

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: اقتصاد

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

## أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية

"دراسة لآراء عينة من موظفي مجموعة مؤسسات روائح الورود بالوادي"

إشراف الدكتورة:

جديدي روضة

إعداد الطالبة:

خياري الحاجة مباركة

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ محاضر

د- ابراهيم قعيد

مشرفاً

أستاذ محاضر-أ-

د-جديدي روضة

مصححاً

أستاذ محاضر -ب-

د-مدخل خالد

السنة الجامعية: 2022/2021م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: اقتصاد

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

## أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية

"دراسة لآراء عينة من موظفي مجموعة مؤسسات روائح الورود بالوادي"

إشراف الدكتورة:

جديدي روضة

إعداد الطالبة:

خياري الحاجة مباركة

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ محاضر

د- ابراهيم قعيد

مشرفاً

أستاذ محاضر-أ-

د-جديدي روضة

مصححاً

أستاذ محاضر-ب-

د-مدخل خالد

السنة الجامعية: 2022/2021م

تعلّموا العلم فإنّ تعلمه لله خشية، و طلبه عبادة ، و دراسته  
تسييح، و البحث عنه جهاد ، و تعليمه من لا يعلمه صدقة،  
وبذله إلى أهله قربه .

(الصّحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه).

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع للتي ربّني على الأخلاق الفاضلة وعلى تقديس العلم و العلماء  
إلى داعمتي الأولى والتي لولا دُعائها لما كنت هنا.....والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها  
إلى من غرس فيّ الانضباط وروح العمل و علمني أن الدنيا تُعطي لمن يجتهد.....والدي العزيز  
إلى صديقتي الغالية و الرفيقة المحبة .....فايزة موساوي  
إلى رفيق دربي وفقه الله وأثار طريقه .....زوجي  
إلى أولادي الأعزاء و قرة عيني ،إلى أخواتي الغاليات المؤمنات  
إلى أخي الحبيب محمد علي

## شكر و تقدير

بعد رحلة بحث و اجتهاد تكّلت بانجاز هذا البحث ، نحمد الله عزّ وجلّ على نعمه التي منّا بها علينا فهو العليّ  
القدير .

نتقدّم بجزيل الشكر و التقدير إلى المشرفة على هذا العمل الأستاذة الدكتورة "جديدي روضة" ،التي لم تبخل علينا  
بتوجيهاتها السديدة وبرغبتها الشديدة على أن يقدم هذا العمل في أبهى صورة .

كما نشكر الأستاذ الدكتور "فوزي محريق" و الأستاذ الدكتور "ريمي عقبة" على نصائحهما القيّمة لتسهيل انجاز هذا  
البحث.

## الملخص

التفكير الاستراتيجي هو القدرة على افتراض سيناريوهات محتملة الحدوث في المستقبل ،انطلاقاً من الوضع الراهن للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و غاياتها ،و هذا يكون مرهوناً بمدى وعي أصحاب القرار فيها ،بضرورة خلق بيئة عمل معنوية وصحية مناسبة للموظفين لضمان الأمان الوظيفي والفعالية الإنتاجية و الاستثمار الأمثل للقدرات الإبداعية الكامنة فيها.و من هذا المنطلق تكمن إشكالية الدراسة التي تحاول معالجة أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية .

حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة بحثية للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من هذه الدراسة،و تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لمعالجة هذه النتائج .و قد توصلت هذه الدراسة إلى أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنوايا الإستراتيجية و للتصور النظمي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات روائح الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).

-بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات وللتفكير الشمولي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات روائح الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- وأسفرت نتائج اختبار Anova أنه لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (الجنس،العمر،الخبرة المهنية)، ولكن يوجد فروق ذو دلالة إحصائية من حيث متغير (المستوى التعليمي).

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية،التفكير الشمولي،التصور النظمي.النوايا الإستراتيجية ،قيادة الافتراضات.

## Abstract

Strategic thinking is the ability to hypothesize possible scenarios in the future, based on the current situation of the institution in order to achieve its goals and objectives, and this depends on the extent to which decision-makers are aware of the need to create an appropriate moral and healthy work environment for employees. In order to ensure job security and productive effectiveness and to optimize the investment of the creative capabilities inherent in it. And from this point of view lies the problem of the study that attempts to address the impact of strategic thinking on the quality of career life.

Where the questionnaire was used as a research tool to reach the results to be achieved from this study, and the SPSS program was used to address these results. And this study concluded that:

- There is a statistically significant effect of the strategic intentions and the systemic vision on the quality of work life in **Al-Wouroud** institutions in the **EL-OUED** at the level of significance (0.05).
- While there is no statistically significant effect of leadership assumptions and holistic thinking on the quality of career life in **Al-Wouroud** institutions in the **EL-OUED** at the level of significance (0.05).
- The results of the Anova test revealed that there are no differences in the quality of career in terms of the variable (gender, age, professional experience), but there are statistically significant differences in terms of the variable (educational level).

**Keywords:** strategic thinking, quality of work life, holistic thinking, systems visualization, strategic intentions, leadership assumptions



## قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| -      | إهداء                                                                 |
| -      | شكر وتقدير                                                            |
| -      | ملخص الدراسة                                                          |
| -      | قائمة المحتويات                                                       |
| -      | قائمة الجداول                                                         |
| -      | قائمة الأشكال                                                         |
| أ-ز    | مقدمة عامة                                                            |
| 14     | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة                       |
| 15     | تمهيد                                                                 |
| 15     | المبحث الأول : التأصيل النظري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة |
| 15     | المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي                                     |
| 16     | 1.النشأة و التطور التاريخي                                            |
| 18     | 2. ماهية التفكير الاستراتيجي                                          |
| 24     | 3.خطوات عملية التفكير الاستراتيجي                                     |
| 26     | 4.خصائص التفكير الاستراتيجي                                           |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 27 | 5. عناصر التفكير الاستراتيجي                                               |
| 29 | 6. أنماط التفكير الاستراتيجي                                               |
| 31 | 7. من هو المفكر الاستراتيجي؟                                               |
| 40 | 8. أهمية التفكير الاستراتيجي                                               |
| 41 | 9. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي                                 |
| 41 | 10. أهداف التفكير الاستراتيجي                                              |
| 42 | المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية                                        |
| 42 | 1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية                                              |
| 45 | 2. تعريف جودة الحياة الوظيفية                                              |
| 48 | 3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية.                                             |
| 54 | 4. أهداف جودة الحياة الوظيفية                                              |
| 55 | 5. أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية                                  |
| 58 | المطلب الثالث: أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية.           |
| 59 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                                            |
| 59 | 1. الدراسات التي ركزت على التفكير الاستراتيجي.                             |
| 63 | 2. الدراسات التي ركزت جودة الحياة الوظيفية.                                |
| 66 | 3. الدراسات التي ركزت على علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية. |
| 67 | 4. أوجه التشابه و الاختلاف ما بين الدراسات السابقة.                        |

|     |                                                   |
|-----|---------------------------------------------------|
| 68  | 5. الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية    |
| 69  | 6. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.           |
| 71  | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.            |
| 71  | تمهيد                                             |
| 72  | المبحث الأول: الطريقة و الأدوات.                  |
| 72  | 1. منهج الدراسة.                                  |
| 72  | 2. مجتمع و عينة الدراسة.                          |
| 73  | 3. أداة الدراسة.                                  |
| 73  | 4. الأساليب الإحصائية المستعملة.                  |
| 74  | المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.                |
| 75  | 1. تحليل استجابات عينة الدراسة و اختبار الفرضيات. |
| 82  | 2. النتائج                                        |
| 99  | الخلاصة                                           |
| 100 | الخاتمة العامة                                    |
| 103 | قائمة المراجع                                     |
| 109 | الملاحق                                           |

## فهرس الجداول و الأشكال

## فهرس الجداول

| الرقم      | العنوان                                                                        | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| رقم (1)    | خصائص التفكير الاستراتيجي                                                      | 20     |
| رقم (2)    | عناصر التفكير الاستراتيجي                                                      | 21     |
| رقم (3)    | المضامين الأساسية لأبعاد رؤية المفكر الاستراتيجي                               | 30     |
| رقم (4)    | النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة                                 | 73     |
| رقم (5)    | درجة الارتباط الكلية للمحور الأول                                              | 76     |
| رقم (6)    | درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني                                             | 76     |
| رقم (7)    | نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ                                                | 78     |
| رقم (8)    | توزيع العينة حسب متغير الجنس                                                   | 79     |
| رقم (9)    | توزيع العينة حسب متغير العمر.                                                  | 79     |
| رقم (10)   | توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي                                           | 80     |
| رقم (11)   | توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.                                         | 81     |
| رقم (12)   | أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي                                      | 82     |
| رقم (13)   | الميزان التقديري وفق المقياس ليكرت الخماسي                                     | 82     |
| رقم (14)   | عرض البيانات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي                                     | 84-83  |
| رقم (15)   | عرض البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية                                    | 88+-87 |
| رقم (16)   | اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov               | 92     |
| رقم (17)   | نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر التفكير الاستراتيجي في جودة الحياة الوظيفية. | 93     |
| رقم (18.1) | اختبار فيشر Anova test من حيث متغير الجنس                                      | 95     |
| رقم (18.2) | اختبار فيشر Anova test من حيث متغير العمر                                      | 96     |
| رقم (18.3) | اختبار فيشر Anova test من حيث متغير المؤهل العلمي                              | 97     |
| رقم (18.4) | اختبار فيشر Anova test من حيث متغير عدد سنوات الخبرة                           | 97     |

## فهرس الأشكال

| الرقم   | العنوان                    | الصفحة |
|---------|----------------------------|--------|
| رقم (1) | النموذج الافتراضي للدراسة  | هـ     |
| رقم (2) | مفهوم التفكير الاستراتيجي  | 17     |
| رقم (3) | مكونات التفكير الاستراتيجي | 27     |
| رقم (4) | أبعاد الرؤية الإستراتيجية  | 29     |

# مقدمة عامة



## مقدمة

إن التغيرات البيئية السريعة في المحيط الخارجي و الداخلي تحتم على متخذي القرار اليقظة الإستراتيجية والاستغناء عن الأسلوب التقليدي التنفيذي للتفكير الإداري واعتماد التفكير الاستراتيجي كأسلوب ناجح لتوجه المؤسسة برسم رؤية مكتملة الملامح تحاول التنبؤ من خلالها لما سيحدث مستقبلاً، وللعمل أيضاً على تخفيف حدة الاصطدام بمعطيات السوق و الاستعداد أكثر للمنافسة.

و من هنا فتفعيل دور التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة مُلحة لقراءة السيناريوهات المتوقعة الحدوث في المستقبل، بوضع أسس و استراتيجيات فعالة و مؤثرة. مما يستدعي القيادات العليا في المؤسسات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في كيفية تجاوز العقبات التي تواجه العاملين في المؤسسات للتمكن من الريادة في السوق.

نتيجة لذلك برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره اتجاهاً حديثاً ينظر للمورد البشري كأصل من أصول المنظمة الذي أضحي أكثر صعوبة للمنظمات التي تسعى للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بخلق بيئة عمل آمنة و صحية توفر لهم أفضل مستوى توازن بين الحياة و العمل .

و في هذا الإطار يعد التفكير الاستراتيجي من اللبئات الأولى التي تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية ، و ذلك بتحديد الأهداف و الغايات ، ورسم السياسات و الإجراءات ، المرتبطة بمدى فاعلية برامج و استراتيجيات جودة الحياة الوظيفية و المتمثلة في منح فرص النمو و الترقية و التقدم الوظيفي و....

فذلك المجهود الذهني الشامل الرامي إلى استشراف المستقبل ، يترجمه متخذو القرار إلى مجموعة من الأنشطة العقلية و المعالجات الذهنية لمساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرةً و سلطةً في أداء أعمالهم ، وهذا ما يسمح بزيادة التزامهم اتجاه منظماتهم.

## إشكالية الدراسة

في عالم يتميز بالديناميكية الداخلية و الخارجية، تسعى معظم المؤسسات لبناء مركزاً استراتيجياً و تنافسياً متميزاً يضمن لها الاستمرارية و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ،و لغرض تحقيق أهدافها و التغلب على المعوقات التي تحد من كفاءة و فاعلية هذه المؤسسات ،تسعى لتكثيف الجهود للارتقاء بجودة الحياة الوظيفية ،بتفعيل دور التفكير الاستراتيجي فيها باعتباره أسلوباً هاماً لدى متخذي القرار ،لتحقيق التطور و المضي قدماً نحو التميز ، وذلك لما يتمخض عنه من استجابة سريعة و فعالة لإرهاصات العصر من خلال تحليل المكونات و الأساليب التي تستند إليها الإدارة العليا بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين ،بما يسهم في رفع الأداء و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم ، والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من المفاهيم المتعددة و المتمثلة في الأمن و السلامة في العمل ،و المكافئة العادلة .....

وهنا تكمن الإشكالية المراد تناولها بالدراسة و التحليل ،و التي بالإمكان التعبير عنها من خلال دراسة تأثير التفكير الاستراتيجي بحد ذاته في جودة الحياة الوظيفية.

و اتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤل الآتي:

✓ ما مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي المؤسسات ؟

## فرضيات الدراسة

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية والتي من الممكن التحقق من صحتها من خلال الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للنوايا الإستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية.

**الفرضية الثانية:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتصور النظمي على جودة الحياة الوظيفية.

**الفرضية الثالثة:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على جودة الحياة الوظيفية.

**الفرضية الرابعة:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على جودة الحياة الوظيفية.

## أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار الموضوع في ضرورة إبراز الجوانب الايجابية للتفكير الاستراتيجي باعتباره أسلوباً جديداً من أساليب الإدارة المعاصرة، إذ يساعد القيادات العليا للمؤسسات الاقتصادية على الانفتاح أكثر على العالم الخارجي بالارتكاز على أنماطه وتنعكس آثاره في التحسين المستمر للحياة الوظيفية بشكل عام و التي تشكل عاملاً رئيساً للاستمرارية و الارتقاء.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع حيوي المؤسسات بحاجة ماسة له ،لفهم ممارسة التفكير الاستراتيجي كوسيلة حتمية في تطوير وجودة الحياة الوظيفية ،فضلا عن الأهمية التي نلخصها بالآتي :

أ- تتجسد في تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد المؤسسات المبحوثة على فهم كيفية اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي .

ب- تبرز أهميتها في تزويد المؤسسات المبحوثة بمعلومات أكثر دقة ووضوحاً عن مستوى التفكير الاستراتيجي الذي يمتلكه موظفيها لينسجم مع جودة الحياة الوظيفية.

ت- تنبثق أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية للتفكير الاستراتيجي ،بوصفه مدخلاً معاصراً ينسجم مع متطلبات و معطيات أعمال المؤسسات المعاصرة ،فضلا عن إمكانية تبنيها مواكبة التغيرات المستمرة في مجال الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التقدم و التميز في الحياة الوظيفية.

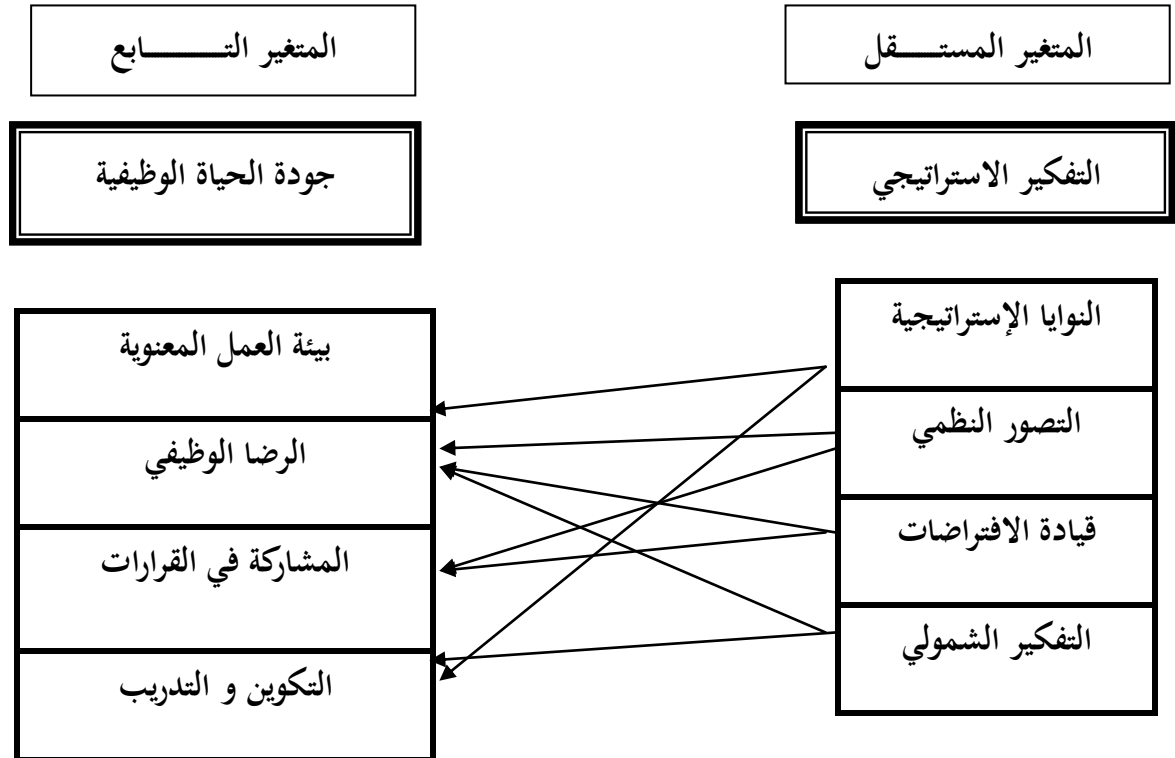
## أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى إدراك متخذي القرار في المؤسسات المبحوثة لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي في ظل المتغيرات الراهنة الاقتصادية و البيئية و.....التي يشهدها والتكيف معها.
- إظهار أثر التفكير الاستراتيجي على المؤسسات الاقتصادية.
- التوصل لجملة من الاقتراحات و التوصيات قد تساهم في إنعاش الفكر التسييري فينعكس بشكل ايجابي على رفع مستوى و جودة الحياة الوظيفية.

## نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ، و بغية تحقيق أهدافها جرى تصميم نموذج متكامل يوضح مدى تأثير التفكير الاستراتيجي و الشكل (1) يوضح ذلك.

شكل رقم (1) "النموذج الافتراضي للدراسة"



## التعريفات الإجرائية

- يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات و المهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة استراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.<sup>1</sup>
  - التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أعضاء أي تنظيم ،لتحديد الفرص و التهديدات و قضايا المستقبل و تأمين التعامل معها بشكل دائم مما يكفل استمرارية البقاء المتطور ؛
  - هو تفكير مستقبلي يعتمد على الرؤية الشمولية للبيئة المحيطة.<sup>2</sup>
- يتضح أن التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي هو ذلك التصور الذهني الممنهج و الشامل نحو التطوير و الابتكار ، فمن خلاله يتمكن متخذي القرار من رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة نحو الريادة ،باستغلال مواردها المتاحة سواء المالية أو البشرية لخلق الميزة التنافسية و تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.
- جودة الحياة الوظيفية: هي كل ما تسخره المؤسسة من إمكانيات مادية و مالية وصحية و..... للوصول بالموظفين إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي بإشباع متطلباتهم النفسية و المادية فتجعلهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع ، وتزيد شعورهم بالولاء و الانتماء لمؤسساتهم.

## حدود الدراسة

أ-الحدود الزمانية :حددت مدة الدراسة من 2022/04/20 الى 2022/05/21 لغرض الحصول على البيانات اللازمة.

ب-الحدود المكانية :تمثلت بمجموعة مؤسسات الورود للروائح بالوادي.

<sup>1</sup> سليمان، سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للأبحاث، 2004، ص 246.

<sup>2</sup> صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأجر بالجللفة، جامعة زيان عاشور، الجللفة ، الجزائر ،مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة ، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس ، العدد 1 ، ص 4

## منهج البحث و الأدوات المستخدمة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري كونه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها و تفسيرها للوصول إلى نتائج محددة، وكذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي.

الأدوات التي اعتمدت لإجراء هذه الدراسة تمثلت بشكل خاص في الاستبيان والذي يحتوي على ثلاثة أجزاء: الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية التالية: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة. الجزء الثاني: ويحتوي على متغيرات جودة الحياة الوظيفية. الجزء الثالث: ويشمل متغيرات التفكير الاستراتيجي. كما أن عملية جمع البيانات تمت عن طريق توزيع الاستبيان يدوياً من خلال مسؤول إدارة الموارد البشرية في الشركات الثلاث والتي اعتنت بتوزيع وتجميع الاستبيانات .

## صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا نذكر ما يلي:

- ضيق الوقت الذي أثر على الدراسة فقد حصرناها في مؤسسات مجموعة روائح الورود بالوادي فقط ، إضافةً إلى غموض بعض المصطلحات الحديثة التي يصعب على الأفراد محدودي المعرفة فهم أبعادها و مقاصدها فبالتالي حاولنا التبسيط بالقدر الذي يجعل من الدراسة مفيدة و تحقق غايتها، دون المساس بأبعادها التي هي محل البحث.

## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

### تمهيد

إن لجوء منظمات الأعمال للعقل الاستراتيجي بل وحاجتها للتفكير الاستراتيجي بات مثار جدل علماء و باحثي علم التسيير الاستراتيجي لوضع المؤسسة ضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى، نظراً لكونه موضوعاً يتسم بالحدثة و الندرة على مستوى التأطير و التصنيف، وهذا ما أشار إليه **الخفاجي** في هذا الصدد إلى أن "التفكير الاستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث و الدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال".<sup>1</sup>

ويعد التفكير الاستراتيجي مدخلاً معاصراً و نمطاً فكرياً راق يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة و مستقبل المنظمة، وبالرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي و ضرورته إلا أن الدلالات و المؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال بسبب عدم التدريب عليه.

لذلك أصبح من الضروري على مدراء المؤسسات اعتماده كمحاولة لإحداث تغييرات جوهرية في طرق و أساليب العمل لجعله أكثر كفاءة و فاعلية باستعمال أفكار إبداعية جديدة و مبتكرة، فالمنافسة الشديدة بين المؤسسات تفرض التجدد المستمر بتقديم خدمات و منتجات قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن و الموظفين في آن الوقت لضمان البقاء .

وستعرض إلى ذلك من خلال هذا الفصل والذي يضم مبحثين:

✓ المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> العنزي سعد علي، علي صالح احمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص395، ص396.



المبحث الأول : التأصيل النظري لمفهوم التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي

1.النشأة و التطور التاريخي

تُعد بدايات التفكير الاستراتيجي منذ أن خلق الله ،سبحانه و تعالى، أبانا آدم عليه السلام ،و كرمه ليكون خليفته في أرضه وذلك بقوله تعالى"و إذا قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" (البقرة :الآية30). إذ مُنح الإنسان القدرة العقلية على التفكير و القدرة الجسدية على العمل و الإبداع والإدارة الحرة لاختيار أسلوب الحياة التي يقودها تفكيره ،وقد نادى القرآن الكريم ،وفي آيات كثيرة إلى التدبر،و كيف بدأت الحياة و تطورت و ارتقت ،إذ قال تعالى : "قل سيروا في الأرض فانظروا كيف بدأ الخلق" (العنكبوت :الآية20)، وآيات أخرى دعت للتفكير بما يحيط به من أشياء و أحداث كقوله تعالى: "و تلك الأمثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون" (الحشر :الآية21).

أشار (العبيدي2010) إلى أنه تعود بوادر نشأة التفكير الاستراتيجي إلى المراحل الأولى من الحياة البشرية،عندما حدد الإنسان القديم هدفه الاستراتيجي في الحفاظ على وجوده و استثمار فرص البيئة و مواردها و تجنب مخاطرها و تهديداتها و قد تطور التفكير الاستراتيجي مع تطور حياة الإنسان ... و مع بدء الحضارات الإنسانية بدأ التفكير الاستراتيجي يلعب دوراً فعالاً في استعمال القدرات الفكرية في البحث عن وسائل يسعى من خلالها إلى الحفاظ على تلك الحضارات و ديمومتها .

ففي حضارة وادي الرافدين برز الفكر الاستراتيجي للقائد حمورابي من خلال ربطه أجزاء ولاياته المتباعدة بوحدة سياسية و إدارية قبل 1751 ق.م متبعا في ذلك نظاما مركزيا في الإدارة وربط حكام ولايته بعاصمته بابل ليؤمن حدودا آمنة يسهل الدفاع عنها،و تمكن من استكمال كافة<sup>1</sup> النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية فضلا عن مسألة حمورابي التي تعد أول دستور و تشريع قانوني في التاريخ، مما يدل على وجود فكر استراتيجي للقائد حمورابي في تلك الحقبة.

<sup>1</sup> أ.د.فضيلة سلمان داود،أ.د.م.محمد ثابت فرعون الكرعاوي،م.م.طالب لفقة الساعدي،التفكير الاستراتيجي "التخطيط و السيناريو"،جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد،2019،ص6 ص7.

أما حضارة وادي النيل فبرز التفكير الاستراتيجي لدى المصريين القدماء من خلال بنائهم الأهرامات التي كانت تنصب في خدمة الملك بعد مماته وتوفير المكان المناسب له عندما ينتقل إلى الحياة الأخرى التي سيعيشها فضلاً وتوفير الطعام والمجوهرات التي سيتم دفنها معه، في حين كانت الحضارة الإسلامية نقطة انطلاقاً جديدة منظوراً علمياً روحياً على المستوى الإنسانية ، إذ تمثل التفكير الاستراتيجي لتلك الحضارة في تقديمها الأطروحة العدالة المتمثلة في تعاليم الإسلام لإدارة الحياة في مجالات كافة، مؤكداً أهمية التفكير، وقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: " فاقصص القصص لعلهم يتفكرون " ( الأعراف آية 176 ) ، وأن القرآن الكريم ليس كتاب علم فقط ، لكنه فتح العقول على العلوم كما لم يفتح كتاب آخر غيره ليحث الناس على التفكير و التفكير.

أما عصر النهضة الحديث فيتميز بتطور الحياة الإنسانية في القرن العشرين، و أصبح أكثر ممارسة للتفكير الاستراتيجي إذ يمتاز بكونه أحد أنواع التفكير الذي ينبغي أن تتصف به المستويات القيادية المتقدمة في الهرم الإداري مقارنة بغيرها من المستويات، الأمر الذي يعود إلى المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها في قيادة المنظمة وفي مواجهة التحديات، أما المدة المحصورة بين (1960.1990)، فقد ازدهر التفكير الاستراتيجي عندما تطورت أغلبة الأدوات الأساسية، إذ شهدت المدة (1960.1969) زيادة في عدد البحوث مقارنة بما أنجزه في السباق وكان التركيز الغايات ووسائل تحقيقها أما المدة المحصورة بين (1970-1979)، فقد تميّزت بالسعة و العمق في مجال التفكير الاستراتيجي تجلّى ذلك بالاهتمام بالمتغيرات البيئية و الحجم و التكنولوجيا و العوامل الموقفية . في حين شهدت فترة الثمانينات و التسعينات دراسات كثيرة في مجال التفكير الاستراتيجي، و ظهرت اتجاهات متنوعة.

أما في العصر الحديث فقد ظهر كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للإستراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في السبعينات إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية في الثمانينات ثم إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> .د.فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص7.

### 2. ماهية التفكير الاستراتيجي:

بما أن التفكير الاستراتيجي من المفاهيم المركبة، لذا لابد من إلقاء الضوء على مفهومي التفكير و الإستراتيجية قبل التطرق إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي.

#### 1- مفهوم التفكير:

لُغةً: يعود الأصل في كلمة التفكير، و كما ورد في (لسان العرب) (لابن منظور 1308هـ 158) إلى الفكرة، و المصدر (الفكر) بالفتح، قال يعقوب، يقال (ليس لي في هذا الأمر فكر)، أي ليس لي فيه حاجة.

أما (مختار الصحاح، 1982: 182)، فقد أشار إلى معنى التفكير التأمل و الاسم: الفكر، و الفكرة و المصدر الفكر-بالفتح- ورجل نكير بمعنى كثير التفكير، بوزن سكت.

في حين أورد (ابن كثير، 1988: 3) التفكير، التفكير بالشيء: تدبره و أتعب الذهن في مهمة. بينما أشار المعجم التربوي إلى أن التفكير يحمل معنيين أحدهما عام، و الآخر محدد، إذ أن مفهومه العام يدل على "كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس و الإدراك الحسي أو يتجاوز الاثنين إلى أفكار مجردة". أما مفهومه المحدد "كل سبيل أو مجرى من الأفكار تثيره مشكلة قيد الحل".

وقد ذكرت كلمة تفكير في (المورد الحديث) بعدة معان، تعني "ينوي، يحسب، يظن، يفكر، يستنبط، يتصور،... أما قاموس أكسفورد، فقد أشار إلى معنى التفكير بأنه "يظن، يحسب، ويفكر و ينوي، يقدر، ويتوقع".<sup>1</sup>

أما مفهوم التفكير اصطلاحاً، فقد اختلف الكتاب و الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد وذلك لاختلاف توجهاتهم وفلسفاتهم، لذا قام الباحث بتصنيف مفهوم التفكير إلى عدة أصناف رئيسة، إذ ذهب باحثو التصنيف الأول إلى أن (التفكير عمليات و نشاط معرفي)، إذ عرفه (طه، 1993) على أنه "نظام معرفي يقوم على استعمال الرموز التي تعكس العمليات العقلية الداخلية أو بالتعبير المباشر عنها أو بالتعبير الرمزي و مادة التفكير الأساسية هي المعاني و المفاهيم و المدركات".

<sup>1</sup> د. فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 8.

بينما رأى (Myers، 2001) أنه "نظام معرفي بما يحتويه من استقبال وإرسال للمعلومات و الأفكار و الذي يستعملها في بعض الأوقات بحكمة و في بعض الأوقات بحماقة". بينما يرى (Johnson & writz، 2004) " المعرفة ،التنظيم ، الفعالية".

وَعُرف أيضاً بأنه "استعمال المعرفة لتحقيق بعض أنواع الأهداف"(Portillo & Potorin، 2006) أما (العتوم و آخرون، 2007) فقد عرفوه بأنه "نشاط معرفي يعمل على إعطاء المثيرات البيئية معنى و دلالة من خلال البنية المعرفية لتساعد الفرد على التكيف و التلاؤم مع الظروف البيئية".<sup>1</sup>

### 2- ماهية الإستراتيجية:

كما يشرحها معجم الجيب لأكسفورد: هي "فن الحرب خاصة تخطيط حركة القوات و السفن .....الخ.

أما ألفرد تشاندلر فيقول عنها : "بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى و الأهداف المحددة للمنظمة و تبني مسارات عملية و تخصيص الموارد الضرورية للوصول للأهداف ".

أما جيمس بريان كوين فيقول : "الإستراتيجية هي نمط أو خطة تعمل على تكامل أهداف المنظمة الكبرى وسياساتها و أعمالها في شكل واحد متماسك. والإستراتيجية المصممة جيداً تعمل على ترشيد ورصد الموارد ووضعها في المناطق الحساسة بناءً على معرفة القدرات الداخلية ونقاط الضعف و بناءً على توقع المتغيرات المناخية و تحركات المنافسين".<sup>2</sup>

و يقدم منتزبرج 1998 مقارنة أخرى لتعريف الإستراتيجية بطريقة مختلفة. سنجد أنها تحوي على خمس كلمات محورية تبدأ بحرف P .

<sup>1</sup> د. فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> حاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى للنشر و التوزيع المنصورة ، ط2، 2010م، ص33.

- ✓ **Plan** خطة: بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للنوايا المستقبلية).
- ✓ **Pattern** نمط: بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي و الحاضر).
- ✓ **Position** موقع: بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر للموقع).
- ✓ **Perspective** تصور: بمعنى رؤية و طبيعة عمل (بالنظر إلى عقل المنظمة).
- ✓ **Ploy** حيلة: بمعنى حركة معينة تذل بتوازن الخصم ( بالنظر للصراع).<sup>1</sup>

ومما سبق فالمصطلح الإجرائي للإستراتيجية أنها "خطة عمل مدروسة قابلة للتطبيق على أرض الواقع و في نفس الوقت مرنة و مهيأة للتعديل والتقوم حسب المتغيرات البيئية المفاجئة التي تطرأ في أي مجال سواء كان اقتصادي، تجاري، تربوي.....الخ.

### 3- الإدارة الإستراتيجية :

- هي علم وفن في تطوير و تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات العامة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- علم له خطوات و مراحل متفق عليها في الفكر الإداري.
- فن يتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup>
- مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي : التفكير الاستراتيجي يشمل التخطيط و الإدارة الماهرة.

### 4- التفكير الاستراتيجي

- ماهية التفكير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي شأنه شأن الإستراتيجية و الذي كانت نشأته الأولى في العلوم العسكرية، فهي كانت تعني السبل الكفيلة بتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال و الذي يركز على تحليل العمليات التنظيمية، وبسبب التعقد البيئي وحدة المنافسة يتم التركيز في الوقت الراهن على التفكير الاستراتيجي كأحد أسس التطور الاستراتيجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حاسم سلطان، مرجع سابق، ص35، ص36.

<sup>2</sup> أسامة بن صادق الطيب، القيادة و التفكير الاستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، ط2012، ص46، ص79، ص120.

<sup>3</sup> هاشم فوزي لعبادي، محمد حسين منهل، و معتز حميد الخرعلي، التفكير الاستراتيجي، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2019، ص22.

■ مفهوم التفكير الاستراتيجي: يعتبر التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية ،حس، إدراك و توجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره ،حيث يترتب عليه حتما استراتيجيات و خطط إستراتيجية و برامج و سياسات و أنظمة تخدم رسالة المؤسسة و تحقق أهدافها.<sup>1</sup>

فلا يوجد إجماع بين الباحثين على مفهوم التفكير الاستراتيجي ،وإن كان العديد من الكتاب قد استخدموا المفهوم نفسه مرادفاً للتفكير الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، بأنه عملية مستمرة و ليس مجرد خطة سنوية، وارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أن البحث عن التطوير و التحسين المستمر قد أحدث تغييراً كبيراً في ملامح التخطيط الاستراتيجي .

حيث يرى (Porter) أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي وهناك من يرى أن تصميم نظام استراتيجي جيد يسهم في تسهيل التفكير الاستراتيجي في المنظمة.<sup>2</sup>

أي أن مفهوم التفكير الاستراتيجي هو ذلك الجهود الذهني الشامل و الممنهج الهادف إلى استشراف المستقبل و هيكلته الاستباقية انطلاقاً من معطيات تاريخية و جغرافية و انترولوجية و علمية شاملة تشكل رصيذاً معرفياً واسعاً يمثل عامل الهام و مرتكز تمثل و استشراف و تنبؤ و افتراض يمكن الاتكاء عليهما لتخيل كل الملامح التي قد يتصف بها أو يجب أن يتصف بها المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص102.

<sup>2</sup> محمد الماجد الفراء، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تنمية الرفادين، 2009، ص40.

<sup>3</sup> محمد الأمين الكتاب، التفكير الاستراتيجي خصائصه و أهميته، (2017، 5، 20)، تاريخ الاسترداد 23، 6، 2020 من 2427.

و يعرفه كل من (Gallimore 1997)<sup>1</sup> و (Mintzberg 1994)<sup>2</sup> و (Liedtka 1998)<sup>3</sup> بأنه : "طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبيّة تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التّوجهات الإستراتيجية من خلال ربط الماضي والحاضر بالمستقبل".

و تقول الفلسفة الهندية القديمة "أنت اليوم حيث أتت أفكارك وستكون غدا حيث تأخذك أفكارك" يعكس ذلك حقيقة إن كل إنسان على وجه الأرض وصل إلى ما وصل إليه بسبب أفكار الأمس وسيصل إلى ما سيصل إليه بسبب أفكار اليوم، فالتفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي.<sup>4</sup>

والتفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات على أساس الدمج بين الأسلوب العقلائي المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، ومثل هذا التوجه يركز في كيف إن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض والتنافس<sup>5</sup> ، ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه

يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وتصور الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا .والذي يؤدي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد

1.Gallimore K, (1997), Developing a tentative framework for strategic thinking , Manchester Metropolitan University, e-space.openrepository.com , Retrieved 10 January 2016.

2Mintzberg H,(1994), The fall and Rise of strategic thinking , Harvard Business Review.

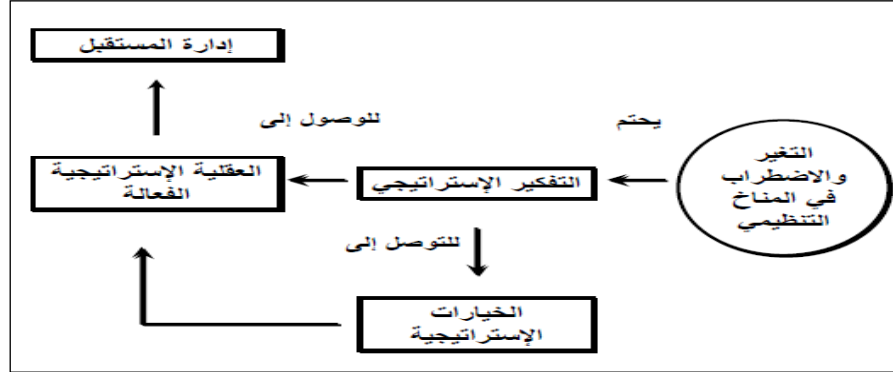
3.Liedtka ,M.J,(1998), Strategic thinking can it be taught ,ong range planning , 31(1).

4.Allio, R. (2006) *Strategic Thinking: The Ten Big Ideas*. **Strategy Leadership**, 34 (4), 4-13.

<sup>5</sup>Bonn, Ingrid (2001), "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, 39(1).

الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. لذلك يمكن تلخيص مفهوم التفكير الاستراتيجي في الشكل (2) المبسط الأتي:<sup>1</sup>

شكل (2): مفهوم التفكير الاستراتيجي



المصدر: (TERGHINI, S. (2015) دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة عينة من المؤسسات ( Doctoral Université Mohamed Khider de Biskra.dissertation).

وفي ضوء ما تقدم، يمكننا تصوير تأثير التفكير الاستراتيجي على أنه عملية تحليلية إبداعية مرتبطة بالنشاط الذهني هادفة لتطوير المنظمة واستثمار قدراتها في بيئة وظيفية صحية.

فالتعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي أنه عبارة عن :

- تصوّرات ذهنية شاملة لما سيحدث مستقبلاً بناءً على الوضع الحالي؛
- دراسة تكتيكية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية و نوع من اليقظة لتفادي الوقوع في التهديدات الكامنة ورصد الفرص السانحة مع إعطاء البدائل والخيارات مسبقاً؛
- خطط طويلة المدى لابتكار الجديد و الاستمرارية.

<sup>1</sup> صبا نوري الحمداني، محمد عبد الله الخولاني، تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الفلوجة، البريد الإلكتروني: saba.noori@uofallujah.edu.iq، الأستاذ المساعد الدكتور. محمد الخولاني/ قسم الإدارة والاقتصاد- كلية العلوم المالية والإدارية-جامعة المدينة العالمية - ماليزيا، 2017، ص4.



### 3. خطوات عملية التفكير الاستراتيجي:<sup>1</sup>

(1) جمع المعلومات الإستراتيجية: تجميع المعلومات عن المتغيرات الإستراتيجية التي حدثت ،أو تحدث حالياً ،أو من المحتمل في المستقبل في البيئة المحيطة بالمنظمة و تؤثر على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

(2) تقييم القدرات الإستراتيجية: هي مجموعة الموارد العامة و الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة و تهيئ لها ميزة تنافسية على المدى البعيد. فالنجاح في تنفيذ الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على القدرات الشاملة للمنظمة.<sup>2</sup>

(3) تحليل الموقف الحالي: التحليل يمثل نقطة الانطلاق الحرجة للتفكير الاستراتيجي، إذ أن التفكير و التحليل يقودان إلى الخيارات الإستراتيجية.

### 4) صياغة التنبؤات الإستراتيجية:

- التنبؤ بما قد يحدث في حالة عدم إجراء أي تغييرات؛
- دراسة آثار المشكلة في حالة عدم إجراء أي تغييرات على العملاء، المنافسين، الموظفين، الموردين و أصحاب المصلحة و الممولين؛
- صياغة السيناريو المحتمل لأسوء التوقعات.

### 5) تحديد الاتجاهات الإستراتيجية المأمولة:

- خلق صورة متفائلة للمستقبل؛
- تحديد الاتجاه الاستراتيجي المأمول؛
- تحديد المعالم الرئيسية لخطة الطريق و نقاط المراجعة.

### 6) تحديد الخيارات المحتملة:

- إنشاء الخيارات الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> أسامة بن صادق الطيب، القيادة و التفكير الاستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، ط2012، ص46، ص258.

<sup>2</sup> أسامة بن صادق الطيب، نفس المرجع السابق، ص138.

- بناء الخيارات الإستراتيجية؛
- تحديد و تحليل العقبات.<sup>1</sup>

#### 7) ترتيب الخيارات الإستراتيجية و اتخاذ القرارات:

✚ تقييم الخيارات الإستراتيجية: وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

##### ☒ عوامل ترتيب الخيارات الإستراتيجية:

- ✓ القدرة التنافسية: دعم العملاء-دعم الموردين-التميز؛
- ✓ مدى التوافق: الحوافز-القيم-المهارات المطلوبة؛
- ✓ مدى التحكم: المساهمين الرئيسيين-النتائج-التأثير؛
- ✓ مدى التأثير: المكسب-الفوائد-المساهمة؛
- ✓ مدى المخاطرة: التهديدات-الفرص-العواقب؛
- ✓ قابلية التنفيذ: الموارد المطلوبة-القيود-مقاومة التغيير.

#### 8) حشد الجهود و إدارة أنشطة التنفيذ:

- ✓ إعداد العاملين استعدادا للتغيير؛
- ✓ وضع خطة التواصل مع العاملين و أصحاب المصالح لتقليل مقاومة التغيير؛
- ✓ وضع خطط لمواجهة المقاومة للتغيير؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ تحديد الأنشطة المطلوبة؛
- ✓ تطوير الجداول الزمنية للتنفيذ؛
- ✓ إدارة المشروعات.
- ✓ تنفيذ السياسة :- رؤية الإدارة العليا لتحقيق الأهداف بعيدة المدى؛
- وضع أهداف سنوية و مهام تنفيذية؛

<sup>1</sup> أسامة بن صادق الطيب، نفس المرجع السابق، ص148-155، بتصرف من الباحثة.

