

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

## جودة الحياة واتخاذ القرار لدى مشرفي المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE غرداية

مذكرة مكملة متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

أ.قشار محمد

إعداد الطالب:

مهابة عبد السلام

الموسم الدراسية: 2020/2019م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

جودة الحياة واتخاذ القرار لدى مشرفي المؤسسة الصناعية  
دراسة ميدانية على عينة من مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE غرداية

مذكرة مكتملة متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

أ.قشار محمد

إعداد الطالب:

مهاية عبد السلام

الصفة	الجامعة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة غرداية	د. حمزة معمري
مشرفا	جامعة غرداية	د. قشار محمد
مناقشا	جامعة غرداية	د. بقادير عبد الرحمان

الموسم الدراسية: 2019/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا لإنعامه على بإتمام هذا العمل

أملًا أن يكون خالصًا لوجهه الكريم.

أتقدم بالشكر الخاص والجزيل لأستاذ المشرف الأستاذ: محمد قشار

الذي تكبد عناء الإشراف بتوجيهاته القيمة بما يخدم مذكري

راجيا من الله أن يجعله في ميزان حسناته.

كما نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل

والشكر موصول لكافة الأساتذة، خاصة أساتذة التنظيم وعمل.

وشكرًا لمسيرى مؤسسة ALFA PIPE غرداية على حسن الاستقبال،

وكذا جميع العاملين في هذه المؤسسة لحسن تعاوهم معنا.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

عبد السلام

# الإهداء

أهدي هذا العمل الذي أنجز بعون الله  
إلى التي غمرتني بخنائها وضحت بكل شيء من أجلي،  
إلى أمي الحبيبة والغالية التي لو أفديتها بعمرى كله لما أرجعت لها ولو جزءا بسيطا  
من تعبها وحبها وجميلها ووفائها، أبقاها الله لي وأطال عمرها إن شاء الله  
إلى أبي الذي رباني وسهر علي، وحثني على طلب العمل، أرف إليه كل امتناني  
واحترامي أطال الله عمره إن شاء الله.  
إلى أحب الناس إلى قلبي إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه  
إلى كافة الزملاء والأصدقاء.  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

عبد السلام

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة alfapipe بولاية غرداية.

حيث تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي: هل هناك علاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية؟

وقد شملت عينة الدراسة (33) مشرف من الذكور و الإناث تم اختيارهم عن طريق الصدفة (العينة العرضية)، وتم تطبيق مقياسي جودة الحياة ومقياس اتخاذ القرار لدى مشرفي المؤسسة و اعتمدنا في إنجاز استبيان جودة حياة العمل على دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضين 2014 في مصر حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية".

حيث تم التأكد من صدق المقياسين بطريقة الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات بطريقتي (معامل الارتباط بيرسون و ألفا كرونباخ).

— وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة , حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وبعد تطبيق الأدوات المستخدمة واستخلاص النتائج توصلنا إلى ما يلي:

— العلاقة الإحصائية بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار دالة إحصائيا سالبة أي كلما كان جودة حياة العمل منخفضة عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار.

— كلما كان الاستقرار والأمن الوظيفي سالبا عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار .

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعلية اتخاذ القرار .

— توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإشرافي وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

## Study summary

This study aimed to reveal the relationship between the quality of work life and decision-making among the supervisors of the ALFA PIPE Foundation in the state of Ghardaia

Where the study problem was formulated as follows: Is there a relationship between the quality of work life and the decision-making of the supervisors of the ALFA PIPE Foundation in the state of Ghardaia ?

The sample of the study included (33) male and female supervisors who were chosen by chance (the occasional sample). The two measures of quality of life and the measure of decision-making were applied by the institution's supervisors and we adopted in completing the quality of work life questionnaire on the study of Khalil Ismail Ibrahim Madin 2014 in Egypt On the quality of job life and its impact on the level of employee performance,

An applied study on Palestinian universities .

As the validity of the two measures was verified using an internal consistency method, and the reliability factor was calculated in my own way

(Pearson correlation coefficient and Cronbach's alpha).

- The descriptive approach was adopted in this study, where the data were processed using the statistical program SPSS. After applying the tools used and drawing conclusions, we reached the following:

- The statistical relationship between the quality of work life and decision-making is a negative statistical function, that is, the lower the quality of work life among the workers of ALFA PIPE , the more it affects the decision-making.

- The more negative the stability and job security of the workers of the ALFA PIPE Corporation, the more it affects the decision-making.

-There is no statistically significant relationship between work-life balance and effective decision-making.

-There is a statistically significant relationship between the leadership and supervisory style and the effectiveness of administrative decision-making.

## فهرس المحتويات

	الشكر والعرهان
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول والأشكال
هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
04	1. الإشكالية
05	2. الفرضيات
06	3. أهداف الدراسة
06	4. أهمية الدراسة
06	5. أسباب اختيار الموضوع
07	6. تحديد المفاهيم
07	7. الدراسات السابقة
11	8. خلاصة الفصل
الفصل الثاني: جودة حياة العمل	
13	تمهيد
14	1- مفهوم جودة حياة العمل
15	2- أهداف جودة حياة العمل
16	3- أهمية جودة حياة العمل
17	4- أبعاد جودة حياة العمل
20	5- عوامل نجاح جودة حياة العمل

21	6- اتجاهات ونظريات جودة حياة العمل
25	7- برامج تحسين جودة حياة العمل
29	8- خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري لاتخاذ القرار	
31	تمهيد
32	1- تعريف اتخاذ القرار
33	2- أهمية اتخاذ القرار
34	3- مراحل اتخاذ القرار
36	4- أساليب اتخاذ القرار
36	5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
38	6- أنواع اتخاذ القرار
40	7- نظريات اتخاذ القرار
42	8- العلاقة بين جودة حياة العمل وعملية اتخاذ القرار
45	9- خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
50	تمهيد
50	1- حدود الدراسة
51	2- المنهج المستخدم في الدراسة
52	3- أدوات جمع البيانات
53	4- كيفية اختيار العينة
53	5- خصائص العينة
55	6- عينة الدراسة الاستطلاعية
	7- خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
58	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
58	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

59	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
60	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
60	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
64	الاستنتاج العام
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	أساليب اتخاذ القرار	01
51	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
51	توزيع المبحوثين حسب السن	03
52	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	04
52	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	05
54	معاملات الارتباط بين أبعاد جودة حياة والدرجة الكلية لمقياس	06
55	معاملات ثبات مقياس جودة حياة العمل بطريقة ألفا كرونباخ	07
55	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان اتخاذ القرار	08
56	معاملات ثبات مقياس اتخاذ القرار بطريقة ألفا كرونباخ	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	أبعاد جودة حياة العمل الخاصة بهذه الدراسة	01
35	خطوات اتخاذ القرار	02
39	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	03

# مقدمة

## مقدمة :

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وانفتاح المؤسسات على الأسواق الدولية، ورفع الحواجز الجمركية بين الدول. والعولمة بكل ما تعنيه من شراكة بين دول العالم، والتعاون والتبادل والتشاور وتبني للأفكار والتجارب، أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات الاقتصادية في السوق، والتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، فبعدما كانت المؤسسات تهتم بتصنيع المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأرخص لعرضها في الأسواق والوصول إلى الزبائن، أصبحت الآن تهتم بالجودة كوسيلة أساسية لتصريف منتجاتها، فحسب رأي "فاينغونباوم Fayngonpaom" رئيس الأكاديمية الدولية للجودة "فإن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص".

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً جديداً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة حديثة ومفهوم جديد يفوق جميع الأساليب الإدارية التقليدية، يكون التركيز فيه على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين سواء كان هذا المستهلك داخل المؤسسة أو خارجها. وذلك من خلال معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، ومن ثمّ تلبية والقيام بأدائها على الوجه الصحيح من خلال التحسين والتطوير المستمرين لها؛ لتصل إلى أعلى مستويات الأداء وهو الإلتقان المنشود.

وباعتبار أن الجزائر من البلدان النامية التي تسعى للانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوروبي وإلى المنظمة العالمية للتجارة يتوجب على مؤسساتها مواكبة التطورات الاقتصادية الحالية وتوفير مختلف الأساليب الإدارية العلمية العلمية الحديثة داخل نظامها، بما في ذلك المؤسسات الخدمية من خلال تبني إستراتيجية تسويقية لا تعتمد فقط على تقديم خدمات بأسعار منخفضة، بل تهتم أيضاً بجودة الخدمات المقدمة قصد الوصول إلى درجة التميز في الأداء من ناحية، وتلبية حاجات ورغبات زبائنهم، واكتساب رضاهم ووفائهم من ناحية أخرى. وكلمة إدارة لا تعني أن هذه العملية خاصة بالمديرين فقط دون غيرهم من الموظفين بل إنها تشمل الموارد البشرية بحيث لا بد أن تشمل هذه الإدارة جميع المنتسبين؛ لذلك سميت بالشاملة لعموميتها وشموليتها لجميع الأقسام وجميع المستويات من الموظفين دون استثناء ابتداءً من الرئيس وانتهاءً بالمرؤوس. وتكون عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن أقصى الهيكل إلى جانبه الآخر.

ونحن في صدد دراسة جودة الحياة و اتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ألفا بيب بغرداية.

ومحاولة مني للإحاطة بكافة جوانب الدراسة قمت بتقسيمها إلى جانبين، جانب نظري يحدد الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وجانب ميداني تطبيقي لقياس الظاهرة في الواقع واختبار الفرضيات المقترحة للبحث. في الجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة (03) فصول حيث خصص:

الفصل الأول: تحديد الإشكالية وصياغة فرضياتها بالإضافة إلى أهداف وأهمية البحث وكذا أسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد المفاهيم الأساسية، كما تم التطرق للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص للحديث عن مفاهيم جودة حياة العمل، وذلك بذكر مفهومها والتطرق لأهدافها وأهميتها والتعرف على أبعاد ومؤشرات جودة حياة العمل وعوامل النجاح فيها، كما تناولنا الاتجاهات والنظريات المفسرة له وفي الأخير تطرقنا لبرامج تحسين جودة حياة العمل.

الفصل الثالث: المخصص للإطار النظري لاتخاذ القرار، والذي سنتطرق فيه لاتخاذ القرار من خلال تعريف اتخاذ القرار وذكر أهميته ومراحل وأساليب اتخاذه، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، كما سنتناول أنواعه ونظرياته، وفي الأخير نتطرق للعلاقة بين جودة حياة العمل وعملية اتخاذ القرار.

الجانب الميداني فقد تضمن فصلين:

الفصل الرابع: فاحتوى على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة وقد تضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات جمع البيانات، وكيفية اختيار العينة، وخصائصها.

الفصل الخامس: تم فيه تحليل وعرض نتائج الفرضيات.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهداف الموضوع

4- أهمية الموضوع

5- أسباب إختيار الموضوع

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## 1- الإشكالية:

يعتمد نجاح المنظمات على مدى كفاءة مشرفيها والعاملين بها في اتخاذ القرارات الناجحة. وبما أن بيئة العمل تعد مطلبًا مهمًا في النجاح وحل المشكلات الإدارية المتعددة والمساعدة على التعامل مع التحديات، واتخاذ القرارات الصائبة. فقد بدء الاهتمام بجودة حياة العمل بشكل أساسي في عام 1970، وبدأت الإدارات في العديد من المنظمات تسعى لتحسين إنتاجية قوة العمل، والتأثيرات التنظيمية وجودة حياة العمل، رغم الهواجس والقلق حول بعض الأمور الواجب تحقيقها مثل الأجور المحترمة، ساعات العمل، ظروف العمل، ومشاكل التعب والسأم والرقابة. وقد قام أصحاب العديد من المشاريع بدراسة مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها، وتبين أن دراسات تحسين الإنتاجية تتفق مع جودة حياة العمل في المنظمات وبدء يظهر اهتمام واضح من قبل الشركات والمنظمات بدراسة الإنتاجية وجودة حياة العمل في المنظمات العامة والخاصة. (عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، 2015، ص 118).

