The Islamic University of Gaza

Deanship of Research and Postgraduate

Faculty of Commerce

Master of Business & Administration

الجامعـــــــة الإســـلاميـة بغــزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كليـــــــــة التـجـــــــــارة

ماجستير إدارة الأعمـــــــــــال

أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

The Impact of Quality-Work life Dimensions on the Effectiveness of Administrative Decisions Making at Al-Aqsa University in Gaza

إِعدَادُ البَاحِثِ

هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد

إِشرَافُ

الدُكتُور

ياسر عبد طه الشرفا

قُدمَ هَذا البحثُ اِستِكمَالاً لِمُتَطلباتِ الحُصولِ عَلى دَرَجَةِ الْمَاجِستِيرِ
فِي إدارة الأعمال بِكُليةِ التجارة فِي الْجَامِعَةِ الإسلامِيةِ بِغَزة

اكتوبر/2017م – محرم/1439هـ

إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

The Impact of Quality-Work life Dimensions on the Effectiveness of Administrative Decisions Making at Al-Aqsa University in Gaza

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	**هاشم عيسى أبو حميد**	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
هاتف داخلي 1150

الرقم: Ref: ج س غ/35/
التاريخ: Date: 2017/10/30م

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **هاشم عيسى عبد الرحمن أبوحميد** لنيل درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال- إدارة موارد بشرية وموضوعها:

أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 10 صفر 1439 هـ، الموافق 2017/10/30م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. ياسر عبد الشرفا ..... مشرفاً و رئيساً
د. وسيم اسماعيل الهابيل ..... مناقشاً داخلياً
د. منصور عبد القادر منصور ..... مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدماً اسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الاكاديمية والإدارية ورؤسائها. ومدراء الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (185) موظفاً، حيث وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبه (89.7%).

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ما يأتي:

- وجود موافقة إلى حد ما من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (57.33%). أيضاً وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي (58.33%).
- وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.
- وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ما يأتي:

- الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل في تنمية وتطوير الموارد البشرية من قبل إدارة جامعة الأقصى بغزة والتعرف على أبعادها كافه.
- ضرورة تشكيل نقابة للعاملين داخل جامعة الأقصى بغزة تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية من ناحيه، وتزيد من تحقيق الأمان الوظيفي من ناحيةٍ أخرى.
- التركيز على حق العاملين في جامعة الأقصى بغزة للتقدم والترقي الوظيفي، واتاحه الفرصة لإبراز طاقاتهم، وابداعاتهم.
- إشراك العاملين في جامعة الأقصى بغزة في اتخاذ القرارات؛ كي تزيد من درجه قبولهم للقرار الذي شاركوا بصياغته، وزيادة ولائهم له.

Abstract

This study aimed to identifying the impact of work-life quality on the effectiveness of administrative decision making at Al-Aqsa University in Gaza. The researcher used the analytical descriptive approach to reach the findings. The researcher used a questionnaire to collect the data from the society of study . Besides, he also used the survey method with the study population which consists of all the administrative leaders in functional jobs of Al-Aqsa University in Gaza (academics, administrators; vice-presidents and assistants, deans, heads of academic and administrative departments, and directors), whose total number is (185) employees. The questionnaire was distributed to the whole study population. (166) questionnaires were retrieved with a percentage of (89.7%).

The study drew a number of findings, the most important of which are the following:

- There is some agreement among the members of the study population on work-life quality dimensions as a whole at Al-Aqsa University in Gaza, with a relative weight of (57.33%). There is also some agreement among the members of the study population on the effectiveness of administrative decision-making at Al-Aqsa University in Gaza with a relative weight of 58.33%.
- There is a relationship between work-life quality dimensions and the effectiveness of administrative decision-making at Al-Aqsa University in Gaza.
- There is a positive impact for work-life quality dimensions on the effectiveness of administrative decision-making at Al-Aqsa University in Gaza.

The researcher made a number of recommendations, the most important of which are the following:

- Administration of Al-Aqsa University in Gaza should pay attention to the quality of work-life while managing human resources and should get acquainted with all dimensions.
- There is a need to form a union for the employees of Al-Aqsa University in Gaza to contribute to solving their professional problems and increase their job security.
- Focusing on the right of workers at Al-Aqsa University in Gaza in career advancement, and giving them the opportunity to show their innovations.
- Involving the staff of Al-Aqsa University in Gaza in decisions making to increase their satisfaction and acceptance of the decision they participated in making.

بسم الله الرحمن الرحيم

صدق الله العظيم

﴿المجادلة: 11﴾

الإهــداء

إلى معلم البشرية سيدي وحبيبي محمد رسول الله صلّ الله عليه وسلم.

إلى من كد وعانى، وبذل الغالي وأعطى النفيس من أجل أن ننعم بحياة كريمة

(والدي الغالي)

إلى ملاك حياتي والعين الساهرة التي أضناها التعب لننعم بالراحة والأمان

(أمي الحنون)

إلى درة الوفاء، والرضا الصامت الحالم بأيام وردية بوعودٍ تأخرت كثيراً

(زوجتي الحبيبة)

إلى من يزينوا أرجاء بيتي، وأيام حياتي، ويفتحوا آفاق عريضة بغدٍ واعد أبنائي

(يوسف و عيسى)

إلى عقد اللؤلؤ المنضود الأحلى والأغلى، وفرحتي التي تمنيتها من الله ابنتي

(فرح)

إلى من غاب عنا بجسده وباق فينا بروحه، إلى روح أخي الحبيب (يوسف) رحمه الله وأكرم مثواه.

إلى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء، إلى نور المحبة في حياتي

(إخوتي وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

إيماناً مني بقولِ الحبيب (صلّ الله عليه وسلم): "مَنْ لا يَشْكُرُ النّاسَ لا يَشْكُرُ الله"، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الجامعة الإسلامية منارة العلم والمعرفة، وإلى كلية التجارة وقسم الإدارة، والطاقم الأكاديمي والإداري بالجامعة، والشكر موصول إلى مكتبة الجامعة المركزية.

وأتقدم بشكري الجزيل لأستاذي ومشرفي **الدكتور: ياسر عبد طه الشرفا**، الذي أشرف على رسالتي، ولم يبخل عليَّ بأيٍّ توجيه في سبيل إظهار رسالتي على خير وجه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفت بموافقتهم على مناقشة رسالتي:-

د. وسيم اسماعيل الهابيل مناقشاً داخلياً، **د. منصور عبد القادر منصور** مناقشاً خارجيًا.

وكل الشكر والحب والعرفان لسندي الأول والداي الحبيبان، إخوتي وأخواتي على كل ما بذلوه من دعم لي وتشجيع..

والشكر موصول أيضًا إلى كل الأحبة والأصدقاء وأخص بالذكر:

د. عصام محمد الطويل، م. محمود سعيد عاشور، و **أ. محمد أبو زهري** لما قدماه لي من دعم ودعاء في ظهر الغيب لإنجاح هذا العمل المتواضع.

الباحث

هاشم عيسى أبو حميد

فهرس المحتويات

إقـــــرار ..... أ

ملخص الدراسة ..... ت

Abstract ..... ث

الإهــداء ..... ح

شكر وتقدير ..... خ

فهرس المحتويات ..... د

قائمة الجداول ..... ز

قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية ..... ش

قائمة الملاحق ..... ص

الفصل الأول الإطار العام للدراسة 1

1.1 مقدمة 2

1.2 مشكلة الدراسة 3

1.3 أهداف الدراسة 4

1.4 أهمية الدراسة 5

1.5 متغيرات الدراسة 6

1.6 نموذج الدراسة 6

1.7 فرضيات الدراسة 7

1.8 حدود الدراسة 7

1.9 مصطلحات الدراسة 8

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 9

2.1 مقدمة 10

المبحث الاول: جودة حياة العمل 11

2.1.1 تمهيد 11

2.1.2 مفهوم جودة حياة العمل 12

2.1.3 أهمية جودة حياة العمل 12

2.1.4 أهداف جودة حياة العمل 13

2.1.5 أبعاد جودة حياة العمل 15

2.1.6 معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات 20

المبحث الثاني اتخاذ القرارات الإدارية 22

2.2.1 تمهيد 22
2.2.2 مفهوم القرار 22
2.2.3 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية 23
2.2.4 أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار 24
2.2.5 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية 25
2.2.6 خطوات عملية اتخاذ القرارات 26
2.2.7 فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 27
2.2.8 خصائص القرار الإداري 29
2.2.9 العوامل المؤثرة في صناعة القرار 29
2.2.10 تصنيف القرارات 31
2.2.11 معوقات اتخاذ القرار الفعّال 34

المبحث الثالث العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية (نظرة تحليلية) 36

2.3.1 تمهيد 36
2.3.2 أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 36
2.3.2.1 الاستقرار والأمان الوظيفي، وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 36
2.3.2.2 التوازن بين العمل والحياة علاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 37
2.3.2.3 النمط القيادي والإشرافي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 37
2.3.2.4 التقدم والترقي الوظيفي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية 38

المبحث الرابع جامعة الأقصى بغزة (دراسة حاله) 39

2.4.1 تمهيد 39
2.4.2 نشأة الجامعة وتطورها 39
2.4.3 الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية 40
2.4.4 إدارة الجامعة ومجالسها 41
2.4.5 هيكل الجامعة: 41
2.4.6 كليات الجامعة 42
2.4.7 مراكز الجامعة 42
2.4.8 العمادات 43
2.4.9 عمادة ضمان الجودة في جامعة الأقصى بغزة 43

الفصل الثالث الدراسات السابقة 46

3.1 مقدمة 47
3.2 الدراسات المحلية 47

3.3 الدراسات العربية 53
3.4 الدراسات الأجنبية 58
3.5 التعقيب على الدراسات السابقة 62
3.6 الفجوة البحثية 65

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة 66

4.1 مقدمة 67
4.2 منهج الدراسة 67
4.3 مصادر الدراسة 67
4.4 مجتمع وعينة الدراسة 68
4.5 أداة الدراسة 68
4.6 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) 69
4.7 صدق وثبات أداة الدراسة الاستبانة 70
4.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability 74
4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة 75

الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 77

5.1 مقدمة 78
5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية 78
5.3 المحك المعتمد في الدراسة 81
5.4 تحليل فقرات الاستبانة 82
5.5 اختبار فرضيات الدراسة 96

الفصل السادس النتائج والتوصيات 112

6.1 نتائج الدراسة 113
6.2 التوصيات 115
6.3 البحوث المقترحة 116

المصادر والمراجع 117
الملاحق 129

قائمة الجداول

جدول (2.1): يوضح أبعاد الدراسات السابقة..... 16
جدول (2.2): أوجه المقارنة بين اتخاذ القرار وصنع القرار..... 24
جدول (3.1): الفجوة البحثية 65
جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المناصب الإدارية والنوع..... 68
جدول (4.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي 69
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط القيادي والإشرافي " والدرجة الكلية للمجال 71
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال 71
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقدم والترقي الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال 72
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوازن بين العمل والحياة " والدرجة الكلية للمجال 72
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال 73
جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 74
جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة 75
جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 76
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 78
جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 79
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 79
جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي..... 80
جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة 80
جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة..... 81
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال.... 82 " النمط القيادي والإشرافي "..... 82
جدول (5.8):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقرار والأمان الوظيفي " 84
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال.... 87 " التقدم والترقي الوظيفي " 87
جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التوازن بين العمل والحياة " 89

جدول (5.11):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "جودة حياة العمل" 92
جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية "..... 93
جدول (5.13): معامل الارتباط بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة 97
جدول (5.14): معامل الارتباط بين النمط القيادي والإشرافي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية 98
في جامعة الأقصى بغزة..... 98
جدول (5.15): معامل الارتباط بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية 99
في جامعة الأقصى بغزة..... 99
جدول (5.16): معامل الارتباط بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة 100
جدول (5.17): معامل الارتباط بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة 101
جدول (5.18): تحليل الانحدار الخطي المتعدد– الفرضية الرئيسة الثانية 102
جدول (5.19): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس 105
جدول (5.20): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – العمر 106
جدول (5.21): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي 108
جدول (5.22): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي 109
جدول (5.23): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخبرة..... 110

قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية

شكل(1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة 6
شكل (2.1): عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.....25
شكل (2.2): خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات 27

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): إحصائية بالمناصب الإدارية بجامعة الأقصى بغزة..... 130
ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين..... 131
ملحق رقم (3): الاستبانة..... 132

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعيش العالم اليوم عصر الإدارة الحديثة بأبعادها ومفاهيمها كافةً، فلم يعد هناك مجال لنجاح أية مؤسسة الا اذا كانت إداراتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة، وهذا الأمر يتطلب توفير بيئة عمل سليمة توفر للعاملين الاستقرار، والأمن، والاحترام، وتحفز القيادات الإدارية في المنظمات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، على القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، والدقيقة بشكل فعّال.

ويعَّد المورد البشري من أهم الموارد وأثمنها لعمل المؤسسات وخاصة الجامعات الفلسطينية، فهو مصدر الجذب، ويلعب دوراً فعالا في تخطيط نشاطات المنظمة وتنفيذها، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب مراعاة خاصة بالاهتمام بإعداد طواقم إدارية وأكاديمية فائقة النوعية من الناحية المهارية، والمعرفية، وتوفير بيئة عمل، وجودة حياة مناسبة تعمل على زيادة الولاء، وتحقيق التكامل، والتفاعل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

أمّا جودة حياة العمل فهي من المفاهيم الإدارية الحديثة، والمعاصرة وخاصة في إدارة الموارد البشرية، حيث جاء هذا المفهوم ليؤكد على تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، وذلك بتوفير بيئة عمل صحيه، ومتكاملة من حيث الأمن، والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

لذا فإن جودة حياة العمل هي التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة، بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في "اتخاذ القرار. (Indumathy.R. & Kamalraj. S, 2012) p.262

هذا وقد بدأت كثير من المنظمات في تبني برامج جودة حياة العمل بما يحقق لها عديد من المزايا، ومنها تعظيم القدرة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاءً، وأيضا توفير ظروف عمل أفضل، وأن نجاح برامج جودة حياة العمل يتضمن منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات، وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصوره ايجابيه في ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها.(المغربي، 2007م)

وتعدّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الرئيسة للقائد الإداري، ومن متطلبات الوظائف الأساسية له، حيث يتوقف نجاح أية منظمة على كفاءة وقدرة القادة، وامكانيه فهمهم لطبيعة القرارات الإدارية المتخذة، وبما يملكونه من سياسات ومفاهيم تضمن فاعلية هذه القرارات ورشدها، ومن ثم ادراك اهميتها، ودقتها، والعمل على متابعتها لتنفيذ هذه القرارات وتقويمها. (شبير، 2015م، ص32)

ومن هنا فإن المنظمات مطالبة بالاهتمام بمواردها البشرية من خلال تطبيق أبعاد جودة حياة العمل فيها، والتي تهتم بتمكينهم، وتدريبهم، وتهيئه ظروف العمل المادية، والمعنوية الملاءمة لهم، والقيام بكل ما من شأنه تحقيق الرضا، لكي يقوموا بأعمالهم وواجباتهم على أكمل وجه، بما ينعكس ايجاباً على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المنظمة.

في ضوء ما سبق عمد الباحث الى السعي لكشف أبعاد جودة حياة العمل، وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة لدى القيادات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

1.2 مشكلة الدراسة

إن نجاح المنظمات يتوقف على معدل كفاءة إدارتها، والعاملين فيها في صياغة و اتخاذ القرارات الناجحة، وبما أن بيئة العمل تعد مطلباً مهماً في النجاح، وحل المشكلات الإدارية المتعددة والمساعدة على التعامل مع التحديات، واتخاذ القرارات الصائبة، فقد لاحظ الباحث من خلال تجربته الشخصية كونه رئيساً لأحد الأقسام الإدارية لدائرة شئون الموظفين بجامعة الأقصى التي عمل بها لأكثر من اثني عشر عاماً حتى تاريخه، بأن المناخ الإداري والتنظيمي العام للجامعة، تشوبه الكثير من الظواهر غير الصحيحة، بالإضافة الى عدم الاستقرار والأمان الوظيفي بسبب أزمه الجامعة الخاصة بإدارتها، والتي يرى الباحث أنها أترث سلباً على سير الأمور في الجامعة، لاسيما عملية اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة في الأشهر الأخيرة، والتي كان لها الأثر الكبير في تعقيد الأمور، والذهاب نحو أزمة متفاقمة أثرت على جميع الأطر الإدارية والاكاديمية، علماً بأن ما تشهده الجامعة من حالة عدم الاستقرار جعلها محل خلاف بين الأطراف السياسية، مما خلق حالة من الازدواجية في اتخاذ القرارات، وتأثيرها السلبي على جودة حياة العمل فيها، وقد قام الباحث بغرض تحديد مشكلة الدراسة، بإجراء مقابلة مع مدير دائرة شئون الموظفين بجامعة الأقصى، أضاف من خلالها ما يأتي:

- ضعف في نتائج تقارير الأداء للموظفين في السنوات الخمسة الأخيرة.
- عدم اتباع أنظمة و أسس ادارية ومهنية صحيحة للترقيات، والتقدم الوظيفي في الجامعة.

- غياب الاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين نتيجة الانقسام السياسي، والصراعات الحزبية، والتي كان آخرها عدم تلقي الموظفين للرواتب بانتظام منذ فترة وتأخير صرفها.
- زيادة معدل دوران العمل، وغياب الموظفين المتكرر.
- وقف التسهيلات لمساعدة الموظفين التعليمية لإكمال دراستهم مما خلق حاله من عدم التوازن بين الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية للعاملين. (محمد الأسطل: مدير دائرة شئون الموظفين، مقابلة شخصية، 01 مايو 2017م)

وهنا يتضح من الظواهر والنتائج السابقة وجود نوع من القصور في توافر أبعاد جودة حياة العمل، وأنه من الضروري توفير الأجواء الملائمة للموظفين لما لها من تأثير في النجاح في حل المشكلات والحيلولة دون التباطؤ في عملها، وقد أوصت دراسة (أبو سمرة، 2014م) بأن نجاح اتخاذ القرارات يأتي بالاعتماد على توفير مناخ تنظيمي مناسب، وتكليف رؤساء حسب الكفاءة والجدارة، ومنح الصلاحيات الإشرافية وخاصة في اتخاذ القرارات، والعمل على الحد من التعارض بين الأدوار الوظيفية التي من شأنها اعاقة تنفيذ القرار الناجح.

من هنا رأى الباحث ضرورة التطرق لمعرفة أبعاد جودة حياة العمل، وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن خلال ذلك تستطيع إدارة الجامعة الوقوف على موضع الخلل وبالتالي محاوله علاجه، ومن ثم تتمكن من تطوير المؤسسة ورفع كفاءتها وزيادة قدرتها على التنافس مع الجامعات الأخرى محلياً ودولياً، وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الاقصى بغزة ؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة وبشكل رئيس إلى:

1- التعرف على مدى توافر أبعاد جودة حياة العمل في جامعة الأقصى بغزة.
2- الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى القيادات الإدارية في الجامعة.
3- اختبار العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الاقصى بغزة.
4- بيان الأثر لأبعاد جودة حياة العمل مجتمعة معاً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الاقصى بغزة.
5- تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جوانب عدة، أهمها:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة كون هذا الموضوع يُلقي الضوء على قضية هامة، ومشكلة إدارية تحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها.
- يعتبر موضوع جودة حياة العمل و فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال، والتي نالت اهتمام الباحثين والأكاديميين.
- تعدّ هذه الدراسة من المحاولات البحثية القليلة التي تحاول التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

ثانيا: الأهمية العملية

- قد تفيد نتائج الدراسة متخذي القرارات في جامعة الأقصى على التعرف على أهمية أبعاد جودة حياة العمل، مما ينعكس بدوره على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
- تسهم الدراسة الحالية في تزويد مجلس الجامعة والمسئولين في الإدارات والدوائر والكليات كافة بمعلومات عن أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي يقدمها الباحث، في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى الجامعات الحكومية الأخرى في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثاً: أهميتها للباحث :

- أسهمت الدراسة في زيادة قدرات الباحث في مجال البحث العلمي، وإثراء معرفته حول موضوع الدراسة.
- يعمل الباحث كرئيس قسم بدائرة شئون الموظفين بجامعة الأقصى، ولهذا يتوقع أن نتائج هذه الدراسة ستكون بمثابة دراسة علمية لإدارته؛ لقياس أثر أبعاد جودة حياة العمل في الجامعة على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

رابعاً: أهمية الدراسة للمهتمين والباحثين

- تقدم الدراسة للباحثين التعريفات، والفروقات الدقيقة والواضحة لأبعاد جودة حياة العمل وأثرها على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.
- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول جودة حياة العمل ضمن متغيرات مختلفة.

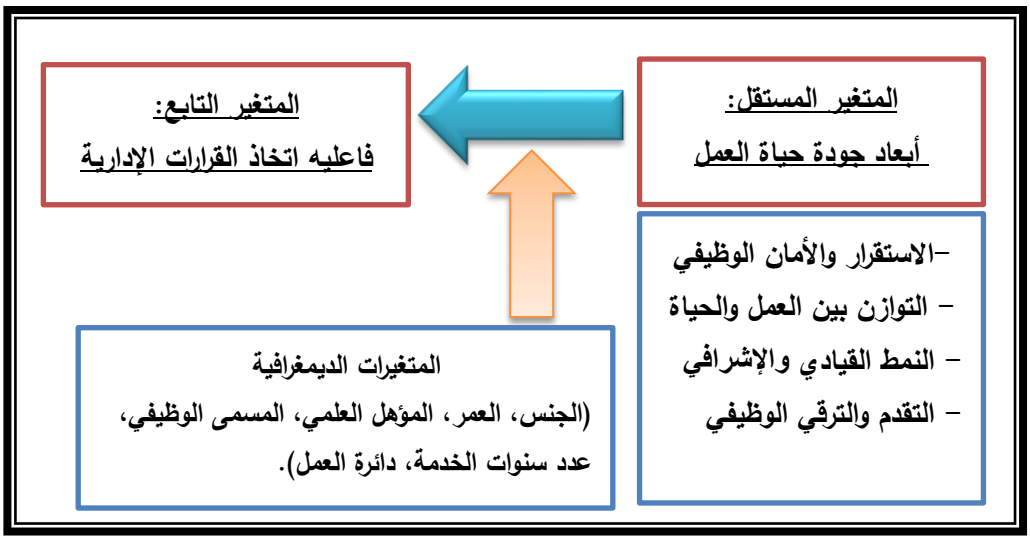
1.5 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: أبعاد جودة حياة العمل وتشمل ما يأتي:

- الاستقرار والأمان الوظيفي.
- التوازن بين العمل والحياة.
- النمط القيادي والإشرافي.
- التقدم والترقي الوظيفي.