– التداول بالنسبة للأهداف قصيرة المدى و الموارد؛

–مراجعات دورية.<sup>1</sup>

### 4. خصائص التفكير الاستراتيجي

ومن أهم خصائص التفكير الاستراتيجي موضحة في الجدول رقم (1)

| ت  | الخصائص                        | الباحث                                                               |
|----|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1  | إبداعي                         | Weber,1984 ,Porter,1987 , Mintzberg ,1994 , Liedtka, 1998, Bonn,2005 |
| 2  | التفكير في المستقبل            | Howard, 1989 , Mintzberg ,1994, Liedtka,1998                         |
| 3  | شمولي                          | Mintzberg, 1994 , Singer, 1996 ,Liedtk,1998, Bonn,2001               |
| 4  | معقد                           | Stumpf 1989;Leidtka,1998 Dickson, Farriset al,2001,Bonn,2005,        |
| 5  | عقلاني وتحليلي                 | Weber,1984 , Porter 1987b; Stumpf 1989, O'Shannassy 2003)            |
| 6  | تصور طويل المدى                | Easterby-Smith and Davies 1983, Stumpf 1989, Schuman etal. 1991      |
| 7  | حديث                           | Bates and Dillard Jr 1993; Mintzberg 1994; Graetz, 2002              |
| 8  | واسع المجالات                  | Easterby-Smith and Davies 1983, Goldsmith 1996, Bonn,2001            |
| 9  | النوايا الإستراتيجية           | Steiner, Kunin et al. 1983, Liedtka 1998                             |
| 10 | ربط الماضي مع الحاضر والمستقبل | Linkow, 1999 , Liedtka 1998, O'Shannassy, 2003                       |
| 11 | احتمالية المخاطرة او الغموض    | Stumpf 1989; Bates and Dillard Jr ,1993                              |
| 12 | التركيز على نقاط القوة         | Steiner, Kunin et al,1983                                            |

المصدر: إعداد الباحثين : صبا نوري الحماداني ،محمد عبد الله الخولاني ،مرجع سابق بالاعتماد على (1997).Gallimore,K.

<sup>1</sup> أسامة بن صادق الطيب،نفس المرجع السابق،ص168.

### 5. عناصر التفكير الاستراتيجي (الأبعاد)

من خلال الدراسات السابقة تتضح أبعاد التفكير الاستراتيجي حيث تتقارب بعضها وتتباين الأخرى تبعاً للاتجاهات الفكرية للباحثين. لذلك تم تلخيص وجهات النظر في الجدول (2).

جدول (2): عناصر التفكير الاستراتيجي

| الدوري،<br>(2009)                       | Malan, (2010)                                                             | O'Shannassy,<br>(2003)                                                                                                                                   | Graetz (2002)                                                             | Bonn ,(2001)                                                                                                                     | Liedtka ,(1998) |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| النوايا<br>الاستراتيجية                 | -التفكير حول الميزة<br>التنافسية المستدامة.                               | -النظر<br>للفرص<br>الخارجية ودمجها في<br>الأعمال وبناء بدائل<br>متعددة تكون مريحة<br>للعمل مع مجموعة<br>واسعة من الخيارات.                               | رؤيا المستقبل:<br>-تصور مستقبل<br>المنظمة المرغوب فيه.<br>-وجود هدف محدد. | النوايا الاستراتيجية:<br>ويعرف بتوجيه النوايا<br>والذي يشير إلى توجه<br>الطاقة من أجل المنافسة<br>(بمعنى يحرك تركيز<br>المنظمة). |                 |
| التصور النظامي                          | -التفكير الشمولي<br>-فهم كيف إن تغيير<br>في مكون واحد يؤثر<br>على البقية. | -المفكر الاستراتيجي:<br>يتطلب صورة واضحة لكامل<br>النظام ولدور أفراد المنظمة<br>في هذا النظام.<br>- تشجيع مشاركة أصحاب<br>المصلحة الداخلية<br>والخارجية. | التفكير الشامل:<br>-النظرة الشمولية<br>للمنظمة وبيئتها.                   | -النظرة الشمولية<br>التصور النظامي                                                                                               |                 |
| -تطوير طرق بديلة<br>واستراتيجيات جديدة. | - التركيز الأساسي حول حل<br>المشاكل.<br>- وضع عدة فرضيات                  | -التفكير الجانبي<br>وبشكل حدسي.<br>-التعامل مع الجدة<br>والغموض لتفسير                                                                                   | الإبداع:<br>-توليد الأفكار<br>والحلول.                                    | -قيادة الافتراضات:<br>-التفكير الاستراتيجي<br>يتمثل في كل من الإبداع<br>والتحليل، والفرضية تتبع                                  |                 |

## الفصل الأول

## الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

|                  |                                                                                          |                                                                    |                                       |                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرص الذكية     | - التركيز على المدى الطويل<br>المشكلة ووضع الحلول الإبداعية.                             | مقترحة.<br>- استخدام كل من الحدس أو التحليل أو كليهما.             | وتقييم الأحداث وتحديد ما يحتاج العمل. | السؤال الإبداعي: ماذا لو ... ثم اختبار الفرضيات يؤدي إلى التحليل من خلال سؤال وإذا ... |
| التفكير في الوقت | ربط التفكير حول المستقبل بالماضي.<br>وضع رؤية للمنظمة ما، ستكون عليه في المستقبل الحاضر. | لنظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة.<br>- التفكير في الوقت المناسب. |                                       | الفرص الذكية:<br>- التفكير في الوقت:                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين : صبا نوري الحمداني ، محمد عبد الله الخولاني ، مرجع سابق، بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

يتضح من الجدول (2) أن هناك مجموعة من الأبعاد تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهذه الأبعاد هي (النوايا الإستراتيجية، والتصور النظمي، وقيادة الافتراضات، والتفكير الشمولي).

و يمكن تلخيصها في خمسة نقاط وهي <sup>1</sup>:

- **النظرة الشمولية للمنظمة:** المفكر الاستراتيجي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في أي جانب في المنظمة يؤثر في كافة جوانب المنظمة ؛
- **التفكير في الوقت المناسب :** الوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاد، وليس كيف سيكون المستقبل ؟و الإستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل و لكن بالفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي و التوجه نحو المستقبل ،في حين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد المتاحة و الفرص المتاحة؛

<sup>1</sup> محمد الماجد الفراء، مرجع سابق، ص 41.

- **تطوير الافتراضات:** هذا التفكير يقوم على التعامل مع كم المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة و الظروف البيئية المحيطة، و من ثم تطوير افتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية و التكنولوجية و التنافسية وغيرها و العمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات مناسبة الافتراضات ؛
  - **الفرصة الذكية :** التفكير الاستراتيجي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر و تكون أنسب من الاستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم و التكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة؛
  - **القصدية الإستراتيجية (النوايا)<sup>1</sup>:** أي القصد الذي تتمحور حوله توجهات متخذ القرار في بلوغ أهداف المؤسسة ورسالتها و غاياتها و التركيز على ذلك مهما كانت بلغت المتغيرات المستقبلية ؛
- أي أن مجمل هذه العناصر ،إن توفرت في المؤسسة ،تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية و تحقق لها قدراً من فاعلية اتخاذ القرار لذلك فهي تتطلب التعليم و التدريب المستمرين ،الاهتمام و مراعاة الوقت المتاح ،التخفيف من البيروقراطية ،التفوق على التوقعات ،و الرؤية الملهمه للأحداث.

### 6. أنماط التفكير الاستراتيجي

تعرف أنماط التفكير الاستراتيجي على أنها: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية"<sup>2</sup>.

وتتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

#### أ نمط التفكير الشمولي:

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة ويغلب على تعامل القائد الاستراتيجي في الخيارات

<sup>1</sup> روبرت ووترمان، براعة الإدارة (علا عبد المنعم عبد القوي، المترجمون) مصر الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1999، ص88-102.

<sup>2</sup> محمد عبود المراحشة، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن و علاقته بأنماط اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003، ص

الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع حلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية. ويقارن نجاح قراراته مظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.<sup>1</sup>

### ب. نمط التفكير التجريدي :

وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المهمة بالمشكلة في إطار انتقالي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمة التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله.

ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم العربي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحلم، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، وميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة المنظمة.<sup>2</sup>

### ج. نمط التفكير التشخيصي

أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصّدد، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على توقع عملية العلاقات المسببة وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لتدارك المفاجآت حين حدوثها.

<sup>1</sup> Lyles M & Thomas J, 1988, Strategic problem Formulation Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models, Journal Of Management Studies, Vol. 25, No 2p131

<sup>2</sup> طارق محمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي للنشر والتوزيع (2002)، الأردن، ص81.

وبالتالي فإن متخذ القرار يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود التغيرات في عالم الواقع.<sup>1</sup>

### د. نمط التفكير التخطيطي:

يقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم عينية مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمى لعصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

### 7. من هو المفكر الاستراتيجي؟

إن المفكر الاستراتيجي يبحث دائما عن السائل وأفكار غير عادية-ما هو مختلف - ويكون قادر على تعيين الافتراضات جانباً. أنه يتجه عمداً إلى الأمور من وجهات نظر مختلفة ، وليس النظر للموضوع من زاوية واحدة، والشخص الذي لديه منظر إستراتيجي يخلق الوضوح من التفاصيل المعقدة ويسيطر اتجاهات التغيير ،والوصول إلى قلب المشكل ومعرفة العلاقة بين العناصر الرئيسية لها .

وعليه يمكن تعريف المفكر الاستراتيجي على أنه:"الشخص القادر على التنبؤ و التحليل و المحافظة على المرونة ،و تمكين الآخرين من خلق مناخ استراتيجي".

من خلال التعريف يتضح أن المفكر الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الصفات الأساسية على النحو التالي:

- ✓ **الفضول** :عدم الرغبة في ما يجري في الوحدة التي تعمل منها،و الصناعة و المنظمة و بيئة الأعمال على نطاق واسع؛
- ✓ **المرونة**: القدرة على التكيف مع التغيير و التحويل في الأفكار عندما تشير المعلومات الجديدة على ضرورة القيام بذلك؛

<sup>1</sup> زكري أسماء، محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص39.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة و الفنون و التراث، قطر، 2008، ص58.



- ✓ التركيز على المستقبل: النظر باستمرار إلى كيف يمكن أن تتغير الظروف في المنظمة، مع مراقبة الفرص التي تكون مفيدة و تجنب التهديدات المستقبلية، و التي يمكن أن تلوح في الأفق؛
- ✓ النظرة الايجابية: التمكين على استعراض التحديات و الفرص، في ظل الاعتقاد أن النجاح ممكن؛
- ✓ الانفتاح: الترحيب بالأفكار الجديدة المطروحة من المشرفين و الموظفين و أصحاب المصلحة و تقبل الانتقاد بصدر رحب و عدم الرد بطريقة دفاعية؛
- ✓ الاتساع: العمل باستمرار لتوسيع المعارف و الخبرات، حتى يتمكن من رؤية الارتباطات و الأنماط في المجالات غير المرئية.<sup>1</sup>

### ❖ المضامين الأساسية لقدرات المفكر الاستراتيجي

إن تعامل المفكر الاستراتيجي مع مفردات ذات علاقة بالمستقبل تجعله يتفاعل باستمرار مع معلومات شحيحة و نادرة في ظل سيادة عدم التأكد إضافة إلى زيادة احتمالات المخاطرة و المجازفة التي تستوجب المزيد من الحسابات الدقيقة و حالات التأمل لتكوين روى متماسكة بشأن المستقبل .

و تتجسم المضامين الأساسية لقدرات المفكر الاستراتيجي فيما يأتي:

- ✓ التفكير الاستراتيجي؛
- ✓ الرؤية الإستراتيجية؛
- ✓ القرارات الإستراتيجية ؛

إذ يتميز الاستراتيجي غالباً، بكونه يمتلك رؤية و تفكير الاستراتيجي يمكنه من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة في مواجهة الظروف التي تتسم بالديناميكية و التعقيد، إضافة إلى قدرته في تحديد مستقبل المنظمة و توجيهاتها للأمد البعيد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص42، 41.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المدير..... القائد و المفكر الاستراتيجي: فن و مهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص136، 135.

### 1) التفكير الاستراتيجي:

يظهر التفكير الإستراتيجي في عمليات التحليل وربط النتائج ذات العلاقة بمعطيات البيئتين الداخلية و الخارجية ،لذلك يبنى بالدرجة الأساس على تكوين تصوّرات شمولية لواقع المنظمة التي يعمل فيها المفكر الإستراتيجي بشأن استعدادات الحاضر و متّطلبات المستقبل .

و منه فيمكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه : "عملية تحليل و تقييم و تأمل في أنشطة المؤسسة ،فهم الوضع الحالي ،تصوّر الوضعيات المستقبلية المحتملة و المتوقعة ،خلق رؤية لمستقبل المنظمة ،تنمية و تطوير وسائل و أساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية".<sup>1</sup>

فالتفكير الاستراتيجي هو عملية تشمل التركيب ،التباين ،الاختلاف ،الابتكار ،الحلق و تأسيساً على ذلك يُعدّ التفكير الاستراتيجي عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي ،و هو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى المفكر الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية ،و المصادر الخارجية).<sup>2</sup>

ويعتمد الإستراتيجيون غالباً على نشاطهم العقلي في التعامل مع المشاكل و تحليل المواقف و الظروف المختلفة لتسهيل مهمة التوجه نحو استشراق المستقبل ،و يتضمن النشاط العقلي بالمنظور الاستراتيجي ليس مجرد التفكير بعمل الأشياء التي ينبغي القيام بها ،و إنما كيفية تهيئة الاستحضارات و الوسائل اللازمة لعمل تلك الأشياء بهدف ضمان عمليات التنفيذ المرتبطة بالرؤية المستقبلية اتساقاً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>3</sup>

بالشكل الموالي رقم (3) يحدد: مكونات التفكير الاستراتيجي



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي ،مرجع سابق،ص142.

<sup>1</sup> يعقوب ناصر الدين ،التفكير الاستراتيجي خطة أولى ترسم رؤى و أهداف مستقبلية، جريدة الدستور ،العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر ،2012،ص01.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي ،مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ،المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، العدد 1، العراق، يونيو 2003،ص49.

<sup>3</sup> أحمد علي صالح ،أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة بغداد ،2001،ص26.

إذ ينبغي على المفكر الاستراتيجي أن يوظف قدراته العقلية للتفكير بطريقة منظمة من أجل تطوير حلول إبداعية للمشاكل و البحث عن مداخل جديدة تستند إلى رؤى معمقة بشأن الطرائق الأفضل لعمل الأشياء.<sup>1</sup>

### (2) الرؤية الإستراتيجية:

تُعَد من المضامين الأكثر بروزاً في مجال التفكير الاستراتيجي، فقد وصفت بأنها "قلب الإستراتيجية".

و عرفت الرؤية على أنها: "قوة إدراك تصورية أو هي الفكر السليم اتجاه شئ ما، و من زاوية المضمون النظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المنظمة".<sup>2</sup>

و على هذا الأساس يمكن أن تتركز معالم الرؤية فيما يأتي :

✚ تكوين صورة واضحة عن الطُمُوحات و التُّوقعات بشأن المستقبل ؛

✚ محاولة فهم الواقع و تحديد طبيعة الاستعدادات المطلوبة؛

✚ وضع أهداف متحدية للوصول إلى مواقع تنافسية متقدمة في الأمد البعيد؛

لهذا فإن الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات المفكر و هي التي تعكس الهوية و التفكير الاستراتيجي و البراعة الذهنية في جعل المنظمة هي المبادرة في صنع الأحداث و تحقيق الأهداف و قيادة الشُّوق.<sup>3</sup>

فمن بين أولويات المفكر الاستراتيجي تقديم رؤية ناضجة، يمكن أن تساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات و الأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل و كيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة و الأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز البقاء و تحقيق التّفرد و التّميز .

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص142.

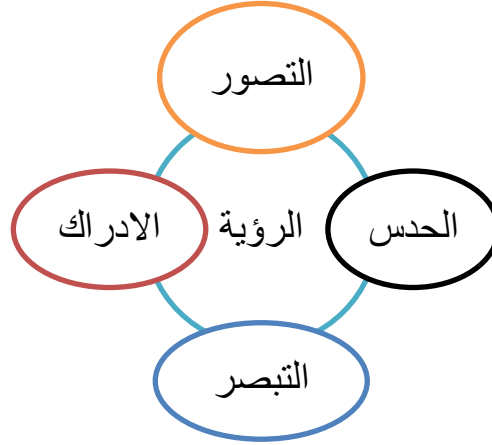
<sup>2</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص52.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص53.

فالرؤية ترتبط بإبداعات المفكر الاستراتيجي و يرتبط تنفيذها بقبول و قناعة الآخرين بها .<sup>1</sup>

و للرؤية أبعاد و مضامين وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (4) أبعاد الرؤية الإستراتيجية



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق، ص149.

يلاحظ من استعراض الأبعاد المتعددة للرؤية أنها قد تتداخل مع بعضها بحيث تكمل كل منها الأخرى إذ يحتاج المفكر الإستراتيجي إلى أن تكون له رؤية واضحة بشأن مستقبل المنظمة، يحقق من خلالها التميز و التفوق على الآخرين هذه لا يكمن بناءها إلا على أساس امتلاكه لقدرات ذات علاقة بالتبصر و الحدس و الإدراك ، التي تشكل مضامين أساسية لأبعاد المفكر الاستراتيجي ، و يوضح الجدول التالي خلاصة موجزة تخص كل بعد ودوره في استقراء و استشراف مستقبل المنظمة.

<sup>1</sup> محمد صادق صور ، مستقبل الحضارة الإسلامية، دار الأمين للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص908.

جدول رقم (3) المضامين الأساسية لأبعاد رؤية المفكر الاستراتيجي

| أبعاد الرؤية | المضمون                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| التصور       | أساس في تكوين الرؤية و تعتمد القدرة على استشراف المستقبل .                          |
| الحدس        | استخدام المقدرة الحدسية لإسناد التفكير العقلي .                                     |
| التبصر       | استكشاف المستقبل بالاعتماد على تحليل الموقف الحالي و الأوضاع المحتملة في المستقبل . |
| الإدراك      | فهم و استيعاب الأمور على أساس المعرفة و الخبرات السابقة .                           |

المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق، ص150.

### 3) القرارات الإستراتيجية:

تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة و ندرة المعلومات ، إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائماً بسبب سيادة حالة عدم التأكد في المستقبل .

و منه فإن القرار الاستراتيجي ينظر له على أنه : "القرار الاستراتيجي هي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة و غاياتها و أهدافها تجاه الفرص و المخاطر البيئية ، وهي قرارات طويلة المدى و ذات تأثير مهم على المؤسسة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم و تتميز بمركزية عالية.<sup>1</sup>

و تتصف القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص مميزة وهي :<sup>2</sup>

- ✓ يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة؛
- ✓ تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة؛
- ✓ تؤثر تأثيراً ملموساً على نجاح المنظمة في الأجل الطويل ؛
- ✓ تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي ؛
- ✓ تؤثر تأثيراً جوهرياً على وحدات الأعمال و المجالات الوظيفية بالمنظمة؛

<sup>1</sup> هشام مصطفى عبد العزيز ، خصائص القرار الاستراتيجي ، مفكرة الإسلام، المملكة العربية السعودية ، 9 يوليو 2009، ص1.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد، تنفيذ ،مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص59.

✓ تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان؛

إن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات مميزة، خاصةً و أن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة، فهي تنبع و تستند إلى التفكير الاستراتيجي وتحدد الاتجاه العام للمنظمة و تساعد على صياغة الغايات الحقيقية، ورسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

ويتكون من خصائص شخصية تشمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

تعدد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس.<sup>1</sup>

### أ-الخصائص الشخصية:

1. القدرات الاستشرافية : هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره سابقا، وتميز ما يمكن تجنبه -أ- والتأثير فيه والسيطرة عليه، وممارسة الإستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.
2. القدرات الحدسية : تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، أو قدرة متخذو القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء

<sup>1</sup> نihal شفيق العشي ، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 1434هـ\2013م، ص 50.

العالى.<sup>1</sup>

3. القدرات الخلاقة : وتعني إنتاج شئ يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثيرة أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار .

4. القدرات النقدية : وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقومات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.<sup>2</sup>

### ب- الخصائص التنظيمية:

وهي الصفات التنظيمية الهيكلية والسلوكية التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل نمط الاستراتيجي وتأثيره في إدارة إستراتيجيتها الشاملة .

الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية :

1. المستوى الاستراتيجي : والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز

التفكير الاستراتيجي ، للإجابة يقول أن التفكير الاستراتيجي نشر بين مستوى الاستراتيجي المنظمة ومستوى وحدات

الأعمال ، لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة .

2. الرسمية : وتعني استخدام القواعد في المنظمة ، والرسمية باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا

يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف ، والرسمية ترتبط عكسيا مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة

العالية للاستجابة السريعة أي تقل الرسمية .

<sup>2</sup> نبال شفيق العشي ، المرجع السابق ، ص 51

3. الإغراق المعلوماتي : حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي ، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة .

القرار ، ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حكمة من غيره لأنه أقل حساسية، اتجاه إغراق المعلومات

، وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.<sup>1</sup>

الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

1. نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها : حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة

وحلولها تتسم بالتحدي.