إن نجاح المشرفين والمديرين في إدارة وقيادة منظماتهم يتحقق بقدر هؤولاء على التكيف مع بيئة العمل إذ أن الحاجة لوجودهم أمر ضروري لتسيير الإدارة بشكل فعال، حيث أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية من خلال القرارات التي يتخذونها في شتى الظروف. وهذا ما نحاول دراسته من خلال الكشف عن تأثير جودة حياة العمل على اتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE. بطرح الإشكال التالي:

هل هناك علاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية إشكاليات جزئية هي:

- ما مستوى جودة حياة العمل لدى المشرفين في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية؟
- ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المشرفين في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية؟
- هل توجد فروق في مستوى إدراك جودة الحياة في العمل لدى مشرفي مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE تعزى لمتغير الجنس.

## 2- الفرضيات:

1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل اتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة

. ALFA PIPE

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار والأمان الوظيفي اتخاذ القرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل اتخاذ القرار.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإشرافي اتخاذ القرار
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم والترقي الوظيفي اتخاذ القرار.

2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك جودة الحياة في العمل لدى مشرفي

مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE تعزى لمتغير الجنس.

3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك جودة الحياة في العمل لدى مشرفي

مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE تعزى لمتغير السن.

4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك جودة الحياة في العمل لدى مشرفي

مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك جودة الحياة في العمل لدى مشرفي

مؤسسة ألفا بايب ALFA PIPE تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 6) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف هي:

- تشخيص قدرة اتخاذ القرارات لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE.
- التعرف على مدى توافر أبعاد جودة حياة العمل في مؤسسة ALFA PIPE.
- إظهار العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرار لمشرفي مؤسسة ALFA PIPE.

## 7) أهمية الدراسة :

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما :

1) تبرز أهميتها العلمية في كونها تناولت موضوعاً في غاية الأهمية وهو عملية اتخاذ القرار، وجودة حياة العمل، حيث في هذه الدراسة نحاول التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على اتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE.

2) تبرز أهمية الدراسة في المساهمة لنتائج التي قد تفيد مشرفي مؤسسة ALFA PIPE. على أهمية أبعاد جودة حياة العمل في اتخاذ القرار مما سنعكس بدوره على فاعليه اتخاذ القرارات.

## 8) أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في اكتشاف والاطلاع على مدى تأثير جودة حياة العمل على اتخاذ القرار لدى المشرفين في المؤسسة.
- إعطاء صورة واضحة وشاملة لتأثير جودة حياة العمل على اتخاذ القرار لدى المشرفين في المؤسسة.
- معرفة مدى انعكاس جودة حياة العمل على اتخاذ القرار لدى المشرفين في المؤسسة.
- العمل الميداني للجانب التطبيقي يثير اهتمامي للتقرب من المؤسسات الجزائرية

## 9) تحديد المفاهيم

### 6-1. مفهوم جودة حياة العمل:

مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة وانها ذلك الاستقرار الذي يصل اليه المشرفون في المؤسسة والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة".

### 6-2. مفهوم اتخاذ القرار:

هو اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة. (آمنة مسغوني، سهيلة شوية،

2011، ص 13).

ونعرف اتخاذ القرار إجرائياً على أنه القدرة على الإختيار بين بديلين أو أكثر من طرف مشرفي مؤسسة

ALFA PIPE.

## 10 الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على معرفة الأفكار التي تمت دراستها كما تزودنا بعدد لا بأس به من المصادر والمراجع، مما يوفر علينا الوقت والجهد أثناء البحث، كما تفيد في صياغة مشكلة الدراسة، ومن خلال بحثنا على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة دراسات التي تناولت متغيري الدراسة وهي قليلة، والدراسات التي تناولت جودة الحياة أما القسم الثالث فخصصناه للدراسات التي تناولت اتخاذ القرار.

تتضمن كل دراسة عرض لعنوان الدراسة وصفتها وهدفها والإشكاليات التي سعت للإجابة عنها والتعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها، لنتمكن من تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها وتلافي الأخطاء السابقة وتحليل الجوانب الإضافية التي من الممكن إضافتها والوصول إليها.

### أولاً: الدراسات تناولت اتخاذ القرار وجودة حياة العمل:

- دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، بعنوان "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، 2017م.

عالج فيها أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير أبعاد جودة حياة العمل في علاقته بمتغير اتخاذ القرارات الإدارية من حيث جملة من الأبعاد وهي: الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، النمط القيادي والإشرافي، التقدم والترقي الوظيفي، ومن هذه النقطة جاءت إشكالية بحثه كالتالي: ما أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة؟.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدماً الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الأكاديمية والإدارية ورؤسائها، ومدراء الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (185) موظفاً، حيث وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة (89.7%).

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الفرضية العامة محققة، وذلك لوجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بنسبة (57.33%)، أيضا وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بنسبة (58.33%).
- أما بالنسبة إلى الفرضية الأولى: فخلصت الدراسة لوجود علاقة بين أبعاد حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.
- أما الفرضية الثانية: فبعد تحليل النتائج خلصت لوجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل:

- دراسة معراجي سالم، بعنوان "جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجزائر (شرق))"، 2017م.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز الجزائر (شرق)، وقد حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير أبعاد جودة حياة العمل في علاقته بمتغير الولاء التنظيمي من حيث جملة من الأبعاد وهي: ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات، ولدراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي إدارة مؤسسة سونلغاز صاغ الباحث مجموعة من الإشكاليات .
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى الاعتماد على مقياسين، المقياس الأول لجودة الحياة العمل وقد جاء بستة أبعاد كل بعد يضم ست فقرات، أما المقياس الثاني فكان للولاء التنظيمي والذي إحتوى على ثلاث أبعاد كل بعد يضم سبع فقرات، حيث قام الباحث بتطبيق هذين المقياسين على عينة مكونة من 160 عامل وقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة.
- مستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة جاء مرتفع.
- توجد علاقة إرتباطية موجبة وضعيفة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### ثالثًا: الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

- دراسة آمنة مسغوني، سهيلة شوية، بعنوان "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي)"، 2015م.
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي فحواها: هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 35 مفردة متمثلة في المشرفين بشركة سونلغاز.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة والملائمة ورضا متخذي القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء حيث أن التقنيين هم أكثر رضا من الإداريين.

## خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة ابتداءً من تحديد مشكلة وفرضيات الدراسة وضبط من أبعاد كل متغير كي يتمكن من دراستها، فالباحث لا يستطيع الاستغناء عن عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة من البحث، بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة لتكون بمثابة الدعامة الأساسية لخطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة.

## الفصل الثاني: جودة حياة العمل

### تمهيد

- 1- مفهوم جودة حياة العمل
- 2- أهداف جودة حياة العمل
- 3- أهمية جودة حياة العمل
- 4- أبعاد جودة حياة العمل
- 5- عوامل نجاح جودة حياة العمل
- 6- اتجاهات ونظريات جودة الحياة في العمل
- 7- برامج تحسين جودة حياة العمل

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم المعاصرة التي صاحبت حالة التطور المستمر في مجالات الحياة، لاسيما في ظل حالة التنافس بين المنظمات ، فالجودة بمفهومها المجرد هي حالة الرضا عند العميل أو المستفيد من الخدمة أو السلعة المقدمة.

يحتل موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري والمنظمات المختلفة بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها العامل الرئيسي في نجاح المنظمة، كما أن موضوع جودة حياة العمل استحوذ على مجال واسع ، وسنحاول في هذا الفصل أن نتناول بعض ما ورد من إسهامات بعض المفكرين والباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل.

سنتركز إلى مفهوم جودة حياة العمل، ثم أهميتها وأهدافها، مع ذكر اتجاهات ونظريات جودة الحياة في العمل، والتعرف على أبعادها ومؤشراتها وعوامل نجاحها، في الأخير نتعرض لطرق الإرشاد والتوجيه لتحسينها.

1- مفهوم جودة حياة العمل:

إن مصطلح جودة حياة العمل (QWL) Quality of Work Life قد ظهر في المجالات البحثية والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وتم إدخال مصطلح جودة حياة العمل في أدبيات الإدارة من قبل "لويس دافيز Louis Davis"، وعقد أو مؤتمر دولي عنه في تورونتو (Toronto) في عام 1972، تأسس المجلس الدولي لجودة حياة العمل عام 1972، واعتباراً من عام 1980 تشكل اهتمام متزايد من قبل المنظمات بهذا المصطلح. (ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، بصير خلف خزعل، 2017، ص 40).

وعرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية، نورد بعض التعاريف لعدد من الكتاب لمفهوم جودة حياة العمل من خلال الجدول التالي:

مفهوم جود حياة العمل وفق عدد من الكتاب. (قاسم أحمد حنظل وآخرون، 2016، ص 88)

الكاتب	التعريف
G Nasl Saraji & H Dargahi,9, 2006.	أهدافاً إستراتيجية مقرر العمل، العمليات والبيئة التي روح لها لبقاء رضا العاملين مع أي أهداف تسعى لتحسين شروط العمل للعاملين والتأثيرات المنظمة لأصحاب العمل.
سليمان الفارس، 4، 2009.	العمل بالجودة العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة باتجاه الأداء الأفضل.
الفارس وبن طاعة، 4، 2009	هي أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم
جاد الرب، 10، 2008.	إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك الاهتمام بالعاملين في خارج إطار بيئة العمل.
Kashani,2012.	رواتب عادلة، ظروف عمل صحية، تطوير القدرات البشرية، الفضاء الكلي للحياة، التمسك بدستور المنظمة، العلاقات الاجتماعية، التكامل الاجتماعي.
A.V.Roopa & T. Narayanan 1061, 2014.	تشير إلى مستوى الرضا، التحفيز، التدخل والالتزام بالخبرات الفردية مع الاحترام لحياهم في العمل كما أنها درجة المهارات الفردية التي يكون قادرة لحفظ وتلبية احتياجات الشخصية المهمة التي يحتاجونها في العمل.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن جودة حياة العمل هي إدراك العامل أن أي نشاط تقوم به المنظمة يحفظ ويعزز كرامته في أي مستوى من مستويات العمل يؤكد على قيمة العمل الضمنية بما يعزز الكفاءة والإنتاجية للعامل، مقابل إيجاد بيئة عمل آمنة ومستقرة وظروف صحية تمكنه من العمل بارتياح تام لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2- أهداف جودة حياة العمل:

من خلال الجودة حياة العمل يمكن تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تحسين الرضا الوظيفي؛
- تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية؛
- تحسين إنتاجية العاملين؛
- تعزيز التعلم في بيئة العمل؛
- تكوين الصورة الأفضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم.
- قلة الغيابات وإصابات وحوادث أقل؛
- قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين؛
- تقليل الكلف وفرص أكبر للنمو نتيجة لاستقرار العاملين واكتسابهم المعرفة؛
- الحصول على ولاء عال ورضا من المستهلكين للسلع والخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمة يتضح من ذلك أن المنظمة قد تصل فعلا إلى النجاح وإلى تحقيق جميع أهدافها، وخلال وقت قصير إذا ما طبقت النشاطات المختلفة لنوعية حياة العمل بصورة صحيحة ومنظمة، وخاصة إذا ما طبقت النموذج المثالي الجديد... وذلك لأنه يحقق التوازن ما بين كل من المنظمة والعاملين على أساس إشباع حاجات ورغبات العاملين فضلا عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

(إيمان حسن جمعة نصّار، 2013، ص13)

### 3- أهمية جودة حياة العمل:

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ورواتب ومكافآت جيدة، وقدر من اهتمام بالوظيفة، وتشجيع استخدام هذا المنهج لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للتأثير في وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة من خلال فلسفة العلاقات العامة فيها...، كما أن جودة العمل تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها النتائج الآتية: (شهاب أحمد خضر، محمود محمد أمين الباشقالي،

2015، ص 337)

- التفوق النوعي على المنافس من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد.
- فرصة الحصول والاحتفاظ بنوعيات تتسم بالكفاءة والمهارة والمعرفة من الموارد البشرية.
- فرصة الإبقاء على المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة الصناعية لمشكلات قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.
- فرصة الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستفيدين من سلعتها وخدماتها.
- فرصة النمو والتطوير نتيجة لاستقرار الموارد البشرية واكتسابها الخبرات من خلال الارتباط الطويل بالمنظمة والاستخدام مدى الحياة هو مثال على مستوى التطور والنمو في الصناعة اليابانية.