ثانياً: المتغير التابع: فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

1.6 نموذج الدراسة



شكل(1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطه الباحث 2017م بناء على الدراسات السابقة: (الحسني، 2016م)(السويطي، 2016م)(الاستاذ، 2015م)(البربري، 2016م)(الغزالي، 2012م)(الأشرم، 2016م)(أبو عطا، 2015م).

1.7 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلاله احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد جودة حياة العمل، و فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات، هي:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي والإشرافي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة حياة العمل مجتمعة معاً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

1.8 حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.
- **الحدود المكـاني:** طبق الباحث هذه الدراسة في جامعة الأقصى بفروعها المختلفة وهي: (جامعة الأقصى غزة، كلية مجتمع الأقصى غزة، جامعة الأقصى خانيونس، كلية مجتمع الأقصى خانيونس).

- **الحدود الزماني:** طبق الباحث هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من يناير**2017م، وحتى** اغسطس **2017م**.
- **الحدود البشري:** طبق الباحث هذه الدراسة على جميع القيادات الإدارية من عمداء ونواب ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر الإدارية والأكاديمية في جامعة الأقصى.

1.9 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي يمكن تحديد مدلولاتها الاصطلاحية وفقاً لهذه الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: جودة حياة العمل

هي درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية، والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئته بُعد انساني تعمل في مجملها من خلال المساهمة بتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء هذا العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام. (Surya, 2013,p2)

ثانياً: اتخاذ القرارات الإدارية

الطريقة المنظمة لمواجهه المواقف والمشكلات في العمل، وذلك بتوفير معلومات كافية، وإيجاد بدائل مناسبة، واختيار البديل الأكثر فاعلية من بينها؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة المرغوب بها حسب المواقف وظروفها.(السقا، 2009م، ص26)

ثالثاً: فاعلية اتخاذ القرارات

هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الاهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يأتي: (ياغي، 2002م، ص22)

1. سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
2. قبول القرار من قبل المعنين: أن يكون القرار الإداري مُرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
3. زمن اتخاذ القرار: أن يُتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

الفصل الثانـي
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ويهدف الباحث من خلاله إلى تناول الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، ويتكون الفصل من أربعة مباحث هي:-

المبحث الأول: جودة حياة العمل

يهدف الى التعريف بجودة الحياة الوظيفية، من خلال تناول الباحث لمفهوم جودة حياة العمل والتعريف به، ثم يتناول أهمية جودة حياة العمل، وأهدافها الرئيسة كما تناولها الباحثون، وأخيراً يستعرض الباحث أبعاد جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، النمط القيادي والإشرافي، برامج الأمن والسلامة والصحة المهنية، التقدم والترقي الوظيفي).

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

يهدف الى عرض مفهوم صنع القرار واتخاذه، ثم يستعرض الباحث أهمية اتخاذ القرارات الإدارية وفاعليتها كما تناولها الباحثون، ومن ثم خطوات عملية اتخاذ القرارات، وتصنيف أنواعها المتخذه، وفي النهاية استعراض أهم العوامل المؤثرة في صناعة القرار وخصائص اتخاذ القرار الفعال ومعوقاته.

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال النظرة التحليلية من وجهه نظر الباحث وبعض الكُتّاب.

المبحث الرابع: جامعة الأقصى بغزة وعمادة ضمان الجودة التابعة لها

يقدّم الباحث نبذه تعريفية عن الجامعة، والنشأة، والتطوير، والرؤية، والرسالة، والأهداف، والمجالس التي تديرها، وأهم الكليات والعمادات والمراكز التابعة لها، وفي النهاية يختم الباحث بالحديث عن عمادة ضمان الجودة التابعة لجامعة الأقصى، وأهم اهدافها، والدوائر والوحدات التابعة لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: جودة حياة العمل

2.1.1 تمهيد

تعدّ جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية؛ لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه السلبي نحو الإيجابية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة حياة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (Swamy, et al, 2015, p.28)

وتعدّ جودة حياة العمل هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى ، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية؛ مشجعةً للعاملين من خلال استثمار المؤسسة لرأسمالها البشرى، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنياً، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلى للمنظمة.(منصور،2016م، ص10)

ويتمثل نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في آن واحد؛ لذلك أصبحت الإدارة المعاصرة تدرك تماماً بأن نجاح المنظمة سيكون مرهوناً بتحقيق رسالتها المجتمعية من خلال سعيها الحثيث لتطبيق برامج تطوير نوعية حياة العمل فيها.(الاستاذ، 2015، ص12)

وفي هذا المبحث فإن الباحث سيقدم إطاراً نظرياً حسب الأدبيات المرجعية لجودة حياة العمل، وتسليط الضوء على المفهوم، والأهمية، والأهداف، والأبعاد الرئيسة لها، وعناصرها المختلفة في المنظمات، ومعوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات.

2.1.2 مفهوم جودة حياة العمل

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعاريف جودة حياة العمل **(Quality of Work Life)** حسب وجهه نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، وجاء ذلك على النحو الآتي:

يرى Havlovic (1991) المشار اليه في (زاهر، وآخرون، 2013م) على أنها " بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يشتمل على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو".

وقد عَرَّف راضي، (2008م، ص64) جودة حياة العمل بأنها "توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي ، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء".

وبحسب ما عرفتها عبد الرحمن، (2013م، ص42) فهي" من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الاجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة".

وعرفها اشتيوي، (2015م، ص21)" بأنها حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية".

وجاء في تعريف البربري، (2016م، ص19) بأنها: "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة".

ويرى الباحث أن جودة حياة العمل" تتمثل بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستوياتٍ افضل للأداء، والذي بدوره ينعكس ايجابياً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة".

2.1.3 أهمية جودة حياة العمل

ترجع أهمية برامج نوعية حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدرّ عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً بالعمل. (العنزي و صالح، 2009م، ص43)

وقد حدد ماضي، (2014م، ص67) بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر، وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي:

1- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل اكثر انتاجية، وحل جميع المظالم و تهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
2- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في اعضاء العمل بالعديد من الافكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.
3- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين اهدافهم الشخصية واهداف المؤسسة بشكل عام.
4- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
5- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
6- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.
7- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.

فيما يرى الهيتي، (2005م) بأن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة الى النتائج الآتية:

1- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها.
2- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءه ومهارة ومعرفة.
3- فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.

ويرى الباحث أن لجودة حياة العمل أهميةً كبيرةً في تطوير وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام، والتركيز على تنمية دور المورد البشري بالمنظمة بشكل خاص بصفته المورد الأساسي ومحور العملية الإنتاجية داخلها، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة على الصعيد المادي أو المعنوي، لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية، التي تَعصِفُ بمستقبل المؤسسة.

2.1.4 أهداف جودة حياة العمل

من الأهمية بمكان القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، ومن هنا يستعرض الباحث بعض من هذه

الأهداف حسب وجهه نظر الباحثين في هذا المجال، فقد بين السالم (2009م، ص351) أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:

1. جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
2. زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
3. المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع.

ويضيف المغربي، (2004م، ص6) ما يأتي:

1- زيادة ثقة العاملين.
2- المشاركة في حل المشكلات.
3- زيادة الرضا الوظيفي
4- زيادة الفاعلية التنظيمية.
5- الإسهام في توفير قوة عمل اكثر مرونة، وولاء ودافعية.

ولقد حدد عارف، (2011م) أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي:

1. تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
4. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعليه جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح. (جاد الرب، 2008م، ص13)

ويرى الباحث إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين، و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية للعمل.

2.1.5 أبعاد جودة حياة العمل

سيعرض الباحث بعض آراء الباحثين والعلماء ووجهات نظرهم حول أبعاد جودة حياة العمل وعناصرها، حيث أن هناك تنوعاً ملحوظاً في تحديدها جاء على النحو الآتي:

يرى جاد الرب، (2009م، ص313-314) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل بالآتي:

1- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية .

2- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين .

3- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين .

4- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لاتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية .

5- إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب .

6- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

أما العنزي وآخرون، (2007م، ص69) فقد بينوا أن أبعاد نوعية حياة العمل وخدمتها تتمثل في الأبعاد الآتية: (ديمقراطية الإدارة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل إنسانية، وتعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة، وتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، وتوفير السلامة والأمان للعاملين).

وقد حددت عبد الفتاح، (2011م، ص201) أبعاد جودة حياة العمل بأنها كما يلي: خصائص العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وعدالة نظم الاجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات)

وقد بين Brooks (2007) أبعاد جودة الحياة الوظيفية، المشار اليه في (ماضي، 2014م) بأنها تتكون من: "توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نمط الاشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الخصائص الوظيفية والاستقلالية في اداء العمل، علاقات العمل والامن الوظيفي والسلامة والصحة المهنية".

من خلال استعراض أبعاد جودة حياة العمل، فقد لاحظ الباحث بأن الأبعاد تختلف من وجهه نظر الباحثين والعلماء حسب موضوع الدراسة والأهمية و والأهداف، وقد اختار الباحث عدداً من الأبعاد الرئيسية لجودة حياة العمل تختص في هذه الدراسة، وقد تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد يمكن تناولها على النحو الآتي:

جدول (2.1): يوضح أبعاد الدراسات السابقة

م	الأبعاد	الدراسات السابقة
1	**الاستقرار والأمان الوظيفي**	(الحسني، 2016)،(الشنطي، 2016)،(البربري، 2016) ،(حلاوة، 2015)،(الأستاذ، 2015)،(ماضي، 2014)،(صالح، 2013)،(نصار، 2013)، (الطبال، 2004).
2	**التوازن بين العمل والحياة**	(الشنطي، 2016)،(نصار، 2013)،(ماضي، 2014)،(البلبيسي، 2012).
3	**النمط القيادي والاشرافي**	(الشنطي، 2016)،(الحسني، 2016)،(الأستاذ، 2015)،(اشتيوي، 2015)،(ماضي، 2014)، (نصار، 2013)،(عارف، 2011).
4	**التقدم والترقي الوظيفي**	(البربري، 2016)، (الأستاذ، 2015)،)،(ماضي، 2014)، (نصار، 2013)، (البلبيسي، 2012).

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2017م)

وفيما يأتي توضيح لمفاهيم هذه الأبعاد:

أولاً: الاستقرار والأمان الوظيفي: يُعدّ الاستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أيه منظمة؛ لأنه يخلق جو من الطمانينة والإنتماء مما يدفع العاملين إلى الابداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويعرف المغربي، (1995م) الأمن الوظيفي: بانه مجموعة الضمانات، والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلاً الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الامر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تباعاً على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة.

وقد أشار(Yousef, 1997, P.184) بأن الأمن الوظيفي يعبر عن بقاء واستمرارية الفرد موظفاً في نفس المؤسسة بدون نقص من الأجر، والأقدمية والمحافظة على حقوق التأمين والمعاشات، لما له أثر إيجابي على الانتاجية، فهو محور هام لصحة وسلامة الموظفين، وزيادة رفاهيتهم النفسية والجسدية والاحتفاظ بالموظفين، و زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ورفع الاداء الوظيفي.

وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في عمله، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.(صرصور، 2015م،ص9)

ويعدُّ الإستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة؛ اذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته. (دودين،2012م، ص90)

ويعدّ الأمن الوظيفي من أهم عوامل النجاح في المؤسسات المختلفة، فمستوى الإنتاجية يزداد بتحقق الأمن الوظيفي، وتقوم فكرته على رفع مستوى الطمأنينة لدى الموظف على المستقبل مما يؤدي إلى تركيز كامل الطاقة الفكرية له على أعمال الوظيفة.(نصار، 2013م، ص17)

ويرى الباحث من خلال ما سبق بأن الاستقرار والأمان الوظيفي من شأنه التأثير على زيادة فاعلية أداء العاملين، وزيادة الانتاجية والطمأنينة في العمل، ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تخدم أهداف المنظمات.

ثانياً: التوازن بين العمل والحياة

يعدّ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية من القضايا الهامة والحساسة لدى الموظف والمنظمة، فكلاهما لديه متطلبات عديدة تحتاج الى أسس محددة لضبط موازين التوازن بينهما، فنرى الموظف يواجه تحدي في تلبيه المستلزمات الشخصية له ولعائلته، والمنظمة تواجه العديد من التحديات في تلبيه واجبات الموظف في العمل، وتحديد الأجور العادلة التي تلبي احتياجاته المختلفة واحتياجات أسرته في إطار الإمكانات التي تملكها المنظمة بما يحقق أهدافها المرجوه. (حلاوة، 2015م، ص46)

وقد أشار كل من Kaiser& Ringlsetter (2011, P.123-125) إلى ان للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية أثراً ايجابياً على الموظفين والمنظمة بشكل عام، فهو يؤدي الى التزام الموظفين داخل العمل، ويقلل من معدل دوران العمل، ويخفض ضغوط العمل ومعدل الغياب والصراعات، ويعمل على زيادة رضا العاملين وتحسين مستوى الأداء، والإرتقاء بالحالة المادية والاقتصادية للمنظمة عن طريق الزيادة الانتاجية.

بعض الشركات والمنظمات تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة بعدة طرق مشتملة على: (Repa. 2010,P.149)

1-السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل.

2-السماح للموظفين بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل.

3-السماح بساعات عمل مرنة في الموقع.

4-تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.

5-تقديم الخدمات الاستشارية في شئون العمل والعائلة.

ويرى الباحث أن التوازن بين الحياة والعمل يحقق للعاملين الراحة والطمأنينة بالعمل، ويزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية من خلال وضع المنظمة سياسات، وإجراءات تهدف الى تمكين الموظفين من أداء اعمالهم بكفاءة وفعالية، مع توفير المرونة للتعامل مع ظروفهم الشخصية والعائلية.

ثالثاً: النمط القيادي والإشرافي

ظهرت عدة اتجاهات في تعريف وتفسير النمط القيادي في ادارة المنظمات، حيث قام خطاب، (2008م) بوصف القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين للسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الاشريفي والدليمي، (2013م، ص97) هذا البعد بأنه قدرة الرئيس على التعامل مع مرؤوسيه على وفق مبادىء الإشراف التي تتضمن بناء العلاقات الإنسانية معهم، والمحافظة على حقوقهم، وإيجابية التفاعل التخطيطي والتنفيذي والتوجيهي لتحقيق الأهداف المشتركة.

وهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، اما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الاسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تاثيره على رضاهم عن العمل. (الحريري،2012م، ص156)

وبحسب Lussier (2005) فقد كشفت الدراسات التي أجريت في جامعة Iowa عن وجود ثلاثة انماط سلوكية للقائد وفقاً لدرجة استعمال الصلاحية هي:

- **القائد الاستبدادي:** وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات، ويراقب من معه عن كتب.
- **القائد الديمقراطي:** وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار، ولا يعمل على مراقبه الذين معه عن كثب.
- **القائد الفوضوي:** وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرة، ويترك المجال أمامهم مفتوحاً دون إشراف أو متابعة منه.

ويرى الباحث أن النمط القيادي والإشرافي عامل مهم في تحقيق رضا العاملين، وتحقيق الانتماء لدى المنظمة، فإذا كان نمط القيادة الإشرافية تسلطياً ومركزياً، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، وفقدانهم الانتماء، وعدم الرغبة في العمل، وانعدام الثقة، وبالتالي فإن ذلك يؤثر سلبياً على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

رابعاً: برامج الأمن والسلامة والصحة

تعدّ من المهام التي توليها ادارة الموارد البشرية أهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية، والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها، والحفاظ عليهم من الاثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل، وتقليل اثر الحوادث والاصابات المهنية والصحية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجال الاعمال والانشطة الانتاجية والخدمية. (حمود والخرشة،2010م، ص230)

إن الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية في أية مؤسسة يعدّ من أحد أهم مؤشرات الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية لإشباع غريزة الأمان الإنساني لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، كما يعتبر مظهراً من مظاهر التطور الإداري والتخطيط الاقتصادي الناجح وانعكاساً للوعي العام ودور الحكومات والمنظمات في الارتقاء بأحوال العمل. (عجرمة، 2016م، ص13).

وتعرف السلامة المهنية Occupational Safety (أو الأمن المهني) بكونها "العمل على حماية الموظفين من إصابات العمل الناتجة عن الحوادث".

أما الصحة المهنية Occupational Health فتُعرف بأنها" خلو الموظفين من الأمراض البدنية" العضوية والنفسية التي لها صلة بالعمل". (برنوطي،2007م، ص467)

وتعني السلامة" المحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسة: الإنسان، المواد الخام، أدوات الإنتاج، البيئة المحيطة"، وتعرف منظمة الصحة العالمية الصحة المهنية بانها " تلك المتغيرات التي تتعامل مع جميع جوانب الصحة والسلامة في مكان العمل مع التركيز على الوقاية الاولية من المخاطر. (ابراهيم وعجرمة، 2015م)

وكثيراً ما يكون البناء التنظيمي هو السبب في زيادة حالات الصراعات، وما يتسبب عن ذلك من زيادة الحوداث والإصابات ومن بين هذه الأسباب:

- عدم تحقيق العدالة التنظيمية في نظم وسياسات الأجور والمكافآت والنقل والترقية.
- الافتقار إلى الأمان الوظيفي.
- تضارب الأوامر الإدارية الصادرة عن رئيس واحد أو عدة رؤساء.(جاد الرب، 2009م)

ويرى الباحث ان برامج السلامة والصحة المهنية تهدف الى تحسين سلامة مكان العمل، والتقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الإصابات المهنية والحوادث والمرض، وذلك من خلال تنفيذ بعض معايير الأمن والسلامة لتدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين وبناء جسور التعاون بينهم.

خامساً: التقدم والترقي الوظيفي

تُعرف الترقية "بأنها إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات مسؤوليات وسلطات اكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسئولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية"، كما أنها عادة قد ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، تعمل الترقية على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الاداء المرتفع، وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي. (أبو شيخة، 2010م)

ويرى مصطفى، (2008م، ص485) أن الأهداف التنظيمية للترقي ما يأتي:

- خلق حافز قوي لاشباع حاجات العاملين الى الامن وتقدير الذات، واتاحة الفرصة للتقدم والترقي الوظيفي.
- تحسين انتاجية الموظف عندما تؤدي الترقية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

لذا، فإن الترقيات من عوامل الرضا الوظيفي، فأي موظف عندما ينتمي إلى المنظمة، فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، رغبة منه في التقدم والنمو، وكلما كانت فرص الترقية أقل من طموح الفرد قل رضاه الوظيفي، والعكس صحيح. (المدلج، 2003م)

ويرى الباحث بأن التقدم في العمل، والترقي الوظيفي له تأثير كبير على أداء العاملين، ومعنوياتهم، وخلق حافز قوي لتحسين الانتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، والذي تنعكس آثاره على تعزيز دور المنظمة، وتحقيق أهدافها.

2.1.6 معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات

يرى السويطي، (2016م، ص88-89) بأن المعيقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بان الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعيقات هي :

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الامر.

- تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الاهداف ذات المدى القصير جداً، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالاحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.
- فشل بعض الادارات بقياس اثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، واهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
- اعتقاد بعض الادارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب؛ ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الاهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات بشكل عام وجامعة الأقصى بغزة بشكل خاص، هو عدم ادراك الإدارة العليا لأهمية برامج جودة حياة العمل في تنمية وتطوير العنصر البشري.

المبحث الثاني
اتخاذ القرارات الإدارية

2.2.1 تمهيد

تُعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر، من أهم مقومات الإدارة الناجحة داخل المنظمات، وهي من أهم عناصر العملية الإدارية، ومن أهم الأعمال اللازمة لعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية المختلفة، وعليه فإن مقدار النجاح الذي تسعى لتحقيقه أية منظمة يتوقف بشكل كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة، ودرجة ملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية. (الصيرفي، 2007م)

وتعتبر عملية صناعة القرار واتخاذه مقوماً محورياً في ادارة المؤسسات في ميادين الحياة المختلفة، بالإضافة إلى أنها تتصدر المداخل الحديثة في دراسات الإدارة، وقد انعكست هذه الاهمية على مجال الإدارة التعليمية سواء من حيث التنظيمات، والهياكل الإدارية، أو من حيث العمليات أو دعم اتخاذ القرار. (الأشرم، 2016م، ص26)

تشكل عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة لكافة المنظمات بشتى تصنيفاته، حيث إن القرارات المتخذة تنعكس في المحصلة على البيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية على حد سواء، وبالتالي ستتكون تغذية راجعة تجاه تلك القرارات المتخذة، وخاصة من البيئة الخارجية ولاسيما المجتمع، وتتسم الجامعات بارتباطها الوثيق بالمجتمع من خلال الشرائح الواسعة التي تقدم لها خدماتها، وعليه كان هناك اهتمام واضح بسير هذه العملية، والعوامل المؤثرة عليها.(أبو عطا، 2015م، ص51)

لذا تعدّ القرارات الإدارية اليوم بمثابة أداة معبرة بشكل دقيق عن مدى النجاح أو الفشل لدى قيادة المنظمة في توجيه مقومات المنظمة نحو استغلال مواردها المتاحة، واستثمار الوقت لتحقيق الأهداف ضمن رؤية علمية واضحة وصحيحة.(جلدة، 2008م)

يستعرض الباحث خلال هذا المبحث مفهوم صنع القرار واتخاذه وأهمية اتخاذه، والخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة، وتصنيف القرارات، ومعوقات اتخاذ القرار الفعال وخصائصه.