2. الاهتمام بالعاملين : يهتم المفكر الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.

3. تبني المخاطر : يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطر بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية ، لأن

تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائد أعلى وانتهاز الفرص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبال شفيق العشي، المرجع السابق ، ص 52.

<sup>2</sup> نبال شفيق العشي، المرجع السابق ، ص 52.



### 9. أهمية التفكير الاستراتيجي

أورد سليمان (2004: 246) بأن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.<sup>1</sup>

- و تشير الأدبيات إلى أن التفكير الاستراتيجي يَتميز بعدة ايجابيات ؛ من بينها ما يأتي:<sup>2</sup>
- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من وصفها صندوقاً مغلقاً، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية.
- يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها، ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا الاستسلام للأخر والتسليم بتفوقه.

<sup>1</sup> سليمان، سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للأبحاث، 2004، ص246.

<sup>2</sup> الغالبي، وإدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل-دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007، ص : 62-63.

### 10. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

إن تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف أنواعها قد يشكل مجموعة من لعل أهمها الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ التغيير السريع والذي قد يؤدي إلى الفشل أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما هو جديد، حيث أن تبني التفكير الاستراتيجي مكلف مادياً وفكرياً. بالإضافة لذلك أن التركيز على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم الموظفين قد يجعل النظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- ✓ عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد عليه وهي ليست كذلك.

### 11. أهداف التفكير الاستراتيجي:

الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه ،ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات ).ولكن كيف نفرق بين الهدف الاستراتيجي عن الأهداف الأخرى ؟

**الهدف التكتيكي:** يعبر عن النتائج التي تسعى إلى تحقيقها من أجل المتوسط (في حدود فترة زمنية من 3-5 سنوات ) وهو أكثر تحديداً ،ويشتق الهدف التكتيكي من الهدف الاستراتيجي ويمثل الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الهدف الاستراتيجي.<sup>2</sup>

**الهدف التشغيلي:** وهو يعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة ، وهو دائماً ما يكون هدف ( نشاط) قصير الأجل (سنة واحدة ) ،ودائماً يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً وتستخرج من الأهداف التكتيكية وتمثل الوسيلة لتحقيقها.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضر، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة(الخصائص و المبررات و المعوقات )، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية 2006، ص3.

<sup>2</sup> د.محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2007\2008 ، ص 15

السمات الأساسية للأهداف الإستراتيجية :

- الواقعية: أي يمكن تحقيقها داخل الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية.
- القابلية للصياغة: يمكن شرحها للموظفين والعاملين.
- القابلية للقياس: ليس بمعنى وضعها في صورة كمية، وإنما بمعنى إمكانية قياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.
- الهادفية : أن تكون الأهداف مترابطة وتصب في غاية عليا واحدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية

#### 1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

##### أ-تعريف جودة:

في اللغة من إجاده "أي أجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل،الجيد نقيض الرديء،إجاده الشيء جوده بمعنى صار جيداً.<sup>2</sup>

المعنى QUALTI في المعاجم الانجليزية يكثر فيها التعدد و التدخل فقد أشار البعض إلى أنها تعني الامتياز،و أحيانا تعني بعض العلامات و الامتيازات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

فيرى "فبول" رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية يقول نحاول تعريف الجودة فان ذلك يعد واحداً من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن أشرع فيها.<sup>3</sup>

اصطلاحاً:الجودة هي انعكاس للمستوى النفسي و النوعي،وأن ما بلغه الإنسان اليوم من مقومات الرقي والتحضر ،تعكس بلا شك مستوى معيناً من جودة الحياة.

<sup>1</sup>الكبيسي عامر خضر، المرجع نفسه ، ص 18.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب،دار الشروق،بيروت،2005،ص699.

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزبادات:إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم،دار صفاء،عمان،2008،ص15-16.

يقصد بجودة الحياة بشكل عام :جودة خصائص الإنسان من حيث تكوينه الجسمي و النفسي و المعرفي و درجة توافقه مع ذاته و مع الآخرين و تكوينه الاجتماعي و الأخلاقي .<sup>1</sup>

و تواترت المفاهيم التي تضم جودة الحياة لتشمل عدة مفاهيم متشابهة كالسعادة والرضا الحياة الجيدة والرضا الذات ويشير هارمان (Harman:1996) إلى مفهوم ظهر في منتصف الستينيات القرن العشرين ،ثم شاع استخدامه في الدراسات المختلفة كأحد المؤشرات الدالة على الاهتمام برفاهية الفرد في كافي المجالات ، وقد ظهر مفهوم الحياة كمفهوم مكمل لمفهوم الكم لتحسين ظروف الحياة وتحقيق الرفاهية .

كما يرى مصطفى الشرقاوي جودة الحياة:"كل ما يفيد الفرد بتنمية طاقاته النفسية و العقلية ذاتياً و التدريب على كيفية حل المشكلات و استخدام أساليب مواجهة المواقف الضاغطة و المبادرة بمساعدة الآخرين و التّضحية من أجل رفاهية المجتمع ،و هذه الحالة تتسم بالشعور و ينظر إلى جودة الحياة من خلال قدرة الفرد على إشباع حاجات الصحة النفسية مثل :الحاجات البيولوجية و العلاقات الاجتماعية الايجابية و الاستقرار الأسري و الرضا عن العمل و الاستقرار الاقتصادي و القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية و الاقتصادية ،ويؤكد أن شعور الفرد بالصحة النفسية من المؤشرات القوية الدالة على جودة الحياة".<sup>2</sup>

تعريف منسي وكاظم :شعور الفرد بالرضا و السعادة و القدرة على إشباع حاجاته من خلال ثراء البيئة ورفي الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية و الاجتماعية و التعليمية و النفسية مع حسن إدارته للوقت و الاستفادة منه .<sup>3</sup>

كما تعني جودة الحياة وعي الأفراد بتحقيق التوازن بين الجوانب الجسمية و النفسية و الاجتماعية لتحقيق الرضا عن الحياة و الاستمتاع بها و الودود الايجابي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شيعي مريم ،طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة ،دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات،جامعة أبي بكر بلقايد ،الجزائر ،2003،ص23.

<sup>2</sup> مصطفى حسن حسين ،بعض المتغيرات النفسية لنوعية الحياة و علاقتها بسمات الشخصية لمدمني الهروين ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأدب ،جامعة عين شمس ،2004،ص15.

<sup>3</sup> منسي محمود عبد الحليم وكاظم علي مهدي،مقياس جودة الحياة لطلبة الجامعة ،وقائع ندوة علم النفس و جودة الحياة،2006،ص78.

<sup>4</sup> ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير،فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الايزو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة المجمعة ،عدد(76)،المملكة العربية السعودية ،2012،ص12.

و مما سبق يمكن القول أن جودة الحياة تعتبر تهيئة بيئة العمل المناسبة من طرف قادة المؤسسات ،بتلبية كل الاحتياجات الضرورية النفسية و الاجتماعية للفرد ليقدم كل ما يملك من مهارات و قدرات و فنيات على جميع الأصعدة للارتقاء بمنتجاتها و الحفاظ عليه.

### ب-مكونات جودة الحياة :

يمكن القول بأن جودة الحياة هي الممارسة الانفعالية للأنشطة اليومية الاجتماعية و البيئية كما و كيفاً بدرجة عالية من التوفيق و النجاح و رضا نفسي عن الحياة بشكل عام و شعوره بالإيجابية و الصحة النفسية ،و تخطي العقبات و الضغوط التي تواجهه بفاعلية بقصد انجاز هذه الأنشطة باقتدار حيث أن لجودة الحياة ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في :

- ✓ الإحساس الداخلي بحسن الحال و الرضا عن الحياة الفعلية التي يعيشها الفرد بينما يرتبط الإحساس بحسن الحال بالانفعالات ،يرتبط الرضا بالقناعات الفكرية أو المعرفية الداعمة لهذا الإحساس،وكليهما مفاهيم نفسية ذاتية ،أي ذات علاقة برؤية و إدراك و تقييم الفرد؛
- ✓ القدرة على رعاية الذات و الالتزام و الوفاء بالأدوار الاجتماعية تمثل إعاقة المنظور المناقض لهذه القدرة ،و ترتبط بعجز الفرد عن الالتزام أو الوفاء بالأدوار الاجتماعية؛
- ✓ القدرة على الاستفادة من مصادر البيئة المتاحة الاجتماعية منها(المساندة الاجتماعية،المادية)معيار الحياة)،بشكل إيجابي).<sup>1</sup>

### ج- جودة الحياة الوظيفية (العمل):

عرفها روبينز بأنها استجابة المنظمة لاحتياجات العاملين من خلال تطوير آليات تضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة فيهم .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو حلاوة محمد السعيد ،"جودة الحياة المفهوم و الأبعاد" ،كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية ،ضمن إطار فعاليات المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية ،جامعة كفر الشيخ ،القاهرة،2010،ص10.

<sup>2</sup> أيمن حسين ديوب ،تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ،مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية و القانونية ،دمشق ،سوريا ،مجلد (1) عدد(1)،2014،ص207.

يعرفها "Anderion1998" "أنها تتمثل في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي كان يقوم بها المديرون و تنعكس على تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمل للأفراد بصورة أكثر من الأموال إضافة إلى الرضا الوظيفي".<sup>1</sup>

إن جودة الحياة الوظيفية هي " تلك الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى خلق منظمات و بيئات تنظيمية خالية من الخوف و تساهم في دمج العاملين و تمكينهم و بالتالي زيادة الالتزام و الإخلاص المتبادل بين الأفراد و المنظمة".<sup>2</sup>

تعرف كذلك بأنها :فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين و تطور التغيرات في ثقافة المنظمة و تحسين الجوانب المعنوية و الجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو و التطوير .<sup>3</sup>

### 2.تعريف جودة الحياة الوظيفية:

يعرفه كل من جاد الرب (2008) و Hayrol et al. (2010) بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وصيانة حياتهم في العمل".

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة إلى حد ما في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية. إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في المنظمات في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد مجلد(13) العدد(45)، 2007، ص68.

<sup>2</sup> سامي الزهر، جمال أبو دولة، زينة بن العايد، تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية في مدرسة التنوير الأدبية مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، مجلد(35) العدد(3)، 2013، ص74.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشيري، قناة السويس مصر، 2009، ص9.

<sup>4</sup> Ahmadi , Seyed Ali Akbar et al.(2011) , To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching : The role of managerial coaching on the quality of work, Journal of Business Management , 5(4).

فيرى كل من (جاد الرب ،2008) و (Anderson,1988)<sup>1</sup>، أن جودة الحياة الوظيفية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل: زيادة معدلات الغياب والشكاوى، والتخريب المتعمد في العمل، وارتفاع الشعور السلبي من قبل العاملين باتجاه المشرفين، مما سبب ارتفاع تكاليف الإنتاج.

هذا وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين عن هذا المفهوم فيرى (Havlovic (1991)<sup>2</sup> أنه يتركز على الرضا الوظيفي، فيما يرى آخرون أنها محاولة لتحسين الجودة الشاملة لحياة العاملين. وتعرف وفقا لكل من (Porkiani et al (2011)<sup>3</sup> و (Werther & Davis (2002)<sup>4</sup> على أنه استراتيجيات مكان العمل، وعملياته وتركيبه بيئة العمل المحفزة، كما أنه أيضا المحقق للرضا الوظيفي و التي تعتمد أساسا على وضع المنظمة وحالتها وفعاليتها.

في حين يرى (Nguyen (2012)<sup>5</sup> أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق برضاية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي، والصحي، والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات ، واحتياجات الإدراك، والاحتياجات المعرفية) نتيجة المشاركة في العمل، وفي هذا الإطار يشير (leu and may (1998)<sup>6</sup> إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في :عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في

1. Anderson,C.R, (1988)" Management : skills , functions and Organization Performance ,London, 373-374.

2. Havlovic , S. J. (1991), Quality of work life and Human Resource Outcomes,"Industrial Relations ,30(3).

3.Porkiani,Masoud,et al.(2011), Relationship between the Quality of Work Life and Employees , Journal of A merican Science , 7 (2).

4.Werther ,William. B. Jr. & Davis , Keith , (2002) Human Resources and personnel Management , New York : Mc Graw-Hill Inc

5.Nguyen and Trang T. M. Nguyen, (2012)" Psychological Capital,Quality of work life and Quality of life of Marketers :Evidence from Vietnam, Journal of Macromarketing , N1.

6.Nguyen and Trang T. M. Nguyen, (2012)" Psychological Capital,Quality of work life and Quality of life of Marketers :Evidence from Vietnam, Journal of Macromarketing , N1.

عمليات اتخاذ القرارات وصيانة حياتهم في العمل، ويرى بعض الباحثين إن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للتطوير الوظيفي والنمو.

إن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تدعم وتزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للتطوير الوظيفي والنمو، وبحسب (Arzil et al. (2010<sup>1</sup> تتضمن كلاً من المكافآت والعلاقات بين الأشخاص، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي وسياسة المنظمة وإدارتها، والدعم التنظيمي، كما تتضمن وفق لـ حلاوة (2015) على المخاطر المهنية وتطوير الموارد البشرية من خلال رفاهية الأفراد وتقييمهم والتدريب الاحترافي وظروف واستشارات العمل.

ويحدد (Porkiani, et al. (2011 وفقاً لكل من ((Daud (2010, Sinha (2012<sup>2</sup> عناصر جودة الحياة الوظيفية: تعويضات العمل المادية والمعنوية، الحالة العاطفية والمعنوية للأفراد (الإدراك، التقدير، الضغوط، الخوافز، الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي، والتطوير والتحسين (فرص التطور الوظيفي، المعارف المكتسبة) والعلاقات الاجتماعية في المنظمة (العلاقة مع الرؤساء والزملاء، تقسيم العمل، التعليمات، التفاوض).

خلص مجموعة باحثين إلى أن جودة حياة العمل في ظل القيادة الذاتية أفضل منها في ظل القيادة التقليدية (Chang and Ledford (1997 وقد اعتمد الباحثين على المؤشرات التالية في قياس جودة حياة العمل: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن معدلات الأداء، وكفاءة جماعة العمل، والاعتراف بالنقابات العمالية

1. Azril, M. S. Hayrol (2010), Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia, Journal of Social Sciences , V 60.

2. Normala, Daud.(2010), Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms International Journal of Business and Management, 5.

3. Sinha, Chandranshu.(2012), Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations" Australian Journal of Business and Management Research, 1(11) .



والتعاون معها، هذا إلى جانب بعض المتغيرات التي اتضح دورها الإيجابي على جودة العمل والتي تتمثل في: (التدريب الذاتي، التنبؤ والتوقع الذاتي، التحفيز الذاتي، ووضع الأهداف، والملاحظة).

وعلى مستوى الدراسات العربية قام ماهر<sup>1</sup> (1999) بدراسة استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة أفضل للعاملين، وخلص الباحث إلى ضرورة توفر عدة أدوات حتى تتحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين تمثلت تلك الأدوات في: المشاركة في اتخاذ القرارات، وجماعات العمل، تكامل الوظيفة، السلوك الإشرافي، الأمان الوظيفي، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المنظمة ومع ثقافة المنظمة السائدة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة.

-وما سبق يمكن أن نقول التعريف الإجرائي لجودة الحياة الوظيفية يتمحور حول توفر العناصر التالية:

- بيئة عمل مناسبة آمنة و صحية؛
- تهيئة الظروف المعنوية و البيئية لضمان الأداء المطلوب من العاملين؛
- ضمان الترقية و الأمان الوظيفي؛
- التحسين المستمر لنظم الأجور والحوافز و المكافآت حسب الأداء و المهارة.
- تفعيل دور العاملين بإشراكهم في العملية الإستراتيجية للمؤسسة و تشجيع روح الفريق.

### 3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

#### 1. الأمن والصحة المهنية:

على حد قول السالم يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن

<sup>1</sup> مصطفى أحمد ماهر ، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، (1999)، 1(36).

تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله .وبالتالي هي مسؤولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء.

و على حد قول الهاييل و عايش ويعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة، ولا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، ويصونها .وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل .<sup>1</sup>

### 2. العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل : الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء فقد أجريت العديد من الدراسات ، منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009)، وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية .

كما أن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم، لابد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع المراجعين ،ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة، يتم فيها احترام الموظف، ويعطي قدره من الرعاية، ويتعهد بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمراً مرغوباً، ولا بد أيضاً أن يكون القائد القدوة في التعامل مع الموظفين كافة بسواسية، وعدالة، وإنصاف، وإيجاد متابعة للتأكد من نمط وأسلوب تعامل الموظف مع المراجعين ، كما أن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاختراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام و الإنتاج الفني ،غزة، 2016، ص16.

فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة، واستمتاع بالعمل، وإنجازته بالشكل المطلوب، أما جودة الحياة الوظيفية إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والاستئذان، أو التّأخر على العمل، وغالباً ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة.<sup>1</sup>

### 3. الأجور و الرواتب:

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد إزاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرّق بين مصطلحين أساسيين هما: مصطلح الأجور (wages) و مصطلح الرواتب (Salary)، فمصطلح الأجور (wages) هو "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، و يطلق عليهم اسم العمال". فهو "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم موظفين". فنلاحظ أن الاختلاف في المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فكل المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها.<sup>2</sup>

و على حد قول Mahapator وتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء؛ وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة.

ومن جهة أخرى، أكدت معظم النظريات والدراسات الميدانية على تأثير الأجور والمكافآت على إنتاجية الفرد، ويرجع ذلك لكونها وسيلة تشجيع أكثر من حاجة لدى الفرد، كالحاجات الفسيولوجية، الشعور بالأمن، المكانة الاجتماعية.

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، نفس المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> ناصر سومر أديب، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، 2004، ص 9.

كما يرى تايلور أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية . وفي السياق نفسه أكدت دراسات هيرزبرج أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

### 4-الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعمي انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع ، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات ، والمركزة في اتخاذها.<sup>2</sup>

و على حد قول الرفاعي فعملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث وجيرلينغ بأنها " : ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها . ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين، هما:

1. توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافةً إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2. توفر مستوى عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

فإن المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات تضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة والسعي إلى تحقيقها، كما تحفظ الموظف من أي قرارات عشوائية قد تطال مستقبله وأمنه الوظيفي، عن طريق ضمان المشاركة في صنعها والتصويت عليها، فعدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها، أو عدم مبالاته بتنفيذها كونه لم يشارك في صنعها، فمشاركة الموظف الفاعلة في اتخاذ القرار يبعد شعور الموظف بأنه مجرد آلة تحرك من قبل الإدارة كيفما ومتى شاءت، ويشعره بدوره الفعال داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طاقته وإبداعه داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> محسن وجدي، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص58.

<sup>2</sup> بحر يوسف و أبو سويح أمين، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص5.

ويرى جاد الرب أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار و نتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، ومن أهم هذه النتائج :

1. الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية.
2. الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد، أو الاستغناء عن الموظفين.
3. الأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة، وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.
4. حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية .
5. إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية، وهذا يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم<sup>1</sup>.

### 5. الأمان والاستقرار الوظيفي

على حد قول **Mahapatro** يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره ، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

لذا فإن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر، أو حقوق المعاش، ما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي ، كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى

<sup>1</sup> لطفي طلعت إبراهيم ،علم اجتماع التنظيم ،مصر دار غريب للطباعة، 2007، ص 160.

الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية:

1. البشر كائنات محتاجة، ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك، وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.
2. ترتيب حاجات الإنسان صب أولوياتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء، ومن ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات تربعت على قمة الهرم.
3. يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو أشبع جزء منها، حتى وإن كان الإشباع بدرجة ضعيفة.<sup>1</sup>

### 6-الترقية والتقدم الوظيفية

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعائم ومعايير يستند إليها في عملية الترقية وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية، فهي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتب أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك، سيتم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية، كذلك يمكن اعتبارها من الحوافز المادية، لأن الموظف الذي يتم تربيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة. ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو كليهما.

و يرى علاقي كما ورد في أنه يمكن إجمال أهداف الترقية فيما يلي:

<sup>1</sup> لطفي طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص163.

1. توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه .
2. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
3. تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوي العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية ، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيها.
4. تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته لذا، فإن الترقيات عامل مهم من عوامل الرضا الوظيفي، فأَيّ موظف عندما ينتمي إلى المنظمة فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، رغبةً منه في التقدم والنمو، وكلما كانت فرص الترقية أقل من طموح الفرد قل رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### 4. أهداف جودة الحياة الوظيفية

تسعى برامج جودة الحياة الوظيفية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف ، حيث أنها تعود بالنفع والمزايا على القيادات والمؤسسة وبيئة العمل، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية :

- زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة و الالتزام ؛
- تحسين العمل الجماعي وعملية التواصل بين فريق العمل ؛
- الحد من الإجهاد التنظيمي ؛
- تحسين الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ؛
- تحسين علاقات العاملين داخل وخارج العمل؛
- توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية ؛

<sup>1</sup> مروان حسن البريري ، مرجع سابق ، ص 19 .