كما تعود أهمية جودة العمل في أي منظمة من خلال معالجتها لمجموعة من النقاط أهمها: (تيسير زاهر،

2016، ص 109)

- انخفاض الجودة وشدة المنافسة.
- التهرب الوظيفي.
- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تغيير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

4- أبعاد ومؤشرات جودة حياة العمل:

إنَّ الحياة الوظيفية بحاجة إلى الكثير من الأمور، ويرتبط معظم هذه الأمور ببعضها البعض، ولعلَّ أبرز تناوُل لهذه الأبعاد ما تم تلخيصه في محورين أساسيين؛ هما: البُعد المادي، والبُعد الإنساني. ويختلف هذا المفهوم لدى الأفراد، حسب مستوياتهم وأعمارهم وأجناسهم ووظائفهم من الممكن التعرُّف على بعض المتغيرات أو المؤشرات الأساسية الظاهرة والواضحة التي تحدد جودة الحياة في العمل حسب الباحثين، ويمكن تنظيم هذه الأبعاد من خال المحاور التالية: (عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، 1998، ص220)

- نوعية العلاقات الاجتماعية: المتمثلة في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار.

- نوعية منظمة العمل: نوعية تعليمات العمل، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل والصعوبات، الإرهاق في العمل، الحماية من الأخطار بالمنظمة (الاضطرابات العضلية، الأخطار النفس-اجتماعية).

- الانجاز والتطور المهني: المكافآت، التدريب والتكوين، الحقوق المكتسبة، تطوير القدرات، ضمان المسار المهني.

- التوافق بين حياة العمل وساعات العمل: وتيرة وساعات العمل، الحياة الأسرية، الترفيه، ووسائل النقل ويرى ماضي في دراسته أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ثلاثة مجالات كل مجال يحتوي على

مجموعة من الأبعاد وهي الآتي: (عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، 1998، ص221)

المجال الأول: ويحتوي على الأبعاد التي لها علاقة بالجوانب التنظيمية والوظيفية، وتتمثل في أربعة أبعاد

وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- السلوك القيادي والإشرافي.

- الالتزام التنظيمي.

- الاستقرار والأمان الوظيفي.

- برامج التدريب والتعلم.

المجال الثاني: ويضم الأبعاد التي لها علاقة ببيئة العمل المادية والمعنوية وتتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.

- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

- العلاقات الاجتماعية

المجال الثالث: يضم الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ويتكون من بعدين:

- الأجور والمكافآت المالية.

- فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

ذكر العلماء - وفقاً لدراساتهم للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية المبنية على الاحتياجات - أن جودة الحياة الوظيفية تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات اعتماداً على مفهوم يقوم على إشباع احتياجات العاملين التي تشكل جودة الحياة الوظيفية، حيث قاموا بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين هما:

أ- الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا، وتتضمن ما يلي: (عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، 1998، ص220-221).

(1) احتياجات الصحة والسلامة: وتتضمن الحماية من الأمراض والإصابة بمجال العمل وخارجه، والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.

(2) الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: وتتضمن الأجر والأمان الوظيفي وغيرها من الاحتياجات الأسرية؛ مثل وجود وقت كافٍ بعيداً عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.

ب- بالاحتياجات ذات المرتبة العليا، وتتضمن ما يلي:

(1) الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الصداقة في مجال العمل، وضرورة توافر وقت للفراغ خارج نطاق العمل.

(2) الاحتياجات التقديرية: وتتضمن التكريم والتقدير لعمل العامل داخل وخارج المنظمة.

(3) احتياجات تحقيق الذات: وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمتخصص ومحترف بها.

(4) الاحتياجات المعرفية: وتتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل.

(5) الاحتياجات الجمالية: وتتضمن الإبداع في مجال العمل، عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي والاهتمام بالجماليات العامة؛ ويقصد

بذلك أن العاملين يرون الفرص في مجال العمل على أنها تسمح بالتنمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.

وفي دراستنا الحالية ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، وجدنا ضرورة دراسة الأبعاد التالية لجودة حياة العمل لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE غرداية وهي كالتالي:

(1) **المجال الأول:** ويحتوي على الأبعاد التي لها علاقة بالجوانب التنظيمية والوظيفية، وتمثل في أربعة أبعاد

وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- السلوك القيادي والإشرافي.
- الالتزام التنظيمي.
- الاستقرار والأمان الوظيفي.

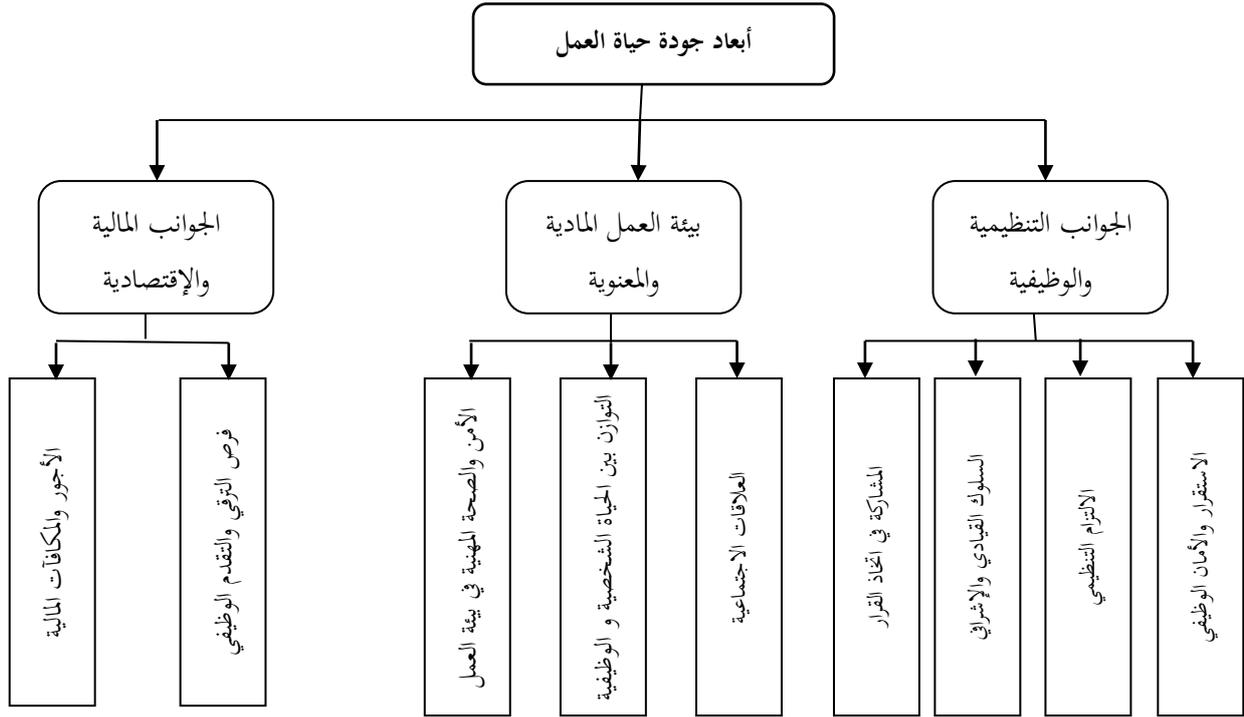
(2) **المجال الثاني:** ويضم الأبعاد التي لها علاقة ببيئة العمل المادية والمعنوية وتتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
- العلاقات الاجتماعية

(3) **المجال الثالث:** يضم الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية ويتكون من بعدين:

- الأجور والمكافآت المالية.
- فرص الترقى والتقدم الوظيفي. (عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، 1998، ص 220)

والشكل التالي يوضح أبعاد جودة حياة العمل المراد دراستها:



الشكل رقم (01): أبعاد جودة حياة العمل الخاصة بهذه الدراسة

## 5- عوامل نجاح جودة حياة العمل:

تتناول جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي: (عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، ص122).

**1-5. نظام الاتصالات:** تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (Stéohane .o 2002) بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة .

**5-2. نظم المقترحات:** إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، ونظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين، إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات بدلا من ذلك يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمني فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفي النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

**5-3. مجهودات المنظمة:** إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي.

## 6- اتجاهات ونظريات دراسة جودة الحياة في العمل :

### 6-1. اتجاهات جودة الحياة في العمل:

يرتكز مفهوم جودة الحياة في الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة النفس - تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدا، وإن كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي. (عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، ص121).

**6-1-1. اتجاه مدرسة الموارد البشرية:** يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل الجهود لذلك ، أما المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتثمين التمثلات

الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد، كما يؤكد (Guérin. 1996)، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد، حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية . أما (SANDESON) يرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسير المنصب الموكل إليه، وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.

**6-1-2. اتجاه التقنية الاجتماعية:** طور هذا الاتجاه من طرف (TRIST FRED EMERY ET ERIC 1982) وزملائهم في معهد بلندن، (TAVISTOCKINSTITUTE OF HUMAN RELATION) وقد نشر من طرف (LOUIS DAVID 1977)، ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهما والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (LAREAU ET JOHNSTON, ALEXANDER ET ROBIN 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، والتكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فإن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (SRINIVAS, 1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي "Gestalt" والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها. (عبد الكريم بن خالد، مبارك بوخص، ص121).

وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانيزمات التكيف والاندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء، التكوين)، أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ وأن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني، والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك (GOODMAN, 1979). (عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، ص122).

## 2-6. التوجهات النظرية لجودة الحياة:

### 1-2-6. التوجه المعرفي:

يرتكز هذا المنظور في تفسيره لجودة الحياة على الفكرتين الآتيتين: (مريم شيخي، 2014، ص84)

- الأولى: إن طبيعة إدراك الفرد هي التي تحدد درجة شعوره بجودة الحياة.
- الثانية: وفي إطار الاختلاف الإدراكي الحاصل بين الأفراد، فإن العوامل الذاتية هي الأقوى أثرا من العوامل الموضوعية في درجة شعورهم بجودة الحياة.
- ووفق ذلك، وفي هذا المنظور تبرز لدينا نظريتان حديثتان في تفسير جودة الحياة.
- نظرية "لاوتن" (Lawton theory, 1997): طرح "لاوتن" مفهوم طبعة البيئة، ليوضح فكرته عن جودة الحياة وهي تدور حول الآتي:  
إن إدراك الفرد لنوعية حياته يتأثر بظرفان هما:
- الظرف المكاني: أن هناك تأثير للبيئة المحيطة بالفرد على إدراكه لجودة حياته، وطبعا البيئة في الظرف المكاني لها تأثيرات أحدهما مباشر على حياة الفرد كالتأثير على الصحة مثلا و الآخر تأثيره غير مباشر إلا أنه يحمل مؤشرات إيجابية كرضى الفرد على البيئة التي يعيش فيها.
- الظرف الزمني: إن إدراك الفرد لتأثير طبيعة البيئة على جودة حياته يكون أكثر إيجابيا كلما تقدم في العمر، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما كان أكثر سيطرة على ظروف بيئته.

## 6-2-2. التوجه الإنساني:

يرى المنظور الإنساني أن فكرة جودة الحياة تستلزم دائما الارتباط الضروري بين عنصرين لا غنى عنهما:

- 1) وجود كائن حي ملائم.
- 2) وجود بيئة جيدة يعيش فيها هذا الكائن ذلك لأن ظاهرة الحياة تبرز إلى الوجود من خلال التأثير المتبادل بين هذين العنصرين.

ولقد أكد هذا المنظور في تفسيره لجودة الحياة على مفهوم الذات self concept.

- **نظرية رايف (Ryff theory, 1999):** تدور نظرية "رايف" مفهوم السعادة النفسية إذ أن شعور الفرد بجودة الحياة ينعكس في درجة إحساسه بالسعادة التي حددها رايف بستة أبعاد يضم كل بعد ست صفات تمثل هذه الصفات نقاط التقاط لتحديد معنى السعادة النفسية : (مريم شيخي، مرجع سابق، ص86.)

- البعد الأول: الاستقلالية تمثل قدرة الشخص على اتخاذ القرارات، يكون مستقل بذاته.
  - البعد الثاني: التمكن البيئي.
  - البعد الثالث: النمو الشخصي.
  - البعد الرابع: العلاقات الإيجابية مع الآخرين.
  - البعد الخامس: تقبل الذات.
  - البعد السادس: الهدف من الحياة.
- ولقد بين "رايف" أن جودة حياة الفرد تكمن في قدرته على مواجهة الأزمات التي تظهر في مراحل حياته المختلفة وأن تطور مراحل الحياة هو الذي يحقق سعادته النفسية التي تعكس شعوره بجودة الحياة.