2.2.2 مفهوم القرار

يعدُّ القرار جوهر العملية الإدارية، ونظراً لأهميته في العملية الإدارية، فقد قام العديد من الكُتاب والباحثين المختصين بتعريف القرار على النحو الآتي:

فقد عرفه حريم و حداد و آخرون، (1998م) بأن " القرار الإداري سلوك أو تصرف واعٍ منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل او التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار. (منصور، 2006م، ص 23)

وأشار طعمة، (2010م، ص20) بأن القرار " يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة" وأن صنع القرار " هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة، والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول الى حل لتلك المشكلة.

وينظر عقلة، (2011م، ص134) بأن "القرار عملية اختيار مستمرة، وهي عملية من خلالها نقوم باختيار أفضل البدائل من اجل الوصول نحو الهدف المقصود، أو تحقيق ذلك الهدف"، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية، وهي قاعدة أساسية للقيادة الفعالة.

ويرى الباحث بأن القرار الإداري عملية فكرية تتطلب قدراً واسعاً من التصرف والإبداع، وتتضمن العديد من المراحل المستمرة لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة، على اساس المفاضلة للوصول الى أفضل البدائل، ومن ثم حل لتلك المشكلة.

2.2.3 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند إلى أن القرار Decision هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الامثل. (الفضل، 2009م، ص49)

ويتفق كل من النمر وآخرون، (2006م) و السكران، (2004م) بأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم المهام الرئيسة للإدارة، حيث إن العملية الإدارية في مضمونها تعدّ هي من صلب عملية اتخاذ القرارات، كونها مرتبطة بجميع الوظائف الأساسية للإدارة، وأنشطتها المختلفة، وتُعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، يأتي ذلك بعد دراسة معمقة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار.

وقد لخص ياغي، (2005م، ص16) **مفهوم اتخاذ القرارات** "بأنها عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة قائمة.

وأشار كل من عبد الرحمن وتادرس، (2014م، ص488) بأن **اتخاذ القرارات الإدارية:** هي قدرة المسؤولين الإداريين على توفير المعلومات الكافية في الجامعة، وإيجاد البدائل

المناسبة، وتقييم البديل الأفضل على تحقيق الهدف المرغوب، مع مراعاة جودة القرار، وزمن اتخاذ القرار، والسرعة والسهولة في تنفيذه مع تحقيق أقصى عائد.

ويعّرف الباحث عملية اتخاذ القرارات الإدارية اجرائياً: بأنها مرحلة اختيار البديل الأمثل من بين بدائل عدة متاحة لتحقيق الهدف المرغوب، والوصول الى القرار المناسب حسب الجودة والسرعة والسهولة في التنفيذ.

2.2.4 أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار

أشار بلال، (2015م، ص 9) بأن هناك الكثير ممن يخلط بين اتخاذ القرار، وصنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي؛ وذلك لكونهما يقومان على آليات مختلفة من حيث المحتوى والاداء والأثر، وعليه يكون من الضروري الوقوف على النقاط الفاصلة بينهما، حتى نتدارك التداخل الذي قد يقع عندما يتعلق الأمر بالخوض في احدهما أو كلاهما، بما يتطلبه الموقف العلمي، كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (2.2): أوجه المقارنة بين اتخاذ القرار وصنع القرار

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل اسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج	هي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لابد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول الى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة، ويتخذ القرار في ضوئها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار.

المصدر: (زعتر، جازية، 1977م، ص104)

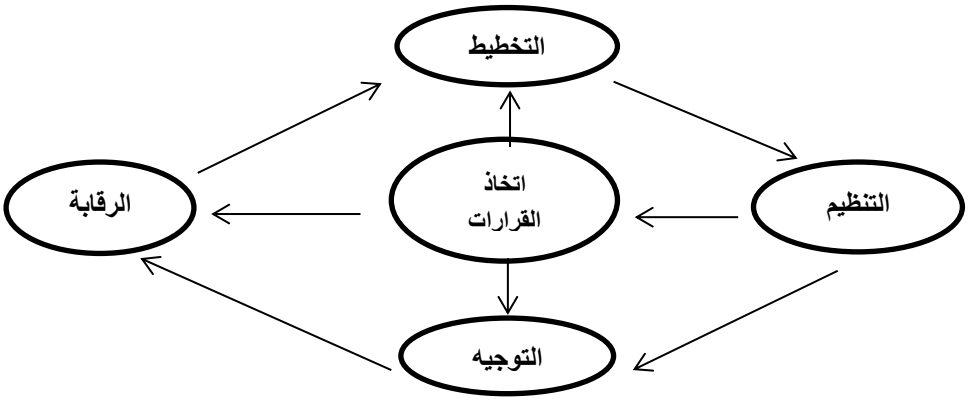
2.2.5 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تنبع أهمية القرارات الإدارية في المؤسسات الإدارية من تحقيق أهداف هذه المؤسسات، واتخاذ القرار هو العمود الفقري للإدارة، فالأجهزة الإدارية وجدت لتحقيق أهداف محددة لها، ولا يمكن تحديد هذه الأهداف بدون إصدار قرارات إدارية داخل الجهاز الاداري.

ومما زاد من أهمية وخطورة القرارات ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، ما تعانيه التنظيمات الادارية الحديثة من مشكلة تعقد أهدافها وتعددها. إذ لم يعد التنظيم الاداري يسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما يسعى لتحقيق العديد من الاهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من حدة المشاكل التي تواجه الاداريين في هذه المنظمات. (العزمي، 2016م، ص56)

وتأتي أهمية اتخاذ القرارات في أنها تساهم بشكل دقيق في تمكين المنظمة من الاستمرار بأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر الاداء للعديد من المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي بالوظائف الإدارية الرئيسة، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والجدير بالذكر أن قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح تعتمد بشكل كبير على مدى توافر المعلومات الدقيقة بالوقت المناسب.(سويدات والشيخ، 2017م، ص37)

وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية والهامة في حياة أية منظمة، ولها أهمية كبيرة لدى المديرين، وأولوية من أولويات أنشطتهم الإدارية، وتشبه الى حد ما عملية الاتصالات، في أنها عملية متداخلة في كل جانب من جوانب الاعمال الإدارية داخل المنظمة، وهنا يقوم المدير باتخاذ العديد من القرارات الكبيرة او الصغيرة، روتينية أو استراتيجية وجميعها تتعلق بالوظائف الإدارية الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية.(علیان، 2010م، ص58)



شكل (2.1): عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية
المصدر: (علیان، 2010م، ص 58).

2.2.6 خطوات عملية اتخاذ القرارات

بيَّن كل من أبو علام وآخرون، (2014م، ص542) بأن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلة محددة، أو لمواجهة مواقف أو حالات معينة محتملة الوقوع، وتمر عملية اتخاذ القرار غالباً بالمراحل الآتية:

1- **تحديد المشكلة:** والمشكلة هي عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها، وتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً أمراً غاية في الأهمية، وهنا نتذكر المقولة التالية" المشكلة المحددة تحديداً سليماً مشكلة نصف محلولة".

2- **تحديد الهدف:** وهو الهدف أو مجموعة الاهداف أو الغايات التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها، ولابد من التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة؛ وذلك للمفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة معينة.

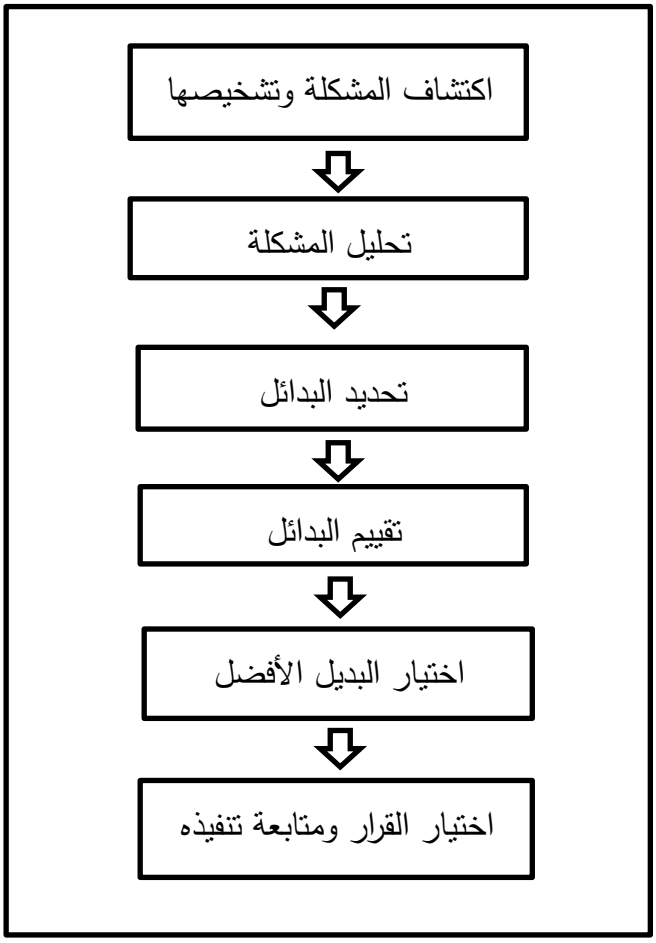
3- **البحث عن البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التحري، و التفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.

4- **تقييم البدائل، واختيار أفضلها:** وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا كل بديل وعيوبه، لا تظهر وقت بحثها إنما تظهر فعلاً في المستقبل، ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الامثل الذي يحقق مجموعة من الشروط(إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية، الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها).

5- **تنفيذ القرار ورقابته:** حيث لابد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، وصحة القرار.

6- **متابعة التطبيق:** حيث لابد من المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

ويمكن بيان خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال الجدول الآتي:



شكل (2.2): خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات

المصدر: (موسى، 2010)

2.2.7 فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

يتركز الاعتماد الأساسي في فاعلية اتخاذ القرارات بالدرجة الاولى على قوة الشخص متخذ القرار وقدرته، على الاختيار الأمثل للبديل من بين عدة بدائل متوفرة للمشكلة موضوع القرار، ويتحقق ذلك بالدراسة التحليلية العلمية والتقدير الصحيح للواقع الفعلي، ويتم ذلك من خلال توفر المعلومات الضرورية عن المشكلة، وتوفر عدة بدائل من مصادر مختلفة قبل البدء باتخاذ القرار، فالقرار الصحيح والسليم هو الذي يرتبط بشمولية التنظيم، وليس بنظره عابرة عن المشكلة تكون قاصرة، أو وقتية، وهنا لابد من التوازن بين المزايا والمخاطر التي قد يسببها

اتخاذ القرار؛ لذا فإن متخذ القرار يجب عليه أن يقوم بالمفاضلة لمعرفة الأفضلية التي ينطوي عليها كل بديل من البدائل المتاحة.(كنعان، 2007م)

ويرى ياغي، (2002م، ص22) بأن فاعلية اتخاذ القرار الإداري هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يأتي:

1- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات.
2- قبول القرار من قبل المعنين: أن يكون القرار الإداري مُرحباً به، ومقبولاً من قبل العاملين.
3- زمن اتخاذ القرار: أن يُتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.
4- جودة القرار المتخذ: الذي بدوره يُحسب في حجم العائد الفعلي للمؤسسة نتيجة القرارات المتخذة بأفضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد وتكلفة ممكنين، واكتشاف فرص جديدة للتطور والاستمرارية (مناصرة، 2004م، ص20)

و يضيف الصيرفي، (2003م) أن فاعلية القرارات هي المحصلة النهائية لجودة القرار(نوعيته) مضروبة في درجة تقبل القرار ممن سينفذونه.

ويتم التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:

فاعلية القرارات = جودة القرار(نوعيته) X درجة قبوله

المقومات الأساسية لفاعلية اتخاذ القرارات

لكي يتصف القرار بالفاعلية لابدّ من توافر المقومات الأساسية الآتية: (وداد وحنان، 2010م، ص2)

- القانونية: فيجب أن تتم عملية اتخاذ القرار في جو من الشرعية القانونية، وأن يتم طبقاً للشروط المتعامل بها والمتعارف عليها من قبل المحيط.
- الكفاءة: فليس الجميع قادراً على عملية اتخاذ القرار الرشيد، وهذا يتطلب أفضل الشروط في متخذ القرار.
- الإبداع والتطوير: هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، ففاعلية القرار تتوقف على مدى قدرته على ضمان هذا المطلب.
- القبول: ففاعلية القرارات تعتمد على مدى تقبل البيئة لها، وهذا القبول له جانبان، الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه والثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة بالقرار.

2.2.8 خصائص القرار الإداري

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، تذكرها الحريري: (2008م، ص229-231)

1- القرار عملية فكرية بحتة، لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
2- عملية القرار هي عملية استمرارية؛ ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار، حيث أن عملية اتخاذ القرارات في التنظيم تتم بصورة متواصلة.
3- تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود عدة بدائل لاختيار الأفضل منها.
4- القرار عملية إنسانية؛ لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.
5- عملية اتخاذ القرار هي إجابة لمشكلة معينة، فإذا لا توجد مشكلة لا يوجد قرار.
6- تعتمد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية والمرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار لحلها.
7- القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم.
8- يتأثر القرار الإداري بالقيم والأعراف والعادات والاتجاهات التي يؤمن فيها متخذ القرار.
9- يتأثر القرار بالعوامل البيئية المحيطة.

2.2.9 العوامل المؤثرة في صناعة القرار

- **القوانين والأنظمة:** أحياناً يتقيد متخذ القرار بمجموعة من القوانين، والأنظمة التي تفرضها عليه المؤسسة او البيئة في حالة عملية اتخاذ القرار.
- **المعلومات المتعلقة بالقرار:** إن وفرت المعلومات التي تتعلق باتخاذ القرار الخاصة بالمشكلة ونوعيتها فإنها تؤثر في اختيار بدائل واتخاذ القرار الأفضل.
- **خبرة متخذ القرار** وتمرسه في مجال عمله.
- **اللوائح والقوانين الداخلية** التي تتعلق بالمؤسسة أو قوانين، وضغوط خارجية تتعلق بالسياسيات والاوضاع الاقتصادية والرأي العام. (كراز، 2016م، ص53-54)

ويتأثر القرار بالكثير من المتغيرات والعوامل من أهمها: (عليان، 2010م، ص60)

1- عوامل متعلقة بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار(خبراته، اتجاهاته، ذكاءه، فلسفته، تحصيله الدراسي، شجاعته، عقلانيته ..الخ)

2- عوامل متعلقة بالإدارة (اهدافها، سياساتها، تنظيمها، ظروف العمل، مناخها التنظيمي، امكاناتها المادية والبشرية ..الخ)
3- عوامل متعلقة بالكادر البشري المتوفر للتنفيذ والمتابعة(الخبرة الوظيفية، الاتجاهات، الانتماءات، والولاء المؤسسي ..الخ)
4- عوامل متعلقة بتحديد المشكلة (درجة الوضوح، الواقعية ..الخ)
5- أهمية القرار، ونوعيته، وطبيعة الموضوع.
6- درجة ملاءمة الظروف المحيطة الخارجية والداخلية، وما ينتج عنها من ضغوط على المدير، أو متخذي القرارات.

أما رملي، (2011م، ص185) فقد أوضح بأن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات هي:

- **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل الداخلية في المنظومة من حيث حجم المنظومة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، أيضاً الهيكل التنظيمي، وطرائق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، وإمكانية الافراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، ومدى توافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.
- **تأثير البيئة الخارجية:** تشكل المنشاة خلية من خلايا المجتمع التي تتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، بالإضافة الى ذلك فهناك أيضاً تأثيرات مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظومات الأخرى في المجتمع، سواء أكانت منافسة للتنظيم، أم متعاملة معه.
- **تأثير متخذ القرار:** ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وانماط سلوكه، التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة، كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، مما يؤدي الى حدوث أربعة انواع من السلوك لدى متخذ القرار، هي المجازفة، الحذر، التسرع، والتهور. كذلك نجد أن مستوى الذكاء لدى متخذ القرار، وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات يؤثر أيضاً في عملية اتخاذ القرارات.

2.2.10 تصنيف القرارات

هناك تصنيفات مختلفة، ومتنوعة للقرارات، وُضعت حسب معايير عدة تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، وفيما يأتي توضيح لأهم هذه التصنيفات:

أولاً: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

1- **القرارات المبرمجة:** القرار المبرمج يتسم بأنه روتيني وعام، ويمكن احتسابه، ويتم التفاوض والمساومة عليه وتكون بنيه القرار إجرائية ومتنبأ بها وتقوم على التأكيد من ربط السبب بالنتيجة ويحدث هذا القرار ضمن قنوات معلومات واضحة، وغالبا ما يرتبط بالمستويات الإدارية الادنى ويتناول مسائل فرعية ويكون قصير المدة، كما يكون احتمال حدوث التفضيلات المرغوب التوصل اليها إما مؤكداً أو غير مؤكد وتقوم استراتيجية هذا القرار على الاعتماد على القواعد والمبادئ التي تحكم العمل.(Simon, 1993, p37)

2- **القرارات غير المبرمجة:** يمثل هذا النوع من القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها، والتي تكون غير مهيكلة أو محددة الأبعاد، وتؤثر على أنشطة التنظيم. (طعمة، 2010م، ص30-31)

ثانياً: القرارات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

هناك ثلاثة أنواع من القرارات تصنف بناءً على المستوى التنظيمي و هذه القرارات هي:

1- القرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية تُعنى بتحديد آليات العمل المستقبلية للمنظمة وإعداد كافة الخطط المستقبلية وتحديد السياسات، وغالباً ما تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه تقوم المؤسسة باستغلال الفرص المتاحة وتجنيب التهديدات الخارجية.(سلطان، 2000م)
حيث يتميز القرار الاستراتيجي بالخصائص الآتية: (عواد، 2012م، ص225)

- المركزية في الإدارة العليا: حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية عادة في أعلى المستويات الإدارية والتي تتمثل في مجلس الإدارة أو المدير العام للمؤسسة ومساعديه.
- حتمية القرار الاستراتيجي: حيث يتم اتخاذه مسبقاً من قبل إدارة المنظمة حتى يمكن أن تُبنى من خلاله القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى؛ لذا فليس أمام المنظمة سوى اتخاذه قبل البدء في عملياتها التشغيلية و الإدارية.
- عدم تكرار القرارات الاستراتيجية: لأنها غالباً تمثل معالم رئيسة تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر.

- قرارات عددها قليل نسبياً: فالقرارات الاستراتيجية ترتبط بالشمول، ولهذا فهي غير تفصيلية.
- قرارات متعلقة في المنظمة ككل: غالباً تمثل نقاطاً متكاملة في خدمة مختلف الغدارات والأقسام بالمنظمة.
- قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية: ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومنها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرارية المنظمة، واستقرارها في تلك البيئة.

2- القرارات الإدارية

هي قرارات يقوم باتخاذها المدراء والرؤساء في الإدارات المختلفة، او ما يسمى (الإدارة الوسطى) وتهدف غالياً الى تحديد ما يلزم لتحقيق أهداف المنظمة، وتنفيذ الخطط، واعداد الهيكل التنظيمي، وتحديد شكل العلاقات بين الموظفين، وبيان حدود المسؤولية والسلطة، وتفويض الصلاحيات، وتقسيم العمل، وتشكيل قنوات الاتصال.(المغربي، 2002م)

ويتميز القرار الإداري بالخصائص الآتية:(طعمة، ، 2010م، ص33)

- يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات إنجاز الأعمال، وتوضيح إجراءات التنفيذ، وتحديد آليه الحصول على الموارد اللازمة..
- له أهمية كبيرة، لاستقرار الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤولية والسلطة ودرجة اللامركزية أو المركزية في المنظمة.
- يعمل على تدفق البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة للمنظمة، وأقسامها، وتنظيم العمليات الضرورية للاستفادة منها.

3- القرارات التشغيلية

وهي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومية، ومدى تنفيذها وأيضاً بالأنشطة الجارية في المنظمة وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة، ولا تحتاج الى المزيد من البحث والجهد والابداع من قبل متخذ القرار، بل يتم اتخاذها في ضوء التجارب والخبرات السابقة.(قاسم، 2004م).

ويتميز القرار التشغيلي بالخصائص الآتية:(عواد، 2012م، ص225)

- يتعلق ببيان التخصيص للمواد على العمليات، كذلك على العاملين والآلات وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على انتاجها، وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية.
- عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية، حيث يتم اتخاذها داخل الأقسام التشغيلية حسب الظروف والمتطلبات.

ثالثاً: القرارات حسب المناخ السائد

هناك ثلاثة أنواع من القرارات حسب المناخ السائد وهي:

1- **اتخاذ القرارات في حالة التأكد** : تعني هذه الحالة أن نكون قادرين فيها على تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب لاختيار الحلول المناسبة. (عباس، 2004م، ص108)
2- **اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:** يقوم متخذ القرار في هذه الحالة باتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد من احتمالات حدوث نتائج حالات الطبيعة، ولا يوجد احتمالات معروفة لحدوث تلك النتائج، ويتم الاعتماد على الخبرة والتجربة. (الموسوي، 2013م، ص385)
3- **اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة:** يعرف متخذ القرار وفق هذه الحالة احتمالات حدوث النتائج المختلفة لتأثيرات البيئة الخارجية(حالات الطبيعة)، أي أن هناك أكثر من نتيجة، ولكن متخذ القرار يعرف مقدماً احتمالات حدوث كلاً منها. (الموسوي، 2013م، ص301)

رابعاً: القرارات وفقاً للنمط القيادي السائد: (ثعلب، 2011م، ص48)

هناك نوعان من القرارات وفقاً للنمط القيادي السائد في المنظمات وهما:

- **القرارات الأوتوقراطية:** وهي القرارات التي يصدرها المدير بنفسه دون المشاركة من مرؤوسيه معتمداً في ذلك على سلطاته التنفيذية.
- **القرارات الديمقراطية:** وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسون في المناقشة، وإبداء المقترحات مما يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرارات المتخذة.