- توفير ظروف عمل صحية وآمنة للعاملين ؛
- تعزيز التعلم داخل بيئة العمل ؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

ويرى البليسي أن برامج جودة الحياة الوظيفية تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث أنها تساعد على :

- إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الجميع ؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية ؛
- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية .<sup>1</sup>

### 5. أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية

إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات ،فهو يعمل على إسعاد العاملين وزيادة إنتاجيتهم و دافعيتهم وولائهم من جهة، وزيادة إنتاج المنظمات كمأً ونوعاً، و خفض التكاليف من جهة أخرى ،مما يعظم من قدرة المنظمة التنافسية، وأنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة ،انعكس ذلك على زيادة رفاهية حياته الشخصية.<sup>2</sup>

كذلك يساهم تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في تخفيض الصراعات التنظيمية ،و تدني معدلات دوران العمل و الغياب ،و يحسن من دعم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> .د.عزة جلال مصطفى نصر ،تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد السادس والعشرون -أبريل 2020، ص37

<sup>2</sup> برسي، محمد حسين ،جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة....المفاهيم و الأهمية و النماذج التطبيقية ،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية -مصر -2010،مج(1)،ع(1)،ص249.

<sup>3</sup> ماضي، خليل اسماعيل،جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،الاسماعيلية ،جامعة قناة السويس ،2014،ص67.



## 6. جودة الحياة الوظيفية كعملية

جودة الحياة الوظيفية كعملية يمكننا اعتبارها كعملية أو نظام ،وسنُبين ذلك في النموذج المقترح التالي:<sup>1</sup>

● المدخلات: تتمثل في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكون من:

أ. تخطيط التوظيف: ويتكون من 1- تصميم الوظائف 2 - تحليل الوظائف 3 - تخطيط الموارد البشرية).

ب. الموظفون: ويتكون هذا العنصر من 1-التوظيف، 2-الاختيار و التعيين، 3-تعريف الموظف.

ج. تطوير الموارد البشرية: ويتكون من (1 - تقييم أداء الموظف، 2 - التدريب والتطوير، 3 - إدارة المسار المهني).

د. إدارة المكافآت: ويتكون هذا العنصر من 1 -إدارة الرواتب 2 - إدارة رعاية الموظفين 3 - إدارة الحوافز).

هـ. علاقات الموظفين والعمال: ويتكون من: (1 - حركات الموظفين 2 - إدارة الصحة والسلامة 3 - إدارة انضباط الموظفين 4 - معالجة التظلمات 5 - علاقات العمل والإدارة).

● العمليات والمعالجة: يتم في هذه المرحلة تحويل كل العناصر التي تم إدخالها في شكل بيانات تخص كيفية تصميم وتحليل وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى كيفية التوظيف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب، والتطوير كذا كيفية إدارة الرواتب، و الحوافز و كيفية إدارة الصحة و السلامة المهنية و غيرها.

● العوامل المؤثرة (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية): تمثل كافة المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام و التحول ولكنها داخله تؤثر تأثيراً خارجياً على عمليات النظام.

● العوامل المساعدة: وهي التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع أو نظام داخل المنظمة، وتمثل هذه العناصر في إدراك الأفراد و الكفاءات لبرامج جودة الحياة الوظيفية و مدى أهميتها إليهم، كما نجد الإدارة وقدرتها في إدارة مثل هذه البرامج، الدعم المالي أي إمكانيات تمويل هذه البرامج مع ضرورة توفر ميزانية محددة مسبقاً للوصول إلى النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة، الأفاق للدراسات الاقتصادية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، الجزائر، العدد2، المجلد5، السنة2020، تاريخ النشر 2020/10/1، ص84

- **المخرجات:** وتتمثل مخرجات في شكل برامج واستراتيجيات، ثم يتم تقييم هذه البرامج و تتمثل هذه المخرجات في العناصر التالية:

أ. برامج نظام الأجور و التعويضات؛

ب. برامج الصحة و الأمن؛

ت. برامج تنمية و تطوير قدرات العاملين؛

ث. برامج الأمان الوظيفي؛

ج. برامج العلاقات الاجتماعية؛

ح. برامج الحقوق الدستورية؛

خ. برامج المسؤولية الاجتماعية؛

د. برامج التوازن بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية.

✓ **التغذية الراجعة:** فبعد قياس البرامج و تقييمها واكتشاف عيوب متابعة تنفيذها ، و بناءً عليها يمكن إجراء التعديلات

الضرورية ، كما يمكن استخدام المخرجات كمدخلات جديدة للنظام . بعد أن يتم تطبيق هذه البرامج في المنظمة

، فإنه لا بد من و أن نحصل على مجموعة من النتائج يكون أساسها تحقيق الغايات والأهداف التي تمس في مقدمتها

المنظمة ورأس المال البشري الموجود داخل المنظمة، ومن هذه النتائج ما يلي :<sup>1</sup>

✓ الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الأنسب من الموارد البشرية داخل المنظمة.

✓ تطوير الكفاءات و المهارات و القدرات الفردية.

✓ توليد و تعزيز المشاركة الوظيفية و الالتزام التنظيمي.

✓ تعزيز العدالة و الإنصاف و المرونة.

✓ زيادة جودة الحياة الوظيفية نظير تعزيزها من قبل المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

✓ تحسين الإنتاجية و الأرباح.

✓ تحقيق الفعالية و الكفاءة.

✓ انخفاض معدل دوران الموظفين.

<sup>1</sup> شراف عقون، لقمان بوخدوني، مرجع سابق، ص85.

✓ ضمان الامتثال القانوني للتشريعات والدساتير .

### المطلب الثالث: تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية

إن التفكير الاستراتيجي من أرقى أنواع التفكير فهو عملية منظمة و مخططة و شاملة لترجمة غايات المؤسسة و أهدافها على أرض الواقع ،من خلال الموازنة بين إمكانياتها الحالية واحتياجاتها المستقبلية باستغلال الفرص المتاحة و تفادي التهديدات المباشرة و غير المباشرة،هذا ما يحتم على متخذي القرار في المؤسسة اتخاذ الحيلة وعقد جلسات للدراسات العميقة و للتدريب المكثف للارتقاء لهذا النوع من التفكير .

أما جودة الحياة الوظيفية فهي عبارة عن التهيئة المستمرة من أصحاب القرار في المؤسسة لجعل بيئة العمل مريحة و فعالة،فالموظف حين يجد كل مقومات العمل من إمكانيات مادية و مالية و صحية و....،يصبح فرداً منتجاً و نستطيع في ذلك الوقت استثمار طاقاته و مهاراته للتطوير من إنتاج المؤسسة و اكتساحها للأسواق.

فالتحسين المستمر لبيئة و ظروف العمل و الوصول إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي يتطلب مجهودات جبارة و جلسات تفكير مكثفة وعميقة من السلطات العليا و الوسطى لمحاولة الموازنة بين متطلبات العامل من ترقية و أجر و مكافآت و تحفيز و بين استثمارهم لهذه الطاقات الكامنة في التطوير و الابتكار و مواكبة المستجدات في جميع المجالات التكنولوجية و الاقتصادية و البيئية و الثقافية و القانونية و غيرها .....

فهذا النوع من الأسلوب الحديث للتفكير قد يراه البعض من متخذي القرارات في المؤسسات مهدرةً للوقت و تضییعاً للجهد،و لكن يراه البعض الآخر دراسةً تخطيطيةً حقيقيةً لصياغة إستراتيجية المؤسسة،من خلال وضع سيناريوهات للمشاكل المحتملة الوقوع و تداركها،فالتقرب من العاملين و الموظفين و الاستماع لما يحدث لهم في بيئة العمل يجعل من مسؤولي المؤسسة اتخاذ كل التدابير الوقائية و التشغيلية لضمان الجودة و الابتكار في حياتهم الوظيفية و ضمان المنتج الذي يستطيع إرضاء شرائح أخرى من الزبائن و المستهلكين .

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية بحسب الترتيب الزمني بدءاً بالأقدم، وذلك للاستفادة منها ، وإظهار أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، ومن ثم التعليق عليها وعلاقتها بالدراسة الحالية وسوف يتم عرضها وفقاً لما يلي:

### 1. الدراسات التي ركزت على التفكير الاستراتيجي

1/ وقام روشيه (Rosche,2003) بدراسة بعنوان " Personality Correlates Of Strategic Thinking In An Organizational Context " هدفت إلى إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وقدرة الأفراد على تصوّر المستقبل. وتكونت عينة الدراسة من (110) مديراً من المديرين التنفيذيين في مراكز قيادية لتخصصات مختلفة المشاركين في برنامج التنمية التنفيذي في جامعة ولاية كينساو في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجرت معهم عدة مقابلات للتأكد من مدى فعاليتهم واستحقاقهم لإشراكهم في برنامجها وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التصوّر المستقبلي ومقياس الانفتاح الشخصي، ولا توجد علاقة ارتباطية بين الرؤية المشتركة وبين السلوك القيادي، وقدرة البناء التنظيمي للمنظمات الخاصة والعامة على ممارسة التفكير الإستراتيجي، وصعوبة تحديد وقياس المكونات المعرفية للتفكير الإستراتيجي في شخصية كل فرد من أفراد المنظمة.

2/ وقام بون (Boon,2005) بدراسة بعنوان " Improving Strategic Thinking " هدفت إلى تطوير إطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في أستراليا يتكامل فيه التركيز على الأفراد والجماعات والمنظمات، واستخدام لهذا الغرض مراجعة الأدب المتعلق بالتفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، و المنظمات، وتحليل هذا الأدب وصولاً إلى تحديد الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات على مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات، وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة للقرار الاستراتيجي وفهماً أفضل للتغير في المنظمات للمستويات المتعددة بهدف تحقيق الأداء وأظهرت الدراسة أيضاً أن التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشكلات الإستراتيجية يجمع بين المنهج العقلاني والمجتمع مع وجود عمليات إبداعية متنوعة يتضمن مجموعة من العناصر هي : أنماط التفكير التي يمكن خلالها النظر إلى المنظمة والتعامل مع معها على أنها نظام كلي يجمع بين الأجزاء المختلفة، الإبداع بمعنى المقدرة على إيجاد حلول جديدة وبدائل جديدة، وابتكار أساليب أفضل للأداء لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، والرؤية المشتركة التي تحقق الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة.

3/ وقام أليو (Allio,2006) بدراسة بعنوان " الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي ". وهي دراسة تحليلية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة

وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، كما بينت المحاور الرئيسية للتفكير الاستراتيجي والتي من أبرزها : التخطيط طويل المدى، التحليل الاستراتيجي، التي تركز على إعادة هندسة الأنشطة في المنظمة، تخطيط السيناريو لصياغة المستقبل المحتمل للمنظمة والاستعداد له بوضع البدائل المناسبة بالإضافة إلى الثقافة الموحدة في المنظمة، والمقدرات العالية لدى العاملين في المنظمة، والمقاييس التي يتم من خلالها مراقبة تنفيذ العمليات المختلفة، والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات ذات الأهداف المشتركة . وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة.

4/ وقامت الفواز نجوى بنت مفوز(2007) بدراسة بعنوان " التفكير الإستراتيجي ( الأنماط ، الممارسات، المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحله، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن .واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (209) مديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمتلكون نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جدًا، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة. وتُمارس مراحل التفكير الإستراتيجي بدرجة كبيرة جدًا . وأُتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كلٍّ من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر . وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من 10 سنوات فأكثر وأيضًا في نمط التفكير التجريدي لمن يعملن في مرحلة دراسية ثانوية أو متوسطة، ومن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه . وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه.

5/ وقد قام الشهري محمد(2010) بدراسة بعنوان "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف بالسعودية"، هدف من خلالها إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي وأعلى درجة ممارسة له ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من (57) وأظهرت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات التفكير وتقومه كان بدرجة ضعيفة. وكانت معوقات البيئة الخارجية والمعوقات الشخصية والتنظيمية للتفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة. وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وبين متغير نوع المدرسة والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي بشكل أوسع بين مديري المدارس بمدينة الطائف.

6/ دراسة نهال شفيق العشي(2013)، بعنوان "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء

الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة، كما شملت الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في الحكومة العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص ومن أهم نتائجها: تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة\* بنسبة 79.5%. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين\* مستوى أداء الإدارة العليا، و من بين التوصيات : العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج\* التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات، تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.

7/ أظهرت دراسة صبرينة ترغيني (2015) لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة" دراسة حالة مجمع صيدال تضمنت العينة المدروسة (74) مديراً في مجمع صيدال إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (النوايا الإستراتيجية، التصور النظامي، قيادة الافتراضات) كما بينت النتائج إلى قدرة المجمع على التفكير وتحصيل المعلومات وإشراك الموظفين في جلسات لتوليد الأفكار وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية في مجمع صيدال. وكانت هذه النتائج ضمن دراسة قامت بها هدفت إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية في مجمع صيدال.

حيث أثبت من خلال الباحثين السابقين في نفس المجال إلى ضرورة التعرف على مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي في تميز المنظمات خاصة الشركات الصناعية للقطاع الخاص، من خلال إشراك كل المستويات الإدارية في عملية التفكير الاستراتيجي، وعقد دورات خاصة بالتفكير الاستراتيجي والعصف الذهني لتنمية القدرة على التفكير وتنشيطه والاهتمام بتعزيز ولاء العاملين لإدماجهم في عمليات التفكير الاستراتيجي (الغنام 2014). وهذا ما أكدته الفراء (2009) حيث أشار لأهمية السعي إلى ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمات من خلال الدورات التدريبية من أجل تفعيل المبادرة والابتكار لدى قادة المنظمات.

8/ دراسة صدوق فتيحة، ضيف أحمد 2019، بعنوان "دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة، تحاول الدراسة معالجة أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليلها ومعالجتها، و قد توصلت النتائج إلى أن للتفكير الاستراتيجي أنماط مختلفة منها نمط التفكير الشامل، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي و كل هذه الأنماط تؤثر على اتخاذ القرار، حيث يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير.

9/ دراسة سميرة عميش، سمية ناصري 2020، بعنوان "التفكير الاستراتيجي و تأثيره على إدارة أزمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية"، تم استخدام أداة الاستبيان للبحث ووزعت على عينة عشوائية قدرها 180 مفردة من مختلف الجامعات الجزائرية، والاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، و توصلت الدراسة في النهاية إلى وجود تأثير لبعدي الوقت المناسب و تطوير الفرضيات بجامعات الجزائر، باستثناء الأبعاد التالية: التفكير النظامي والقصد الاستراتيجي والفرص الذكية، لذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالوقت و الفرضيات الخلاقة كأهم الأبعاد لإدارة أزمات الجامعات الجزائرية.

10/ دراسة جمانة طایل أبو جنيب 2020، بعنوان "التفكير الاستراتيجي و علاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التفكير الاستراتيجي و علاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، و الترتيب الأكاديمية و سنوات الخدمة، اعتدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، عينة الدراسة بلغت (309) عضو هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة التفكير الاستراتيجي فيما يخص متغيري الجنس والترتيب الأكاديمية، ووجود فرق دال احصائياً لمتغير سنوات الخدمة من 5-10 سنوات، أما فيما يخص البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، ومن التوصيات المقترحة: تعزيز روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين و الاهتمام بمقترحاتهم و أفكارهم و بالمبادرات التي يقدمونها من أجل تطوير العمل، و عقد دوريات لمعرفة وجهات نظرهم و تبادل الخبرات بما يخدم العملية التعليمية في الجامعات.



### 2. الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية

1/دراسة المغربي، 2004 بعنوان "جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" و هي دراسة ميدانية تمثلت في إجراء ما يقارب 30 لقاء مع الفئات الثلاث لمجتمع الدراسة من إداريين، و أطباء وفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة ،وقد توصل الباحث لوجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل ،و التي منها عدم رضا بعض الفئات العاملة عن الأجور و المكافآت و المزايا و العوائد التي يحصلون عليها ،و السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات و عدم الإنصات للعاملين و تجاهل ردود أفعالهم ،و الدور السلبي للرؤساء في تكوين و تنمية الأفراد ؛لتكوين قيادات المستقبل ،وقدم الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة إعادة هيكلة نظام المكافآت و الحوافز المادية، بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد و فكر ،يسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين ،و إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل و توصيف الوظائف ،و تطبيق المفاهيم السلوكية و التنظيمية الحديثة

2/دراسة Hanita.Saad،Abu Samah (2008)، هدفت الدراسة لبيان مدى إدراك و تصوّر الموظفين لجودة الحياة الوظيفية و الرضا الوظيفي للموظفين ،إضافة إلى معرفة مدى الصراع و التوتر بين العاملين في بيئة التعليم العالي ،و التي من شأنها أن تؤثر على رضا الموظفين و جودة الحياة الوظيفية لهم .تم تجميع البيانات في بعض الجامعات في ماليزيا ،و شملت عينة الدراسة على 640 موظفاً من كافة المستويات الإدارية و توصلت النتائج إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة و الرضا الوظيفي و أظهرت أيضاً أن هناك جوانب وظيفية أخرى و مصادر أخرى ذات صلة قوية بالرضا الوظيفي مثل: الرعاية الصحية ،بيئة العمل ،المرونة في ساعات العمل.

3/دراسة Roberto Alves Calombi et al (2010) و الهدف منها التعرف إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية لعلماء التخدير المنتسبين لجمعيات التخدير في مدينة ريسيفي في البرازيل ،و تحليل العوامل التي تمثل ضغوطاً على العاملين ،و علاقة ذلك بجودة الحياة الوظيفية لهم،وشملت عينة الدراسة 351 عالماً تخديراً،و توصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل في المستشفى و المثبرات النفسية و العاطفية و جهد العمل تمثل ضغوطاً على العاملين ،و بالتالي تؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية للأطباء،و العلاقات الاجتماعية و المهنية و التدخل في حياة الأسرة تمثل ضغوطاً أعلى لدى النساء.

4/دراسة فيروز 2010 بعنوان "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وهدفت إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، بإبراز أهميتها وأهدافها و دور كل من الفرد و المؤسسة في رفع الروح



المعنوية للموظفين ،طبقت هذه الدراسة في شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف و البالغ عددهم 376موظفًا،و توصلت لعدة نقاط من أهمها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطورهم الوظيفي ،و انخفاض درجة النزاعات و الخلافات بين العاملين ،و خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاهتمام بالعنصر البشري ،و العمل على تحقيق رغباته وميوله وتنمية قدراته و تحقيق طموحاته في حدود الإمكانيات المتوفرة ،وعند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أساس الكفاءة والمؤهلات بغرض المحافظة على وجود التوافق و الانسجام بين إمكانيات و قدرات العامل ،و متطلبات منصب العمل ،بالإضافة إلى ضرورة وضوح سياسة الترقية ؛من حيث الشروط اللازم توافرها في المرشحين على كل المستويات ،و الإعلان عن الفرص و الشروط لجميع العاملين ؛بما يؤدي إلى الشعور بالعدالة ،و يؤثر بالإيجاب على مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة ،و العاملين و الإدارة من جهة أخرى.

5/دراسة (Nguyen,2012) أوضحت ضرورة معرفة تأثير رأس المال السيكلوجي ( الحالة النفسية للعامل ) في جودة الحياة الوظيفية، حيث توجد تأثيرات ايجابية لجودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي ،كما أشارت الدراسة إلى أن رأس المال السيكلوجي يعد السبب الرئيس لجودة الحياة. من جانب آخر قام الباحثين **Manjunath & SHerikurian (2011)**، بدراسة تأثير المتغيرات على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وأكدت الدراسة على ضرورة التفكير استراتيجياً بخصوص تأثير الحوافز والتعويضات والميزات المقدمة من قبل المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العملاء والعاملين وضرورة شعور العاملين بنوع من الأمان الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الشركة والعملاء والعاملين.

6/ إضافة لما سبق (Srivastava and Kanpur, 2014) قام بدراسة أظهرت مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار جميعها من جهة ،والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، بما يحقق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته وذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في الحياة الوظيفية ،وأوصت الدراسة التركيز على عناصره الأساسية من الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي.

7/دراسة ماضي،2014بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"و هي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ،هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء ،من خلال عينة بلغت

344 من حجم المجتمع الكلي البالغ 3254، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض و توصلت الدراسة إحصائياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي إلى عدّة نتائج ؛منها :وجود علاقة دالة بين أداء العاملين ،ووجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي ،تتمثل في فرص الترقية و التقدم الوظيفي ،و العلاقات الاجتماعية ،و الاستقرار و الأمان الوظيفي،و المشاركة في اتخاذ القرارات ،وبرامج التدريب و التعلّم و التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية.

8/ دراسة عماد منصور أحمد حلاوة 2015، بعنوان "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" تضمنت الدراسة موضوع غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة ،واقترنت الدراسة على ثلاث وزارات مدنية هي :الاقتصاد الوطني ،و الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ،وديون الرقابة المالية و الإدارية ،البالغ عدد موظفيها 500موظفاً،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،و قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات،و برنامج SPSS لاختبار الفرضيات ،وتم توزيع 260استبياناً ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي،هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي،ومن توصيات الدراسة تحقيق الأمان الوظيفي وتطبيق نظام واضح و ملائم للترقية قائم على أساس النزاهة و الشفافية ،ترسيخ مبدأ العدالة و الإنصاف ،تحسين ظروف العمل المادية.