6-2-3. التوجه التكاملي:

نظرية أندرسون (Anderson, 2003):

شرحاً تكاملياً لمفهوم جودة الحياة متخذاً من مفاهيم السعادة ومعنى الحياة ونظام المعلومات البيولوجي والحياة الواقعية، وتحقيق الحاجات، فظلاً عن العوامل الموضوعية الأخرى إطاراً نظرياً تكاملياً لتفسير جودة الحياة، فإن النظرية التكاملية تضع مؤشرات جودة الحياة: (مريم شيخي، 2014، ص 86).

- أن شعور الفرد بالرضا هو الذي يشعره بجودة الحياة.
- أن نضع أهدافاً واقعية نكون قادرين على تحقيقها .
- أن نسعى إلى تغيير ما حولنا لكي يتلاءم مع أهدافنا.
- أن إشباع الحاجات لا يؤدي بالضرورة إلى رضا الفرد و إلى شعوره بجودة الحياة .

7- برامج تحسين جودة حياة العمل:

تتوفر لدى المنظمات مجموعة البرامج لتحسين جودة حياة العمل، وتقسم هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين: (ثورية بركبية، 2017، ص 43).

7-1. البرامج التقليدية:

ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذا البرامج منذ ستينيات القرن الماضي، والتي تأثرت بالإرث الفكري لمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج .

وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- الرفاهية الاجتماعية.
- الرعاية الصحية
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة

**1-1-7. برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية. وتتضمن هذه البرامج عادة على:

أ- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين.

وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين، لتقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات التي تسبب الضجيج.

**2-1-7. الصيانة البشرية:** تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار، وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

**3-1-7. الرفاهية الاجتماعية:** يشير مفهوم الرفاهية إلى حالة السعادة، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، حيث عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل، بأنها التسهيلات الخدمائية والمرافق المقدمة كالمطاعم، وسائل الترفيه والاستجمام، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان للمبيت للموظفين الذين تبعد أماكن سكنهم عن مكان العمل

**4-1-7. الرعاية الصحية:** تلعب الرعاية الصحية دورا مهما في تحسين نوعية حياة العاملين، لا بل أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تنفذ بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

**5-1-7. برامج الأمن والسلامة المهنية:** إن التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.

**6-1-7. برامج العلاقات الإنسانية:** تظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الدار والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، فبرامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحد. (ثورية بركبية، 2017، ص 44-45).

## 2-7. البرامج الحديثة:

يقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات أن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية: (ثورية بركبية، 2017، ص 45).

- إعادة التصميم الوظيفي.
- ترتيبات العمل البديلة.
- الإدارة بالمشاركة.

**1-2-7. إعادة التصميم الوظيفي:** هو الهيكل المخطط الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحقيق احتياجات وطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي، على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع وإثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، وإتباع سياسة الدوران

الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الايجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدراتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة.

يتضح مما سبق أن أهم العمليات التفاعلية في المنظمة هو التصميم الوظيفي لأنه حلقة ربط بين تحسين الأفراد وتحسين الإنتاجية، كما أن البعد الجوهري لجودة حياة العمل في المنظمة تتمثل في تحسين رفاهية العاملين الإنتاجية. (محمد إبراهيم محمد منصور وآخرون، ص 29).

**7-2-2. ترتيبات العمل البديلة:** إن إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعدد أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية. ومن بين الترتيبات ما يلي:

أ- **جداول العمل المرنة:** أحيانا من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة ايجابيا من خلال تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، وولاءهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.

ب- **العمل عن بعد:** إن هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الانترنت أو أي نظام اتصالات آخر هذا ويلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بعد.

**7-2-3. الإدارة بالمشاركة:** يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة. (محمد إبراهيم محمد منصور وآخرون، ص 30).

فمن خلال هذه البرامج نستخلص مجموعة من النقاط:

- توفير ظروف عمل أفضل تمتاز بالأريحية.

- قوة عمل أكثر مرونة وولاء.
- منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتشجيعهم على حل المشكلات.
- تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.

## خلاصة الفصل

مما سبق نخلص إن مصطلح جودة حياة العمل قد ظهر في المجالات البحثية والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، واعتباراً من عام 1980 تشكل اهتمام متزايد من قبل المنظمات بهذا المصطلح، وعرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية، وتشارك هذه المفاهيم في أن جودة حياة العمل هي إدراك العامل بأن أي نشاط تقوم به المنظمة يحفظ ويعزز كرامته في أي مستوى من مستويات العمل الذي يؤكد على قيمة العمل الضمنية بما يعزز الكفاءة والإنتاجية للعامل، وبالمقابل إيجاد بيئة عمل آمنة ومستقرة وظروف صحية تمكنه من العمل بارتياح تام لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال الجودة حياة العمل يمكن تحقيق جملة من الأهداف لصالح العاملين وللمنظمة، وتكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق ظروف عمل جيدة وإشراف جيد. وذلك من خلال توفير الأبعاد والعوامل المساعدة على نجاح جودة حياة العمل.

## الفصل الثالث: الإطار النظري لاتخاذ القرار

### تمهيد

- 1- تعريف اتخاذ القرار.
- 2- أهمية اتخاذ القرار.
- 3- مراحل اتخاذ القرار.
- 4- أساليب اتخاذ القرار.
- 5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- 6- أنواع اتخاذ القرار.
- 7- نظريات اتخاذ القرار.
- 8- العلاقة بين جودة حياة العمل وعملية اتخاذ القرار.

### خلاصة الفصل

## تمهيد

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها، من أهم مقومات الإدارة الناجحة داخل المنظمات، وهي من أهم عناصر العملية الإدارية، ومن حيث هي عملية جوهرية فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة، وعليه فإن مقدار النجاح الذي تسعى لتحقيقه أية منظمة يتوقف بشكل كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة.

ونظراً لأهمية الموضوع "اتخاذ القرار داخل المنظمة"، فقد احتوى هذا الفصل على العناصر التالية: تعريف اتخاذ القرار وأهميته ومراحل وأساليب اتخاذه، كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وذكر أنواع اتخاذ القرار ونظرياته وطرق قياسه، وفي الأخير تناولنا العلاقة بين جودة حياة العمل وعملية اتخاذ القرار.

## 9- تعريف اتخاذ القرار.

قبل تطرقنا لتعريف عملية اتخاذ القرار سوف نقوم بتعريف متخذ القرار، حيث أنه يمثل الفرد المصدر الأساسي لاتخاذ القرارات في التنظيم، ويقصد بمتخذ القرار: "ذو الفرد الإقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل فيها بالنسبة له والأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعا لتقديراته ومعرفته". (حسين أحمد الطراونة، محمد يسين موسى، 2014، ص30).

يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ونظرا لأهميته في العملية الإدارية فقد قام العديد من الكتاب والباحثين المختصين بتقديم مفاهيم نذكر منها:

اتخاذ القرار "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة". (جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، 2005، ص101)

وعرف بأنه "عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". (علي الشرفاوي، 2003، ص123).

كما عرف بأنه "اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فإن هذا يعد قرارا". (إيهاب زريق، 2001، ص07).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية منهجية تقوم على اختيار أنسب البدائل المتاحة بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار بهدف حل مشكلة معينة.

## 10- أهمية اتخاذ القرار.

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فصنع واتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة، والتي يمكن من خلالها إنجاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة بصفة عامة وأداء أي وظيفة إدارية بصفة خاصة (كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة؟ ... وغير ذلك. وتوضح أهمية عملية صنع القرارات بالنظر لكونها: (علي بشاغة، 2005، ص92)

- صنع واتخاذ القرارات عملية مستمرة: فالإنسان يمارس اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، وقد يقرر في مسائل روتينية، أو للمواجهة مواقف مستجدة تلزم اتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة، وإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أداة يستخدمها في عمله، وأداة المدير في عمله اليومي هي اتخاذ القرارات، والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتقت قدرات المدير في إنجاز القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات الإستراتيجية بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، ففشل مؤسسة في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج المؤسسات المنافسة بتكلفة منخفضة، يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمركز الصدارة في السوق.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: ير البعض بأنه صنع واتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأنه العديد من نشاط ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن صنع واتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة.

- اتخاذ القرارات أساس الإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

إن وظيفة الإنتاج كمثال تنطوي على سلسلة من القرارات الخاصة، بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب لإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ وينطبق الأمر ذاته على الوظائف الأخرى كالتسويق وإدارة الأفراد ... الخ.

والواقع أن صنع واتخاذ القرارات يعد أساس لجميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة، حيث أن إدارة وظائف المنظمة إنما يعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة (علي بشاغة، 2005، ص93).

## 11- مراحل اتخاذ القرار.

لابد أن يدرك متخذ القرار كافة الأبعاد والنتائج التي سوف تترتب على اتخاذ القرار وذلك لأن عملية اتخاذ القرار ليست بسيطة مهما كان الموضوع أو الأمر بسيطاً، ويجب أن يكون قادراً على تحمل مسؤولية قراره وتحمل نتائجه مهما كانت ويضع هذا الأمر في حساباته قبل اتخاذ القرار، وعليه أن يدرس جميع الخيارات المطروحة وانتقاء الأفضل بينها أو حتى الأقل سوءاً، وذلك بعد دراسة وافية للمشكلة. ومن خلال دراستنا نجد أن هناك بعض الاختلافات بين الباحثين في تعريف خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات، فنجد (Simon.1963) قد قسم مراحل صنع القرار إلى ثلاثة مراحل: (غادة إسماعيل حسن عبيد، 2015، ص33).

(1) مرحلة الاستخبار.

(2) مرحلة التصميم.

(3) مرحلة الاختيار.

أما الدوري والشمري فقد حددا أربعة مراحل لخصها فيمايلي:

(1) تحديد المشكلة التي هي بحاجة إلى حل.

(2) جمع المعلومات المتعلقة بها.

(3) تقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا ومحاذير كل منها.

(4) اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

وقد اقترح البدري الشكل التالي لتوضيح مراحل وخطوات اتخاذ القرار كما ارتأى:

الشكل رقم (02): خطوات اتخاذ القرار



المصدر: غادة إسماعيل حسن عبيد، مرجع سابق، ص34.

ويمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرار كمايلي:

- تحديد المشكلة: وهي القدرة على المعرفة الدقيقة للمشكلة المواجهة من حيث طبيعتها ودرجة تعقيدها وأهميتها.
- تحليل البدائل: وهي القدرة على التمييز بين مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة ومعرفة تفاصيله من حيث التكلفة والمساهمة والإمكانية.
- تقييم البدائل المختلفة: وهي القدرة على تحديد النفع المترتب عن اختيار كل بديل من البدائل المتاحة.
- اختيار أفضل البدائل: وهي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة للتطبيق العملي والذي يمكن فعليا تطبيقه من الناحية العملية والمادية.
- الرقابة والمتابعة: وهي القدرة على معرفة وقياس الآثار المترتبة على القرار المتخذ وكشف مدى فاعليته والجدوى منه والنتائج التي ترتبت عليه. (غادة إسماعيل حسن عبيد، 2015، ص35).

## 12- أساليب اتخاذ القرار.

هناك مجموعتين أساسيتين من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات لتقييم البدائل المختلفة: (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، 2013، ص25)

### الجدول رقم (01): أساليب اتخاذ القرار

الأساليب غير الكمية	الأساليب الكمية
1. الخبرة	1. القواعد الرئيسية في الرياضيات والإحصاء.
2. البديهة والحكم الشخصي	2. نظريات المباريات.
3. الآراء والاقتراحات	3. نظرية الاحتمالات.
4. العصف الذهني والنقاشات وغيرها من الأساليب	4. شجرة القرارات.
	5. البرمجة الخطية، أساليب التنبؤ.
	6. التحليل الشبكي.
	7. استراتيجيات اتخاذ القرارات.
	8. نماذج النقل.
	9. صفوف الانتظار وغيرها من الأساليب.

## 13- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

يمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي: (أشرف رياض حرز الله، 2007، ص20)

**1-6. الاستعداد الشخصي للقادة الإداريين:** ليس كل القادة الإداريين على مستوى واحد من الاستعداد والقدرة على القيادة واتخاذ القرارات، وذلك لأسباب عديدة منها: اختلافهم في الصفات الشخصية الفطرية ذات العلاقة باتخاذ القرارات، واختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وعلى اتخاذ القرارات، وبشكل عام فإن أبرز العوامل التي تتعلق في هذا الجانب وتؤثر على عملية اتخاذ القرار هي:

- شخصية متخذ القرار.