2.2.11 معوقات اتخاذ القرار الفعّال

إن عملية اتخاذ القرار لا تتسم بالسهولة، كما أنها تشكل تحدياً كبيراً أمام القادة الإداريين على اختلافهم، وعلى المؤسسات التي يعملون بها في بيئة تتسم بالسرعة والتغيير، وهذا يستلزم اهتماماً كبيراً لكي يكون القرار صائباً، ويأتي هذا التعقيد وفقاً لعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار، وعدم الوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها. (البدري، 2002م، ص107)

وأشارت شاهين، (2015م، ص43-44) أنه على اختلاف الكُتّاب في صياغة المشكلات والمعوقات إلّا أنهم اتّفقوا في المضمون، والتي تمّ تلخيصها في النقاط الآتية:

أولاً: عوائق إنسانية

وهذه العوائق مرتبطة بالقيادات الإدارية متّخذه القرار والمرؤوسين وتتمثل في:

1- ندرة وجود كوادر قيادية ذات كفاءة.
2- ضعف القدرة على التخطيط مع جعل الرؤية غير واضحة، ويصعب تحديد الهدف.
3- ضعف الرضا والأمان الوظيفي.
4- التردد والحيرة في اختيار البديل الأفضل.
5- ضعف القدرة على اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.
6- قلة تفعيل مبدأ المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرار.
7- ضعف الثّقة والوفاق بين المدير ومرؤوسيه.

ثانياً: عوائق تنظيمية

وهي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة فيما يأتي:

1- غموض الأنظمة واللوائح المعمول بها.
2- تعقيد الإجراءات المتّبعة.
3- قلة الإفصاح عن المعلومات.
4- المركزية في اتخاذ القرارات وندرة تفويض الاختصاصات والصلاحيات.
5- التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية وصلاحيتها.
6- وجود أزمات مالية.

وترى الأشرم، (2016م، ص36) أن معوقات اتخاذ القرار الفعّال في الجامعات الفلسطينية يعود للأسباب الآتية:

1- هيمنة القيادة على الاجتماعات.
2- صلابة اللوائح والتعليمات والقوانين الموجودة.
3- المركزية الشديدة، وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات.
4- تأثير الاعتبارات الاقتصادية والسياسية على موضوعية وشفافية اتخاذ القرارات.
5- عدم توفر نظم معلومات كافية وسهلة الوصول اليها من صاحب القرار.
6- النمط التسلطي في القيادة.
7- ضعف مهارة التحليل وتقدير الموقف.
8- الاهتمام بالتوثيق الورقي وعدم اعتماد التكنولوجيا.

أيضاً هنالك العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات، ويمكن تلخيصها فيما يأتي: (العيسي،1993م) و(كنعان، 2007م)

- تأثير الاعتبارات الاجتماعية، والمصالح الشخصية التي تضعها المنظمات المهنية والهيئات والجماعات الضاغطة، والتي تعمل على عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود رقابة إلى جانب عدم الاهتمام بمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية.
- عدم تحديد الاهداف بصورة دقيقة، وينتج عن ذلك عدم التعرف على البديل الملائم اكثر من غيره، ووجود أهداف متداخلة مع بعضها بعضاً يصعب تحديدها وحلها، ويؤدي الى التخبط في اختيار البديل المناسب.
- وجود المركزية الشديدة في العمل، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الثقة في تفويض الصلاحيات مما يضعف روح المسؤولية لدى المدراء في الإدارات الوسطى والعاملين، ويرجع ذلك الى أسباب سيكولوجية من قبل القيادات الإدارية العليا في عدم رغبتهم في تفويض الصلاحيات وامتلاكها بأيديهم.
- العوامل الخارجية، والمتمثلة بالأنظمة السياسية، والاقتصادية في الدولة.

ويرى الباحث ان من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، تأثير الاعتبارات السياسية والمادية على موضوعية وشفافية اتخاذ القرارات، وعدم اشراك العاملين في صنع القرارات، وعدم تنفيذ القرارات ومتابعتها وفق خطة محددة لذلك.

المبحث الثالث

العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية (نظرة تحليلية)

2.3.1 تمهيد

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري، ومن خلال مشكلة الدراسة، ومن أجل ربط متغيرات الدراسة و تفاصيلها، ومسيرة الباحث المهنية من خلال عمله في جامعة الأقصى، وتعاطيه مع شرائح المستويات الإدارية كافة في هذا المجال ، فإنه يرى أن هناك علاقة مباشرة لأبعاد جودة حياة العمل على مختلف الأنشطة الإدارية بالمنظمة، وأهمها فيما يتعلق بالقرارات الإدارية بمختلف أنواعها، ومراحها المتعددة، وبالتالي فإنه من الأهمية الاشارة لذلك من خلال هذا التحليل الذاتي لمكونات المتغير المستقل، وأبعاده الرئيسة ومدى علاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

2.3.2 أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

2.3.2.1 الاستقرار والأمان الوظيفي، وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع مستوى الطمأنينة لدى الموظف على المستقبل مما يؤدي إلى تركيز كامل الطاقة الفكرية له على أعمال الوظيفة. (نصار، 2013م، ص17)

وعليه فإن استمرار العمل وضمان تلقي الدخل المستمر يلعب دوراً هاماً في تخفيض حالات التوتر ورفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي مع إزالة الخوف من حياة العاملين. (القحطاني، 2012م، ص24)

إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمأنينة، والارتياح للعاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، حيث إن شعور العاملين بالاستقرار والامان الوظيفي، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير لديهم (الاستاذ، 2015م، ص46).

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

2.3.2.2 التوازن بين العمل والحياة علاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

تواجه المنظمات تحديات من تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، وبين تلبيه التزاماتهم الشخصية في حياتهم اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل، ويشار الى أن للتوازن بين العمل والحياة تأثيراً إيجابياً على المنظمة والموظفين على حد سواء، وهذا ما أكدته دراسة(البلبيسي، 2012م) بضرورة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المنظمة، لكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة سعيدة، مما يؤثر ايجابياً على معنويات العاملين، وأدائهم في العمل.

ويرى الباحث: أن التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين يقلل حالات الصراع داخل المنظمات، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين أداء العاملين مما ينعكس على جودة اتخاذ القرارات الفعالة، وتقبلها وعدم معارضتها من العاملين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

2.3.2.3 النمط القيادي والإشرافي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

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

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

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسة، وحث المسؤولين على اتباعه، لما له تأثير ايجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل، والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور مقاومة القرار.

ويرى الباحث: أن النمط القيادي والاشرافي عامل رئيس ومهم في تحديد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، وصنع قراراتها بكل كفاءة وفعالية، وأن الأنماط القيادية

تشير الى علاقة تفاعلية بدرجات متفاوتة بين القائد وقدرته على اتخاذ القرارات الإدارية التي تلقى قبولا، أو مقاومة من بعض الموظفين والتي تنعكس على مدى فاعليتها.

2.3.2.4 التقدم والترقي الوظيفي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

إن الحفاظ على مستقبل العاملين في المنظمة يكون من خلال الاحتفاظ بمكتسبات العامل الوظيفية، ومنحه فرصه للتقدم والترقي والتطور المهني، واستخدام أساليب حديثة في التمييز مثل التوسع في الوظيفة، او الاثراء الوظيفي، أو تقاسم الوظيفة، وبالتالي جميعها تعدّ من المداخل لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف بما ينعكس إيجاباً على فاعلية اتخاذ القرار وتعزيز جودة حياة العمل.

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

في ضوء مما سبق يمكن للباحث استخلاص نتيجة مفادها أنَّ قوة عناصر البيئة الداخلية، وأبعاد جودة حياة العمل من شأنها التأثير بشكل مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية في جامعة الاقصى بغزة، وهو ما تؤكده الدراسة النظرية ضمنياً وما ستؤول اليه نتائج الدراسة الميدانية في هذا البحث.

المبحث الرابع
جامعة الأقصى بغزة (دراسة حاله)

2.4.1 تمهيد

تعد الجامعات من المعالم الرئيسة ذات التأثير الاجتماعي في المجتمع، لما لها من دور كبير في تنمية قدرات طلابها الجامعيين واتجاهاتهم، ونشر المعرفة والنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والاجتماعي.

وتحرص المجتمعات والدول على مواكبة التطورات والتقدم العلمي من خلال إعداد جيل قادر على التغيير والإصلاح والبناء والتطوير خاصة الجيل الجامعي؛ لذا ينظر إلى الجامعات في الوقت الحاضر على أنها إحدى رموز النهضة الفكرية للأمم، وعنوان للحضارة وشعاراً للتقدم والرقي. (عاشور، 2016م، ص55)

وتعدّ جامعة الأقصى إحدى أكبر مؤسسات التعليم العالي الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، ولها دور كبير في تنمية المجتمع الفلسطيني كونها الجامعة الحكومية الأولى في فلسطين، والتي أخذت على عاتقها تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والنوعية. (أبو شمالة، 2016م، ص71)

وبناءً على ما سبق، يستعرض الباحث خلال هذا المبحث نبذه تعريفية عن جامعة الأقصى، النشأة والتطور، والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والكليات والعمادات والأقسام المختلفة التابعة لها بالإضافة الى التعرف على عمادة ضمان الجودة.

2.4.2 نشأة الجامعة وتطورها

لقد كانت بداية جامعة الأقصى بغزة في عام (1955م) تحت إدارة الحكومة المصرية كمعهد للمعلمين، واعدادهم بشكل ملائم، وقد تطور المعهد الى كلية التربية الحكومية، وذلك في عام (1991م)، وبعد ذلك أخذت الكلية بالنمو والتطور في سياساتها وخططها التنموية والتعليمية وأقسامها العلمية المختلفة وأساتذتها وطلابها، وقد تخرج منها العديد من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة الليسانس والبكالوريوس، كما كان لها دور بارز في تخريج عدد من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس المصرية، وقد تم تحويل الكلية الى جامعة الاقصى مع بداية العام الجامعي (2001م) وتضم الجامعة حالياً (تسع) كليات، ثماني منها تمنح درجة

البكالوريوس في (35) برنامجاً أكاديمياً ما عدا كلية مجتمع الأقصى، والتي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في (تسعة) تخصصات. (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

2.4.3 الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية

تتبنى جامعة الأقصى بغزة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ويمكن بيانها من خلال الآتي: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

1- رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى إلى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية فى مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

2- رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية، تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسئولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

3- الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني، وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية، وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال الآتي:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى، من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعلمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات، وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني، من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية، ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني، من خلال تقديم الخدمات التعليمية، التدريبية، البحثية، الاستشارية والعمل التطوعي، وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يرتكز على التميز والإتقان، ويلبى احتياجات المجتمع التنموية.

2.4.4 إدارة الجامعة ومجالسها

تتمتع جامعة الأقصى بشخصية ذات ذمة مالية، وباستقلال مالي وإداري وأكاديمي في إدارة شئونها، ويشرف على الجامعة عدد من الهيئات والمجالس مهمتها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وفق فلسفتها الوطنية وهذه المجالس هي: (هللو، 2013م، ص54)

أولاً: مجلس الأمناء

يُشكل مجلس الأمناء من نخبة من الشخصيات الفلسطينية البارزة، وتقوم على توجيه مسيرة الجامعة ومتابعتها أكاديمياً وإدارياً ومالياً، ورعاية مصالحها، وتوثيق صلاتها بالمجتمع الداخلي والخارجي، من أجل توفير احتياجاتها بما يساعدها على تحقيق رسالتها.

ثانياً: مجلس الجامعة

بتنسيب من رئيس الجامعة وتوصية مجلس الأمناء واعتماد وزير التربية والتعليم العالي، يتشكل مجلس الجامعة من السادة رئيس الجامعة، ونوابه، ومساعديه، والعمداء، وممثل واحد منتخب من كل كلية من الكليات.

ثالثاً: مجالس الكليات

يتولى الاشراف على كل كلية من الجامعة، ويُشكل كل مجلس من عميد الكلية رئيساً، ومساعد العميد، وعضويه كل رؤساء الأقسام الأكاديمية، واثنين من أعضاء هيئة التدريس يجري انتخابها بالاقتراع.

رابعاً: مجالس الأقسام والدوائر

يتولى الاشراف على كل قسم من أقسام الجامعة مجلس القسم، ويتكون كل مجلس من رئيس القسم وعضوية جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم.

2.4.5 هيكل الجامعة:

يمكن تقسيم هيكل الجامعة إلى مجموعة من الشئون الرئيسة، وذلك على النحو الآتي: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

- **الشئون الأكاديمية:** والتي تعنى بالتنسيق مع عمداء الكليات؛ لتطوير نظام الدراسة والخطط والبرامج للأقسام الأكاديمية، وكذلك تشرف على جميع الأنشطة الأكاديمية من خلال كليات الجامعة المختلفة.

- **الشئون الإدارية والمالية:** والتي تعنى بقضايا الشئون الإدارية والمالية كافة في الجامعة؛ وذلك بالتخطيط، والتطوير، والتوجيه، والرقابة، والمتابعة والإشراف.
- **شئون تكنولوجيا المعلومات:** والتي تعنى باستمرارية العملية التعليمية، وتطورها، ونموها ضمن إطار تكنولوجيا المعلومات، من خلال الإشراف والتوجيه العام للأنظمة المحوسبة الإدارية والأكاديمية، ومتابعة هذه الأنظمة وتطويرها تقنياً.
- **الشئون الثقافية والعلاقات العامة:** والتي تعمل على تعزيز مكانة الجامعة، وبناء العلاقات والشراكات وتنميتها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- **شئون التنمية، وخدمة المجتمع:** والتي تمثل بوصلة معيارية توجه الجهود العلمية للجامعة إلى البيئة المجتمعية، من خلال استثارة الجهود، وتوظيفها عبر آليات متنوعة ومتغيرة بالشكل الذي تخدم فيه المجتمع، وتنميته في جميع المناحي والاتجاهات كلها.

2.4.6 كليات الجامعة

تضم جامعة الأقصى بغزة (9) تسع كليات: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

- كلية العلوم التطبيقية
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية
- كلية التربية
- كلية الإعلام
- كلية الفنون الجميلة
- كلية التربية البدنية والرياضية
- كلية العلوم الإدارية
- كلية العلوم الطبية
- كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة وتضم تسعة(9) تخصصات.

2.4.7 مراكز الجامعة

تضم جامعة الاقصى العديد من المراكز ومنها: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

- مركز ابحاث علوم الفضاء والفلك.
- مركز البيانات الجيومكانية.

2.4.8 العمادات

تضم جامعة الأقصى العديد من العمادات: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017)

- عمادة الدراسات والبحث العلمي
- عمادة القبول والتسجيل
- عمادة التخطيط والتطوير
- عمادة شؤون المكتبات
- عمادة التعليم المستمر
- عمادة شئون الطلبة
- عمادة ضمان الجودة

2.4.9 عمادة ضمان الجودة في جامعة الأقصى بغزة

ويمكن التعرف على أهم ما يميزها من خلال ما يأتي: (الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى، 2017م)

أولاً: نبذه تعريفية

تعدّ من إحدى عمادات جامعة الأقصى، وتم انشاؤها بموجب قرار من رئاسة الجامعة عام 2005م، تماشياً مع التوجهات العالمية لمؤسسات التعليم العالي، وحرصاً منها على تحقيق الجودة وانطلاقاً من مكانة جامعة الاقصى كجامعة فلسطينية حريصة على التميز؛ لتتولى مهام تطبيق معايير الجودة في جميع عمادات وأقسام الجامعة ووحداتها، اضافة الى سعيها نحو تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، من خلال انشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بفاعلية وكفاءة عاليتين، وتقويم وقياس الأداء وفق معايير محددة، وتمكين الجامعة من القدرة على المنافسة المحلية والإقليمية، وتحسين مستوى الاتصالات الداخلية والخارجية.

ثانياً: الرؤية والرسالة والأهداف

الرؤية : تطمح العمادة أن تكون متميزة محلياً وإقليمياً في تطبيق معايير الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي ونشرها.

الرسالة: عمادة ضمان الجودة تهدف الى تطبيق معايير الجودة الشاملة ونشرها في تطوير كل من طرق التعليم والتعلم وبنية البرنامج الدراسي، وتطوير تقييم الطلبة، بالإضافة إلى الوصول بالبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى درجة عالية من التطور والجودة؛ وذلك بتوظيف تكنولوجيا

المعلومات، والاتصالات، وتلتزم العمادة خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية والاسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسئولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

الأهداف

تهدف عمادة ضمان الجودة إلى ما يأتي:

- وضع الاستراتيجيات العامة لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة لنشر الوعي بثقافة الجودة والاعتماد، والترخيص، و مفاهيمها لدى العاملين في الجامعة.
- نشر ثقافة الجودة والاعتماد الاكاديمي، والتحسين المستمر بين منسوبي الجامعة، للارتقاء المستمر بالمستوى الأكاديمي، و الإداري للجامعة كماً وكيفا.
- المساهمة في العمل على تبسيط الاجراءات في المجالات الإدارية والأكاديمية بما يحقق أهداف الجودة وتقديم الدعم المستمر لوحدات الجامعة المختلفة في كل ما يتعلق بقضايا الجودة والاعتماد الاكاديمي لبرنامج الجامعة.
- تصميم وإعداد الأدوات اللازمة لتقويم العملية التعليمية من خلال قياس مؤشرات الأداء لمدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها (هيئة التدريس- العاملون- الطلبة- الخريجون.. إلخ)
- التعرف على توقعات ومتطلبات ومستوى رضا عملاء الجامعة(الداخلين والخارجين) من الجامعة، وإبلاغها إلى كافة الوحدات ذات العلاقة.
- تحديد جوانب القوة والضعف في البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة، وتقديم المقترحات والوسائل المناسبة للتحسين المستمر.
- تطبيق معايير الاعتماد والجودة ومؤشرات الأداء المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، والنوعية بوزارة التعليم العالي.
- التواصل المستمر مع المعنيين والمستفيدين من أنشطة الجامعة، والسعي لمعرفة آرائهم، ورضاهم عن الخدمات المختلفة التي تُقدم لهم.
- الاشراف على اعداد برامج جوائز الإبداع والتميز في الاداء الأكاديمي والوظيفي وتنفيذها.
- إعداد البرامج التدريبية التي تسهم في تطوير مهارات منسوبي الجامعة وتنفيذها ومتابعتها.
- تبادل الخبرات والأفكار الخاصة بتطوير التعليم الجامعي مع المراكز والوحدات والمنظمات والهيئات المتخصصة في الجودة محلياُ واقليمياً وعالمياً.
- إعداد تقارير سنوية عن حالة الجودة في الجامعة.

الدوائر والاقسام الإدارية التابعة لها

- **وحدة الجودة الأكاديمية:** تهدف الى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في توفير البيئة التعليمية والتدريبية، لبناء القدرات الممكنة لطلبة الجامعة للتعليم المستمر، لخدمة احتياجات سوق العمل المحلي والاقليمي، والارتقاء بكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، في الممارسات التدريسية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوفير مستوى مميز من جودة المرافق والخدمات بالجامعة في ضوء معايير الجودة الشاملة للمؤسسات التعليم العالي.
- **وحدة الجودة الإدارية:** تهدف الى تهيئة بيئة إدارية محفزة وتحقيق الجودة، والتميز في العمليات الإدارية، لتعزيز الانتماء وتنمية المهارات بما يحقق الجودة في كافة العمليات والمخرجات الجامعية بالإضافة الى نشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة
- **وحدة جودة العمادات المساندة:** تسعى إلى خلق بيئة تفاعلية مساندة لكل مكونات العمادات والإدارات المساندة بالجامعة، وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم نظم اتخاذ القرار المؤسساتي، ودعم التخطيط الاستراتيجي والخدمات التي تقدمها العمادات المساندة التي تهدف للتطوير الدائم، وتطبيق معايير الجودة ضمن سياسة عمادة ضمان الجودة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 مقدمة

تناول العديد من الباحثين والدارسين مواضيع جودة حياة العمل، واتخاذ القرارات الإدارية، ومن هنا نستطيع القول أن العديد من الدول في العالم بما فيها فلسطين قد ناقشت هذه المواضيع ولعدة مرات نظراً لأهميتها القصوى في عالم الاعمال اليوم. وحسب علم الباحث تعدّ الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها في موضوعها حيث أنها ستدرس "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ".

ويعدّ الاهتمام بوجود الدراسات السابقة في معظم الأبحاث كونها تهدف إلى التعرف على خبرات وتجارب الباحثين والكُتاب الآخرين، والتطرق إلى أهم ما خلصت إليه دراساتهم من نتائج وتوصيات.

وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، حيث تنوعت في أهدافها ونتائجها، وكذلك مجتمعات الدراسة لديها، ورتب الباحث هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وتصنيفها إلى دراسات محلية عدد(9) تسع دراسات، ودراسات عربية عدد(9) تسع دراسات، ودراسات أجنبية عدد(9) تسع دراسات بإجمالي عدد(27) سبع وعشرين دراسة.

3.2 الدراسات المحلية

1- دراسة الشنطي، (2016م) بعنوان: "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم اسلوب الحصر الشامل لجميع مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: توفر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة بدرجة متوسطة وهناك علاقة بينها وبين اخلاقيات العمل لدى العاملين بالوزارة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وإتاحة الفرصة للعاملين في الوزارة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

2- دراسة الحسني، (2016م) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية في غزة، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام طريقة المسح الشامل، وقد اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين في الوزارة والبالغ عددهم (159).

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين قد بلغت 43% وهي درجة منخفضة، وان المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي قد بلغت 50% وهي درجة متوسطة، ويوجد تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تعزيز الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشئون الاجتماعية من خلال انتظام صرف الرواتب، وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، واتاحة الفرصة أمام الباحثين الاجتماعيين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم.

