفير التجهيزات اللازمة للسلامة، مع قصور نوعاً ما في توفير البيئة التي تنسم بالراحة والألفة، وضعف في الأنشطة الصديقة للبيئة. ويستنتج من ذلك أنّ الشركات المبحوثة غير صديقة للبيئة بطبيعتها، ولذلك تحتاج إلى جهود حثيثة ومستدامة للحد من أثارها السلبية في البيئة.
5. يلاحظ أنّ شركات الإسمنت تولي عناية كبيرة بالعملاء واحتياجاتهم، ومعرفة آرائهم ومدى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم، وسرعة الاستجابة لطلباتهم. وقد يستنتج من ذلك أنّ التنافس بين شركات الإسمنت في الأردن حادّ، وأنّ ثمة مشكلة في الاحتفاظ بالعملاء

- Industrial Companies, *Candian Social Science*. 12(1), 19-29, 2016.
- 8- Al-Habarneh, Ahmad Karim, Al-Sawalha, Ayoub Ahmad, Abu Orabi, Marwan Muhammad. Transformational leadership and its impact on strategic performance, moderating role of quality of work life: applied study at the Jordanian customs department. *Global Journal of Economics and Business*, 9(1), 153-165, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.12>
- 9- AlHashimi, Riyadh, & Adayleh, Ali. Impact of Quality of Work Life on the Organizational Effectiveness at Military Hospitals in Riyadh Region from Employees' Perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (1), 1-30, 2017.
- 10- Al-Jamous, Abdulrahman. *Knowledge Management in Business Organizations and its Relationship with Modern Administrative Approachs: An Analytical Approach*, Amman: Dar Wael for Publishing, 2013.
- 11- AL-Kasasbeh, M., AL-Kasasbeh, S., & AL-Faouri, A. Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*. 11(8), 106-115, 2016. doi:10.5539/ijbm.v11n8p106.
- 12- Al-Shammari, AyedArefThunayan. The Impact of Administrative Empowerment on Achieving Competitive Capabilities: Case Study - Kuwait University, *Master Thesis*, Al al-Bayt University, 2017.
- 13- Al-Shanti, Mahmoud Abdel-Rahman. The Impact of Transformational Leadership Styles Practice on the quality of working life : An applied study on the Palestinian Ministry of Health. *Jordan Journal of Business Administration*, 12 (1), 31-57, 2016.
- 14- Al-Wadi, Mahmoud Hussein. *Administrative Empowerment in the Modern Era*, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing, 2012.
- 15- Armenio, Rego & Miguel, Pina. Authentizotic Climates & Employee Happiness: Pathways to individual Performance, *Journal of Business Research*, 61,739-752 , 2008.
- 16- Bouraghda, Hocine T.&DrisNarimane B. The Impact of Knowledge Sharing on the Human Resources Performance : A Case

وذلك بتركيب أنواع حديثة من الفلاتر، وكذلك استخدام المعدات الأقل ضجيجاً، واستخدام مواد حرق داخل الأفران تقلل الأضرار الناجمة عن الاحتراق.

6. إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الأداء والتمكين وجودة حياة العمل في منظمات أخرى، وربط التمكين بمتغيرات مختلفة مثل المناخ التنظيمي والتعلم التنظيمي، وكذلك إجراء دراسات حول التمكين والأداء باستخدام متغيرات وسيطة أخرى.

#### References:

- 1- Abu Ghneim, Grace Flowers, & Ajil, Samia Hani. Quality of Work Life Programs and their Impact on Evaluating the Performance of the Educational Organization: An Analytical Study of the Performance of Administrative Leaders in the Faculties of The University of Kufa, *Journal of Kufa Literature*, (2) 37,11-36, 2018.
- 2- Al-Ali, Abdul Sattar, Qandalji, Amer, & Al-Omari, Ghassan. *Introduction to Knowledge Management*, 2nd Edition, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, 2009.
- 3- AlAmri, Mohammad BinSaeed & Alyafi Randa Salamah. Impact of Elements of Quality of Work Life: Applied Study on Civil Service Employees in Saudi Arabia. *Jordan Journal of Business Administration*, 13 (1) 65-94, 2017.
- 4- Al-Anzi, Saad Ali, & Saleh, Ahmed Ali. *Management of Intellectual Capital in Business Organizations*, Amman: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing, 2009.
- 5- Al-Awlaki, Abdullah Ahmad, & Nazari, Fawaz Ahmed. Impact Of Quality Of Work Life on Improving Work Engagement at the Yemeni Public Telecommunications Corporation, *Journal of Social Studies*, 24 (2) 87-121, 2018.
- 6- Aldore, Zakaria Mutlak. The Impact Of Employees Empowerment on Job Performance in Business Organizations: A Field Study in the Sample of Employees in Jordanian Telecommunications Company Zain, *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimanyia*. 2(1), 82-91, 2018. DOI/http://dx.doi.org,10.25098/2.1.6
- 7- Al-Ha'ar, Hamzeh. The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian

- Balanced Performance. Translated by Alaa Ahmed Esalah.* Cairo: Professional Management Expertise Center (PMEC), 2002.
- 27- Kaplan , Robert ,S., & Norton David, P.*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business Review, 1996.
- 28- Kochi, Murad, Boudouda, Rabeh, &, Al-Saeed, Maryam. The Role of Administrative Empowerment of employees as an approach to Qualifying Human Resources in Improving Comprehensive Performance: A Case Study and the Sanitary Ceramics Institution in Milliyeh, *Anbar University Journal*, 9 (2), 204-223, 2017.
- 29- Lee,H.R.An Empirical Study of Organizationl Justice as Amediator of the Relationship Among Leader MemberExchange & Job Satisfactions Organizational commitment and Turnover Intentions Organizational in the loading Industry, *PHDDissertation*,Virginnia State University,USA, 2012.
- 30- Madi, Khalil Ismail Ibrahim.Quality of Work Life and Its Impact on Job Performance of Workers: An Applied Study on Palestinian Universities. *PhD Thesis*, Suez Canal University, Faculty of Commerce – Ismailia, 2014.
- 31- Mahmoud, Ali Mustafa. *Quality of Work Life and Its Relationship to Administrative Creativity Among the Officials of Recreational Activities*, Amman: Dar Al-Ilm and Al-Iman for publication and distribution, 2016.
- 32- Moghimi, S., Kazemi, M. &Samiie, S. Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees Quality of Work Life in the Public Organizations;Acase study of Qom province, *Iranian Journal of Management Study OMIJMS*,6(1), 117-143, 2013.
- 33- Morhead,G.,Griffin,R.W.*Organization Behavior,Manging Peopleand Organizations*.Newyork,HoughtorMiffllion & Company, 2000.
- 34- Nanjundeswarasamy, T.&Swamy, D.LeadershipStyles and Quality of Work Life in SMEs, *Management Science Letter*, 5(1), 65-78, 2015.
- 35- Nayak, T.,Sahoo,C,&Mohanty, B. Workplace Empowerment, Quality of Work Life and Employee Commitment: A Study on Indian Healthcare Sector.*Journal* Study of TV and NR’s Production Unit of CONDOR Company in Algeria. *Jordan Journal of Business Administration* 11(4), 841- 868, 2015.<https://search.emarefa.net/detail/BIM-646019>
- 17- Dabo,Zainab.Impactof Employee Emporment on Organization Performance:Evidence from QuatedBottingCompanniesinKanduny-Nigeria,*InternationalJournal of Economics Business &Mangement Research*,2(1),360-369, 2018.
- 18- Dayoub, Ayman Hasan. Employees Empowerment as an Approach to Quality of Work Life Improvement In Communication Sector: Empirical Study. *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 30 (1), 195-224, 2014.
- 19- Gayathiri, R.,&Ramakrishnam,I.Quality of work life-linkage withjob satisfaction and performance, *International journal of business and management invention*, 2(1), 1-8.
- 20- Gomez-Mejiadavced, I. R. &Balkim, B. (2012).*Management People Performance Change*, Pearson Education Inc. USA, 2013.
- 21- Hendricks, K,Hora,Menor. L.&Wiedman,C. Adoption of the Balanced Scorecard :A Contengency Variable Analysis, *Canandian Journal of Administraive SciencesRevue Canadienne Des Sciences De Ladministration*,29, (2), 111- 123, 2012.
- 22- Hermawati, Adya&Nasharuddin Mas. Mediation Effect of Quality of Worklife, Jop Involvement, and Organization Citizenship Behavior in Relationship between Transglobal leadership to Employee, *International Journal of Law and Management* 59(6),1143 -1158, 2017.<http://doi.org/10.1108/IJLMA-2016>
- 23- Jaradat, Nasser, and Al-Ma'ani, Ahmad, Erekat, Ahmed. *Change and Development Management*. Amman: Athraa for publishing, 2019.
- 24- Johnson, B., H., Empowerment of Nurse Educators Through Organization Culture, *Nursing Education Perspectives* , January/February.30(1), 8-13, 2009.
- 25- Judeh, Mahfouz Ahmed. *Total Quality Management: Concept and Applications*. Amman: Dar Wael for Publishing, 2004.
- 26- Juran, N. Jan, R. Magnus W.*Effective Human Performance by Measuring*

Performance In Jordanian Islamic Banks From the Employee's Perspective. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 17 (1), 1-15, 2017.

- of *Asia Business Studies*.12(2),117-136, 2018. DOI:10.1108/JABS-03-2016-0045
- 36- Nguyen Dinh Tho, Nguyen Dong Phong, Tran Ha Minh Quan. Market And Performance: The Mediating Role of Quality of Work Life, Job Effort and Job Attractiveness, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (1), 36-48, 2014. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>
- 37- Ravisha, B., & Pakkerappa, P. Impact of Employee Empowerment on Performance Management, *Amity Business School*, 18(2), 57-61, 2017.
- 38- Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrain. *Research Method for Business Students*, (4<sup>th</sup>ed). Harlow, England : Pearson Education Limited, 2007.
- 39- Shani, S. A study on quality of work life among The employees at metro engineering private limited, *International Journal Engineering of Management*, 4(1), 1-5, 2013.
- 40- Shawabkeh, Khaled Mahmoud. The Impact of Human Resources Empowerment on Improving Employees Performance: An Applied Study at the World Islamic Sciences and Education University, *Al-Mithqal Journal for Economic and Management Sciences*, 3 (2), 233-271, 2017.
- 41- Smell, S. Bohlander, G. & Sherman, A. *Managing Human Resources*. South Western College Publishing, New York, U.S.A, 1996.
- 42- Usha, S. & Rohini. Impact of Quality of Work Outcome of Employee in Automobile, *International Journal of Pure & Applied Mathematics*, 118. (20), 787-799, 2018.
- 43- West S. G, Finch J.F, & Curran P.J. Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In: Hoyle RH, editor. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. Newbery Park, CA: Sage. 56-75, 1995.
- 44- Zeraqat, Yara, Zeid & Al Saed, Rashad, Mohammad. The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at Manaseer Group, *IUG Journal of Economics and BUSINESS (Islamic University of Gaza)*, 27 (3), 15-40, 2019.
- 45- Ziadat, Mamdouh Abad. The Impact of Employees Empowerment on Marketing