- مستوى الإدراك والتعلم لمتخذ القرار.

- حاجات متخذ القرار ودوافعه.
- ميل متخذ القرار أو عدم ميله للمخاطرة.
- قيم متخذ القرار واتجاهاته.
- الأنماط السلوكية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات.

**2-6. نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها:** تلك التي يجري في إطارها اتخاذ القرار الإداري فقد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية تعليمية وقد تكون كبيرة أو صغيرة أو متوسطة في الحجم، وعدد العاملين فيها، وعدد المنتسبين لها والمتنفعين منها، وحجم العمل وقوته الذي تقوم به، واختلاف المؤسسات في كل هذه الجوانب من شأنه أن يؤثر على ما يجري فيها من نشاط إداري وما يتخذ في إطارها من قرارات.

**3-6. مدى ما يتوفر في المؤسسة أو المنظمة من إمكانيات مادية وبشرية يحتاج إليها متخذو القرارات ومنفذوها** ومن نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة تقييم تنفيذه.

**4-6. ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار وطبيعة الظروف الزماني والمكاني** الذي يجري فيه اتخاذ القرار وحجم المدة أو الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار وتوقعات الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه، ومدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل.

**5-6. طبيعة المشكلة التي يراد مواجهتها أو علاجها بالقرار الإداري وما يحيط بالمشكلة من ظروف وملازمات** وضغوط ونوع القرار الذي يراد استصداره، والأهداف التي يراد تحقيقها أو الوصول إليها من وراء اتخاذ وتنفيذ القرار. (طارق عبد الحميد البدرى، 2001، ص 169).

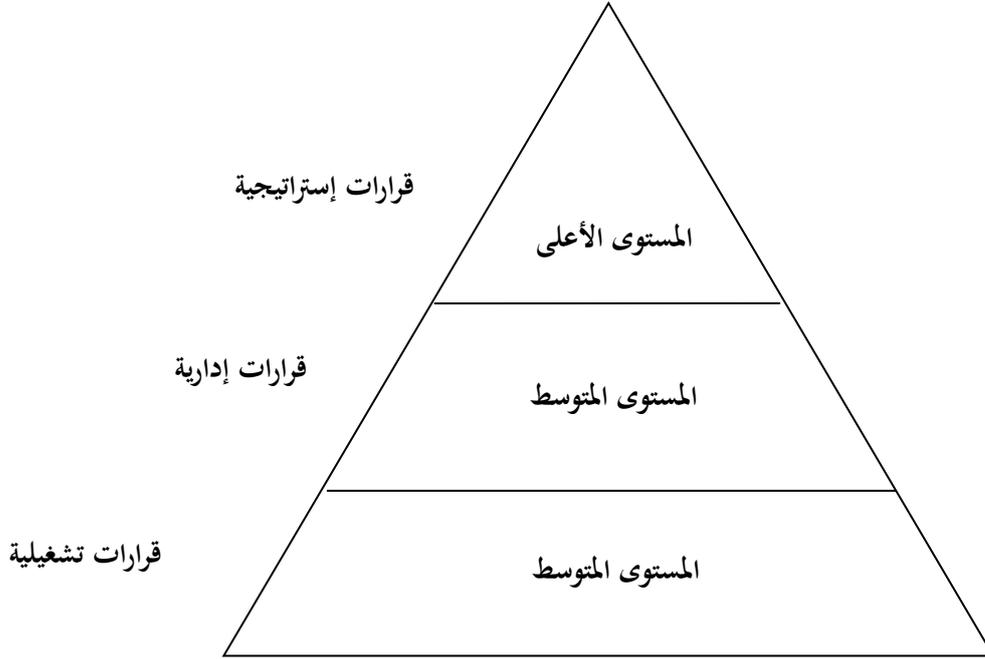
**6-6. نوعية القرار المتخذ من حيث الصعوبة والتعقيد** فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة، وذلك لأن النوع الأول من القرارات يعتمد في العادة على رصيد الخبرات والتجارب التي يكون قد اكتسبها القادة والرؤساء من قبل في مواقف مماثلة أو شبيهة.

- إن متخذ القرارات الإدارية كثيراً ما يتعرض لضغوطات اجتماعية من أفراد المجتمع المحلي في بيئة المؤسسة ولتخفيف هذه الضغوطات يقوم الإداري بما يلي:
- التقيد بالتعليمات والقوانين: إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز بالمرونة، ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.
  - الإقناع والتبرير والتزام الموضوعية: بالرغم من أن الإقناع يرضي جميع الأطراف إلا أنه يأخذ وقتاً كبيراً من المدير.
  - تفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات: فالتفويض يوفر من وقت المدير إلا أنها تأخذ وقتاً أكبر من المراجع. (أشرف رياض حرز الله، ص 21-22).

#### 14- أنواع اتخاذ القرار.

- هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:
- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
  - **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.
- وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:
- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون، اختيار وسيلة الإنتاج.
  - **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.
  - **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد. (آمنة مسغوني، سهيلة شوية، 2015، ص 39-40).

الشكل رقم (02): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 104.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي: (آمنة مسغوني، سهيلة شوية، 2015،

ص 40).

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.
- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.
- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم

يمكن برمجة جزء من تلك القرارات

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

- القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.
- القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى. (منى عطية خزام خليل، 2009، ص91-92).

## 15- نظريات اتخاذ القرار.

تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد علي اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة، كما تهدف أيضا إلي وضع الأسس الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم وفيما يلي عرض لهذه النظريات.

### 1-8. نظرية النموذج العقلاني المثالي:

ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول، وتايلور، أفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد علي اتخاذ قرار رشيد، أن علي متخذ القرار أن يسعى للوصول إلي الحلول المثلي التي تحقق له أكبر منفعة علي اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة، إن علي متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف علي المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف علي جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولا إلي اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي، يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته علي احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات. (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، 2013، ص18)

**8-2. النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود):**

يطلق سايمون مصطلح المثالية الجزئية علي مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري، ويطلق عليه المستوى المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عند مستوى أقل من المستوى الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضا، ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوى المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجيا إلى القرار الذي يصل به إلى المستوى المقبول، ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان هناك احتمال للتوصل إلى الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلي عدة أسباب أهمها:

1- أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول علي معلومات كاملة قد يؤدي للوصول

للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت.

2- وجود ضغط من العامل الزمني.

3- أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دائما.

**8-3. النظرية التراكمية المتدرجة:**

مؤسسها لندبلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي، يري لندبلوم أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات والذي يفترض العقلانية الكاملة في المدير متخذ القرار، هو أسلوب غير واقعي، وتصور لندبلوم للأسس التي يقوم عليها المدخل التدريجي الذي يركز علي إستراتيجية محدودة قدرات المدير متخذ القرارات المعرفية والذهنية والفكرية. فما دام المدير متخذ القرار محدودا في تفكيره فهو غير قادر علي أن يلم بجميع البدائل لاختيار البديل الأمثل، وبهذا فهو غير قادر علي وضع الخطط المتكاملة التي تحتوي علي جميع العناصر والمتغيرات التي تدخل مباشرة في عملية اتخاذ القرار، وعلي المدير متخذ القرار أن يسوي الأمور أو الخلافات بأقل من العقلانية كثيرا وأن يجعل إجراءات اتخاذ القرارات أقرب ما تكون إلى الكمال أو الفعالية، ذلك لأن تلك الصعوبات مع وجود نموذج قرارات تحليلي مثالي يجعل المدير متخذ القرار ينظر للمشكلة نظرة جزئية ويركز

علي هدف واحد أو هدفين من بين أهداف كثيرة، ثم يحدد البدائل المتعلقة بهذه الأهداف القليلة معتمدا تماما علي خبراته السابقة وحكمته العلمية القليلة لتنبؤ النتائج القليلة المماثلة في المستقبل.

#### 4- نظرية المسح المختلط:

ينسب هذا النموذج لاميتاي اتزيوبي، يري أن نمودجه يتضمن المبادئ الرئيسية التي يتركز عليها كل من النموذج العقلائي الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريجي الذي يهتم بالأمر البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل، من خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نمودجا جديدا لاتخاذ القرارات، حيث يجمع بين النموذجين لينهج منهجا وسطيا، فهو يتجنب لا معقولية النموذج العقلائي وعشوائية النموذج التدريجي، لأن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نمودج المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما في النموذج التدريجي، ثم يأخذ بديلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو في النموذج العقلائي بالإضافة إلى أنه باستطاعة المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من حيث الفعالية، فإن نمودج المسح المختلط وسطي يخلط بين النموذجين، فتارة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية وتارة أخرى تك ون نسبة العشوائية أكبر من العقلانية.

ويقول اتزيوبي إن هذه الصفة تعطي نمودجه المسح المختلط المرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار كما أنها تعمل علي تصحيح الانحرافات التي تحدث في المنظمة. (نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، ص20).

#### 16- العلاقة بين جودة حياة العمل وعملية اتخاذ القرار.

من أجل دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار، نحاول ربط متغيرات الدراسة وتفاصيلها، ومن خلال الدراسة السابقة للموضوع فإننا نرى أن هناك علاقة مباشرة لأبعاد جودة حياة العمل على مختلف الأنشطة الإدارية بالمنظمة، وأهمها فيما يتعلق بالقرارات الإدارية بمختلف أنواعها، ومراحلها المتعددة، وبالتالي

فإنه من الأهمية الإشارة لذلك من خلال هذا التحليل الذاتي لمكونات المتغير المستقل، وأبعاده الرئيسة ومدى علاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

### 8-1. أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

#### - الاستقرار والأمان الوظيفي، وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع مستوى الطمأنينة لدى الموظف على المستقبل مما يؤدي إلى تركيز كامل الطاقة الفكرية له على أعمال الوظيفة، وعليه فإن استمرار العمل وضمان تلقي الدخل المستمر يلعب دورا هاما في تخفيض حالات التوتر ورفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي مع إزالة الخوف من حياة العاملين.

إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمأنينة، والارتياح للعاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، حيث إن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير لديهم.

إذ يعتبر الموظف جزء لا يتجزأ من حياة العمل المهنية، ففي حال توفر الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المنظمة، فهذا يوفر له التربة الخصبة لكي ينمو داخلها، ويطور من نفسه، ومن ثم تحسين أدائه، مما ينعكس إيجابيا على جودة اتخاذ القرار الإداري المتخذ من قبل أصحاب القرار.

#### - التوازن بين العمل والحياة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية:

تواجه المنظمات تحديات من تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، وبين تلبية التزاماتهم الشخصية في حياتهم اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل، ويشار إلى أن للتوازن بين العمل والحياة تأثيرا إيجابيا على المنظمة والموظفين على حد سواء، وهذا ما أكدته دراسة (البليسي، 2012 م) بضرورة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المنظمة، لكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة سعيدة، مما يؤثر إيجابيا على معنويات العاملين، وأدائهم في العمل. (هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، ص36).

#### - النمط القيادي والإشرافي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

القيادة الفعالة لا بد أن تكون قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب، والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

ويعدّ النمط القيادي السائد في المنظمة ذو علاقة قوية بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وإمكانية قبولها من الموظفين، وعدم مقاومتها، حيث اتفقت دراسة (عبد الناصر، 2009 م) التي تحدثت عن أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ودراسة (عباس، 2012 م) والتي جاءت بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ما يأتي: (هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، ص37).

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسة، وحث المسؤولين على إتباعه، لما له تأثير إيجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل، والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور مقاومة القرار.
- التقدم والترقي الوظيفي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: إن الحفاظ على مستقبل العاملين في المنظمة يكون من خلال الاحتفاظ بمكتسبات العامل الوظيفية، ومنحه فرصة للتقدم والترقي والتطور المهني، واستخدام أساليب حديثة في التمييز مثل التوسع في الوظيفة، أو الإثراء الوظيفي، أو تقاسم الوظيفة، وبالتالي جميعها تعدّ من المداخل لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف بما ينعكس إيجاباً على فاعلية اتخاذ القرار وتعزيز جودة حياة العمل.