3- دراسة الأشرم، (2016م) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس باستثناء العمداء والنواب ورؤساء الاقسام، والبالغ عددهم(751) أكاديمياً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من (200) اكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية، ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بتقدير متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لأبعاد المرونة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية، وأبعادها في الجامعات الفلسطينية، وذلك لأهميتها بما ينعكس على فاعلية قراراتها وأيضاً توفير الامكانات المادية والبشرية التي تسهم في مساعدة رؤساء الاقسام على التواصل والتفاعل بشكل ايجابي.

4- دراسة أبو مسامح، (2016م) بعنوان: "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة، وقام بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(166) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية كانت بتقدير متوسطة، وبلغت درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير كبيرة، أيضاً تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية، ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطافة الأداء المتوازن، وتبني أدوات وأساليب إدارية حديثة، وتهيئه الظروف المناسبة، أيضاً تبني معايير واضحة لضمان تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ووجود رؤية تخطيطية للجامعات الفلسطينية على صعيد الاستثمار، وبناء مشاريع إنتاجية.

5- دراسة الاستاذ، (2015م) بعنوان: "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين- دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين العاملين في الشركة في جميع الفروع، والبالغ عددهم (195)، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد الدراسة، ووجود درجة عالية من الموافقة على فقرات الإبداع الإداري، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل، والإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل يشعر بها العاملون بالاستقرار، والأمان الوظيفي التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود أجور عادلة تتناسب مع الوضع الاقتصادي الذي يعيش فيه العاملون مما يساعدهم على الإبداع الإداري، وعقد برامج تدريب، وتعلم، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق الأفكار الإبداعية.

6- دراسة فياض، (2015م) بعنوان: "درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها"

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة العمادات، والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المعرفة، وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم، استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين الإداريين البالغ عددهم(167) إدارياً من الجامعة الإسلامية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الاسلامية لإدارة المعرفة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية من وجهه نظرهم كانت بتقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات، والدوائر الإدارية بالجامعة الاسلامية، لإدارة المعرفة وبين متوسطات تقديرهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمنح الثقة والصلاحيات اللازمة للعمادات والدوائر الإدارية لممارسة إدارة المعرفة وتدريب العاملين على زيادة تفعيل إدارة المعرفة من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية واشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

7- **دراسة أحمد، (2013م) بعنوان: "أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفي الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة. استخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت اسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (177) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين من ذوى المناصب الإدارية، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة .

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود إدارة للذات بدرجة جيدة عند العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الاسلامية، وأشارت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة الذات والقدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الدور الذي تلعبه إدارة الذات من خلال ربط كل هدف بجدود زمنية ووضع الموظفين أهدافهم، وجدولتها في جداول زمنية، وتطوير برامج وآليات متنوعة، وعمل دورات تدريبية تخلق دافعا داخلياً لدى الموظفين لتطوير إدارة الذات في مجال اتخاذ القرارات، وضرورة العمل على استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات.

8- **دراسة نصار، (2013م) بعنوان: "جودة حياة العمل أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم العالي"**

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في هاتين المؤسستين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغت (406) من مدراء المدارس ومساعديهم من كلا المؤسستين حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (1257) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة بين جودة حياة العمل، وتنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسستين، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلتا

المؤسستين بدرجة متوسطة ومقبولة وأن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين فيها جيدة جداً، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر، مكان العمل، والمسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومي من خلال رفع الرواتب، وتحسين نظام المكافآت، وتحسين بيئة العمل المادية، وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والترقي والتقدم المهني، والاهتمام باختيار اسلوب القيادة المناسب، وتحقيق التوازن بيت الحياة والعمل، والتقليل من ضغوط العمل.

9- دراسة البلبيسي، (2012م) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في غزة"

هدفت الدراسة على التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه. استخدم الباحث لتحقيق اهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت الدراسة على (53) منظمة غير حكومية وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (265) موظفاً، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والأداء الوظيفي لعامليها، بالإضافة إلى تلبيه المنظمات الغير الحكومية لشروط السلامة المهنية لعامليها في بيئة العمل، والتصميم الوظيفي الجيد للوظائف، وتبين حرص المنظمات المذكورة على تحقيق التوازن بين بيئة العمل، والحياة الشخصية للعاملين.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية في المنظمات غير الحكومية وتوفير بيئة عمل آمنه وصحيه تلبي شروط السلامة المهنية مع مراعاة وضوح المهام الوظيفية، وقدرات العاملين وجهودهم، عند تصميم الوظائف، وتحقيق الأمان الوظيفي، والاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت، وتوفير فرص للترقي والنمو المهني.

3.3 الدراسات العربية

1- دراسة سويدات والشيخ، (2017م) بعنوان: "أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهه نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن، استخدم الباحث لتحقيق اهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين التي بلغ عددها (28) شركة وبلغ عدد العاملين بها (429) عاملاً، وتم اخذ عينة طبقية ميسرة مقدارها (218).

وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: وجود مستوى مرتفع ذو دلالة احصائية لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن، كما توصلت الى وجود مستوى مرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة بالأردن.

وأوصت الدراسة على الاستمرار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمديرين، لاطلاعهم على ما يستجد من تقنيات في هذه المجالات، واشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات؛ لأن ذلك يقلل من درجة معارضتهم لها وسرعة تقبلها وتطبيقه المباشر دون أي عقبات مستقبلية.

2- دراسة الهاشمي و العضايلة، (2017م) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية من وجهه نظر العاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات، واستخدم في عملية جمع البيانات الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيع (450) استبانة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهه نظر العاملين كامن بدرجة متوسطة ، كما وجد أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنسية والخبرة، وعدم

وجود فروق تعزى للمتغيرات العمر وجهه العمل، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل والنوع.

وأوصت الدراسة بالحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات، وطموحات عامليها، والاهتمام بتحسين بيئة العمل وظروفه، وتفعيل جداول العمل بما يتناسب، ومصلحة المستشفيات العسكرية وعامليها.

3- دراسة السويطي، (2016م) بعنوان: "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزرات الحكومية الفلسطينية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العامين، والمديرين، ورؤساء الأقسام، في (5) خمس وزارات في الضفة الغربية وعددهم (2644)، حيث تم اختيار هذه الوزارات كونها الوزرات المركزية وكانت عينة الدراسة مكونة من (264) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الباحث اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن الوزرات الفلسطينية لا تُشعر الموظفين لديها بعدالة واحترام وبشكل انساني، ويوجد ضعف في التكامل التنظيمي، وعدم كفاية الرواتب والأجور، وعدم حصول الموظفين على حوافز تلائم انجازاتهم.

وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية بأبعاد جودة حياة العمل، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الموظفين، وضرورة عقد ورشات عمل للتعاطي مع برامج جودة حياة العمل ووضع سياسات واستراتيجيات تكون جودة حياة العمل هدفاً رئيساً من ضمن أهدافها.

4- دراسة زاهر، (2016م) بعنوان: "أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن(النافذة الواحدة) محافظة دمشق"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر أبعاد جودة حياة العمل في مركز خدمة المواطن لمحافظة دمشق، و معرفة مستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق والبالغ (50)، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ما بين استخدام جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، ووجود أثر بين ظروف بيئة العمل والالتزام التنظيمي، كما اظهرت النتائج وجود علاقة قوية نوعا منا بين الأجور والمكافآت، والالتزام التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد سياسات، وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء ايجابية جيدة لتبني أفكار جودة العمل الوظيفية، واعداد البرامج التدريبية للعاملين، وتوعية المديرين والموظفين على حدٍ سواء بالمزايا والمنافع لاستخدام سياسات جودة حياة العمل.

5- دراسة ابراهيم، (2015م) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات- ولاية البحر الاحمر"

هدفت الدراسة إلى الكشف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الاحمر، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من العاملين بشركة سوداني للاتصالات وعددهم (38) عاملاً، وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: توفر القيادة التحويلية بأبعادها في شركة سوداني للاتصالات، أيضاً توفر فاعلية اتخاذ القرار، ووجود أثر للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات على موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى، والاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المنظمات، لأنها تعدّ من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة، والتي تساعد القائد على اتخاذ القرار الفعال.

6- دراسة محمود، (2015م) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الانشطة الترويجية بالجامعات المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لكل من جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسئولي الانشطة الترويجية بالجامعات المصرية، وكذلك التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسئولي الانشطة الترويجية بالجامعات المصرية، والتعرف على التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسئولي الانشطة الترويجية بالجامعات المصرية، ووجود علاقة لكل بعدٍ من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، عدالة نظم المكافآت، توفير عمل متكاملة) والإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية(المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين، فرص الترقي والتقدم الوظيفي، عدالة نظم المكافآت، وتوفير عمل متكاملة) لعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية.

7- دراسة ماضي، (2014م) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. واستخدم الباحث لتحقيق اهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (3254) وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت العينة عشوائية طبقية.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين مع وجود تأثير مهم أيضا لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل فرص الترقي والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة على ضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعات من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا، والمرؤوسين، والتوصل الى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8- دراسة النصري، (2014م) بعنوان: " تقنيات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة الى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات، استخدم الباحث لتحقيق

اهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل جمع البيانات صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة للدراسة، بالإضافة الى إجراء بعض المقابلات الشخصية، يتألف مجتمع وعينة الدراسة من المدراء والنواب والموظفين في البنوك التجارية والبالغ عددهم (110) موظفاً وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الالكتروني والشات واقع جيد، ولكن بحاجة الى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الاخرى فانه جيد.

وأوصت الدراسة الى ضرورة تحسين عملية الاتصال، واستخدام التقنيات من خلال تنمية مهارات العاملين، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات، وتخصيص موازنة لتنفيذها في مجال تقنيات الاتصال، وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات.

9- دراسة الضلاعين، (2013م) بعنوان: "أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية اتخاذ القرارات. دراسة تطبيقية على شركات الصناعات النسيجية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات في شركات الصناعات النسيجية الأردنية، وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات؛ وذلك لمعرفة مستوى استخدام هذه الشركات للنظم بغرض تقديم اقتراحات تسهم في زيادة الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة. وقد استخدم الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد شملت الدراسة (180) مديراً من أصل (240) مديراً من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات، وفاعلية اتخاذ القرارات، وبين كفاءه العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للموظفين من مختلف المستويات، وتدريبهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا، وضرورة وجود دائرة خاصة لنظم المعلومات في كل شركة لمساعدة متخذي القرارات في حل مشاكلهم.

3.4 الدراسات الأجنبية

1- دراسة Arai، (2015) بعنوان " تحسين إطار صنع القرار الإداري- دراسة حالة منظمة الخدمات المالية"

Improved Managerial decision making frame-Case: A Financial Services Organization.

هدفت الدراسة الى التعرف على التحديات الحالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العوامل الرئيسة التي من شأنها تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. واستخدم الباحث منهج البحث الاستقرائي(الانتقال من ملاحظة محددة إلى تعميم أوسع ونظريات) حيث حدد البيانات المطلوبة، وقام بجمعها وتحليلها، ثم حدد النظريات ذات الصلة التي تناسب البيانات التي تم جمعها مع اهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المقابلات كأداة لجمع البيانات حيث أجرى (21) مقابلة وجها لوجه على مرحلتين، على مجتمع الدراسة من القادة، والمديرين باستخدام المسح الشامل.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والاجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا، أيضا هناك توازن بين الحقائق المطلوبة، والبيانات من أجل الوصول الى الكفاءة في الوقت المناسب

وأوصت الدراسة بأن صنع القرار الإداري هو نتيجة لمزيج من العوامل الملموسة، وغير الملموسة وكثيراً ما يتعلق الأمر بكيفية إدراك المديرين وتفسيرهم لهذه العوامل، وشروط تكوين المعرفة وكيفية وضع الاجراءات المناسبة التي تنفذ القرار.

2- دراسة Swapna، (2015) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة على قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات"

Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأُجريت الدراسة على اكبر (3) ثلاث شركات في الهند (WIPRO, INFOSYS, TCS)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من (410) موظفاً من أصل (4113) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: كلما تقدمت الفئة العمرية كان هناك رضا وظيفي والتزام تنظيمي، ووجود فروق تعزى (للفئات العمرية، الخبرة، الحالة الاجتماعية) حول نظرتهم إلى وجود الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بجودة حياة العمل أكثر، وخصوصا في الأمن والتعرض للأخطار، والسلامة المهنية، والتقدير المعنوي والمادي.

3- دراسة Swamy, (2015) بعنوان: "جودة حياة العمل : تطوير مقياس والتحقق من الصحة"

Quality of Work Life: Scale Development and Validation.

هدفت الدراسة إلى وضع مقياس صحيح وموثوق من خلال النظر في الأبعاد الهامة لجودة حياة العمل الخاصة بالموظفين في الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في كارناتاكا الهند، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة على (1092) موظفاً يعملون في المجال الميكانيكي.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: بعد تحليل العوامل فقد تم تحديد الأبعاد الرئيسة التسعة الهامة لجودة حياة العمل وأوضحت 82% من إجمالي التباين ، وهي بيئة العمل، ثقافة المنظمة، المناخ، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، والمرافق، الرضا الوظيفي و الأمن الوظيفي، استقلالية العمل وكفاية الموارد.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل لأهميتها على الصعيد العالمي في المنظمات.

4- دراسة Zilli & Ali, (2015) بعنوان: "جودة حياة العمل وقوة الأنا باعتباره مؤشراً على الالتزام التنظيمي: دراسة على الموظفين الإداريين"

Quality of Work Life and Ego-Strength as a Predictor of Organizational Commitment : study of Managerial Personnel.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير جودة حياة العمل باعتباره مؤشراً للتنبؤ بالالتزام التنظيمي بين مديري المؤسسات الخاصة، وتحديد الفرق بين مدراء القطاع الخاص والعام في مدينة دلهي الهندية، وهدفت الدراسة أيضاً الى فهم تأثير تصور وانطباعات المدراء حول جودة حياة العمل. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (300) من المديرين .

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها: أن جودة حياة العمل هي الوحيدة التي تشير إلى الولاء التنظيمي في المجموعات كافة من المديرين لعينه الدراسة، وقد بينت النتائج أيضاً الى

وجود فروق بين مديري القطاعين العام والخاص في متغيرات الدراسة، التي تم قياسها على جميع متغيرات الدراسة.

وأوصت الدراسة بأن المنظمات في القطاعين العام والخاص بحاجة ماسة إلى فهم قوة الأنا وإدارتها لدى المديرين، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم لتقوية الأنا لديهم، حيث يقود ذلك إلى تحسين ولائهم التنظيمي.

5- دراسة Hamid Zare et. Al، (2014) بعنوان: "التعرف على عناصر جودة حياة العمل وقياسها في كلية جامعة طهران الإيرانية"

"Identification the components of Quality of Work Life and measuring them in faculty of Tehran University Iranian"

هدفت الدراسة التعرف إلى ابعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين اعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي، والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية، أيضاً العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة(235) عضواً من هيئة التدريس، وبلغ حجم العينة (184) وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، وموافقة أعضاء هيئة التدريس عن الفقرات الخاصة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر جودة حياة العمل وخاصة خدمات الرعاية الصحية، والأمن الوظيفي.

6- دراسة Bafroue، et al, (2013) بعنوان: " التعرف في أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على صنع القرار لدى المديرين في الجامعات دراسة حالة: الجامعات ومعاهد التعليم العالي في مدينة Qom"

An Investigation into the Effects of Applying Management Information System (MIS) on Managers Decision Making in Universities- Case Study: Universities& Higher Education Institutes in the City of Qom.

هدفت الدراسة الى التعرف على أراء المدراء حول أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على صنع القرار في الجامعات الأكاديمية، كما حاولت الدراسة تقييم وتحديد موقف ودور نظم المعلومات وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى المدراء في الجامعات ومعاهد التعليم العالي في

مدينة قم الإيرانية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الطريقة المسحية في جمع البيانات عن طريق تصميم وتوزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن هناك علاقة مباشرة وهامة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وصنع القرار وهذا يعني ان المدراء الذين يطبقون نظم المعلومات في صنع القرار بشكل اكبر يتوقعون أن تكون نتائج قراراتهم أفضل.

وأوصت الدراسة على ضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية لما لها من أثرٍ إيجابي في اتخاذ القرار الأفضل في المؤسسات الأكاديمية.

7- دراسة Indumathy. R. & Kamalraj.S، (2012) بعنوان: " دراسة عن جودة حياة العمل بين العمال بالتركيز على صناعة الغزل والنسيج في منطقة تيربور"

A study on Quality of Work life among Workers with Special Reference to Textile Industry in Tirupur District – A Textile Hub.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل، وتحليل الإجراءات التي تم اعتمادها لتحسين جودة حياة العمل لدى العاملين ، واقتراح مقاييس ملائمة لتحسين جودة حياة العمل، استخدم الباحثان مقابلة منظمة لجمع البيانات تم تنفيذها على عينة حجمها (60) موظفاً من مجتمع الدراسة ، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة العمل، والرضا الوظيفي، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والرضا الوظيفي .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين عوامل الأمان في المؤسسة مما يزيد من ثقة الموظفين، ويقلل من حوادث العمل، وضرورة تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتحسين المؤسسة مما يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة ، وعقد برامج تدريبية مما يزيد من إنتاجية الموظفين، وإتباع سياسة دفع مناسبة لتقديم تعويضات و أجور عادلة للموظفين مما يؤدي لتحسين أداء العاملين ، و توفير نفقات طبية للعاملين ، و ضرورة تحسين تدفق المعلومات في المؤسسة.

8- دراسة Normala, (2010) بعنوان: "استثمار العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية"

"Investing the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms"

هدفت الدراسة على التعرف إلى العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، وأيضاً التعرف إلى مستويات

الالتزام التنظيمي من خلال اختبار مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي. شملت عينة الدراسة (500) موظف في المستويات الإشرافية، والمسئولين في الشركات الماليزية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستويات مرتفعة من الرضا لدى العاملين عن ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (الإشراف، النمو والتطوير، العلاقات الاجتماعية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة، وتأثير ايجابي من بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي " العاطفي"، "المعياري"، "الاستمراري المرتبط بالبدائل"، "الاستمراري المرتبط بالتكلفة".

وقد أوصت الدراسة على ضرورة الالتزام بأهمية جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة لما لها من تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية.

9- دراسة Becker & Palmer, (2009) بعنوان: "أثر الثقافة على مديري اتخاذ القرار- دراسة حالة المكسيك وألمانيا"

The Effect of Culture on Managers Decision Making- a Case Study of Mexico and Germany.

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار، واتبعت الدراسة منهج التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين، واتبعت أسلوب الحالة في ألمانيا والمكسيك (في المكسيك في شركة FEMSA، وفي ألمانيا في شركة SIEMENS واحدى شركات الصلب)، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: استخدام كل من ألمانيا والمكسيك لعملية اتخاذ القرار بعقلانية إلى حد ما، وتتخذ القرارات على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين، وان الثقافة ما زالت تؤثر في مجالات العمل الاخرى غير اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع اتخاذ القرار، وثقافة المنظمة وضرورة اعداد العديد من الدراسات التي توضح دور الثقافة في كل مراحل اتخاذ القرار.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

1- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

- **من حيث المتغيرات:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغير المستقل "**جودة حياة العمل**"، مثل دراسة (الشنطي، 2016م)،(الحسني، 2016م)،(الاستاذ، 2016م)،(السويطي، 2016م)،(أحمد، 2015م)، (ماضي،

2014م)،(البلبيسي، 2012م)،(محمود، 2015م)،(زاهر، 2016م)،(الهاشمي و العضايلة،2017 م)، (نصار، 2013 م)،(Swamy, 2015) ،(Swapna, 2015) Indumathy. R.) ،(Normala, 2010) ، (Zilli & Ali, 2014), (Hamid Zare et. Al، 2014)،(&Kamalraj.S.,2012)

ومن الدراسات ما تناولت عملية اتخاذ القرارات، حيث يتشابه جزئياً مع هذه الدراسة مثل دراسة (الأشرم، 2016 م)،(أبو مسامح، 2016م)،(فياض، 2015 م)،(أحمد، 2013م)، (سويدات والشيخ، 2017م)، (ابراهيم، 2016م)،(النصري، 2014م)، (الضلاعين، 2013م)، (Arai، 2015)، (Bafroue، et al، 2013)، (Becker & Palmer, 2009م) وعليه ففي هذا المجال تتفق أغراض الدراسة وأهداف الدراسة جزئياً مع هذه الدراسات، حيث منها ما تناول جودة حياة العمل، ومنها ما تناول اتخاذ القرارات كلاً على حده.

- **من حيث المنهج المستخدم**: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أنها ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- **من حيث أداة الدراسة**: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أنها ستستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- **مجتمع وعينة الدراسة**: فقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار المدراء وأصحاب المناصب الإدارية، كمجتمع وعينة للدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (السويطي، 2016)، (أحمد، 2013م)،(النصري، 2014م)، (الضلاعين، 2013م)، Becker & Palmer, 2009)، (Arai، 2015)، (Normala, 2010)، (Zilli & Ali, 2014)، (2013 Bafroue، et al،)،(نصار، 2013م)، (محمود، 2015م).

2- **أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة**

- **من حيث المتغيرات:** تناول موضوع الدراسة الحالية " أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة "، وهذا يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، حيث هناك اختلاف في ربط الدراسة الحالية بين المتغير المستقل، والمتغير التابع " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية".
- **من حيث المنهج المستخدم:** الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف مع دراسة (Becker & Palmer, 2009)، التي استخدمت اسلوب الحالة، ودراسة (Arai، 2015) التي استخدمت اسلوب المنهج الاستقرائي.