9/دراسة تغريد بنت حمد الهدّاب،عبد الملك بن طاهر المخلافي،2020،بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي"دراسة ميدانية على عيّنة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض،هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة بلغ عددها 390مفردة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ومن نتائج الدراسة توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة ،كما لم تكشف الدراسة عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي ،فيما عدا مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي ،وكشفت أيضاً عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي ؛حيث يفسر حوالي 35%من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي ،وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل ،التوازن بين العمل و المنزل،و الرفاهية في العمل)،كذلك اتّضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عيّنة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)،وكان لصالح الموظفين اللاّتي مؤهلهن (ثانوي فأقل).

### 3. الدراسات التي ركزت على التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية معاً.

1/ هدفت دراسة صبا نوري الحمداني، محمد عبدالله الخولاني بعنوان " تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية " و التي تم جمعت بياناتها عام 2016-2017 إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وشملت الدراسة (329) من موظفي الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية والتي تعتبر وحدة التحليل الرئيسية الخاصة بالدراسة. واعتمد تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي ،ومعامل الانحدار ،وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار T.Test. وأكدت نتائج الدراسة على التأثير الايجابي للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، كما أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التفكير الاستراتيجي: النوايا الإستراتيجية ، وقيادة الافتراضات ، والفكر الشمولي ، باستثناء التصور النظمي كمدخل في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إضافة لذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات من شملتهم الدراسة باستثناء النوع الاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة ولديهم القدرة على التصور النظمي والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة ، وتحقيق كل ما هو جديد وتنمية الموارد الداخلية التي تمكنهم من معالجة المشكلات في المستقبل.

2/ نبيل بن جلول، د الهاشمي لوكيا، 2018، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي"، وهي دراسة ميدانية لدى الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضية لولاية ورقلة، هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية والتفكير الإيجابي لدى الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضية لولاية ورقلة ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أعتمد على مقياس جودة الحياة الوظيفية (لعبد الفتاح المغربي، 2004) ومقياس التفكير الإيجابي لانجرام وويسكني ، و ترجمة الوقاد (2012)، كأداة رئيسية للدراسة ،فيما بلغ حجم العينة من (176) فرداً من موظفي المؤسسات الشبانية و الرياضية لولاية ورقلة أختيروا بطريقة عشوائية، توصلت نتائج الدراسة توجد علاقة ارتباطات دالة إحصائياً بين كل أبعاد جودة الحياة الوظيفية و التفكير الايجابي باستثناء بُعد الأجور و المكافآت .

### 4. أوجه التشابه و الاختلاف ما بين الدراسات السابقة.

بعد التطرق لأهم الدراسات السابقة و التي تناولت متغيرات الدراسة و المتمثلة في التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية تبين أن موضوع الدراسة محل اهتمام من طرف الباحثين و سنقوم باستخلاص أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

### أولاً: أوجه التشابه

-اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إبراز دور و تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد جودة

الحياة الوظيفية ومدى ارتباطهما بالعنصر البشري .

-اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتطابق مع معظم الدراسات السابقة.

-استعملت الدراسة الحالية البرنامج التحليلي الإحصائي **SPSS**، واستمارة الاستبيان لتقييم أبعاد التفكير الاستراتيجي و أبعاد

جودة الحياة الوظيفية وهو ما يتماثل مع أغلب الدراسات باستثناء دراسة المغربي 2014 الذي اعتمد على مقياس التفكير

الايجابي لانجرام وويسكني، ودراسة صبا نوري الحمداني 2017 التي أضافت تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار

**.T. Test**

-استهدفت الدراسة الحالية و باقي الدراسات السابقة نفس مجتمع الدراسة وهو موظفي الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة،

باستثناء دراسة نبيل بن جلoul 2018 التي اختارت موظفي المؤسسات الشُّبانية و الرياضية لولاية ورقلة بطريقة

عشوائية، ودراسة Roberto Alves Calombi et al (2010) التي اختارت عُلماء التَّحدير المنتسبين لجمعيات التحدير

في مدينة ريسيفي في البرازيل. ودراسة المغربي 2004 التي اختارت الفئات الثلاث لمجتمع الدراسة من إداريين، و أطباء وفنيين

بالمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة، وأيضاً دراسة عماد منصور أحمد حلاوة التي استهدفت موظفي ثلاث وزارات

مدنية هي :الاقتصاد الوطني ،و الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ،وديوان الرقابة المالية و الإدارية في قطاع غزة.

### ثانياً: أوجه الاختلاف

-اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات الأخرى في تحديد أبعاد و أنماط كلاً من التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة

الوظيفية وعددها ، فقد اختلفنا عن دراسة صبا نوري الحمداني 2017 باضافة بُعد رابع لجودة الحياة الوظيفية " التكوين و

التدريب " ، وعن دراسة Nguyen, (2012) التي بحثت عن مدى تأثير رأس المال السيكلوجي ( الحالة النفسية للعامل ) في

جودة الحياة الوظيفية، وعن دراسة سميرة عميش ،سمية ناصري 2020 اللتان أضافتا لأبعاد التفكير الاستراتيجي بُعدي

الوقت المناسب و تطوير الفرضيات .

-اختلفت هذه الدراسة عن بقية الدراسات الأخرى من حيث عدد العينة و مكانها ، فقد تم اختيار 55 فرداً من موظفي مجموعة روائح الورود بالوادي.

### 5. الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف مابين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية ، نشير أن هذه الأخيرة تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة:

-تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

-استخدمت الدراسة مدخلين كمي وكيفي و ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.

-كما تضمنت تنوعاً لمنهج و أساليب الإحصاء :استخراج التكرارات والنسب المئوية ، اختبار بيرسون، قياس الوسط الحسابي المرجح ،قياس الانحراف المعياري ،قياس الانحدار الخطي المتعدد للوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية. ومن العرض السابق عاجلت الدراسة فجوة متعددة الجوانب تعددت في :

-دراسة التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر موضوعاً مستحدثاً و فلسفياً يصعب تطبيقه في منطقة فلاحية ،صناعية( الوادي) فمصدر رزقها ورأسمالها الأرض ،وهنا سلطت الدراسة الضوء على فجوة الاهتمام أكثر بالعقل البشري(الرأسمال المعرفي و التشغيلي) بأهمية إعطاءه المساحة الكافية للتعبير عن أفكاره ومحاولة تنفيذها في الواقع للحفاظ على الرأسمال المادي و البشري للمؤسسة معاً.

-تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية فالدراسة الحالية بحثت في فجوة كفاءة الفرد سيكولوجياً و عملياً بتكثيف التكوين و التدريب عن طريق الحث على تنويع البرامج التوعوية التطبيقية التي ترفع من كفاءة و فعالية العامل و الموظف .

-سلطت الدراسة على ضرورة التصورات النظمية و قيادة الافتراضات لكي يستطيع المديرين التنفيذيين السيطرة على مستقبل المؤسسة ،فالوعي بأهمية التفكير المنهج للمستقبل يُعد فجوة لم يرق لها المسؤولون بعد.

### 6. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية قد استفادت مما سبقتها من دراسات، حيث حاولت أن تُوظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول لتشخيصٍ دقيقٍ للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي و من جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة ما يلي:

-استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول لصياغة دقيقة للعنوان.

-استفادت أيضاً في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة فاستخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان.

-وظفت الدراسة الحالية توصيات و مقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة و أهميتها خاصة دراسة "صبا النوري الحمداني 2017"، "تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية".

-استفادت من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري خاصة دراسة "صبرينة ترغيني (2015)دراسة مجمع صيدال".

## الفصل الثاني

### الاطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل السابق، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، ولهذا سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعيينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض موظفي مجموعة مؤسسات روائح الورود بالوادي بغرض بلوغ أهداف البحث.



## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وجمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة الاستبيان.

## المطلب الأول: منهج والمجتمع وعينة الدراسة.

سنعينا في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

## الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية.

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

## الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

نظرا لكوننا نسعى عبر دراستنا إلى إبراز أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية ، فقد تم حصر مجتمع الدراسة على مجموعة من موظفي القيادة العليا و الوسطى في مجموعة روائح الورود بالوادي، وذلك لتوفر الخبرة المهنية والعلمية في العينة محل الدراسة.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود من المؤسسات الرائدة في انتاج العطور في الجزائر تأسست في 15 جويلية 1983 برأسمال 200000000 دج وهي تصنف ضمن قطاع الصناعات الخفيفة. وفي سنة 1995 بدأت اعمال التوسعة وازافة استثمارات جديدة مكملة لصناعة العطور، فكان ان أنشئت شركة الوليد للكرتون والتغليف ثم شركة أخرى لمواد التجميل.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا بمجموعة روائح الورود بالوادي والتي تتوزع على 3 مؤسسات الأولى مختصة في انتاج العطور، الثانية في مواد التجميل، والثالثة لصناعة الكرتون والتغليف. وقد سعينا قدر الإمكان لتغطية مجتمع الدراسة بنسبة كبيرة حتى تكون النتائج اكثر دقة وتعكس الواقع. هذا وقد قمنا بتوزيع 55 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، واستعنا بمسؤول إدارة الموارد البشرية الذي تولى عملية التوزيع، هذا ما مكننا من جمع استمارة استبيان في أقصر وقت ممكن. بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة ومنها الاستمارات التي لم تسترجع، والجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الإستهتبان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم(4): النتائج الإحصائية للاستمارات الإستهتبان الموزعة

| البيان                     | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------------|-----------|----------------|
| الاستمارات الموزعة         | 55        | 100%           |
| الاستمارات الملغاة         | 02        | 3.7 %          |
| الاستمارات غير مسترجعة     | 00        | 00%            |
| الاستمارات الصالحة للتحليل | 53        | 96.3%          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

يشير الجدول أعلاه أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 55 استمارة منها 53 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 96.3%.

ألغيت منها 2 استمارات بمعدل 3.7%، يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع من جهة واللامبالاة من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- ✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛
  - ✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛
  - ✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.
- ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

- **الجزء الأول:** يحتوي على أربعة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).
- **الجزء الثاني:** يتكون من محورين وهي كما يلي:
  - ✓ المحور الأول يتعلق بالتفكير الاستراتيجي؛
  - ✓ المحور الثاني يتعلق بجودة الحياة الوظيفية؛

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج \*Excel\*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج v.25spss، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات إجابات عينة الدراسة؛

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الانحدار الخطي المتعدد في الاستبيان.
- اختبار الفروق ANOVA.

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.**

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

**المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.**

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

**الفرع الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان.**

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

**أ- صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا

الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

**❖ الصدق الظاهري:**

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لخضر بالوادي تألفت من 4 أساتذة محكما، وقد استجبنا لآرائهم

وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

**❖ صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

### الجدول رقم (5): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول

| المحور              | العبارات                                                            | معامل بيرسون | (Sig) |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
| التفكير الاستراتيجي | في رأيك هل يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟ | 0.152        | 0.278 |
|                     | التخطيط والتنفيذ لمشاريع المؤسسة يحتاج للتفكير العقلاني.            | 0.022        | 0.878 |
|                     | نعقد جلسات للتفكير والتشاور حول المخططات المستقبلية للمؤسسة.        | 0.414        | 0.002 |
|                     | نتصور مستقبل المؤسسة انطلاقاً من الواقع الحالي.                     | 0.354        | 0.009 |
|                     | نسعى لتطبيق أنظمة للتسيير وللرقابة.                                 | 0.029        | 0.835 |
|                     | نحنن مجهودات العاملين بتطوير نظم الترقية والمكافآت.                 | 0.212        | 0.128 |
|                     | نطبق أنسب نظم للأجور سعياً منا للحفاظ على كوادر المؤسسة.            | 0.076        | 0.588 |
|                     | في رأيك هل تساهم قيادتكم الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.     | 0.127        | 0.336 |
|                     | نسعى للتطوير من خلال ابتكار أفكار جديدة لدخول أسواق جديدة.          | 0.040        | 0.774 |
|                     | نجرى تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.                       | 0.247        | 0.75  |
|                     | نعدل في الخطط بما يضمن السير العادي للعمل.                          | 0.122        | 0.382 |
|                     | نفكر في مدى تقدمنا في تنفيذ مخططاتنا.                               | 0.27         | 0.848 |
|                     | نتابع تحركات المنافسين لنحافظ على مكانتنا السوقية.                  | 0.067        | 0.632 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25) أنظر الملحق رقم 5

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالتفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة: "النوايا الإستراتيجية، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير الشمولي" جاءت قيمة مقبولة ذات دالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، ماعدا عبارات "نتصور مستقبل المؤسسة انطلاقاً من الواقع الحالي"، "نسعى لتطوير العمل الجماعي بتشجيع الموظفين على التفكير و توحيد روى المؤسسة" بمعامل ارتباط 0.223. وبذلك يعتبر المحور الخاص بالتفكير الاستراتيجي صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (6): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

| المكون               | العبارات                                                                             | معامل بيرسون | (Sig) |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
| جودة الحياة الوظيفية | تستجيب المؤسسة لاحتياجات موظفيها و تحتم برفاهيتهم.                                   | 0.231        | 0.096 |
|                      | التزام كل موظف بمهامه يخلق بيئة عمل مريحة.                                           | 0.104        | 0.458 |
|                      | نعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة.                                                  | 0.084        | 0.550 |
|                      | توفر المؤسسة الإمكانات المالية و المادية لاستقطاب العاملين و زيادة شعورهم بالانتماء. | 0.544        | 0.000 |
|                      | ساعات العمل في وظيفتي مناسبة.                                                        | 0.703        | 0.000 |
|                      | أشعر بالرضا و الأمن أثناء قيامي بعملتي .                                             | 0.434        | 0.001 |
|                      | أستفيد من الترقية و الحوافز وهذا ما يجعلني أقدم الأفضل دائما .                       | 0.660        | 0.000 |
|                      | أشارك بخبرتي في تقديم الخيارات و البدائل المناسبة .                                  | 0.577        | 0.000 |
|                      | أشارك في صنع القرار مع مسؤول المؤسسة.                                                | 0.592        | 0.000 |
|                      | أعبر عن رأيي بمنتهى الأريحية.                                                        | 0.805        | 0.000 |
|                      | أستفيد من دورات تكوينية للتطوير من كفاءتي.                                           | 0.556        | 0.000 |
|                      | أندرب على يد متخصصين من حين لآخر.                                                    | 0.590        | 0.000 |
|                      | أستفيد من برامج ترفع من مستوى أدائي الوظيفي .                                        | 0.418        | 0.002 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة: بيئة العمل المعنوية، الرضا الوظيفي، المشاركة في القرارات، التكوين و التدريب ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، فالعبارات سجلت معاملات ارتباط متوسطة و قوية، فقد سجلت عبارة " أعبر عن رأيي بمنتهى الأريحية" معامل ارتباط قوي 0.805 وكذلك عبارة " ساعات العمل في وظيفتي مناسبة" بمعامل ارتباط 0.70 ، أما عبارة " أستفيد من الترقية و الحوافز وهذا ما يجعلني أقدم الأفضل دائما ." فقد سجلت معامل ارتباط متوسط قدر ب0.66، وبالتالي فالعينة المدروسة قد وافقت بشدة لحمل العبارات الخاصة بالمحور الثاني وبذلك يعتبر مدى تأثير صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

ب- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم

إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (7): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

| معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد العبارات |                                     |
|---------------------------|--------------|-------------------------------------|
| 0.11                      | 15           | المحور الأول                        |
| 0.77                      | 14           | المحور الثاني                       |
| 0.35                      | 29           | معامل الثبات الكلي                  |
| 0.63                      | 27           | معامل الثبات الكلي بعد حذف العبارات |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة للمحورين وبالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.35 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ضعيف.

✓ لجأنا إلى حذف العبارتين التاليتين: "أعتمد على رؤيتي في قيادتي للمؤسسة"، نسعى لتطوير العمل الجماعي بتشجيع الموظفين على التفكير وتوحيد رؤى المؤسسة. "للتحسين من قيمة ألفا، أنظر الملحق رقم (1).

✓ بعد تحسين المعامل ألفا بعد حذف العبارتين لتصبح 0.63.

### الفرع الثاني: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية وكانت النتائج كمايلي:

أولاً: الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب متغير الجنس

| العمر   | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر     | 49        | %92.5          |
| أنثى    | 4         | %7.5           |
| المجموع | 53        | %100           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور %92.5 أما نسبة الإناث %7.5 وبالتالي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهو ما يعكس واقع أن رجال الأعمال بالمؤسسة بمختلف فروعها يسيطر عليها الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب متغير العمر

| العمر                   | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| أقل من 30 سنة           | 4         | %7.5           |
| من 30 إلى أقل من 45 سنة | 42        | %42            |
| من 46 إلى أقل من 50 سنة | 6         | %11.3          |
| أكثر من 50 سنة          | 1         | %1.9           |
| المجموع                 | 53        | %100           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25



يشير الجدول أعلاه إلى النسبة الأكبر للفئة العمرية (من 30 إلى 45 سنة) وهي 79.2% وهي تمثل عصب المؤسسات المبحوثة المعتمدة على فئة الشباب لتنشيط الفكر و لتشجيع الإبداع ،أما نسبة 11.3% مثلت الفئة العمرية (من 46 إلى 50 سنة) ، و الفئة (الأقل من 30 سنة) بنسبة 7.5%، و الأقل نسبة يبينها الجدول قدرت ب 1.9% فقد خصت الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة).

#### ثانيا: المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المؤهل العلمي وتم تقسيم وفق ما يتلاءم أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| ثانوي أو أقل  | 12        | 22.6%          |
| تقني سامي     | 15        | 28.3%          |
| جامعي         | 25        | 47.2%          |
| دراسات عليا   | 1         | 1.9%           |
| المجموع       | 53        | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

يشير الجدول أعلاه فيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة المبحوثة، أن نسبة 47.2% من أفراد العينة جامعيين و هي النسبة الأكبر ،وهذا مؤشر جيد في اعتماد المؤسسة المبحوثة (مجموعة ورود بالوادي) لذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الإدارية التي تؤهلهم لأداء المهمات المطلوبة.أما الفئة الثانية ( تقني سامي) بنسبة 28.3%،لتأتي بعدها فئة (ثانوي أو أقل) بنسبة 22.6% .

#### رابعاً: الخبرة المهنية:

تم تقسم أفراد العينة إلى أربعة فئات تمثل الخبرة المهنية لموظفي مجموعة مؤسسات روائح الورود بالوادي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية   | التكرارات | النسب المئوية |
|------------------|-----------|---------------|
| أقل من 10 سنوات  | 8         | 15.1%         |
| من 10 إلى 15 سنة | 35        | 68.8%         |
| من 15 إلى 20 سنة | 6         | 11.3%         |
| أكثر من 20 سنة   | 2         | 3.8%          |
| المجموع          | 53        | 100%          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

يظهر الجدول أعلاه أن 68.8% لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة)، نسبة 15.1% لديهم خبرة (أقل من 10 سنوات) و 11.3% لديهم خبرة (من 15 إلى 20 سنة) وهذا يدل على نضج عينة البحث، فهذه النتائج تعكس مستوى عالٍ من الخبرة والاستقرار في المؤسسة المبحوثة (مجموعة ورود بالوادي) مما يوفر لمتخذي القرار فرصة تكوين تصورات شمولية وتوقع حلولاً للمشكلات التي يواجهونها تساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و متابعة تنفيذها بالشكل المطلوب وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة في مجال تسيير المؤسسات.

#### المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقاً من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج محاور الاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

| الإجابات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجات  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبة.