ويرى بعض الدارسين أن فرص التقدم والترقي الوظيفي، ووجود نظام فعال لتطوير الموظف له تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة الرغبة في العمل، والطموح وتحسين الأداء، وبذل أقصى جهد في العمل؛ لتحقيق أهداف المنظمة والإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي من شأنها تعزيز مكانة العاملين، وزيادة فرصهم للتطوير، وتحسين مركزهم الوظيفي.

في ضوء مما سبق يمكن استخلاص نتيجة مفادها أن قوة عناصر البيئة الداخلية، وأبعاد جودة حياة العمل من شأنها التأثير بشكل مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وهو ما تؤكدته الدراسة النظرية ضمناً وما ستؤول إليه نتائج الدراسة الميدانية في هذا البحث.

خلاصة الفصل:

مما سبق نخلص أن عملية اتخاذ القرار هي عملية منهجية تقوم على اختيار أنسب البدائل المتاحة بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار بهدف حل مشكلة معينة.

كما أن قوة عناصر البيئة الداخلية، وأبعاد جودة حياة العمل من شأنها التأثير بشكل مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وهو ما تؤكد الدراسة النظرية ضمناً وما سنحاول التعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية.

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع

### الإجراءات الميدانية وخصائص مجتمع البحث

#### تمهيد

- (1) حدود الدراسة
- (2) المنهج المستخدم في الدراسة
- (3) أدوات جمع البيانات
- (4) كيفية اختيار العينة
- (5) خصائص العينة
- (6) عينة الدراسة الاستطلاعية

## تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها، بداية من تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزمني، المجال البشري، ثم الانتقال إلى المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ثم الأدوات التي استخدمت من أجل جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة، ثم نتطرق إلى عملية عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية (العامة) للمبحوثين، كما نتناول الدراسة الاستطلاعية وذلك لتحقيق من الخصائص السيكمترية لمقياسي جودة حياة العمل واتخاذ القرار.

### 1) حدود الدراسة:

#### 1-1) الحدود الزمانية:

هو الفترة التي يستغرقها الباحث في الدراسة والبحث، فبالنسبة لموضوعي والذي تطرقت فيه إلى دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية. تم الانطلاق في الجانب النظري الذي دام تحضيره له حوالي عام، وبعد جمع مختلف المصادر النظرية، ومع بداية شهر جانفي 2020 تم الانطلاق في الجانب الميداني فقمنا بتصميم الاستمارة النهائية تحت إشراف الأستاذ وتوزيعها في 16 ماي 2020، وتم استلام آخر استمارة في 19 ماي 2020.

#### 2-1) الحدود المكانية:

كل بحث سيكولوجي يتطلب مجال مكاني تتم فيه إجراءات الدراسة الميدانية، ويقصد به الحيز الجغرافي الذي يتضمن دراستنا الميدانية، وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة ALFA PIPE غرداية.

### مكان إجراء الدراسة

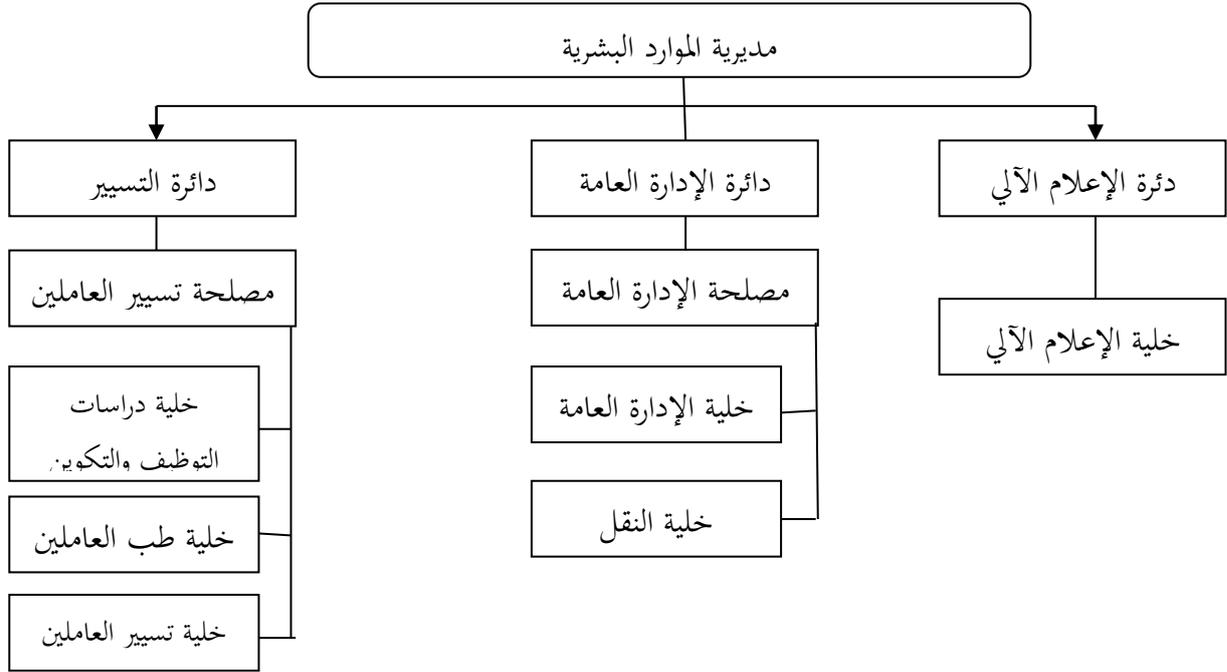
#### التعريف بمؤسسة ALFA PIPE محل الدراسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القديمة برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 915 عامل. وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عنابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE".

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديًا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية، ولعبت دور فعال على الصعيد الدولي في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصًا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".

– الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

### الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ALFA PIPE بغرداية

### (2) المنهج المستخدم لجمع البيانات:

يحدد طبيعة الموضوع المنهج الذي سيتبعه الباحث للدراسة. وعرف المنهج بأنه "طريقة تصور وترتيب البحث، فهو إذن تحقيق وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما". (عمار بجوش، 1995، ص92).

حتى نتوصل إلى التحقق من الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة لا بد من إتباع منهج يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وبما أن دراستي هذه استهدفت معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بغرداية، فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

فالمنهج الوصفي "هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (صلاح الدين شروخ، 2003، ص23)

ومنه فالمنهج الوصفي يعتمد على الوصف المنظم الذي يقوم على جملة من الخطوات التي تنظم سيره في معالجة البحث.

وقد اخترنا هذا المنهج بهدف وصف الظاهرة وقياسها من خلال استجواب عينة من مجتمع البحث ميدانيا داخل المؤسسة .

### (3) أدوات جمع البيانات:

مهما كانت كفاءة الباحث في اختيار المنهج الصحيح وإتباعه الخطوات السليمة في البحث، إلا أنه لا يمكنه الوصول إلى هدفه ما لم يستعين بالأدوات المنهجية الضرورية.

وبالنسبة لدراستي فقد استخدمت الاستبيان باعتباره أكثر الأدوات استخدامًا، وقد عرفه محمد سن على أنه "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومسارته النظرية والتطبيقية". (إحسان محمد حسن، 1995، ص654).

ولأن طبيعة الموضوع كان لها دور اختيار الأداة المنهجية الصحيحة، فقد تم اعتمدي بعد إعدادها عن طريق صياغة مجموعة من الأسئلة حسب متغيرات البحث وعددها ثلاثة:

#### (1) استمارة بالبيانات الشخصية:

تتعلق بالبيانات الشخصية وتضم 04 أسئلة من 01 – 04.

#### (2) استبيان جودة حياة العمل

يتعلق بأسئلة محاور جودة حياة العمل ويضم 50 سؤال.

#### (3) استبيان اتخاذ القرار

يتعلق بأسئلة محاور اتخاذ القرار واحتوى على 24 سؤال.

#### 4) كيفية اختيار العينة:

إن الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لا يمكنه دراسة المجتمع بأكمله، ولهذا يقوم باختيار جزء منه كعينة لبحثه شريطة أن يكون هذا الجزء ممثلاً لمجتمع البحث الأصلي تمثيلاً سليماً، (إبراهيم رمضان الديب، ص95).  
قمنا في هذه الدراسة باختيار العينة العريضة وتسمى كذلك عينة الصدفة أو العينة المتاحة: أي اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم في مكان وفترة زمنية محددة عن طريق الصدفة وذلك لسهولة استخدامها. (Sit iugaza.edu.ps)  
وتم الاعتماد على العينة العريضة، أي اختيار الأفراد المبحوثين صدفة وذلك بسبب عدم توفر جميع أفراد البحث أثناء القيام بالدراسة وذلك راجع الظروف الاستثنائية التي وزعنا فيها الاستثمارات على العينة (جائحة كورونا-19)، حيث تم تخفيض نسبة حضور العمال إلى مقر العمل في كل المؤسسات العمومية.

#### 5) خصائص العينة :

##### 5-1. تقسيم عينة الدراسة بحسب الجنس

الجدول رقم (01):= توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
81.8 %	27	ذكر
18.2 %	06	أنثى
100 %	33	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01) يتضح أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 81.60% من أفراد العينة المدروسة، وتليها نسبة 18.20% من الإناث.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة الذكور أكثر وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فطبيعة هذا النوع من العمل يتطلب جهد وهو يستقطب فئة الذكور أكثر.

##### 5-2. تقسيم عينة الدراسة بحسب السن

من أجل تقسيم العينة قمنا بحساب متوسط العمر لدى العمال وتحصلنا على 38.03% بالتقريب

38 سنة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات
57.60 %	19	أقل من أو يساوي 38 سنة
42.4 %	14	أكبر من 38 سنة
100 %	33	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة تمثلت في الفئة العمرية الذين يساوي عمرهم 38 سنة أو أقل بنسبة 57.60% من العينة المدروسة، تليها الفئة العمرية التي يفوق سنهم 38 سنة بنسبة 42.4%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن ارتفاع الفئة العمرية الذي يساوي عمرهم 38 سنة أو أقل راجع إلى عدة أسباب من بينها: طبيعة العمل وكذا استقطاب يد عاملة جديدة بعد إحالة عدد لا بأس به من العمال على التقاعد.

### 3-5. تقسيم عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
00 %	00	ابتدائي
00 %	00	متوسط
30.30 %	10	ثانوي
69.7 %	23	جامعي
100 %	33	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة كانت من نصيب المستوى الجامعي بـ 69.70% من المبحوثين، وتليها نسبة 30.30% ذوي المستوى الثانوي.

ومنه نستنتج أن للجانب العلمي أهمية كبيرة، كون المؤسسة اليوم في الجانب الإداري تحتاج إلى توظيف كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي للعاملين بها، بالإضافة إلى التطور وارتفاع المستوى العلمي.

#### 4-5. تقسيم عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية

من أجل تقسيم العينة قمنا بحساب متوسط الخبرة المهنية لدى العمال وتحصلنا على 11.60 بالتقريب 12 سنة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
66.70 %	22	أقل من أو يساوي 12 سنة
33.30 %	37	أكبر من 12 سنة
100 %	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة العمال ذوي الخبر أقل من أو يساوي 12 سنة بلغت نسبة 66.70% من مجموع المبحوثين، فيما بلغ نسبة العمال ذو خبرة أكثر من 12 سنة 33.30%، وهذا يعني أن الخبرة المهنية يكتسبها الفرد العامل من خلال المسار المهني الذي يسلكه.

#### 7) عينة الدراسة الاستطلاعية:

اشتملت العينة الاستطلاعية على عينة من مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بغرداية، وقد بلغ عددها 33 عاملاً ممن كانت إجاباتهم كاملة.

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى محاولة التحقق من الخصائص السيكمومترية لمقياس جودة حياة العمل ومدى صلاحيته للتطبيق في البيئة الجزائرية، ويقصد بتلك الخصائص السيكمومترية للمقياس "تلك الخصائص الضرورية والمعلقة بالصدق والثبات"، وتعتمد جودة الاختبار على مدى توفير بيانات مناسبة لهذه الخص.

سيتم عرض بعض أنواع من الصدق والثبات للمقياس في هذه الدراسة:

#### - الخصائص السيكمومترية لاستبيان جودة حياة العمل:

اعتمدنا في إنجاز استبيان جودة حياة العمل على دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضين 2014 في مصر حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية".