- **من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:** اختلف مجتمع، وعينة الدراسة الحالية كلاً مع مجتمع وعينة الدراسات السابقة، حيث كان مجتمع العينة لـ:

دراسة (سويدات والشيخ، 2017م)، (السويطي، 2016م)، (ابراهيم، 2016م)، (الاستاذ، 2015م)، (ماضي، 2014م)،(الشنطي، 2016م)،(البلبيسي، 2012م)،(زاهر، 2016م)، (الهاشمي و العضايلة،2017م)، (Indumathy. R. &Kamalraj.S.,2012)، (Swamy, 2015)، (Swapna, 2015) من الموظفين العاملين.

ودراسة (الحسني، 2016م) من الباحثين الاجتماعيين .

ودراسة (Hamid Zare et. Al، 2014), (الأشرم، 2016م)،(أحمد، 2015م)، من أعضاء الهيئة التدريسية.

ودراسة(فياض، 2015م) من أعضاء الهيئة الإدارية.

- **من حيث أداة الدراسة** : اختلفت هذه الدراسة في أنها ستستخدم اسلوب الاستبانة مع دراسة (Indumathy. R. &Kamalraj.S.,2012)،(Becker & Palmer, 2009)،(2015 ،Arai)، التي استخدمت أسلوب المقابلات كأداة لجمع البيانات.

3- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

1- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أبعاد جودة حياة العمل المتبعة، سواءً أكانت محلية أم عربية أو أجنبية.
2- إثراء الجانب النظري من الدراسة.
3- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق، وأن درسها غيره من الباحثين.
4- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وبيان أهمية واهداف الدراسة.
5- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال الدراسة.
6- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة التي سيتم تناولها أثناء استكماله.
7- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.
8- عرض النتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع جودة حياة العمل، وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية يمكن استخلاص الآتي :

1- توصلت بعض نتائج الدراسات المحلية والعربية والأجنبية الى أهمية أبعاد جودة حياة العمل في العملية الإدارية، بالإضافة الى أهميتها وتأثيرها على فاعليه اتخاذ القرارات للمدراء، واصحاب المناصب الإدارية.

2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية، ومن خلال التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

3.6 الفجوة البحثية

الدراسات السابقة كافة تم تطبيقها على مؤسسات مختلفة، وما تتميز به الدراسة الحالية تطبيقها على جامعة الأقصى، الجامعة الحكومية الوحيدة في قطاع غزة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال جودة حياة العمل، وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط هذين المتغيرين معاً، بل تكاد تكون نادرة ومن هنا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها الأولى التي تحاول كشف تأثير أبعاد جودة حياة العمل (كمتغير مستقل) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية (كمتغير تابع) و الربط بينهما، على حسب علم الباحث.

جدول (3.1): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- تحدثت بعض الدراسات السابقة عن جودة حياة العمل وعلاقته بعدة متغيرات مختلفة. - وتحدثت أيضاً على فاعلية اتخاذ القرارات وارتباطها بعدة متغيرات مختلفة .	- ندرة الدراسات التي تناولت أثر أبعاد جودة حياة العمل (كمتغير مستقل) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية(كمتغير تابع) معاً.	تربط الدراسة الحالية بين أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2017م)

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع
الإجراءات المنهجية للدراسة

4.1 مقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل توضيحاً مفصلاً لمنهجيه الدراسة، واجراءاتها التي قام باتباعها في تنفيذ الدراسة، والتي تعدّ محوراً أساسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وبناء على ذلك تناول هذا الفصل تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة، وخطوات بنائها وتطويرها، ومدى الصدق والثبات، كما يتضمن هذا الفصل بيان اجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لذلك.

4.2 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها، قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، والذي يحاول من خلاله الباحث دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويتم التعبير عنها بصورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها.

لذا سيعتمد الباحث على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة في وصف **أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الاقصى بغزة**، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها، واختبار الفرضيات، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات.

4.3 مصادر الدراسة

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، هما:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة وحيده للدراسة، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية (الأكاديميين، الإداريين) بجامعة الاقصى بغزة من نواب رئيس الجامعة، ومساعديه، و عمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدراء الدوائر الإدارية في جامعة الأقصى بفروعها: (جامعة الأقصى غزة، كلية المجتمع غزة، جامعة الأقصى خانيونس، كلية المجتمع خانيونس)، والبالغ عددهم(185) موظفاً.

جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المناصب الإدارية والنوع

م	المسمى الوظيفي	ذكر	انثى	المجموع
1	نائب/ مساعد رئيس	5	-	5
2	عميد	14	-	14
3	مساعد عميد	14	-	14
4	رئيس قسم أكاديمي	40	5	45
5	مساعد رئيس قسم أكاديمي	14	3	17
6	مدير إداري/ نائب مدير	22	8	30
7	رئيس قسم إداري	38	22	60
الإجمالي		**147**	**38**	**185**

المصدر: دائرة شئون الموظفين، جامعة الاقصى، 2017م، انظر الملحق رقم (1).

وقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الظاهرة، حيث وزعت الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة، وعددهم (185) موظفاً، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة (89.7%).

4.5 أداة الدراسة

أعد الباحث استبانة حول" **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة** " حيث تكونت أداة الدارسة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن **البيانات الشخصية** عن المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل والمتمثل في " **جودة حياة العمل**"، ويتكون من 24 فقرة، موزعة على (4) أربعة مجالات هي:

المجال الأول: النمط القيادي والإشرافي، ويتكون من (6) ست فقرات.

المجال الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتكون من (6) ست فقرات.

المجال الثالث: التقدم والترقي الوظيفي، ويتكون من (6) ست فقرات.

المجال الرابع: التوازن بين العمل والحياة، ويتكون من (6) ست فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع والمتمثل في" **فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية**"، ويتكون من (15) خمس عشرة فقرة.

وقد استخدم الباحث مقياس **ليكرت الخماسي** ليتم من خلاله قياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول(4.2):

جدول (4.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

4.6 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة** "، واتبع العديد من الخطوات لإعداد الاستبانة: -

1- البحث والاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبانة.
2- قام الباحث باستشارة العديد من أساتذة الكليات والجامعات في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها.
3- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
5- تصميم الاستبانة في الصورة الأولية.
6- مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7- عرض الاستبانة على العديد من المحكمين من ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين في بعض الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والملحق رقم(2) يبين أسماء لجنة التحكيم وأعضائها.
8- بعد النظر الى آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة بالحذف، أو الإضافة والتعديل؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (3).
9- تم إجراء عينه استطلاعية من خلال توزيع (30) استبانة على أفراد عينة الدراسة؛ وذلك لغرض التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

4.7 صدق وثبات أداة الدراسة الاستبانة

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010م، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون،2001م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- **صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":**

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة، أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010م، ص107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد الدراسة، تألفت من (14) من المتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية، و إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يعدّ الاتساق الداخلي من أهم مقاييس صدق الأداة، والذي يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والنتائج التالية توضح ذلك، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) موظفاً.

- **الاتساق الداخلي ل " أبعاد جودة حياة العمل"**

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط القيادي والإشرافي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " النمط القيادي والإشرافي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تشجع الجامعة على تنمية روح المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.	.776	0.000*
.2	تتبنى الجامعة في عملها النمط التشاركي في القيادة والإشراف.	.761	0.000*
.3	تستخدم الجامعة النقد الإيجابي مع العاملين عند ارتكاب الاخطاء.	.737	0.000*
.4	تمنح الجامعة العاملين صلاحيات ومسئوليات تتلاءم مع قدراتهم لتسيير شؤون العمل.	.778	0.000*
.5	يتم التعامل مع العاملين في الجامعة بعدالة دون تمييز.	.731	0.000*
.6	تشجع الجامعة العاملين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية.	.792	0.000*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي "، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تمتلك الجامعة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.	.620	0.000*
.2	توفر بيئة الجامعة مناخ تنظيمي يشعر العاملين به بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	.586	0.000*
.3	تلتزم الجامعة بتطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني على موظفيها.	.404	0.005*
.4	يتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة التي تمكنها من الايفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الموظفين.	.704	0.000*
.5	توجد نقابة للعاملين تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية.	.483	0.001*
.6	توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	.660	0.000*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقدم والترقي الوظيفي "، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التقدم والترقي الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تعتمد الجامعة نظام للترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.	.871	*0.000
.2	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للعاملين بالجامعة.	.876	*0.000
.3	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.861	*0.000
.4	تُمنح الترقيات الوظيفية للمدراء أو رؤساء الأقسام بعدالة وانصاف.	.871	*0.000
.5	تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	.890	*0.000
.6	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين.	.810	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوازن بين العمل والحياة "، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوازن بين العمل والحياة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا.	.584	*0.000
.2	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء وزوجات العاملين في الجامعة.	.482	*0.001
.3	الوقت المتبقي للموظف بعد دوامه في الجامعة يكفيه للقيام بواجباته الاجتماعية.	.663	*0.000
.4	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة للعاملين خارج بيئة العمل في ايجاد مناخ عائلي وتقديم خدمات اجتماعية متنوعة.	.587	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.5	تشارك الجامعة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة).	.816	*0.000
.6	توفر الجامعة رصيد إجازات مناسب وكافي للموظفين .	.688	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للجامعة.	.756	*0.000
.2	تعتمد الجامعة ثقافة صياغة الاهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.	.721	*0.000
.3	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات .	.671	*0.000
.4	يتم الحرص على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	.821	*0.000
.5	تحدد الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.	.728	*0.000
.6	يتم مراعاة امكانيات وقدرات الجامعة الواقعية عند اتخاذ القرارات.	.857	*0.000
.7	تتوفر الاستعدادات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلبها المشكلات المستقبلية المحتملة.	.777	*0.000
.8	تحرص الجامعة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات.	.763	*0.000
.9	يتم مناقشة العاملين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية.	.808	*0.000
.10	يؤخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرارات.	.755	*0.000
.11	يتم التراجع عن القرارات المتخذة إذا وجد ما يدفع لذلك.	.807	*0.000
.12	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.	.849	*0.000
.13	تحدد الجامعة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.	.795	*0.000
.14	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقه وفق خطة محددة لذلك.	.703	*0.000
.15	يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة(التغذية الراجعة).	.720	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والنتائج التالية توضح ذلك، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) موظفاً.

يبين جدول (4.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
النمط القيادي والإشرافي.	.848	*0.000
الاستقرار والأمان الوظيفي.	.727	*0.000
التقدم والترقي الوظيفي.	.870	*0.000
التوازن بين العمل والحياة.	.665	*0.000
جودة حياة العمل.	**.929**	***0.000**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**.898**	***0.000**

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**

4.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أية درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،2010م، ص97) ، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 موظفاً.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
النمط القيادي والإشرافي.	6	0.835	0.914
الاستقرار والأمان الوظيفي.	6	0.602	0.776
التقدم والترقي الوظيفي.	6	0.928	0.964
التوازن بين العمل والحياة.	6	0.720	0.849
جودة حياة العمل.	**24**	**0.904**	**0.951**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**15**	**0.951**	**0.975**
جميع المجالات معا	**39**	**0.953**	**0.976**

***الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ**

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.602،0.951)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.953). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.776،0.975)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.976) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع، ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها، لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ الاستبانة وتحليلها، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov- Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط القيادي والإشرافي.	0.690	0.727
الاستقرار والأمان الوظيفي.	0.730	0.661
التقدم والترقي الوظيفي.	0.814	0.521
التوازن بين العمل والحياة.	0.768	0.597
جودة حياة العمل.	**0.799**	**0.545**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**0.762**	**0.607**
جميع مجالات الاستبانة	**0.573**	**0.898**

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2- المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4- اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8- اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- **توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	128	77.1
أنثى	38	22.9
المجموع	166	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته (77.1%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (22.9%) إناث، أي أن نسبة الذكور في جامعة الأقصى بغزة أكثر من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سوق العمل بقطاع غزة يعتمد على توظيف الذكور أكثر من اعتماده على الإناث، وتتناسب هذه النسبة مع ما تم نشره في تقرير مسح القوى العاملة في الاراضي الفلسطينية، حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة (71.6%)، وبلغت نسبة مشاركة الإناث (29.3%) في العام 2016م(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة، 2016م).

- **توزيع عينة الدراسة حسب العمر**

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	-	-
من 25- إلى أقل من 35 سنة	24	14.5
من 35- إلى أقل من 45 سنة	90	54.2
من 45 سنة فأكثر	52	31.3
المجموع	166	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 35- إلى أقل من 45 سنة، حيث بلغت نسبتهم 54.2%، بينما نسبه 14.5% لمن أعمارهم من 25- إلى أقل من 35 سنة. ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن معظم الجامعات بصفة عامة، وجامعة الأقصى بصفة خاصة تقوم بتكليف المناصب الإدارية بها إلى أصحاب الخبرة لمن لديهم القدرة على ممارسة الأعمال الإدارية بكفاءة، ويمتلكون القدرة على التعامل مع الأحداث، والمتغيرات بكل دراية واتقان.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	63	38.0
ماجستير	52	31.3
دكتوراه	51	30.7
المجموع	166	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته (38.0%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 31.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (30.7%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس في جامعة الاقصى إلى أن معظم المناصب الإدارية من مدير إداري، ونائب ورئيس قسم إداري تتطلب الدرجة الجامعية الأولى للقيام بها. أما بخصوص حملة الماجستير ونسبتهم(31.3%) يعزو الباحث ذلك الى أن المناصب الإدارية للاكاديميين تعطي المجال لحملة الماجستير بأن يكون لهم دور في العمل الإداري لمنصب رئيس قسم أكاديمي، ومساعد رئيس قسم أكاديمي. ويليهم حمله الدكتوراه ونسبتهم (30.7%) ويرجع ذلك إلى أن المناصب الإدارية للوظائف الاكاديمية تتطلب شهادة

الدكتوراه، تتمثل في مناصب نواب ومساعدي الرئيس، والعمداء، ومساعدي العمداء، وذلك لكي يتناسب المؤهل العلمي مع حجم الصلاحيات والمهام الموكلة لهم.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي**

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
نائب/ مساعد رئيس	5	3.0
عميد	14	8.4
مساعد عميد	10	6.0
رئيس قسم أكاديمي	33	19.9
مساعد رئيس قسم أكاديمي	15	9.0
مدير إداري/ نائب مدير	28	16.9
رئيس قسم إداري	61	36.7
المجموع	166	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 53.6% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي رئيس قسم إداري / مدير إداري / نائب مدير، ونسبه 28.9% مسماهم الوظيفي مساعد رئيس قسم اكاديمي / رئيس قسم أكاديمي، ونسبه 17.4% مسماهم الوظيفي مساعد عميد/ عميد/ نائب ومساعد رئيس.

تتفق نتائج جدول (5.4) مع نتائج جدول (5.3) الخاص بالمؤهل العلمي، حيث إن نصف مجتمع الدراسة تقريباً من حملة البكالوريوس، وهذا يؤكد أن معظم المناصب الإدارية الخاصة بالموظفين الإداريين في جامعة الأقصى، تتطلب الدرجة الأولى للقيام بها، ونلاحظ أن مسمى مساعد عميد، وعميد، ونائب، ومساعد الرئيس نسب متقاربة، والأعداد محدودة، وذلك طبقاً لهيكل مجلس الجامعة، والعمادات، والكليات المختلفة.

- **توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة**

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	4	2.4
من 5- إلى أقل من 10 سنوات	21	12.7
من 10- إلى أقل من 15 سنة	78	47.0
من 15 سنة فأكثر	63	38.0
المجموع	166	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (85%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، بينما الباقي ونسبتهم 15%، سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاتساق بين المسمى الوظيفي و العمر الملائم، وعدد سنوات الخبرة في المجال نفسه، لشغل المناصب الإدارية كما وضح الباحث سابقاً في نتائج جدول (5.2) الخاص بالتوزيع حسب العمر، حيث لابد من تكليف عاملين ذو خبرة طويلة وأقدمية لشغل المناصب الإدارية، وتكون أعمارهم فوق 35 فأكثر، ولديهم قدرات ومهارات عديدة للقيام بالمهام الإدارية والاكاديمية المتنوعة وتقديراً لإمكانياتهم وفهمهم الحقيقي لرؤية ورسالة الجامعة.

5.3 المحك المعتمد في الدراسة

:(Ozen *et al*., 2012)

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% –36%	لا أوافق بشدة
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% – 52%	لا أوافق
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52%– 68%	أوافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68%– 84%	أوافق
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84 %–100%	أوافق بشدة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

5.4 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات جودة حياة العمل

1- تحليل فقرات : أبعاد جودة حياة العمل"

- **تحليل فقرات مجال " النمط القيادي والإشرافي "**

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " النمط القيادي والإشرافي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تشجع الجامعة على تنمية روح المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.	2.83	0.83	56.63	3	أوافق إلى حد ما
.2	تتبنى الجامعة في عملها النمط التشاركي في القيادة والإشراف.	2.85	0.82	56.99	2	أوافق إلى حد ما
.3	تستخدم الجامعة النقد الإيجابي مع العاملين عند ارتكاب الاخطاء.	2.72	0.83	54.30	5	أوافق إلى حد ما
.4	تمنح الجامعة العاملين صلاحيات ومسئوليات تتلاءم مع قدراتهم لتسيير شؤون العمل.	3.17	0.75	63.39	**1**	أوافق إلى حد ما
.5	يتم التعامل مع العاملين في الجامعة بعدالة دون تمييز.	2.46	0.93	49.16	**6**	لا أوافق
.6	تشجع الجامعة العاملين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية.	2.79	0.89	55.88	4	أوافق إلى حد ما
جميع فقرات المجال معاً		**2.81**	**0.67**	**56.14**		**أوافق إلى حد ما**

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يأتي:

يتضح أن الفقرة الرابعة التي تنص على " تمنح الجامعة العاملين صلاحيات ومسئوليات تتلاءم مع قدراتهم لتسيير شؤون العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.17 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (63.39%)، وهذا يعني أن هناك "موافقة إلى حد ما" من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تفويض بعض العمداء، والمدراء، ورؤساء الأقسام في جامعة الأقصى جزءاً بسيطاً من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ممن لديهم المهارات، والقدرات الإدارية اللازمة لتسيير شؤون العمل الإداري، والأكاديمي في العمادات، والدوائر المختلفة، سعياً لخدمة العاملين والطلاب، ولإعطاء الفرصة اللازمة للعاملين على تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق.
- يتضح أن الفقرة الخامسة " يتم التعامل مع العاملين في الجامعة بعدالة دون تمييز " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.46)، أي أن الوزن النسبي (49.16%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- نتيجة للأزمات التي تمر بها جامعة الاقصى، والتي توجب على القائد اتباع اسلوب الهيمنة وفرض سلوك أوتوقراطي نتيجة وجود أحزاب سياسية مختلفة تتصارع من أجل التحكم في إدارة الجامعة، قد انعكس سلباً على طريقة التعامل مع العاملين في الجامعة نتيجة التمييز حسب التيارات السياسية المختلفة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " النمط القيادي والإشرافي " يساوي (2.81)، أي أن الوزن النسبي(56.14%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث وجود درجة موافقة إلى حد ما "متوسطة" على فقرات النمط القيادي والإشرافي إلى الإشارة الى اتباع القادة أصحاب المناصب الإدارية سلوكا يجمع ما بين النمط الأوتوقراطي في التعامل والنمط الديمقراطي معاً، في السعي منهم لتحقيق رضا العاملين والتأثير عليهم، حيث يحتفظ جزء من هؤلاء القادة أحياناً بحق اتخاذ القرارات لنفسهم ويسمح في مرات أخرى بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ بعض القرارات. ويرى الباحث أن هذا السلوك كان نتيجة طبيعة التغيير المستمر في قيادة مجلس الجامعة، بما يتبع من تغيير جزئي في السياسات، وآليات وطريقة العمل، وهذا أدى الى عدم وضوح الرؤية لدى العاملين؛ مما دفعهم لوجود الموافقة المتوسطة على فقرات المحور.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الشنطي، 2016م) حيث أظهرت نتائجها وجود موافقة بدرجة "متوسطة "على مجال القيادة من قبل العاملين في وزارة الاشغال العامة والإسكان في غزة.

كما اتفقت مع دراسة(السويطي،2016م) التي أكدت أن درجة اهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة النمط القيادي في هذه الوزارات، هي درجة متوسطة بصورة عامة.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسني، 2016م)، التي توصلت الى أن درجة الرضا على نمط القيادة والاشراف السائد منخفضة ومتدنية، ودراسة (نصار، 2013م) التي أظهرت أن درجة الموافقة على نمط القيادة والاشراف لدى موظفي وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي جيدة في كلتا المؤسستين.