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي:  $4-1=3$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي:  $3/4=0.75$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.75 أي:  $1+0.75=1.75$  وهكذا ...؛

❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

الجدول رقم (13): الميزان التقديري وفق المقياس ليكرت الخماسي

| الاتجاه العام  | المتوسط المرجح  |
|----------------|-----------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.75   |
| غير موافق      | من 1.75 إلى 2.6 |
| محايد          | من 2.6 إلى 3.4  |
| موافق          | من 3.4 إلى 4.2  |
| موافق بشدة     | من 4.2 إلى 5    |

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

### المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

الجدول رقم (14): عرض البيانات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

| المحور              | أرقام العبارات | البيان                                                              | موافق      | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الأخلاف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|---------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------|----------------|----------------|------------------|---------|---------------|
|                     |                |                                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد     | غير موافق      |                |                  |         |               |
|                     |                |                                                                     | العدد      | العدد | العدد     | العدد          |                |                  |         |               |
|                     |                |                                                                     | %          | %     | %         | %              |                |                  |         |               |
| التفكير الاستراتيجي | 1              | في رأيك هل يساهم التفكير الإستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟ | 30         | 20    | 3         | 0              | 4.51           | 0.608            | 4       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 56.6       | 37.7  | 5.7       | 0              |                |                  |         | بشدة          |
|                     | 2              | التخطيط والتنفيذ لمشاريع المؤسسة يحتاج للتفكير العقلاني.            | 27         | 20    | 5         | 1              | 4.38           | 0.740            | 5       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 50.9       | 37.7  | 9.4       | 1.9            |                |                  |         | 0             |
|                     | 3              | نعقد جلسات للتفكير و التشاور حول المخططات المستقبلية للمؤسسة.       | 12         | 20    | 7         | 14             | 3.57           | 1.118            | 12      | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 22.6       | 37.7  | 13.2      | 26.4           |                |                  |         | 0             |
|                     | 4              | تصور مستقبل المؤسسة انطلاقا من الواقع الحالي.                       | 33         | 9     | 7         | 4              | 4.34           | 0.979            | 9       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 62.3       | 17.0  | 13.2      | 7.5            |                |                  |         | 0             |
|                     | 5              | نسعى لتطبيق أنظمة للتسيير و للرقابة.                                | 15         | 36    | 2         | 1              | 4.25           | 0.515            | 9       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 28.3       | 67.9  | 3.8       | 2.9            |                |                  |         | 0             |
|                     | 6              | نثمن مجهودات العاملين بتطوير نظم الترقية و المكافآت.                | 33         | 19    | 1         | 0              | 4.60           | 0.531            | 3       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 62.3       | 35.8  | 1.9       | 0              |                |                  |         | 0             |
|                     | 7              | نطبق أنسب نظم للأجور سعيا منا للحفاظ على كوادر المؤسسة .            | 20         | 32    | 1         | 0              | 4.36           | 0.522            | 7       | موافق         |
|                     |                |                                                                     | 37.7       | 60.4  | 1.9       | 0              |                |                  |         | 0             |

|            |    |         |        |                     |     |     |      |      |    |                                                                 |
|------------|----|---------|--------|---------------------|-----|-----|------|------|----|-----------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة | 1  | 0.575   | 4.70   | 0                   | 0   | 3   | 10   | 40   | 8  | في رأيك هل تساهم قيادتكم الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية. |
|            |    |         |        | 0                   | 0   | 5.7 | 18.9 | 75.5 |    |                                                                 |
| موافق بشدة | 10 | 0.575   | 4.19   | 0                   | 0   | 2   | 39   | 12   | 9  | نسعى للتطوير من خلال ابتكار أفكار جديدة لدخول أسواق جديدة.      |
|            |    |         |        | 0                   | 0   | 3.8 | 73.6 | 22.6 |    |                                                                 |
| موافق      | 2  | 0.618   | 4.66   | 0                   | 2   | 2   | 42   | 7    | 10 | نجري تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.                   |
|            |    |         |        | 0                   | 3.8 | 3.8 | 79.2 | 13.2 |    |                                                                 |
| موافق      | 11 | 0.571   | 4.02   | 0                   | 2   | 2   | 42   | 7    | 11 | نعدل في الخطط بما يضمن السير العادي للعمل.                      |
|            |    |         |        | 0                   | 3.8 | 3.8 | 79.2 | 13.2 |    |                                                                 |
| موافق      | 8  | 0.922   | 4.36   | 0                   | 4   | 4   | 14   | 31   | 12 | نفكر في مدى تقدمنا في تنفيذ مخططاتنا.                           |
|            |    |         |        | 0                   | 7.5 | 7.5 | 26.4 | 58.5 |    |                                                                 |
| موافق بشدة | 6  | 0.484   | 4.36   | 0                   | 0   | 0   | 34   | 19   | 13 | نتابع تحركات المنافسين لنحافظ على مكانتنا السوقية.              |
|            |    |         |        | 0                   | 0   | 0   | 64.2 | 35.8 |    |                                                                 |
| موافق      |    | 0.22344 | 4.3295 | التفكير الاستراتيجي |     |     |      |      |    |                                                                 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

بالنظر إلى الجدول رقم (14) يتضح لنا أن التفكير الاستراتيجي يتضمن 13 عبارة نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: في رأيك هل يساهم التفكير الاستراتيجي تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.51 وانحرافاً معيارياً 0.608، أي أنه يوجد 30 فرداً من بين أفراد عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 56.6%، و 20 فرداً وافقوا بنسبة 37.7%، وهذا ما يعكس الموافقة بشدة لأفراد عينة الدراسة على أن التفكير الإستراتيجي يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للترتبة 04 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 02: التخطيط والتنفيذ لمشاريع المؤسسة يحتاج للتفكير العقلاني.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.38 وانحراف معياري 0.740، أي أنه يوجد 20 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 37.7%، و 27 موافق بشدة مثلت نسبة

50.9% فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن التخطيط والتنفيذ لمشاريع المؤسسة يحتاج للتفكير العقلاني، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 08 من بين جميع العبارات.

● **العبارة رقم 03:** نعقد جلسات للتفكير و التشاور حول المخططات المستقبلية للمؤسسة.  
حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب3.57 وانحرافاً معيارياً 1.118، أي أنه يوجد 20 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 37.7%، و12 موافق بشدة مثلت نسبة 22.6%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن من المهم عقد جلسات للتفكير و التشاور حول المخططات المستقبلية للمؤسسة.

● **العبارة رقم 04:** نتصور مستقبل المؤسسة انطلاقاً من الواقع الحالي.  
حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.34 وانحرافاً معيارياً 0.979، أي أنه يوجد 33 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 62.3%، و9 موافق مثلت نسبة 17.0%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن من المفترض وضع تصور لمستقبل المؤسسة انطلاقاً من الواقع الحالي، في حين أن 7 أفراد من عينة الدراسة تعتبر فئة محايدة بنسبة 13.2%.

● **العبارة رقم 05:** نسعى لتطبيق أنظمة للتسيير و للرقابة.  
حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.25 وانحراف معياري 0.515، أي أنه يوجد 36 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 67.9%، و15 موافق بشدة مثلت نسبة 28.3%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق أنظمة للتسيير وللرقابة، فقد احتلت المرتبة 04 نظراً لأهميتها في المؤسسات.

● **العبارة رقم 06:** نشمن مجهودات العاملين بتطوير نظم الترقيات و المكافآت.  
حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.60 وانحراف معياري 0.531، أي أنه يوجد 19 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.8%، و33 فرداً من وافقوا بشدة بنسبة قدرت ب 62.3% وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة تشمين مجهودات العاملين بتطوير نظم الترقيات و المكافآت، و هذا ما يؤكد احتلالها للرتبة 02 من بين كل العبارات.

● **العبارة رقم 07:** نطبق أنسب نظم للأجور سعياً منا للحفاظ على كوادر المؤسسة .

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.36 وانحرافاً معيارياً 0.522، أي أنه يوجد 32 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 60.4% ، و 20 موافق بشدة مثلت نسبة 37.7%، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق أنسب نظم للأجور للحفاظ على كوادرات المؤسسة، و نظراً لأهميتها تحصلت على الرتبة 02.

● العبارة رقم 08: في رأيك هل تساهم قيادتكم الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.70 وانحرافاً معيارياً 0.575، أي أنه يوجد 10 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 18.9% ، و 40 موافق بشدة مثلت نسبة 75.5%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن القيادة الرشيدة للمؤسسة مهمة جداً لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

● العبارة رقم 09: نسعى للتطوير من خلال ابتكار أفكار جديدة لدخول أسواق جديدة.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.19 وانحراف معياري 0.575، أي أنه يوجد 39 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 73.6% ، و 12 موافق بشدة مثلت نسبة 22.6%، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة السعي للتطوير بابتكار أفكار جديدة لدخول أسواق جديدة، و نظراً لأهمية الابتكار فقد احتلت هذه العبارة الرتبة رقم 03.

● العبارة رقم 10: نجري تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.66 وانحرافاً معيارياً 0.618، أي أنه يوجد 42 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 79.2% ، و 07 موافق بشدة مثلت نسبة 13.2%، فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن من الضروري إجراء تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، و قد كان هناك نوع من المساواة في هذه العبارة ما بين الرفض و الحياد سجلت ل كليهما بنسبة 3.8%.

● العبارة رقم 11: نعدل في الخطط بما يضمن السير العادي للعمل.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره بـ 4.02 وانحراف معياري 0.571، أي أنه يوجد 42 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 79.2% ، و 7 موافق بشدة مثلت نسبة 13.2%، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة التعديل في الخطط بما يضمن السير العادي للعمل .

● العبارة رقم 12: نفكر في مدى تقدمنا في تنفيذ مخططاتنا.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.36 وانحرافاً معيارياً 0.922، أي أنه يوجد 14 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 26.4 %، و31 موافق بشدة مثلت نسبة 58.5 %، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة التفكير في مدى التقدم في تنفيذ المخططات. في حين سجلت هذه العبارة تساوى ما بين الرفض والحياد بنسبة 7.5 %.

● العبارة رقم 13: نتابع تحركات المنافسين لنحافظ على مكانتنا السوقية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.36 وانحرافاً معيارياً 0.484، أي أنه يوجد 34 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 64.2% ، و 19 موافق بشدة مثلت نسبة 35.8%، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على ضرورة المتابعة المستمرة لتحركات المنافسين للمحافظة على المكانة السوقية، وهذا ما يؤكد حصولها على الرتبة 01.

## 1. المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

**الجدول رقم(15): عرض البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية**

| البيان               | أرقام العبارات | الملاحظات                                                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | التوسط المرجح | الإعتراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|----------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
|                      |                |                                                                                      |            |       |       |           |                |               |                   |         |               |
|                      |                |                                                                                      |            |       |       |           |                |               |                   |         |               |
| العدد                | العدد          | العدد                                                                                | العدد      | العدد | العدد | العدد     | العدد          | العدد         | العدد             | العدد   | العدد         |
| %                    | %              | %                                                                                    | %          | %     | %     | %         | %              | %             | %                 | %       | %             |
| جودة الحياة الوظيفية | 1              | تستجيب المؤسسة لاحتياجات موظفيها و تحتم برضايتهم.                                    | 43         | 9     | 1     | 0         | 0              | 4.79          | 0.454             | 6       | موافق بشدة    |
|                      |                |                                                                                      | 81.1       | 17.0  | 1.9   | 0         | 0              | 0             |                   |         |               |
|                      | 2              | التزام كل موظف بمهامه يخلق بيئة عمل مريحة.                                           | 11         | 42    | 0     | 0         | 0              | 4.21          | 0.409             | 8       | موافق         |
|                      |                |                                                                                      | 20.8       | 79.2  | 0     | 0         | 0              | 0             |                   |         |               |
|                      | 3              | نعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة.                                                  | 34         | 18    | 1     | 0         | 0              | 4.62          | 0.527             | 3       | موافق         |
|                      |                |                                                                                      | 64.2       | 34.0  | 1.9   | 0         | 0              | 0             |                   |         |               |
|                      | 4              | توفر المؤسسة الإمكانيات المالية و المادية لاستقطاب العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء. | 39         | 11    | 2     | 0         | 1              | 4.64          | 0.736             | 5       | موافق         |
|                      |                |                                                                                      | 73.6       | 20.8  | 3.8   | 0         | 1.             |               |                   |         |               |



|       |         |           |        |     |      |     |      |      |    |                                                                 |  |
|-------|---------|-----------|--------|-----|------|-----|------|------|----|-----------------------------------------------------------------|--|
|       |         |           |        | 9   |      |     |      |      |    |                                                                 |  |
| موافق | 7       | 0.6<br>33 | 4.58   | 0   | 1    | 1   | 17   | 34   | 5  | ساعات العمل في وظيفتي مناسبة.                                   |  |
|       |         |           |        | 0   | 1.9  | 1.9 | 32.1 | 64.2 |    |                                                                 |  |
| موافق | 1       | 0.6<br>17 | 4.25   | 0   | 1    | 2   | 33   | 17   | 6  | أشعر بالرضا و الأمن أثناء قيامي بعملتي.                         |  |
|       |         |           |        | 0   | 1.9  | 3.8 | 62.3 | 32.1 |    |                                                                 |  |
| موافق | 4       | 0.8<br>44 | 4.43   | 0   | 3    | 3   | 15   | 32   | 7  | أستفيد من الترقية و الحوافز و هذا ما يجعلني أقدم الأفضل دائماً. |  |
|       |         |           |        | 0   | 5.7  | 5.7 | 28.3 | 60.4 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 0.5<br>39 | 4.45   | 0   | 0    | 1   | 27   | 25   | 8  | أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.                               |  |
|       |         |           |        | 0   | 0    | 1.9 | 50.9 | 47.2 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 0.6<br>57 | 4.62   | 0   | 0    | 5   | 10   | 38   | 9  | أشارك بخبرتي في تقديم الخيارات و البدائل المناسبة.              |  |
|       |         |           |        | 0   | 0    | 9.4 | 18.9 | 71.7 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 0.7<br>59 | 4.04   | 0   | 4    | 2   | 35   | 12   | 10 | أشارك في صنع القرار مع مسؤول المؤسسة.                           |  |
|       |         |           |        | 0   | 7.5  | 3.8 | 66.0 | 22.6 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 0.9<br>32 | 4.47   | 2   | 1    | 1   | 15   | 34   | 11 | أعبر عن رأيي بمنتهى الأريحية.                                   |  |
|       |         |           |        | 3.8 | 1.9  | 1.9 | 28.3 | 64.2 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 0.8<br>21 | 4.57   | 1   | 1    | 2   | 12   | 37   | 12 | أستفيد من دورات تكوينية للتطوير من كفاءتي.                      |  |
|       |         |           |        | 1.9 | 1.9  | 3.8 | 22.6 | 69.8 |    |                                                                 |  |
| موافق |         | 1.0<br>49 | 3.47   | 2   | 11   | 5   | 30   | 5    | 13 | أندرب على يد متخصصين من حين لآخر.                               |  |
|       |         |           |        | 3.8 | 20.8 | 9.4 | 56.6 | 9.4  |    |                                                                 |  |
| موافق | 2       | 0.5<br>99 | 4.60   | 0   | 0    | 3   | 15   | 35   | 14 | أستفيد من برامج ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.                    |  |
|       |         |           |        | 0   | 0    | 5.7 | 28.3 | 66.0 |    |                                                                 |  |
| موافق | 0.34425 |           | 4.4111 |     |      |     |      |      |    |                                                                 |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (15) يتضح لنا أن مكون جودة الحياة الوظيفية يتضمن 14 عبارة و نستعرضها فيما يلي:

- **العبارة رقم 01:** تستجيب المؤسسة لاحتياجات موظفيها و تهتم برفاهيتهم.  
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.79 وانحراف معياري 0.454، أي أنه يوجد 9 أفراد من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 17.0 %، و43 فرداً موافقون بشدة و بنسبة 81.1 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تستجيب المؤسسة لاحتياجات موظفيها و تهتم برفاهيتهم.
- **العبارة رقم 02:** التزام كل موظف بمهامه يخلق بيئة عمل مريحة.  
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر ب4.21 وانحراف معياري 0.409، أي أنه يوجد 42 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 79.2 %، و11 فرداً موافقون بشدة و بنسبة 20.8 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن التزام كل موظف بمهامه يخلق بيئة عمل مريحة.
- **العبارة رقم 03:** نعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة.  
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر ب4.62 و انحرافا معياريا 0.572، أي أنه يوجد 18 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 34.0 %، و34 فرداً موافقون بشدة و بنسبة 64.2 % وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة العمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة.
- **العبارة رقم 04:** توفر المؤسسة الإمكانيات المالية و المادية لاستقطاب العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء.  
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر ب4.64 و انحراف معياري 0.736، أي أنه يوجد 11 فرداً موافق من بين عينة الدراسة بنسبة 20.8 %، و39 فرداً موافقون بشدة و بنسبة 73.6 %، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن توفر المؤسسة الإمكانيات المالية و المادية لاستقطاب العاملين ليزيد شعورهم بالانتماء.
- **العبارة رقم 05:** ساعات العمل في وظيفتي مناسبة.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 4.58 وانحراف معياري 0.633، أي أنه يوجد 17 فرداً من العينة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 32.1%، وهناك 34 فرداً موافقون و بشدة تمثلت بنسبة 64.2%، وهذا ما يعكس رضا أفراد العينة على ساعات عملهم .

• العبارة رقم 06: أشعر بالرضا و الأمن أثناء قيامي بعملي.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 4.25 وانحراف معياري 0.617، أي أنه يوجد 33 فرداً قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 62.3%، وهناك 17 فرداً من العينة موافقون و بشدة وبنسبة 32.1%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه من المهم أن يشعر العامل بالرضا و الأمن أثناء قيامه بعمله.

• العبارة رقم 07: أستفيد من الترقية و الحوافز و هذا ما يجعلني أقدم الأفضل دائماً.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 4.43 وانحراف معياري 0.844، أي أنه يوجد 15 فرداً قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3%، وهناك 32 فرداً من العينة موافقون بشدة بنسبة 60.4%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على ضرورة استفادة الموظفين و العمال في المؤسسة على الترقية و الحوافز ليستطيع تقديم الأفضل.

• العبارة رقم 08: أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 4.45 وانحراف معياري 0.539، أي أنه يوجد 27 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50.9%، و 25 موافق بشدة مثلت نسبة 47.2% فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر روح المسؤولية أثناء العمل.

• العبارة رقم 09: أشارك بخبرتي في تقديم الخيارات و البدائل المناسبة.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره 4.62 وانحراف معياري 0.657، أي أنه يوجد 10 فرداً قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 18.9%، و 38 فرداً من العينة موافقون بشدة مثلت نسبة 71.7%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على المشاركة بالخبرة في تقديم الخيارات و البدائل المناسبة. و هناك 5 أفراد بنسبة قدرت ب 9.4% تمثل الفئة المحايدة لهذه العبارة.

• العبارة رقم 10: أشارك في صنع القرار مع مسؤول المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.04 وانحراف معياري 0.759، أي أنه يوجد 35 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 66.0 %، 12 فرداً موافقون بشدة مثلت بنسبة 22.6 % فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركتهم في صنع القرار مع مسؤول المؤسسة، في حين سجلت 04 حالات رفض بنسبة 7.5 %، و هناك أيضاً رأيين محايدين بنسبة 3.8 %.

• العبارة رقم 11: أعبر عن رأيي بمنتهى الأريحية.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.47 وانحراف معياري 0.932، أي أنه يوجد 15 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3 %، و 34 موافق بشدة مثلت بنسبة 64.2 % فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة توفر مساحة لحرية التعبير عن ما يخص شؤون المؤسسة.

• العبارة رقم 12: أستفيد من دورات تكوينية للتطوير من كفاءتي.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.57 وانحراف معياري 0.821، أي أنه يوجد 12 فرداً من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 22.6 %، و 37 موافق بشدة مثلت بنسبة 69.8 % فرداً من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة التطوير من الكفاءات الموجودة في المؤسسة عن طريق استفادات العاملين فيها من دورات تكوينية.

• العبارة رقم 13: أتدرب على يد متخصصين من حين لآخر.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب3.47 وانحرافاً معيارياً 1.048، أي أنه يوجد 30 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 56.6 %، و 5 أفراد فقط من العينة موافق بشدة بنسبة 9.4 %، و قد سجلت هذه العبارة 11 فرداً غير موافق و حالتين غير موافقة تماماً بنسبة 3.8 %، بينما فئة الحياد فقد تمثلت في 11 فرداً من العينة بنسبة 20.8 % .

• العبارة رقم 14: أستفيد من برامج ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.

حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً قدره ب4.60 وانحراف معياري 0.599، أي أنه يوجد 15 فرداً من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3%، و35 موافق بشدة مثلت نسبة 66.0% فرداً من أفراد العينة، و30 حالات محايدة بنسبة قدرت ب5.7% وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على توفير البرامج الكافية لتنمية الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروفسميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كلا المحورين تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروفسميرنوف كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للمحورين بمعامل Kolmogorov-Smirnov

| الاختبار ومعنويته    | Z كولموكروفسميرنوف | المعنوية Sig |
|----------------------|--------------------|--------------|
| التفكير الاستراتيجي  | 0.111              | 0.200        |
| جودة الحياة الوظيفية | 0.102              | 0.200        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروفسميرنوف الذي يتحدد على أساس  $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعاً تتبع التوزيع الطبيعي لأنها  $Sig > 0.05$ .

ثانيا: اختبار التفكير الاستراتيجي وأثره في جودة الحياة الوظيفية.

جاءت الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر لتفكير الاستراتيجي في جودة الحياة الوظيفية.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنوايا الإستراتيجية في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور النظمي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار صحة هذه الفرضيات الأربعة تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (النوايا الإستراتيجية، التصور النظمي، قيادة الافتراضات والتفكير الشمولي) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (17): نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر التفكير الاستراتيجي في جودة الحياة الوظيفية.

| قيمة B | T     | مستوى المعنوية SIG | معامل التحديد R2 |
|--------|-------|--------------------|------------------|
| 0.537  | 3.139 | 0.003              | 0.992            |
| 0.302  | 1.620 | 0.112              |                  |
| 0.021  | 0.854 | 0.397              |                  |
| 0.137  | 0.832 | 0.409              |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (17) نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 99.2% أي أن عناصر التفكير الاستراتيجي المتمثلة في (النوايا الإستراتيجية، التصور النظامي، قيادة الافتراضات والتفكير الشمولي) تفسر جودة الحياة الوظيفية بنسبة 99.2% وهي نسبة كبيرة جدا.

- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للنوايا الإستراتيجية في جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال قيمة المعامل  $\beta=0.537$  التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل النوايا الإستراتيجية والذي بلغ قيمته (3.139) بمستوى دلالة معنوية (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنوايا الإستراتيجية في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي وغير معنوي للتصور النظامي في جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال قيمة المعامل  $\beta=0.302$  التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل التصور النظامي والذي بلغ قيمته (1.620) بمستوى دلالة معنوية (0.112) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصور النظامي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

- نفس الشيء بالنسبة لقيادة الافتراضات جاء أثرها إيجابي وغير معنوي في تعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قيمة المعامل  $\beta=0.021$  التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل قيادة الافتراضات والذي بلغ قيمته (0.854) بمستوى دلالة معنوية (0.397) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

- و بالنسبة للتفكير الشمولي جاء أثرها إيجابي وغير معنوي في تعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قيمة المعامل  $\beta=0.137$  التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل التفكير الشمولي والذي بلغ قيمته (0.832) بمستوى دلالة معنوية (0.409) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة الورود بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

ثالثاً: اختبار الفروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث المتغيرات الشخصية (الديموغرافية)

جاءت الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

ولاختبار الفروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) اعتمدنا على اختبار الفروق ANOVA، حيث ينبثق من هاته الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (الجنس).