## 7-1) صدق مقياس جودة حياة العمل

### أ) صدق الاتساق الداخلي

يعتمد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان على حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاختبار فإذا كان معامل الارتباط دال عند 0,05 أو 0,01 فنعتبر الاستبيان صادق وقابل للتطبيق أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05 فيأخذ بعين الاعتبار معامل بيرسون إذا كان أكبر من 0,10 أما إذا كان أقل أو سالب فنقوم بحذف البنود التي أثرت سلباً على الاستبيان .

ونوضح العملية في الجدول التالي:

### الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين أبعاد جودة حياة والدرجة الكلية لمقياس

الرقم	البعد	معامل ر	مستوى الدلالة
1	المشاركة في اتخاذ القرار	0.70**	0.01
2	السلوك القيادي والإشرافي	0.63**	0.01
3	الالتزام التنظيمي	0.79**	0.01
4	الاستقرار والأمان الوظيفي	0.80**	0.01
5	برامج التدريب والتعلم	0.37*	0.05
6	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل	0.73**	0.01
7	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	0.75**	0.01
8	العلاقات الاجتماعية	0.72**	0.01
9	الأجور والمكافآت	0.44**	0.01
10	فرص الترقى والتقدم	0.68**	0.01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين أبعاد العبارات والدرجة الكلية للمقياس كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا يعطي مؤشراً للتجانس الداخلي للمقياس، ونلاحظ أن معاملات إرتباط درجات الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس كان مقبولاً إذ تراوحت ما بين 0.73 كأدنى قيمة للبعد الخامس و 0.80 كأقصى قيمة للبعد الرابع.

(ب) ثبات المقياس:

معامل ألفا كرونباخ:

قد استخدمت هذه المعادلة لحساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وقد تم اختيار هذه المعادلة نظراً لأن إجابات الأفراد على عبارات المقياس وفق ميزان خماسي التدرج (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تم حساب معامل ألفا لكرونباخ لمقياس جودة حياة العمل ككل، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06): معاملات ثبات مقياس جودة حياة العمل بطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد البنود	معامل ألفا
1	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0,419
2	السلوك القيادي والإشرافي	5	0,791
3	الالتزام التنظيمي	5	0,771
4	الاستقرار والأمان الوظيفي	5	0,655
5	برامج التدريب والتعلم	5	0,607
6	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل	5	0,476
7	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	5	0,435
8	العلاقات الاجتماعية	5	0,769
9	الأجور والمكافآت	5	0,376
10	فرص الترقى والتقدم	5	0,771
	الثبات الكلي	50	0,910

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا بالنسبة للأبعاد تراوحت بين 0,376 و 0,791 وهو ثبات مقبول نسبياً أما الثبات الكلي فهو 0,910 وهو ثبات جيداً بمعنى أن الاستبيان صادق وثابت وقابل للتطبيق النهائي.

- الخصائص السيكومترية لاستبيان اتخاذ القرار:

(2-7) صدق استبيان اتخاذ القرار

- صدق المقارنة الطرفية لاستبيان اتخاذ القرار:

العينة	ن	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
العليا	9	94,77	4,96	21,80	16	.000	0,01
السفلى	9	133,55	1,94				

من خلال اختبار ت لعينتين مستقلتين نلاحظ ان قيمة ت هي 21,80 وهي دالة عند 0,01 أي

أن الاستبيان صادق وهو قادر على التمييز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للاختبار.

- ثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (07): معاملات ثبات مقياس اتخاذ القرار بطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	الاستبيان	عدد البنود	معامل ألفا
1	اتخاذ القرار	35	0,876

بما أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0,876 فإن الاختبار ثابت وقابل للتطبيق النهائي .

- التوزيع الطبيعي : نقوم بحساب التوزيع الطبيعي من أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة

لاستخراج النتائج فإذا كانت قيمة اختبار كلمقورفسمرنوف أكبر من 0,05 فإنها دالة وتتبع التوزيع

الطبيعي ومنه نختار الأساليب الإحصائية البرامترية أما إذا كانت اقل من 0,05 فهي غير دالة

إحصائيا وبالتالي نختار الأساليب الإحصائية اللابرمترية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### Tests of Normality

	كلمقورفسمرنوف			شايروا		
	الاحصاء	درجة الحرية	مستوى الدالة	الاحصاء	درجة الحرية	مستوى الدالة
درجة الكلية	0,115	33	0,200*	0,957	33	0,217

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لاختبار كلمقروفسمرنوف هو 0,200 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نختار الأساليب الإحصائية البرامترية لمعالجة فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس

### تحليل وعرض نتائج الفرضيات

- 1) تحليل وعرض نتائج الفرضية الأولى
- 2) تحليل وعرض نتائج الفرضية الثانية
- 3) تحليل وعرض نتائج الفرضية الثالثة
- 4) تحليل وعرض نتائج الفرضية الرابعة
- 5) تحليل وعرض نتائج الفرضية الخامسة

1) عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرار لدى

مشرفي مؤسسة ALFA PIPE .

اتخاذ القرار		الاستبيان
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.05	- 0,436*	جودة حياة العمل

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الارتباط بيرسون هو  $-0,436^*$  وهو دال عند  $0,05$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كانت جودة حياة العمل عالية نسبياً عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية المطروحة .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد .

لمزيد من تحليل البيانات يمكن تجزئة الفرضية الأولى الى فرضيات جزئية كما يأتي:

تحليل وعرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعلية

اتخاذ القرار .

اتخاذ القرار		الاستبيان
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.01	- 0,565**	الاستقرار والأمن الوظيفي

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الارتباط بيرسون هو  $0,565$  وهو دال عند  $0,01$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كان الاستقرار والأمن الوظيفي منخفضاً عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية المطروحة.

### (2) تحليل وعرض نتائج الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعلية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار		الاستبيان
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0,08	- 0,310	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

من خلال الجدول السابق تبين لنا أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين محور التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية و اتخاذ القرار هو  $0,08$  وهو أكبر من  $0,05$  بمعنى أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة وغير دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية المصاغة ونقبل بالبديلة التي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعلية اتخاذ القرار.

### (3) تحليل وعرض نتائج الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإشرافي وفاعلية اتخاذ القرارات

الإدارية.

اتخاذ القرار		الاستبيان
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.05	- * 0,435	النمط القيادي والإشرافي

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الارتباط بيرسون هو  $0,435^*$  وهو دال عند  $0,05$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كان النمط القيادي والإشرافي منخفضاً عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية المطروحة.

#### 4) تحليل وعرض نتائج الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار		الاستبيان
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.05	- 0,412 *	بين التقدم والترقي الوظيفي

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الارتباط بيرسون هو  $0,412^*$  وهو دال عند  $0,05$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كانت النسبة بين التقدم والترقي الوظيفي منخفضة عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية المطروحة .

الفرضية الجزئية الأولى: نتوقع مستوى متوسط لجودة حياة العمل لدى المشرفين في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية.

ولحساب هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الفرضي لدرجات الكلية على مقياس جودة حياة العمل والمتمثل في: أعلى درجة + أدنى درجة / 2 =  $210 + 131 = 341 / 2 = 170,5$  بالتقريب  $170$ ، بمعنى إذا كانت درجات أفراد العينة على مقياس جودة حياة العمل أكبر من  $170$  فهي مرتفعة وإذا كانت أقل من  $170$  فهي منخفضة وإذا كانت في مجال المتوسط بين  $170$  و  $171$  فهي متوسطة .

ونقوم بحساب اختبارات لعينة واحد لمعرفة إذا كانت دالة أم لا كما هو موضح في الجدول :

المقياس	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
جودة حياة العمل	171	170	0,119	32	0,906	0.05 غير دال

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة ت 0,119 وهي عند مستوى الدلالة 0,906 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي فإن قيمة ت غير دالة إحصائياً بمعنى أنه لا توجد فروق في مستوى إدراك جودة حياة العمل عند العينة الدراسة. وبالتالي نرفض الفرضية المطروحة.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

نتوقع وجود فروق في مستوى جودة الحياة في العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية للعينة (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي) في مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية.

1- اختبارات لعينتين مستقلتين لكل من متغير الجنس، السن، الأقدمية في العمل، والمستوى التعليمي

العينة	ن	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذكر	27	170,77	23,52	0,176	31	0,810	0.05 غير دال
	6	169,00	14,51				
أقل من أو يساوي 38 سنة	19	167,21	18,79	0,987	31	0,331	0.05 غير دال
	14	174,85	25,77				
أكبر من 38 سنة	22	168,81	18,05	0,599	31	0,554	0.05 غير دال
	11	173,72	29,04				
ثانوي	10	176,6000	17,85248	1,061	31	0,297	0.05

غير دال				23,40737	167,7826	23	جامعي
------------	--	--	--	----------	----------	----	-------

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن الدلالة الإحصائية لقيمة الفرق بحسب كل من متغير الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي أكبر من 0,05 بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط درجات جودة حياة العمل تعزى إلى متغيرات الشخصية السابقة وبالتالي نرفض الفرضية المطروحة ونقبل الفرضية الصفرية البديلة .

# الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام:

بعد المعالجة النظرية لموضوع "جودة الحياة واتخاذ القرار" والإطلاع على الإطار النظري وبعد ترتيب وتصنيف وتحكيم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة وإعطاء معنى أشمل لنتائجها توضيح مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تعكس وتعبّر عن طبيعة العلاقة القائمة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار.

فبعد عرض وتحليل الفرضية الأولى والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE، تم التوصل إلى النتائج التالية:

– تبين أن معامل الارتباط بيرسون هو  $0,436^*$  وهو دال عند  $0,05$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار دالة إحصائياً سالبة أي كلما كان جودة الحياة العمل منخفضة عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية المطروح.

– وكان معامل الارتباط بيرسون للاستقرار والأمن الوظيفي اتخاذ القرار هو  $0,565^{**}$  وهو دال عند  $0,01$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كان الاستقرار والأمن الوظيفي سالبا عند عمال مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار.

– مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين محور التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية واتخاذ القرار هو  $0,08$  وهو أكبر من  $0,05$  بمعنى أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة غير أنها غير دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية المصاغة ونقبل بالبديلة التي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعلية اتخاذ القرار.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإشرافي وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن معامل الارتباط بيرسون  $0,435^*$  وهو دال عند  $0,05$  وهو سالب بمعنى أن العلاقة الإحصائية بين متغيري الدراسة دالة إحصائياً وهي سالبة أي كلما كان النمط القيادي والإشرافي منخفضاً عند مشرفي مؤسسة ALFA PIPE كلما أثر ذلك على اتخاذ القرار.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لجودة الحياة و اتحاد القرار لدى مشرفي مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، وكإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثل في هل هناك علاقة بين جودة حياة العمل واتخاذ القرار لدى مشرفي مؤسسة ALFA PIPE بولاية غرداية ؟

نرى أن المؤسسة تهتم نسبيا بمختلف فئات العمال و اشراكهم في جل القرارات المتخذة وكذلك الاهتمام بهم من الناحية المعنوية وكذلك توفر لهم قليلا من الحوافز المادية متمثلة في منح أجور معتبرة، وعلاوات أخرى، مما يدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

النتائج:

- توفر المشاركة لمختلف القرارات بالمؤسسة ، يدفع نحو كسب الثقة و الراحة النفسية للعمال .
- جودة الحياة ضرورة حتمية في المؤسسة .
- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بجودة الحياة أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة .
- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة باتخاذ القرار أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة .
- لجودة الحياة واتخاذ القرار بالمؤسسة أثر على مستوى الأداء الوظيفي للعمال، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن معظم أفراد العينة المبحوثة لديهم توجهات إيجابية نحو عبارات محاور الاستبيان.