- **تحليل فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقرار والأمان الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تمتلك الجامعة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.	2.70	0.94	54.10	3	أوافق إلى حد ما
.2	توفر بيئة الجامعة مناخ تنظيمي يشعر العاملين به بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	2.58	0.83	51.69	4	لا أوافق
.3	تلتزم الجامعة بتطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني على موظفيها.	3.63	0.91	72.61	1	**أوافق**
.4	يتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة التي تمكنها من الايفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الموظفين.	3.17	1.03	63.49	2	أوافق إلى حد ما
.5	توجد نقابة للعاملين تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية.	2.01	0.88	40.12	6	**لا أوافق**
.6	توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	2.36	1.01	47.27	5	لا أوافق
	جميع فقرات المجال معاً	**2.75**	**0.59**	**54.90**		**أوافق إلى حد ما**

من جدول (5.8) يمكن استخلاص النتائج الآتية:

يتضح أن الفقرة الثالثة " تلتزم الجامعة بتطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني على موظفيها " جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (72.61%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة الأقصى بغزة هي الجامعة الحكومية الوحيدة وهي تتبع اجراءات ديوان الموظفين العام الخاص بالوظيفة المدنية، ومما لا شك فيه فإنها تلتزم بتطبيق قوانين الخدمة المدنية في اجراءات التوظيف، والتعيين، والنقل، وتقوم بإرسال المراسلات شبه اليومية بما يخص معاملات الموظفين، وهذا انعكس على موافقة افراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

يتضح أن الفقرة الخامسة " توجد نقابة للعاملين تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.01)، أي أن الوزن النسبي (40.12%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك الى أن بعض المشكلات الإدارية التي طرأت نتيجة الخلافات ما بين القوى السياسية في الجامعة، والصراع السياسي، والانقسام الداخلي كان لها تأثير بشكل غير مباشر على الحياة الوظيفية مما أدى الى غياب دور نقابة العاملين، وتقديم الاستقالة لحين التوافق، ووجود بيئة عمل تسمح بتشكيل جسم نقابي يدافع عن حقوق العاملين، ويساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " يساوي (2.75)، أي أن الوزن النسبي (54.90%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعني ذلك أن العاملين في جامعة الأقصى بغزة موافقون الى حد ما لمجال " الاستقرار والامان الوظيفي "، ولكن بدرجة متوسطة قريبة للضعيفة؛ وذلك لأنهم لا يشعرون بالراحة التامة حول استقرارهم، وأمانهم الوظيفي، وذلك بسبب المشاكل السياسية التي تعاني منها الجامعة و التي نتج عنها حالة من الارباك والخوف من قبل العاملين، والقيادات الإدارية على مستقبلهم الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة مرت اثناء فترة إعداد الدراسة بحالة تخوف، وترقب نتيجة إحالة عدد كبير من موظفي الحكومة إلى التقاعد المبكر نتيجة الإجراءات التي اتخذتها السلطة الفلسطينية، لا سيما أن أوضاع الجامعة الداخلية لم تستقر بالكامل حتى بعد أن تم

تعيين رئيس توافقي، كما أن هناك مشاكل مادية بخصوص الأموال التي تحصل عليها الجامعة ما بين غزة، ورام الله.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشنطي، 2016م) حيث أظهرت نتائجها وجود موافقة بدرجة "متوسطة "على مجال الاستقرار والأمان الوظيفي، من قبل موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان. كما اتفقت النتائج مع دراسة(السويطي، 2016م) التي أظهرت الى ان هناك توافقاً من قبل الوزرات الفلسطينية الى حد ما، حول وجود الأمان الوظيفي لموظفي هذه الوزارات، ودراسة(نصار، 2013م) التي أوضحت أن درجة الموافقة على توفير الاستقرار والامان الوظيفي، لدى موظفي وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم العالي كانت متوسطة، واتفقت أيضاً نتائج الدراسة بشكل تقريبي مع دراسة (ماضي، 2014م) التي طبقت على الجامعات الفلسطينية، وأظهرت بأن العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي المطلوب.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسني، 2016م)، التي توصلت لوجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات" الاستقرار والامان الوظيفي " بوزن نسبي 42% من قبل الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة.

كما اختلف نتائج الدراسة مع دراسة (الاستاذ، 2015م)، التي توصلت بوجود موافقة من قبل العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال على مجال الاستقرار والأمان الوظيفي، ودراسة(البلبيسي، 2012م) التي أظهرت شعور العاملين بالمؤسسة بالاستقرار بموافقة عالية، ولا يعانون أي تهديد بالاستغناء عن خدماتهم، ودراسة(Hamid Zare et. ، 2014) Al حيث أظهرت عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة حياة العمل المتبعة في جامعة طهران فيما يتعلق بالأمن الوظيفي بدرجة أقل من المتوسطة، ودراسة (Swapna, 2015) التي أظهرت عدم توفر جودة حياة العمل فيما يخص الأمن، والتعرض للأخطار.

- **تحليل فقرات مجال " التقدم والترقي الوظيفي"**

استخدم الباحث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التقدم والترقي الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تعتمد الجامعة نظام للترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.	2.72	1.07	54.34	2	أوافق إلى حد ما
.2	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للعاملين بالجامعة.	2.77	0.91	55.42	1	**أوافق إلى حد ما**
.3	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	2.55	0.86	51.08	4	لا أوافق
.4	تُمنح الترقيات الوظيفية للمدراء أو رؤساء الأقسام بعدالة وانصاف.	2.41	0.82	48.24	6	**لا أوافق**
.5	تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	2.43	0.87	48.67	5	لا أوافق
.6	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين.	2.64	0.90	52.77	3	أوافق إلى حد ما
	جميع فقرات المجال معاً	**2.59**	**0.74**	**51.78**		**لا أوافق**

من جدول (5.9) يمكن استخلاص النتائج الآتية:

يتضح أن الفقرة الثانية " يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للعاملين بالجامعة " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 2.77 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 55.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وقد أظهرت نتائج هذه الفقرة التشابه مع نتائج جدول (3-5) ،(4-5)، (5-5) الخاصة بتوزيع مجتمع الدراسة والتوافق حسب المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي لمجتمع الدراسة في جامعة الأقصى بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نوعاً من الوضوح في المهام والأدوار المكلف بها العاملون في جامعة الاقصى بنسبة متوسطة، وتوافق الى حد ما بين مؤهلات العاملين العلمية،

وخبرتهم العملية والدرجة الوظيفية، ومما لاشك فيه بأن إدارة الجامعة تهتم بتعيين العاملين لديها بمؤهلات علمية مختلفة، ومتخصصة لشغل الوظائف الإدارية، والأكاديمية، وتسعى الى تحقيق التوافق بين هذه المؤهلات العلمية، وعدد سنوات الخبرة، والمسميات الوظيفية إلا أنه هناك غياباً للوصف الوظيفي المحدد لكل وظيفة داخل الدوائر، والأقسام الإدارية داخل الجامعة.

يتضح أن الفقرة الرابعة " تُمنح الترقيات الوظيفية للمدراء أو رؤساء الأقسام بعدالة وانصاف " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.41)، أي أن الوزن النسبي (48.24%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعني ذلك بأن ترقيات العاملين الوظيفية داخل جامعة الأقصى، لا تُمنح للمدراء أو رؤساء الأقسام بعدالة وانصاف.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الترقيات المعمول به في جامعة الأقصى لا يعتمد على أسس ومعايير إدارية واضحة، وهذا ما أكدته نتائج الفقرة الأولى من موافقة متوسطة متقاربة الى الضعيفة، حيث أن هناك عاملين يتمتعون بخبرة واسعة، ومؤهلات علمية في نفس المجال الوظيفي، ولم يتم ترقيتهم أسوة ببعض العاملين الذين تم ترقيتهم بعدد سنوات خبرة أقل، ولا يعملون في نفس المجال الوظيفي، يرجع ذلك إلى ما تعانيه الجامعة من تجاذبات سياسية بين الأحزاب أدت الى تغيير في إداراتها، وانعكس ذلك بالسلب على منح الترقيات الوظيفية للعاملين.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التقدم والترقي الوظيفي " يساوي (2.59) أي أن الوزن النسبي (51.78%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث ذلك إلى أن جامعة الأقصى بغزة لا تتبع نظام أساسي للترقيات يقوم على انصاف العاملين بما يمتلكونه من شهادات علمية وعملية حيث أنها لا تمنح هذه الترقيات على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء، ولا توجد معايير وضوابط إدارية للتقدم، والترقي للعاملين، بالإضافة الى أن هناك نوعاً من المحاباة لطرف سياسي معين ضد آخر، نتج عنه وضع الشخص غير المناسب في المكان المناسب، وعدم العدالة والانصاف لبعض العاملين، مع العلم بأن جامعة الاقصى هي من المؤسسات التابعة للحكومة الفلسطينية، وأغلب الأعمال التي يقوم بها العاملين لا تشكل لهم نوعاً من التحدي لقدراتهم كون العمل في هذه المؤسسات العامة لديه طابع روتيني، ولا يشجع على النمو الوظيفي، وتجدر الإشارة الى أن جميع المقربين من الجهات العليا صاحبه القرار، يصبغون أنفسهم عادةً بما تعجبهم هذه الجهات؛ ليتم ترقيتهم بدون

النظر الى الكفاءة أو الخبرة، جميع هذه الأمور تركت أثراً سيئاً في نفوس بعض العاملين، والذين أصبح لهم قلق كبير على تطور مستقبلهم الوظيفي والخوف على حياتهم الوظيفية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السويطي، 2016م) التي أشارت الى عدم توافق وبدرجة عالية حول واقع النمو الوظيفي المطبق في الوزارات الفلسطينية، مما يتطلب إعادة النظر وتعزيز عناصر النمو الوظيفي في الوزارات، كما اتفقت مع دراسة (الهاشمي و العضايلة، 2017م) التي أظهرت عدم وجود نظام واضح، وملائم للترقيات من وجهه نظر العاملين في المستشفيات العسكرية بالرياض.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (ماضي، 2014م) حيث يلاحظ أن هناك درجة موافقة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية بمتوسط حسابي نسبي يساوي (66.12%) على مجال التقدم والترقي الوظيفي، أيضاً مع دراسة الأستاذ، (2015م) حيث هناك موافقة من قبل العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية– جوال على فقرات هذا المجال، كما اختلفت النتائج مع دراسة (البلبيسي، 2012م) التي جاءت بوجود فرص لمستقبل العاملين الوظيفي للتقدم والترقي الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة(نصار، 2013م) التي أظهرت درجة الموافقة المتوسطة على اتاحة الفرصة للترقي، والتقدم الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، ووزارة التربية والتعليم الحكومي.

- **تحليل فقرات مجال " التوازن بين العمل والحياة "**

استخدم الباحث المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التوازن بين العمل والحياة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا.	2.56	0.90	51.20	6	لا أوافق
.2	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء وزوجات العاملين في الجامعة.	4.11	0.77	82.29	1	أوافق
.3	الوقت المتبقي للموظف بعد دوامه في الجامعة يكفيه للقيام بواجباته الاجتماعية.	3.24	0.96	64.73	4	أوافق إلى حد ما
.4	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة	2.89	0.94	57.71	5	أوافق إلى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	للعاملين خارج بيئة العمل في ايجاد مناخ عائلي وتقديم خدمات اجتماعية متنوعة.					حد ما
.5	تشارك الجامعة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة).	3.52	0.93	70.36	3	أوافق
.6	توفر الجامعة رصيد إجازات مناسب وكافي للموظفين.	3.64	0.89	72.77	2	أوافق
جميع فقرات المجال معاً		**3.33**	**0.59**	**66.51**		**أوافق إلى حد ما**

من جدول (5.10) يمكن استخلاص النتائج الآتية:

يتضح أن الفقرة الثانية " توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء وزوجات العاملين في الجامعة " جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (4.11) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي (82.29%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النظام المعمول به في جامعة الأقصى يتبع قانون الخدمة المدنية الحكومي والذي ينص على إعفاء زوجات العاملين وابنائهم، من رسوم التعليم العالي داخل الجامعة، وبناء على ذلك جاءت موافقة مجتمع الدراسة على هذه الفقرة.

يتضح أن الفقرة الأولى " تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا " جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.56) أي أن الوزن النسبي (51.20%)، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث عدم تقديم التسهيلات اللازمة لدعم العاملين وتطويرهم لاستكمال دراستهم لما يأتي:

- عدم السماح للعاملين في الجامعة بالحصول على إجازة دراسية براتب نتيجة القوانين التي فُرضت من ديوان الموظفين العام حيث إنه من الصعب في الفترة الحالية الموافقة عليها نتيجة الصراعات بين الاطراف السياسية والانقسام بين شطري الوطن.
- عدم اعتماد خطة استراتيجية لتطوير الكادر الإداري، والاكاديمي في الجامعة.
- الصعوبة في الحصول على سلف مالية بقروض حسنة تصرف للعاملين من داخل الجامعة؛ نتيجة للوضع المادي التي تعانيه الجامعة حالياً وعدم تسيير أموال الجامعة بين غزة و رام الله.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التوازن بين العمل والحياة " يساوي (3.33) أي أن الوزن النسبي (66.51%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعني ذلك بأن هناك ثلاث فقرات حصلت على درجة موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، تتضمن تقديم مساعدة لأبناء العاملين وزوجاتهم، و مشاركة الجامعة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة)، وتوفير الجامعة رصيد إجازات مناسب وكافي للموظفين، وحصلت فقرتان على موافقة الى حدا ما، بينما حصلت الفقرة الأولى على عدم الموافقة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإمكانيات المادية المتوفرة حالياً لا تسمح للجامعة بتقديم التسهيلات المناسبة للعاملين في تحقيق ما يتلاءم مع احتياجاتهم العائلية والوظيفية معاً، بالإضافة الى الحاجة الماسة الى تطوير هذا المجال، وتعزيزه من خلال وضع سياسات عامة لدى الإدارة العليا، والاهتمام بتحقيق الجو المناسب لينعكس ذلك ايجابياً على العمل داخل الجامعة.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشنطي، 2016م) في أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال التوازن بين العمل والحياة.

كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (السويطي، 2016م) في أن درجة اهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة التوازن بين العمل والحياة في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة. بالإضافة الى ذلك فقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (ماضي، 2014م) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي(65.01%) ويدل على درجة موافقة متوسطة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية على مجال التوازن بين الحياة الشخصية، والحياة الوظيفية.

ودراسة (Hamid Zare et. Al، 2014) التي اظهرت موافقة اعضاء هيئة التدريس عن فقرات تحقيق التوازن بين العمل والحياة جاءت بدرجة" متوسطة" محايد.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (البلبيسي، 2012م) التي أظهرت أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تحرص على تحقيق التوازن بين العمل، والحياة الشخصية لعامليها بوزن نسبي (77.02%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد.

تحليل جميع فقرات جودة حياة العمل

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "جودة حياة العمل"

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
النمط القيادي والإشرافي.	2.81	0.67	56.14	2	أوافق إلى حد ما
الاستقرار والأمان الوظيفي.	2.75	0.59	54.90	3	أوافق إلى حد ما
التقدم والترقي الوظيفي.	2.59	0.74	51.78	4	لا أوافق
التوازن بين العمل والحياة.	3.33	0.59	66.51	1	أوافق إلى حد ما
جميع فقرات جودة حياة العمل	**2.87**	**0.55**	**57.33**		**أوافق إلى حد ما**

من جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات جودة حياة العمل يساوي (2.87) (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 57.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات جودة حياة العمل بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف التي تمر بها جامعة الأقصى من الخلافات السياسية، والإدارية مجتمعة والتي تمثلت في : تجميد الاعتراف من وزارة التربية والتعليم العالي بالجامعة في فترة محددة، الصراعات التي نشأت حول رئاسة الجامعة ، وعدم امكانية التوافق ما بين الاطراف السياسية على إدارتها، وضعف الامكانيات المادية والمالية نتيجة حجز الأموال الخاصة بالجامعة ما بين غزة ورام الله، بالإضافة الى سياسة خصم على رواتب العاملين، وعدم انتظامها، ومن ثم اقرار قانون التقاعد المبكر لعدد كبير من موظفي الجامعة، كل ذلك ساهم بشكل كبير في ايجاد جودة لحياة العمل بالجامعة ليست بصورة ممتازة، ولكن بشكل متوسط، وبدرجة موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الشنطي، 2016م) حيث إن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على العوامل المادية والمعنوية (أبعاد جودة حياة العمل) في وزارة الأشغال العامة والإسكان من وجهه نظر العاملين، وتحتاج للتطوير والتعزيز بشكل عام.

كذلك اتفقت مع نتائج دراسة (السويطي، 2016م)، والتي تشير بموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على محاور أبعاد جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية، وضرورة الاهتمام بها، أيضا اتفقت مع دراسة(نصار، 2013م) التي أظهرت أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين، ووزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بصورة متوسطة، ودراسة (الهاشمي و العضايلة، 2017م) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهه نظر العاملين في المستشفيات العسكرية بالرياض كانت بدرجة متوسطة.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسني، 2016م) حيث أظهرت وجود درجة منخفضة من الموافقة من وجهه نظر الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة نتيجة الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وعدم انتظام الرواتب، وضعف الإمكانات المادية والمالية التي تمتلكها وزارة الشئون الاجتماعية.

كما اختلفت النتائج مع دراسة (الاستاذ، 2015م) حيث كان متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات جودة حياة العمل قد زاد عن درجة الحياد، وكانت هناك موافقة من قبل العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث تعمل الإدارة على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم وتوفير ابعاد جودة حياة العمل لهم.

واختلفت النتائج مع دراسة (ماضي، 2014م) حيث جاءت درجة الموافقة على جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالزيادة عن الدرجة المتوسطة بقليل، وتحتاج الى متابعة، ومعالجة لتحقيق مستوى أداء أفضل للعاملين في الجامعات الفلسطينية، أيضاً مع دراسة (البلبيسي، 2012م) التي أظهرت أن جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جيدة، ودراسة (زاهر، 2016م) التي أشارت إلى أن أبعاد جودة حياة العمل من وجهه نظر العاملين في مركز خدمة المواطن كانت جيدة، ودراسة (Hamid Zare et. ، 2014) Alالتي أظهرت رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران عن أبعاد، ومقاييس جودة الحياة الوظيفية المتبعة بدرجة موافقة جيدة.

ثانيا: تحليل فقرات مجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.18	0.72	63.61	**1**	أوافق إلى حد ما
.2	تعتمد الجامعة ثقافة صياغة الاهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.	3.18	0.77	63.61	2	أوافق إلى حد ما
.3	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات .	2.90	0.84	58.05	8	أوافق إلى حد ما

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.4	يتم الحرص على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	2.76	0.84	55.12	14	أوافق إلى حد ما
.5	تحدد الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.	2.98	0.76	59.64	4	أوافق إلى حد ما
.6	يتم مراعاة امكانيات وقدرات الجامعة الواقعية عند اتخاذ القرارات.	3.05	0.73	61.08	3	أوافق إلى حد ما
.7	تتوفر الاستعدادات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلبها المشكلات المستقبلية المحتملة.	2.93	0.77	58.67	7	أوافق إلى حد ما
.8	تحرص الجامعة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات.	2.84	0.85	56.87	10	أوافق إلى حد ما
.9	يتم مناقشة العاملين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية.	2.77	0.84	55.42	13	أوافق إلى حد ما
.10	يؤخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرارات.	2.83	0.81	56.61	11	أوافق إلى حد ما
.11	يتم التراجع عن القرارات المتخذة إذا وجد ما يدفع لذلك.	2.93	0.81	58.67	6	أوافق إلى حد ما
.12	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.	2.88	0.81	57.59	9	أوافق إلى حد ما
.13	تحدد الجامعة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.	2.95	0.75	58.91	5	أوافق إلى حد ما
.14	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقه وفق خطة محددة لذلك.	2.82	0.78	56.39	12	أوافق إلى حد ما
.15	يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة (التغذية الراجعة).	2.72	0.80	54.46	**15**	أوافق إلى حد ما
جميع فقرات المجال معاً		2.92	0.58	58.33		**أوافق إلى حد ما**

من جدول (5.12) يمكن استخلاص النتائج الآتية:

يتضح أن الفقرة الأولى التي تنص على " ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.18) (الدرجة الكلية

من 5)، أي أن الوزن النسبي (63.61%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

مما لاشك فيه أن أصحاب المناصب الإدارية بجامعة الأقصى بغزة يحرصون بشكل عام على اتخاذ قراراتهم بما تخدم الرؤية العامة للجامعة، وتحقيق التميز في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، كما أن القرارات التي تُتخذ تكون مرتبطة نوعاً ما بالأهداف الاستراتيجية للجامعة في نشر المعرفة، وخدمة المجتمع الفلسطيني، وتطوير وتحسين جودة العمل ،إلا أنه يلاحظ أن نسبة الارتباط ما بين اتخاذ القرارات، والرؤية، والأهداف كانت بدرجة متوسطة من الموافقة.

ويعزو الباحث ذلك الى:

- ارتباط الجامعة بوزارة التربية والتعليم العالي جعلها مقيدة في اتخاذ القرارات، ومسلوبة الإرادة، كون أن جامعة الاقصى بغزة هي الجامعة الحكومية، والتابعة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الخلافات السياسية والانقسام كان له التأثير على الجامعة في التعامل مع جميع اطراف النزاع في رام الله وغزة بغرض تحقيق نوع من التوافق ، ولكن هذا كان له التأثير المباشر على اتخاذ القرارات المرتبطة ليس بأهداف الجامعة الاستراتيجية، أو رؤيتها بل لتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من كلا الوزارتين.
- ما تعانيه الجامعة من ضعف الإمكانيات المالية والمادية والصراعات السياسية كان له التأثير على اتخاذ القرارات التي ترتبط بمصلحة مُتخذيها.
- تشكيل مجلس جامعة من لون سياسي واحد بدون مشاركة جميع الأطياف السياسية.

يتضح أن الفقرة الخامسة عشر التي تنص على " يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة (التغذية الراجعة)" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.72)، أي أن الوزن النسبي (54.46%)، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- عدم وضع خطة متكاملة، ومحددة بدقة لتنفيذ القرارات الصادرة
- ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات من قبل المسؤولين في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

- عدم وجود معايير لخطة العمل لمقارنتها ببيانات التنفيذ لمعرفة وتحديد فاعلية اتخاذ القرارات من عدمها.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " يساوي (2.92) أي أن الوزن النسبي 58.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخلافات التنظيمية، والتجاذبات السياسية، وحالة الانقسام الداخلي التي يعيشها أهالي قطاع غزة بشكل عام، وجامعة الاقصى بشكل خاص كان لها التأثير القوي والسلبي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل صانعي القرار، من حيث الجودة، والتوقيت عدم الملائم لاتخاذ القرارات، وعدم قبول هذه القرارات من قبل العاملين، وتجدر الإشارة أيضاً الى أن هناك العديد من المعوقات التي كان لها التأثير على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الاقصى منها: العوامل التنظيمية المتمثلة بالمركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات، وتحديد الأهداف بطريقة غير دقيقة، وتأثير الاعتبارات السياسية، والمصلحة الشخصية التي تضعها الإدارات الضاغطة، والتي تؤدي بدورها الى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الأشرم، 2016م) التي أظهرت أن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (أحمد، 2013م) حيث اظهرت بأن جميع فقرات القدرة على اتخاذ القرارات اكبر من الوزن النسبي المحايد، مما يدل على أن هناك قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لدى المبحوثين في الجامعة الإسلامية بغزة نظرا لمنصبهم الإداري.