$H_1$ : يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (الجنس).

| الجدول رقم (18.1): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس |                |                |                |                  |        |                    |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------|--------------------|
|                                                              |                | مجموع المربعات | درجة الحرية Df | المتوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig. |
| جودة الحياة الوظيفية                                         | بين المجموعات  | .199           | 1              | .199             | 1.704  | .198               |
|                                                              | داخل المجموعات | 5.963          | 51             | .117             |        |                    |



|  |         |       |    |  |  |  |
|--|---------|-------|----|--|--|--|
|  | المجموع | 6.162 | 52 |  |  |  |
|--|---------|-------|----|--|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الأولى يتضح أنه لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير ( الجنس)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (1.704) بمستوى دلالة معنوية (0.198) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (العمر).

$H_1$ : يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (العمر).

| الجدول رقم (18.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر |                |                |                |                  |        |                    |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------|--------------------|
|                                                              |                | مجموع المربعات | درجة الحرية Df | المتوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig. |
| جودة الحياة الوظيفية                                         | بين المجموعات  | .072           | 3              | .024             | .193   | .901               |
|                                                              | داخل المجموعات | 6.090          | 49             | .124             |        |                    |
|                                                              | المجموع        | 6.162          | 52             |                  |        |                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثانية يتضح أنه لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (العمر)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (0.193) بمستوى دلالة معنوية (0.901) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (المستوى التعليمي).

**H1:** يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (المستوى التعليمي).

| الجدول رقم (18.3): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي |        |                  |                |                |                |                      |
|----------------------------------------------------------------------|--------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| مستوى الدلالة Sig.                                                   | قيمة F | المتوسط المربعات | درجة الحرية Df | مجموع المربعات |                |                      |
| .659                                                                 | .537   | .065             | 3              | .196           | بين المجموعات  | جودة الحياة الوظيفية |
|                                                                      |        | .122             | 49             | 5.966          | داخل المجموعات |                      |
|                                                                      |        |                  | 52             | 6.162          | المجموع        |                      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثالثة يتضح أنه يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (المستوى التعليمي)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (0.537) بمستوى دلالة معنوية (0.659) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (عدد سنوات الخبرة).

**H1:** يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (عدد سنوات الخبرة).

| الجدول رقم (18.4): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير عدد سنوات الخبرة |        |                  |                |                |                |                      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| مستوى الدلالة Sig.                                                      | قيمة F | المتوسط المربعات | درجة الحرية Df | مجموع المربعات |                |                      |
| .788                                                                    | .352   | .043             | 3              | .130           | بين المجموعات  | جودة الحياة الوظيفية |
|                                                                         |        | .123             | 49             | 6.032          | داخل المجموعات |                      |

|  |         |       |    |  |  |  |
|--|---------|-------|----|--|--|--|
|  | المجموع | 6.162 | 52 |  |  |  |
|--|---------|-------|----|--|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة يتضح أنه لا يوجد فروق في جودة الحياة الوظيفية من حيث متغير (الخبرة المهنية)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (0.352) بمستوى دلالة معنوية (0.788) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

### خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل محاولةً منّا لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستثمارات المقدمة لموظفيها ( المدراء، الموظفين الإداريين، رؤساء المصالح، مسؤولي الورشات)، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها أن المؤسسات المبحوثة تدرك أهمية عناصر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين، حيث أن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل بعناصر الإدارة الإستراتيجية بدرجة موافق تماماً، كما أنها وافقت على العمل بأبعاد تمكين العاملين بدرجة موافق، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين بدرجة موافق، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الإستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين بدرجة موافق، ووجود دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإستراتيجية، تمكين العاملين والمتغيرات الديمغرافية عند مستوى دلالة 0.05 تؤثر من حيث المؤهل العلمي فقط، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين وباقي المتغيرات الشخصية من حيث ( الجنس، السن، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي).

# الخاتمة العامة

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية اليوم بحاجة ماسة للتفكير الشمولي ولصياغة الاستراتيجيات البديلة للمحافظة على مؤسساتهم من الاندثار جراء المتغيرات الاقتصادية و البيئية والسياسية والتكنولوجية؛ لذا فالتغيير الذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة يستدعي التفكير الاستراتيجي لقيادة الافتراضات المحتملة مسبقاً لمحاولة السيطرة على البيئة الداخلية و الخارجية وذلك سينعكس حتماً على بيئة العمل في حد ذاتها .

فبعد أن تعمقنا في هذه الدراسة المتعلقة بأثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية نظرياً و تطبيقياً وحاولنا معالجة الموضوع من عدة جوانب ، توصلنا بعد التحليل و التفسير للعديد من النتائج .

#### أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يسهم بدرجة مقبولة (0.63)، مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث يتوجب على المؤسسات تهيئة الإمكانيات للتفكير الاستراتيجي كي تنجح في تفعيل قدراتها الكامنة الابتكارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ترغيني، 2015).
2. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال التفكير الاستراتيجي النوايا الإستراتيجية فقط لتحسين جودة الحياة الوظيفية. وهذا ما أكدته (الغنام 2014) من خلال إشراك كل المستويات الإدارية في عملية التفكير الاستراتيجي، وعقد دورات خاصة بالتفكير الاستراتيجي والعصف الذهني لتنمية القدرة على التفكير وتنشيطه والاهتمام بتعزيز ولاء العاملين لإدماجهم في عمليات التفكير الاستراتيجي.
3. أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال التفكير التصوري لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، فهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (ترغيني، 2015). إذ يرى أن التصور التنظيمي يؤثر نوعاً ما على القدرة على التفكير لأن النظام البيئي وتدخلاته يتطلب حتماً فهم القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف.
4. وأظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات التفكير الأخرى والمتمثلة بقيادة الافتراضات و التفكير الشمولي فهما مؤثران مهمان يتطلب توفرهما لدى قادة السلطات العليا و الوسطى للمؤسسات المبحوثة عن طريق: التنبؤ، رصد المعلومة ، إدارة عمليات المعرفة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة الفراء (2009) الذي أكد على ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي بتفعيل الدورات التدريبية للرفع من الأداء.
5. أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تحتاج للتدعيم أكثر من وجهة نظر المسيرين تمثلت في: الرضا الوظيفي، المشاركة في القرارات، التكوين و التدريب.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني التفكير الاستراتيجي لتحسين جودة الحياة الوظيفية تخص المتغيرات الشخصية: (العمر، الجنس، الخبرة المهنية).

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية تخص متغير المستوى التعليمي.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة تتلخص التوصيات بما يأتي:

- ✓ زيادة الوعي لدى الإدارة العليا و الوسطى حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات، باستغلال الموارد والمعارف والمهارات الكامنة لديهم للتمكن من إيجاد الحلول والبدايل الجديدة، وابتكار أساليب أفضل للأداء.
- ✓ ممارسة التصور النظمي من طرف القادة و المسؤولين ليكونوا أكثر استعداداً لتوقع السيناريوهات وصياغتها وللتكيف مع المتغيرات المستقبلية.
- ✓ تعزيز روح التعاون بين الرؤساء و الرؤوسين و الاهتمام بمقترحاتهم و أفكارهم و بالمبادرات التي يقدمونها للاستفادة من خبراتهم، و عقد جلسات عمل لمعرفة وجهات نظرهم و ممارسة التفكير الشمولي معاً بما يخدم أهداف ورسالة المؤسسة.
- ✓ اختيار العاملين المعتمد على المعايير العلمية المبنية على أساس الكفاءة والمؤهلات بغرض المحافظة على وجود التوافق و الانسجام بين إمكانيات و قدرات العامل، و متطلبات منصب العمل.
- ✓ إعادة هيكلة نظام المكافآت و الحوافز المادية حسب المردود، بما يضمن للعاملين حياة وظيفية مستقرة ومحفزة على العمل و الابتكار.
- ✓ تمكين العاملين لمزيد من الصلاحيات لتنمية شعورهم بالانتماء وبممكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005.
2. أسامة بن صادق الطيب، القيادة و التفكير الاستراتيجي، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، ط2، 2012.
3. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع المنصورة ، ط2، 2010م.
4. روبرت ووترمان، براعة الادارة (علا عبد المنعم عبد القوي، المترجمون) مصر الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1999.
5. سليمان، سلمان، البعد الاستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للأبحاث، 2004.
6. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دارصفاء، عمان، 2008 .
7. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشيري ، قناة السويس مصر، 2009.
8. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير .....القائد والمفكر الاستراتيجي: فن و مهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. طارق محمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي للنشر والتوزيع(2002)، الأردن.
10. طارق محمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي للنشر والتوزيع(2002)، الأردن.
11. العنزي سعد علي، علي صالح احمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للعلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
12. الغالي، وإدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2007.
13. فضيلة سلمان داود، أ.د.م. محمد ثابت فرعون الكرعائي، م.م. طالب لفتة الساعدي، التفكير الاستراتيجي "التخطيط و السيناريو"، جامعة بغداد كلية الادارة و الاقتصاد، 2019.
14. لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مصر دار غريب للطباعة، 2007.



15. محمد الماجد الفرا ،مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة ،تنمية الرفادين ،2009.
16. محمد صادق صور ،مستقبل الحضارة الإسلامية،دار الأمين للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2001.
17. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2007\2008 .
18. مصطفى محمود أبو بكر ،المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،مصر ،الدار الجامعية ،2004.
19. نبيل محمد مرسي ،استراتيجيات الإدارة العليا إعداد،تنفيذ ،مراجعة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،مصر،2006.
20. نجم عبود نجم ،القيادة و إدارة الابتكار ،الطبعة الثانية ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2015.
21. هاشم فوزي لعبادي،محمد حسين منهل،و معتز حميد الخرعلي ،التفكير الاستراتيجي ،الأردن ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،2019.
22. هشام مصطفى عبد العزيز ،خصائص القرار الاستراتيجي ،مفكرة الإسلام،المملكة العربية السعودية ،9 يوليو 2009 .

#### ثانيا: الرسائل و الأطروحات:

1. أحمد علي صالح ،أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة بغداد ،2001.
2. زكري أسماء،محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة ،الجزائر ،2009.
3. السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،الجزائر ،2012.
4. ماضي، خليل إسماعيل، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،الإسماعيلية ،جامعة قناة السويس ،2014.
5. ماضي، خليل إسماعيل، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،الإسماعيلية ،جامعة قناة السويس ،2014.

6. محسن وجدي، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز ،رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
7. محمد عبود الحراحشة، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن و علاقته بأنماط اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة عمان العربية ،الأردن ،2003.
8. مصطفى حسن حسين، بعض المتغيرات النفسية لنوعية الحياة و علاقتها بسمات الشخصية لمدمني الهروين ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأدب ،جامعة عين شمس ،2004.
9. ناصر سومر أديب ،أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا ،دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد ،سوريا ،2004.
10. نihal شفيق العشي ، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ،غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ،1434هـ/2013م

#### ثالثا:المجلات

1. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير،فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الايزو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة المجمعة ،عدد(76)،المملكة العربية السعودية ،2012.
2. أيمن حسين ديبوب ،تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ،مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية و القانونية ،دمشق ، سوريا ، مجلد (1) عدد(1)،2014.
3. برسي،محمد حسين ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة...المفاهيم و الأهمية و النماذج التطبيقية ،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية -مصر -2010، مج(1)،ع(1).
4. سامي الزهر ،جمال أبو دولة،زينة بن العابدين ،تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ،دراسة ميدانية في مدرسة التنوير الأذقية مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ،سوريا، مجلد(35)العدد(3)،2013.
5. سعد العنيزي ،سعد خير الله الفضل ،فلسفة نوعية حياة العمل في المنظمات في الألفية الثالثة ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،جامعة بغداد مجلة(13)العدد(45)،2007.

6. شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة، الأفاق لدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة، الجزائر، العدد2، المجلد5، السنة2020، تاريخ النشر 2020/10/1.
  7. صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأجر بالجلفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس، العدد1.
  8. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد23، العدد1، العرق، يونيو 2003.
  9. عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس والعشرون - أبريل 2020.
  10. مصطفى أحمد ماهر، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (1999)، 1(36).
- رابعا: المنشورات الورقة البحثية

1. بحر يوسف و أبو سويح أيمن، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
2. شيخي مريم، طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2003.
3. صبا نوري الحمداني، محمد عبد الله الخولاني، تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الفلوجة، البريد الالكتروني: saba.noori@uofallujah.edu.iq، الأستاذ المساعد الدكتور. محمد الخولاني/ قسم الإدارة والاقتصاد-كلية العلوم المالية والإدارية-جامعة المدينة العالمية - ماليزيا، 2017.
4. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة و الفنون والتراث، قطر، 2008.
5. محمد الأمين الكتاب، التفكير الاستراتيجي خصائصه و أهميته، (2017، 5، 20)، تاريخ الاسترداد 2020 من 2427.

6. مروان حسن البربري، جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاختراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام و الإنتاج الفني، غزة، 2016.
7. مروان حسن البربري، جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاختراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام و الإنتاج الفني، غزة،
8. يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطة أولى ترسم روى و أهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012.
- خامسا: التظاهرات العلمية (المؤتمرات، الملتقيات)
1. أبو حلاوة محمد السعيد، "جودة الحياة المفهوم و الأبعاد"، كلية التربية بدمنهور جامعة الإسكندرية، ضمن إطار فعاليات المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية، جامعة كفر الشيخ، القاهرة، 2010.
2. سامي الزهر، جمال أبو دولة، زينة بن العابدين، تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية في مدرسة التنوير الأذقية مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، مجلد (35) العدد (3)، 2013.
3. سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في المنظمات في الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد مجلة (13) العدد (45)، 2007.
4. الكبيسي عامر خضر، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص و المبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، 2006.
5. منسي محمود عبد الحليم وكاظم علي مهدي، مقياس جودة الحياة لطلبة الجامعة، وقائع ندوة علم النفس و جودة الحياة، 2006.
- سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmadi , Seyed Ali Akbar et al.(2011) , To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching : The role of managerial coaching on the quality of work, Journal of Business Management , 5(4).
- 2- Allio, R. (2006) Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. Strategy Leadership, 34 (4).
- 3- Anderson,C.R, (1988)" Management : skills , functions and Organization Performance ,London.

- 4- Azril, M. S. Hayrol (2010), Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia, Journal of Social Sciences , V
- 5- Bonn, Ingrid (2001), "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", Management Decision.
- 6- Gallimore K, (1997), Developing a tentative framework for strategic thinking , Manchester Metropolitan University, e-space.openrepository.com , Retrieved 10 January 2016.
- 7- Havlovic , S. J. (1991), Quality of work life and Human Resource Outcomes",Industrial Relations.
- 8- Liedtka ,M.J,(1998), Strategic thinking can it be taught ,ong range planning , 31.(1)
- 9- Lyles M & Thomas J, 1988, Strategic problem Formulation Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models, Journal Of Management Studies, Vol. 25, No
- 10- Mintzberg H,(1994), The fall and Rise of strategic thinking , Harvard Business Review.
- 11- Nguyen and Trang T. M. Nguyen, (2012)" Psychological Capital,Quality of work life and Quality of life of Marketers :Evidence from Vietnam, Journal of Macromarketing , N1.
- 12- Normala, Daud.(2010), Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms International Journal of Business and Management, 5.
- 13- Porkiani,Masoud,et al.(2011), Relationship between the Quality of Work Life and Employees , Journal of A merican Science.
- 14- Sinha, Chandranshu.(2012), Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations" Australian Journal of Business and Management Research, 1. (11)
- 15- Werther ,William. B. Jr. & Davis , Keith , (2002) Human Resources and personnel Management , New York : Mc Graw-Hill Inc.

# الملاحق



جامعة حمه الأخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات



تحية طيبة و بعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية ، استكمالا لمذكرة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات ، الموسومة بـ :

"أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية-دراسة لآراء عينة من موظفي مجموعة روائح الورود بالوادي"

إعداد : خياري الحاجة مباركة إشراف :د.روضة جديدي

د. سمية دربال

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1/التفكير الاستراتيجي:هو ذلك التصور الذهني الممنهج والشامل نحو التطوير والابتكار ، فمن خلاله يتمكن متخذي القرار من رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة نحو الريادة ، باستغلال مواردها المتاحة سواء المالية أو البشرية لخلق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

2/جودة الحياة الوظيفية:هي كل ما تسخره المؤسسة من إمكانيات مادية ومالية وصحية و..... للوصول بالموظفين إلى أعلى مستويات الرضا الوظيفي بإشباع متطلباتهم النفسية والمادية فتجعلهم أكثر قدرة على الابتكار والإبداع ، وتزيد شعورهم بالولاء والانتماء لمؤسساتهم.

#### البيانات الشخصية

- 1.الجنس: ذكر ☐ ☐
- 2.العمر: أقل من 30 ☐ 30-45 سنة ☐ 46-50 سنة ☐ أكثر من 50 ☐
- 3.المستوى التعليمي :
- ثانوي أو أقل ☐ تقني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 4.عدد سنوات الخبرة : أقل من ☐ 10-15 ☐ 15-20 ☐ فأكثر ☐

أبعاد المحور الأول: التفكير الاستراتيجي  
1 / النوايا الإستراتيجية

| العبارة                                                                      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 1- في رأيك هل يساهم التفكير الإستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟       |               |       |       |           |                   |
| 2- نسعى لتطوير العمل الجماعي بتشجيع الموظفين على التفكير وتوحيد روى المؤسسة. |               |       |       |           |                   |
| 3- التخطيط و التنفيذ لمشاريع المؤسسة يحتاج للتفكير العقلاني .                |               |       |       |           |                   |
| 4-نعقد جلسات للتفكير و التشاور حول المخططات المستقبلية للمؤسسة.              |               |       |       |           |                   |

2/التصور التنظيمي

|                                                             |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5- نتصور مستقبل المؤسسة انطلاقا من الواقع الحالي.           |  |  |  |  |  |
| 6-نسعى لتطبيق أنظمة للتسيير وللرقابة.                       |  |  |  |  |  |
| 7-نثمن مجهودات العاملين بتطوير نظم الترقيات و المكافآت.     |  |  |  |  |  |
| 8- نطبق أنسب نظم للأجور سعيا منا للحفاظ على كوادر المؤسسة . |  |  |  |  |  |

3/قيادة الافتراضات

|                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9- في رأيك هل تساهم قيادتكم الرشيدة في تحسين جودة الحياة الوظيفية. |  |  |  |  |  |
| 10- نسعى للتطوير من خلال ابتكار أفكار جديدة لدخول أسواق جديدة.     |  |  |  |  |  |
| 11-أعتمد على رؤيتي في قيادتي للمؤسسة.                              |  |  |  |  |  |

4/التفكير الشمولي

|                                                       |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12-نجري تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.      |  |  |  |  |  |
| 13-نعدل في الخطط بما يضمن السير العادي للعمل.         |  |  |  |  |  |
| 14-نفكر في مدى تقدمنا في تنفيذ مخططاتنا .             |  |  |  |  |  |
| 15-نتابع تحركات المنافسين لنحافظ على مكانتنا السوقية. |  |  |  |  |  |

أبعاد المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

1/بيئة العمل المعنوية

|                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16-تستجيب المؤسسة لاحتياجات موظفيها وتهتم برفاهيتهم. |  |  |  |  |  |
| 17- التزام كل موظف بمهامه يخلق بيئة عمل مريحة.       |  |  |  |  |  |
| 18- نعمل في مناخ يتسم بالثقة المتبادلة.              |  |  |  |  |  |



|                        |  |  |  |  |                                                                                          |
|------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |  |  |  |  | 19- توفر المؤسسة الإمكانيات المالية و المادية لاستقطاب العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء. |
| 2/الرضا الوظيفي        |  |  |  |  |                                                                                          |
|                        |  |  |  |  | 20-ساعات العمل في وظيفتي مناسبة.                                                         |
|                        |  |  |  |  | 21-أشعر بالرضا و الأمن أثناء قيامي بعملتي .                                              |
|                        |  |  |  |  | 22- أستفيد من الترقية و الحوافز وهذا ما يجعلني أقدم الأفضل دائما .                       |
|                        |  |  |  |  | 23-أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به .                                                    |
| 3/المشاركة في القرارات |  |  |  |  |                                                                                          |
|                        |  |  |  |  | 24-أشارك بخبرتي في تقديم الخيارات و البدائل المناسبة .                                   |
|                        |  |  |  |  | 25-أشارك في صنع القرار مع مسؤول المؤسسة.                                                 |
|                        |  |  |  |  | 26-أعبر عن رأيي بمنتهى الأريحية.                                                         |
| 4/التكوين و التدريب    |  |  |  |  |                                                                                          |
|                        |  |  |  |  | 27-أستفيد من دورات تكوينية للتطوير من كفاءتي.                                            |
|                        |  |  |  |  | 28-أندرب على يد متخصصين من حين لآخر.                                                     |
|                        |  |  |  |  | 29-أستفيد من برامج ترفع من مستوى أدائي الوظيفي .                                         |

شكرا على تعاونكم