التوصيات:

وفيما يلي أتقدم ببعض التوصيات التي أراها مفيدة لمؤسسة الفايب بغرداية والتي تتمثل فيما يلي:

- السعي نحو كسب العمال و مشاورتهم في مختلف القرارات .
- إنشاء جوائز وطنية للجودة تقدم لأحسن منتج، أحسن نظام جودة وأحسن مدير أعمال تشترك فيها المؤسسات في ترقية الجودة على المستوى الوطني.
- ضرورة الرفع من نوعية التكوين بالجامعات والمعاهد والتركيز على الجانب التطبيقي فيه بهدف تزويد المؤسسات بالطاقات الإنتاجية البشرية المؤهلة في ميدان التسيير و الإدارة.
- إيلاء الأهمية الكافية لنظام الإدارة البيئية إيزو1400 خاصة في المؤسسات التي تمارس نشاط له تثير على المحيط.
- إقامة الشراكة مع الشركات الأجنبية والتركيز على البحث والتطوير لأنها السبيل الوحيد لمواكبة التكنولوجيا .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1-الكتب:

- 1) إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط2، 1994.
- 2) إيهاب زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 3) جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة (منظور إستراتيجي شامل)، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.
- 4) حسين أحمد الطراونة، محمد يسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 5) رحيم حسين، أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، ط1، 2011.
- 6) صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003.
- 7) طارق عبد الحميد البدري، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 8) علي الشرقاوي، العلمية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9) عمار بحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 10) منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009.

### 2-الرسائل والأطروحات:

- 1) أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

- (2) آمنة مسغوني، سهلة شوية، آليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط- بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.
- (3) إيمان حسن جمعة نصّار، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1434هـ / 2013م.
- (4) بوبكر ساخي ، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الاداءات ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، الجزائر ، 2016/2015.
- (5) ثورية بركيبة، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ضل بعض المتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016م.
- (6) سالم معراجي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجزائر (شرق))"، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص تحليل المعطيات الكمية والكيفية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2017/2016م.
- (7) علي بشاغة، ال لامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة - نموذجاً-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2015/2014.
- (8) غادة إسماعيل حسن عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

(9) مريم شيخي، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الانتقاء والتوجيه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013م.

(10) نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

(11) هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 1439هـ/2017م.

#### 4- الدوريات:

(1) تيسير زاهر، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

(2) شهاب أحمد خضر، محمود محمد أمين الباشقالي، اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 1، جامعة بوليتكنيك دهوك، العراق، يونيو 2015.

(3) عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، فلسفة إدارة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 20، سبتمبر 2015.

(4) قاسم أحمد حنظل، ناجي عبد الستار محمود، أحمد خلف حمدان، تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد، جامعة تكريت، العراق، 35، 2016.

(5) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، بصير خلف خزعل، نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمل ومعايير الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانوية التابعة في كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2017.

الملاحق

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير يقوم الباحث بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، حول موضوع: "جودة الحياة واتخاذ القرار لدى مشرفي المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE غرداية"

نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة ويتمعن ثم حاول الإجابة عليها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة، ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

تحت إشراف:

أ/ قشار محمد

من إعداد الطالب:

- مهاية عبد السلام

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر:  أنثى:

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: متوسط:  ثانوي:  بكالوريا:  جامعي:

دراسات عليا:

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محور حياة العمل واتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الأبعاد التي لها علاقة بالجوانب التنظيمية والوظيفية</b>						
المشاركة في اتخاذ القرار	01					توجد رغبة قوية لدى المشرفين في المشاركة
	02					يشارك المشرفين في حل مشكلات العمل
	03					يشارك المشرفين في بناء الخطط التطويرية للعمل
	04					يوجد قدرة لدى المشرفين على المشاركة في صنع القرار
	05					يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في المؤسسة
السلوك القيادي والإشرافي	06					يملك رئيسنا القدرة على تمكين المشرفين وإيجاد بيئة تعاونية
	07					يوجد دور لرئيسنا في التوجيه والتحسين المستمر للأداء
	08					يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين مع التأكيد على مبدأ المسائلة
	09					يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات
الالتزام التنظيمي	10					يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف
	11					يشعر المشرفون بالفخر والانتماء للمكان الذي يعملون فيه
	12					توجد رغبة قوية لدى المشرفين في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة
	13					يبنى المشرفون ثقافة المؤسسة وقيمها والدفاع عنها
	14					تتمن الإدارة إسهامات المشرفين بالعمل وتعني برفاهيتهم
	15					يهتم المشرفون بوضع ومستقبل المؤسسة التي يعملون بها.
الاستقرار والأمان الوظيفي	16					يشعر المشرفون بالمؤسسة بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعانون من الاستغناء عن خدماتهم
	17					يعمل المشرفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.
	18					لا يرغب المشرفون بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي
	19					تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة .
	20					تتوفر الموارد المالية والإقتصادية لدى المؤسسة يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها

					المالية اتجاه العاملين لديها	
					تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب وتعلم المشرفين	21
					تلي الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية	22
					تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين	23
					تشتمل البرامج التدريبية للمشرفين على التدريب الإداري والتقني معا	24
					يقتنع المشاركون بالبرامج التدريبية وأهدافها	25
<b>ثانياً: الأبعاد التي لها علاقة ببيئة العمل المادية والمعنوية</b>						
					تهتم إدارة المؤسسة بسلامة وأمن العاملين	26
					تنفذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية في المؤسسة	27
					توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية	28
					يوجد لدى المؤسسة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين	29
					تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للعاملين	30
					يوجد دعم ومشاركة من إدارة المؤسسة في إيجاد مناخ عائلي ملائم للعاملين	31
					توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء العاملين في المؤسسة	32
					تمكن المؤسسة المشرفين على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	33
					تقوم ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	34
					تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	35
					يسود بين المشرفين في العمل روح الفريق الواحد	36
					يتبادل المشرفين في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات	37
					تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	38
					تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين المشرفين	39
					تتيح إدارة المؤسسة فرصة التفاعل والاتصال مع المشرفين في كافة المستويات المختلفة.	40

ثالثًا: الأبعاد التي لها علاقة بالجوانب المالية والإقتصادية

					تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة	41	الأجور والمكافآت المالية
					يشعر المشرفين بسعادة كبيرة بما يحصلون عليه من دخل	42	
					يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء المشرفين	43	
					تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة	44	
					يشعر المشرفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويًا	45	
					تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة	46	فرص الترقى والتقدم الوظيفي
					تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء للمشرفين	47	
					يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية	48	
					تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف	49	
					تطبق إدارة المؤسسة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان	50	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	81,8	81,8	81,8
أنتى	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 38 يساوي او من اقل	19	57,6	57,6	57,6
سنة 38 من أكبر	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العلمى المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	30,3	30,3	30,3
جامعي	23	69,7	69,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 12 يساوي او من اقل	22	66,7	66,7	66,7
سنة 12 من اكبر	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

### Correlations

		المحور1	المحور2	المحور3	المحور4	المحور5	المحور6	المحور7	المحور8	المحور9	المحور10	الكلية_درجة
المحور1	Pearson Correlation	1	,206	,411*	,429*	,426*	,463**	,415*	,443**	,492**	,474**	,700**
	Sig. (2-tailed)		,250	,017	,013	,013	,007	,016	,010	,004	,005	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور2	Pearson Correlation	,206	1	,589**	,764**	,159	,254	,383*	,202	,129	,411*	,630**
	Sig. (2-tailed)	,250		,000	,000	,376	,153	,028	,260	,473	,018	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور3	Pearson Correlation	,411*	,589**	1	,745**	-,002	,511**	,542**	,701**	,181	,440*	,794**
	Sig. (2-tailed)	,017	,000		,000	,992	,002	,001	,000	,313	,010	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور4	Pearson Correlation	,429*	,764**	,745**	1	,198	,448**	,574**	,419*	,281	,463**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000		,269	,009	,000	,015	,114	,007	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور5	Pearson Correlation	,426*	,159	-,002	,198	1	,331	,349*	,097	,183	-,026	,370*
	Sig. (2-tailed)	,013	,376	,992	,269		,060	,046	,593	,308	,886	,034
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور6	Pearson Correlation	,463**	,254	,511**	,448**	,331	1	,775**	,491**	,357*	,374*	,732**
	Sig. (2-tailed)	,007	,153	,002	,009	,060		,000	,004	,041	,032	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور7	Pearson Correlation	,415*	,383*	,542**	,574**	,349*	,775**	1	,517**	,155	,387*	,754**
	Sig. (2-tailed)	,016	,028	,001	,000	,046	,000		,002	,388	,026	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور8	Pearson Correlation	,443**	,202	,701**	,419*	,097	,491**	,517**	1	,192	,589**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,010	,260	,000	,015	,593	,004	,002		,285	,000	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور9	Pearson Correlation	,492**	,129	,181	,281	,183	,357*	,155	,192	1	,223	,445**
	Sig. (2-tailed)	,004	,473	,313	,114	,308	,041	,388	,285		,212	,010
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
المحور10	Pearson Correlation	,474**	,411*	,440*	,463**	-,026	,374*	,387*	,589**	,223	1	,683**
	Sig. (2-tailed)	,005	,018	,010	,007	,886	,032	,026	,000	,212		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
الكلية_درجة	Pearson Correlation	,700**	,630**	,794**	,807**	,370*	,732**	,754**	,725**	,445**	,683**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,034	,000	,000	,000	,010	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,419	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,607	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,476	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,435	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,376	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	50

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	9	94,7778	4,96935	1,65645
	2,00	9	133,5556	1,94365	,64788

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001 Equal variances assumed	10,690	,005	21,802	16	,000	-38,77778	1,77865	42,54834	35,00722	
VAR00001 Equal variances not assumed			21,802	10,392	,000	-38,77778	1,77865	42,72069	34,83486	

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	35

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
الكلية_درجة	170,4545	21,98308	33
VAR00001	115,7576	15,47585	33

**Correlations**

		الكلية_درجة	VAR00001
الكلية_درجة	Pearson Correlation	1	-,436*
	Sig. (2-tailed)		,011
	N	33	33
VAR00001	Pearson Correlation	-,436*	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	33	33

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		المحور4	VAR00001
المحور4	Pearson Correlation	1	-,565**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	33	33
VAR00001	Pearson Correlation	-,565**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		VAR00001	المحور7
VAR00001	Pearson Correlation	1	-,310
	Sig. (2-tailed)		,080
	N	33	33
المحور7	Pearson Correlation	-,310	1
	Sig. (2-tailed)	,080	
	N	33	33

**Correlations**

		VAR00001	1القيادي السلوك
VAR00001	Pearson Correlation	1	-,435*
	Sig. (2-tailed)		,011
	N	33	33
1القيادي السلوك	Pearson Correlation	-,435*	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	33	33

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		VAR00001	المحور10
VAR00001	Pearson Correlation	1	-,412*
	Sig. (2-tailed)		,017
	N	33	33
المحور10	Pearson Correlation	-,412*	1
	Sig. (2-tailed)	,017	
	N	33	33

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية_درجة	33	170,4545	21,98308	3,82676

### One-Sample Test

	Test Value = 170					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الكلية_درجة	,119	32	,906	,45455	-7,3403	8,2494

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية_درجة	ذكر	27	170,7778	23,52958	4,52827
	أنثى	6	169,0000	14,51895	5,92734

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الكلية_درجة	Equal variances assumed	3,095	,088	,176	31	,861	1,77778	10,07544	18,77122	22,32678
	Equal variances not assumed			,238	11,769	,816	1,77778	7,45913	14,50977	18,06532

### Group Statistics

	السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية_درجة	سنة 38 يساوي او من اقل	19	167,2105	18,79592	4,31208
	سنة 38 من أكبر	14	174,8571	25,77076	6,88752

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الكلية_درجة Equal variances assumed	3,643	,066	-,987	31	,331	-7,64662	7,74600	-23,44470	8,15146
الكلية_درجة Equal variances not assumed			-,941	22,673	,357	-7,64662	8,12601	-24,46999	9,17675

**Group Statistics**

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية_درجة سنة 12 يساوي او من اقل	22	168,8182	18,05979	3,85036
الكلية_درجة سنة 12 من اكبر	11	173,7273	29,04855	8,75847

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الكلية_درجة Equal variances assumed	8,266	,007	-,599	31	,554	-4,90909	8,20042	-21,63396	11,81577
الكلية_درجة Equal variances not assumed			-,513	13,990	,616	-4,90909	9,56745	-25,43061	15,61243

**Group Statistics**

	العلمي_المؤهل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية_درجة	ثانوي	10	176,6000	17,85248	5,64545
	جامعي	23	167,7826	23,40737	4,88077

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
الكلية_درجة	Equal variances assumed	2,397	,132	1,061	31	,297	8,81739	8,31056	-8,13211	25,76689
	Equal variances not assumed			1,182	22,370	,250	8,81739	7,46278	-6,64465	24,27944