كما اختلفت النتائج مع دراسة(سويدات والشيخ، 2017م)، حيث أشارت عن وجود مستوى مرتفع لفاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

ودراسة ابراهيم (2015م) حيث أظهرت توفر فاعلية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات، ودراسة (فياض، 2015م) التي أشارت الى وجود درجة موافقة كبيرة على فقرات فاعلية اتخاذ القرار لممارسة العمادات، والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المعرفة.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل الارتباط لقياس العلاقة بين أبعاد "المجال الأول "جودة حياة العمل والمجال الثاني" فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية "

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث يبين جدول (13-5) أن معامل الارتباط يساوي (0.724)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلاله احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.	**.724**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية المتزايدة لأبعاد جودة حياة العمل في المنظمات كونها من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد العاملين على زيادة الانتاجية ورفع الكفاءة والدافعية للعمل، وأيضاً جاءت الرغبة في التحسين، والتطوير لأبعاد جودة حياة العمل لعلاقتها المباشرة باتخاذ القرارات الإدارية الأكثر فاعلية ولتحقيق أهداف المنظمات بصورة عامة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م) حيث يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية تربط أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة.

ودراسة ماضي، (2014م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

ودراسة السويطي، (2016م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلاله احصائية لأبعاد جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، ودراسة الاستاذ (2015م) حيث أظهرت وجود علاقة ايجابية بين أبعاد جودة حياة العمل، والإبداع الإداري في شركة الاتصالات

الخلوية الفلسطينية– جوال، ودراسة (الشنطي، 2016م) حيث اظهرت وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

أ. الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي والإشرافي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **اختبار بيرسون** للارتباط حيث يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي (0.646)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإشرافي، وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

جدول (5.14): معامل الارتباط بين النمط القيادي والإشرافي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي والإشرافي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.	**.646**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النمط القيادي والاشرافي عامل رئيس، ومهم في تحديد مدى نجاح المنظمات او فشلها، في تحقيق أهدافها وصنع قراراتها كما أن الأنماط القيادية تشير الى علاقة تفاعلية بدرجات متفاوتة بين القائد، وقدرته على اتخاذ القرارات الإدارية التي تلقى قبولاً، أو مقاومة من بعض الموظفين، والتي تنعكس على مدى فاعليتها.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسني،2016م) التي توصلت لوجود علاقة طردية بين السلوك القيادي، والإشراف في العمل، والالتزام التنظيمي لدى الباحثيين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (السويطي، 2016م) التي توصلت لوجود علاقة وأثر بين جودة النمط القيادي على الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، ودراسة(ماضي، 2014م) التي توصلت لوجود علاقة بين السلوك القيادي والاشرافي في العمل على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (نصار، 2013م) التي توصلت

لوجود علاقة طردية بين اسلوب القيادة والاشراف وتنمية الاستغراق الوظيفي في كل من وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين، ووزارة التربية والتعليم العالي، ودراسة(الشنطي، 2016م) التي اوضحت وجود علاقة ايجابية بين القيادة في وزارة الاشغال وأخلاقيات العمل لدى العاملين.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **اختبار بيرسون** للارتباط حيث يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي (0.479)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

جدول (5.15): معامل الارتباط بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقرار والأمان الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.	**.479**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظف جزء لا يتجزأ من حياة العمل المهنية، وفي حال توفر الاستقرار و الأمان الوظيفي داخل المنظمة، فهذا يوفر له التربة الخصبة لكي ينمو داخلها ويطور من نفسه، وبالتالي تحسين أدائه، مما ينعكس إيجابياً على جودة ا القرار الإداري المتخذ من قبل أصحاب القرار.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحسني، 2016م) التي أظهرت وجود علاقة للاستقرار والأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشئون الاجتماعية، ودراسة (السويطي، 2016م) حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **اختبار بيرسون** للارتباط حيث يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي (0.701)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم والترقي الوظيفي، وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية (أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقدم والترقي الوظيفي وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.	**.701**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فرص التقدم والترقي الوظيفي، ووجود نظام فعال لتطوير الموظف له تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية، لدى العاملين وزيادة الرغبة في العمل والطموح، وتحسين الأداء وبذل أقصى جهد في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، والإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي من شأنها تعزيز مكانه العاملين، وزيادة فرصتهم للتطوير، وتحسين مركزهم الوظيفي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الاستاذ، 2015م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين الترقية والتقدم الوظيفي، والابداع الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية– جوال، ودراسة(ماضي، 2014م) التي أظهرت وجود علاقة بين نظم الترقية والتقدم الوظيفي، على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

ث. الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية(أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **اختبار بيرسون** للارتباط حيث يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي (0.595)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر القيادات الإدارية (أكاديميين، إداريين) في جامعة الأقصى بغزة.

جدول (5.17): معامل الارتباط بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوازن بين الحياة والعمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية.	**.595**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين يقلل حالات الصراع داخل المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين أداء العاملين مما ينعكس على جودة اتخاذ القرارات الفعالة، وتقبلها، وعدم معارضتها من العاملين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (البلبيسي، 2012م) التي اظهرت وجود علاقة ذات دلاله احصائية بين التوازن بين الحياة والعمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودراسة (نصار، 2013م) التي أظهرت وجود علاقة بين التوازن بين الحياة والعمل، و تنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم، ووكالة الغوث بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة حياة العمل مجتمعة معاً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر أبعاد جودة حياة العمل مجتمعة معاً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد تبين من الجدول رقم (5.18) ما يأتي:

جدول (5.18): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.340	4.613	0.000
النمط القيادي والإشرافي.	0.230	8.191	0.000
الاستقرار والأمان الوظيفي.	0.140	5.167	0.000
التقدم والترقي الوظيفي.	0.283	10.983	0.000
التوازن بين العمل والحياة.	0.236	8.978	0.000
معامل الارتباط = 0.958		معامل التحديد المُعدَّل= 0.916	
قيمة الاختبار F = 449.601		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المعادلة:

فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية = 0.340 + 0.230 (النمط القيادي والإشرافي) +0.140 (الاستقرار والأمان الوظيفي) + 0.283 (التقدم والترقي الوظيفي)+ 0.236 (التوازن بين العمل والحياة).

- معامل الارتباط = 0.958، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.916، وهذا يعني أن 91.6% من التغير في فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (8.4%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية إلى جانب أبعاد جودة حياة العمل، وهي القوانين والانظمة المفروضة داخل المؤسسة، ووفره المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات، وخبره متخذ القرار وتمرسه في مجال العمل وضغوط خارجية تتعلق بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والرأي العام.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (449.601)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل، وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى.
- اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحسني، 2016م) حيث أظهرت وجود تأثير مهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معاً على الالتزام التنظيمي في وزارة الشئون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة السويطي، (2016م) التي خلصت لوجود أثر وعلاقة متوسطة بين عناصر

جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية، ودراسة ماضي، (2014م) حيث أظهرت وجود تأثير مهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- متغير النمط القيادي والإشرافي، قيمة اختبار t تساوي (8.191) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للنمط القيادي والإشرافي في فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى.

تشير النتائج الى أن اتباع الأسلوب القيادي والاشرافي الملائم في العمل له تأثير ايجابي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، فالذي يقوم باستخدام الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات في العمل يؤدي ذلك زيادة الرضا والولاء الوظيفي، ومن ثم الى اتخاذ القرارات الفعالة التي يشارك جميع العاملين في تحقيقها بصدر رحب. والعكس في حال استخدام الأسلوب الاوتوقراطي في القيادة والاشراف.

- متغير الاستقرار والأمان الوظيفي، قيمة اختبار t تساوي (5.167)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للاستقرار والأمان الوظيفي، على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

يتضح من النتائج بأن شعور العاملين بالجامعة بالأمان الوظيفي والطمأنينة على مصدر دخلهم، ووجود قوانين تعمل على الحفاظ على حقوقهم الوظيفية لها التأثير الإيجابي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، من حيث جودة القرار، والتوقيت المناسب لإعلان القرار ومتابعته في جو يسوده الأمان والثقة المتبادلة بين جميع اطراف العمل، فلا يمكن أن تتحقق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل غياب الاستقرار الوظيفي.

- متغير التقدم والترقي الوظيفي، قيمة اختبار t تساوي (10.983)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للتقدم والترقي الوظيفي، على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

تشير النتائج الى ان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، واتاحة فرص التطور والترقي الوظيفي تعمل على زيادة فرص تحسين الانتاجية في العمل، وعامل مهم من عوامل الرضا الوظيفي الذي ينعكس ايجابيا على مُتخذي القرارات الإدارية بشكل فعال مما يحقق اهداف المؤسسة.

- متغير التوازن بين العمل والحياة، قيمة اختبار t تساوي (8.978)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للتوازن بين العمل، والحياة على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

يتضح من النتائج أن توازن الحياة الوظيفية والشخصية بالتوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة ومنحهم التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير دراستهم ومساعدة أبنائهم وزوجاتهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، يعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتحسن اداء العاملين والذي بدوره يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الفعالة والتي تخدم جامعة الأقصى بغزة

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب:

- التقدم والترقي الوظيفي ومن ثم التوازن بين العمل والحياة، ومن ثم النمط القيادي والإشرافي، وأخيرا الاستقرار والأمان الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين مع مرور الوقت يكتسبون الخبرات والمهارات اللازمة حسب طبيعة عملهم، بالإضافة الى زيادة كفاءتهم التي تمكنهم من إتاحة الفرصة أمامهم للترقي والتقدم الوظيفي، وتعدّ الترقيات من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كونها من عوامل الرضا الوظيفي، والتي تؤثر على الأداء، وتحسين الانتاجية، وخلق حافز قوي لدى العاملين للارتقاء والاهتمام بتحقيق الذات، والتركيز على تحسين فرص النمو المهني عن طريق زيادة المشاركة، والفاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية؛ لذا وجب على إدارة جامعة الأقصى بغزة الاهتمام بهذا البُعد ووضع معايير، وأسس إدارية واضحة لمنح الترقيات لمن يستحقها بعدالة وانصاف.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى البيانات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى الجنس.**

أ. **متغير الجنس:** من النتائج الموضحة في جدول (5.19) يمكن استنتاج ما يأتي:

جدول (5.19): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	أنثى		
النمط القيادي والإشرافي.	2.89	2.54	2.831	*0.005
الاستقرار والأمان الوظيفي.	2.78	2.63	1.397	0.164
التقدم والترقي الوظيفي.	2.66	2.34	2.365	*0.019
التوازن بين العمل والحياة.	3.41	3.06	3.281	*0.001
جودة حياة العمل.	**2.93**	**2.64**	**2.930**	***0.004**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**2.96**	**2.76**	**1.935**	**0.055**
جميع المجالات معا	**2.94**	**2.69**	**2.721**	***0.007**

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " **الاستقرار والأمان الوظيفي**، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية لهم رؤية متشابهة حول أثر الاستقرار والامان الوظيفي، على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة بغض النظر عن الجنس ذكر أو أنثى، حيث إنهم يعملون في بيئة تنظيمية متشابهة، وتسري عليهم قوانين خاصة بعمل الجامعات، والكليات الحكومية (قانون الخدمة المدنية)، ويلجأ كلا الجنسين من القيادات الإدارية الى البحث عن الاستقرار والأمان الوظيفي في مجال عملهم، وهذا يشير إلى ان الجنس لا يؤثر في رؤية مجتمع الدراسة حول أثر الاستقرار والأمان الوظيفي على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد الدراسة حول جودة الحياة

الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت مع دراسة (الأستاذ، 2015م) التي توصلت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية– جوال تعزى للجنس، ودراسة (الشنطي، 2016م) التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلاله احصائية بين استجابات العاملين في وزارة الأشغال العامة تعزى إلى الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات، والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أبعاد جودة حياة العمل والمتمثلة في (النمط القيادي والإشرافي، التقدم والترقي الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة.) جميعها مجالات تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، ويرجع ذلك الى أن طبيعة العمل في جامعة الاقصى بغزة، تهتم بتولي المناصب الإدارية للذكور أكثر من الإناث، ويرجع ذلك الى الثقافة السائدة داخل المجتمع، وقرارات الإدارة العليا التي تولي اهتمامها بتعيين الذكور في المناصب الإدارية أكثر من الإناث ويعتقد الباحث بأن المنطق الاداري التي تدار به الجامعة منذ سنوات حتمت على تولي الذكور للمناصب الادارية المهمة على حساب الإناث، وهذا التبرير ينسحب على المجالين الأخرين.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى العمر.**

ب. <u>متغير العمر:</u> من النتائج الموضحة في جدول (5.20) يمكن استنتاج ما يأتي:

جدول (5.20): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – العمر

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	من 25– إلى أقل من 35 سنة	من 35– إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر		
النمط القيادي والإشرافي.	2.83	2.65	3.07	6.991	*0.001
الاستقرار والأمان الوظيفي.	2.47	2.64	3.06	12.684	*0.000
التقدم والترقي الوظيفي.	2.53	2.41	2.93	8.779	*0.000
التوازن بين العمل والحياة.	3.15	3.21	3.61	9.540	*0.000
جودة حياة العمل.	**2.74**	**2.73**	**3.16**	**12.703**	***0.000**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**2.87**	**2.84**	**3.08**	**2.890**	**0.058**

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	من 25- إلى أقل من 35 سنة	من 35- إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر		
جميع المجالات معا	**2.79**	**2.77**	**3.13**	**9.013**	***0.000**

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة حول "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية"، حيث إن تحديد المشكلة، واختيار البدائل، والمفاضلة بينها، وصنع القرار واتخاذه جميعها خطوات محددة ومبنية على أسس علمية دون النظر الى العمر، وهذا يشير إلى أن الفئة العمرية لا تؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م)، ودراسة (ماضي، 2014م)، ودراسة(الأستاذ، 2015م)، التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

أما بالنسبة لباقي المجالات، والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة العمرية التي تتراوح من 45 سنة فأكثر، تختلف عن الفئات العمرية الأخرى حول تأثير أبعاد جودة حياة العمل، فنجدهم يشعرون بحاجة أكبر من غيرهم للاستقرار والأمان الوظيفي، والاطمئنان على مستقبلهم ومصدر دخلهم، كما يركزون الى استخدام القيادة الأوتوقراطية والمركزية في العمل، ويسعون جاهدين للترقية والتقدم الوظيفي، لتحسين وضعهم الوظيفي والبحث عن تقدير الذات، كما نجد أنهم يبحثون عن دعم ومشاركة الجامعة لهم في مناسباتهم، وتوفير رصيد اجازات كافٍ لهم بحكم السن ، وبالتالي من الطبيعي أن نجد هناك اختلافات بين استجابات المبحوثين الذين يختلفون في فئاتهم العمرية.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي.**

ج .<u>متغير المؤهل العلمي:</u> من النتائج الموضحة في جدول (5.21) يمكن استنتاج ما يلي:

جدول (5.21): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
النمط القيادي والإشرافي.	2.73	2.66	3.06	5.882	*0.003
الاستقرار والأمان الوظيفي.	2.69	2.62	2.94	4.514	*0.012
التقدم والترقي الوظيفي.	2.44	2.40	2.96	10.267	*0.000
التوازن بين العمل والحياة.	3.25	3.09	3.66	15.074	*0.000
جودة حياة العمل.	**2.78**	**2.69**	**3.16**	**12.140**	***0.000**
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	**2.86**	**2.82**	**3.08**	**3.212**	***0.043**
جميع المجالات معا	**2.81**	**2.74**	**3.13**	**9.036**	***0.000**

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة هذه الفئة الى الارتقاء بمكانتهم الوظيفية، والحفاظ على المراكز القيادية في العمل حيث إن جامعة الأقصى تضم أعداداً كثيرة من حمله الدكتوراه للكادر الأكاديمي موزعين على جميع العمادات، والكليات، والدوائر المتنوعة في الجامعة، ويسعون لتحقيق وتقدير الذات والترقي الوظيفي حسب الهيكل التنظيمي في سلم الجامعة، وكسب الصلاحيات والمسؤوليات، والعمل في جو من الاستقرار والأمان الوظيفي، والذي يخلق بيئة عمل جيدة تساعدهم للقيام بواجباتهم الاجتماعية المتنوعة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحسني، 2016م) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلاله احصائية بين متوسطات إجابات الباحثين الاجتماعيين حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس والدبلوم.

واختلف هذه النتائج مع دراسة (الأستاذ، 2015م) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين استجابات العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى الى المؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل العلمي البكالوريوس، ودراسة (الشنطي، 2016م) التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلاله احصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات الحكومية تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (ماضي، 2014م).

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.**

د. <u>متغير المسمى الوظيفي</u>: من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يأتي:

جدول (5.22): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المسمى الوظيفي

المجال	المتوسطات								قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	نائب/مساعد رئيس	عميد	مساعد عميد	رئيس قسم أكاديمي	مساعد رئيس قسم أكاديمي مدير	مدير إداري/نائب	رئيس قسم إداري			
النمط القيادي والإشرافي.	3.93	3.23	3.28	2.77	2.57	2.82	2.61		6.435	*0.000
الاستقرار والأمان الوظيفي.	3.83	3.06	3.27	2.62	2.49	2.85	2.58		7.967	*0.000
التقدم والترقي الوظيفي.	3.53	3.19	3.27	2.64	2.38	2.55	2.30		7.390	*0.000
التوازن بين العمل والحياة.	3.77	3.94	3.57	3.42	3.30	3.27	3.09		5.977	*0.000
جودة حياة العمل.	**3.77**	3.35	3.35	2.86	2.68	2.87	2.65		9.558	*0.000
فاعلية اتخاذ القرارات	**3.83**	3.24	3.11	2.91	2.79	2.93	2.77		4.159	*0.001
جميع المجالات معا	**3.79**	3.31	3.26	2.88	2.72	2.89	2.69		8.193	*0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات

والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب/مساعد رئيس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين مسماهم الوظيفي نائب/ مساعد رئيس هم من أصحاب المناصب الإشرافية والقيادية العليا على مستوى جامعة الاقصى وهم مصدر اتخاذ القرارات، ويُتضح بأنهم يكتسبون السلطة والمسؤولية في القيادة واتباع الاجراءات التي تخدم كافة العاملين في الشئون الأكاديمية والإدارية، وكلما كان هناك استقرار وامان وظيفي كان لهم التأثير القوي، لذا فانهم يعملون على خلق جو من الاستقرار في الجامعة وتكون لهم الفرصة الكبيرة في التقدم والترقي الوظيفي والحفاظ على بيئة عمل متوازنة مع حياتهم الشخصية.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2015) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات العاملين في المؤسسات الحكومية تُعزى الى المسمى الوظيفي.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.**

هـ. <u>متغير عدد سنوات الخبرة</u>: من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

جدول (5.23): نتائج اختبار" التباين الأحادي " – عدد سنوات الخبرة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	من 10- إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر		
النمط القيادي والإشرافي.	3.17	2.90	2.70	2.88	1.436	0.234
الاستقرار والأمان	2.92	2.74	2.68	2.82	0.822	0.483
التقدم والترقي الوظيفي.	2.88	2.63	2.43	2.75	2.472	0.064
التوازن بين العمل والحياة.	3.58	3.27	3.22	3.46	2.337	0.076
جودة حياة العمل.	3.14	2.88	2.76	2.98	2.308	0.078
فاعلية اتخاذ القرارات	3.32	2.84	2.87	2.97	1.111	0.346
جميع المجالات معا	3.21	2.87	2.80	2.98	1.863	0.138

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغض النظر عن سنوات الخبرة، ويرجع ذلك إلى أن معظم افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تزيد عن (10) سنوات بنسبة 85% من عدد المبحوثين، حسب نتائج جدول توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة رقم (5-5)، وبذلك أصبح لديهم توافق حول رؤيتهم، ومفهومهم لأبعاد جودة حياة العمل، وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الاستاذ، 2015م) التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى الى سنوات الخدمة" ودراسة (ماضي، 2014م) التي توصلت الى لا توجد فروق ذات دلاله احصائية بين متوسطات استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى الى سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشنطي، 2016م) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلاله احصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات الحكومية تُعزى الى سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ودراسة (الحسني، 2016م) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلاله احصائية بين استجابات الباحثين الاجتماعيين تُعزى الى سنوات الخبرة لمن سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

- وجود موافقة إلى حد ما من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة. أيضاً وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعليه اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية (الاكاديميين والإداريين) في جامعة الأقصى بغزة.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية (الاكاديميين والإداريين) في جامعة الأقصى بغزة.
- عدم وجود نقابة للعاملين في جامعة الأقصى بغزة تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية.
- عدم وجود برامج تدريبية في جامعة الأقصى بغزة، تؤهل العاملين فيها للتقدم والترقي في مساراتهم الوظيفية.
- عدم وجود التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين في جامعة الأقصى لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا.

نتائج استجابات المبحوثين حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة حسب البيانات الشخصية

1- الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين " الاستقرار والأمان الوظيفي، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية " تعزى إلى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

2- العمر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" تعزى إلى العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كافة المجالات، جودة حياة العمل، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه.

4- المسمى الوظيفي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كافة المجالات" جودة حياة العمل، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب/مساعد رئيس.

5- عدد سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات " جودة حياة العمل، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

6.2 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:

أ- على مستوى جودة حياة العمل

- الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل في ادارة الموارد البشرية والاهتمام والمعرفة بكافة أبعادها من قبل إدارة جامعة الأقصى بغزة.
- ضرورة قيام جامعة الاقصى بغزة بتطوير أنماطها القيادية السائدة فيها التي تدعم تطبيق جودة حياة العمل والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري وغيره التي تدعم المركزية في العمل وتحد من مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- ضرورة التعامل مع العاملين في جامعة الأقصى بغزة بعدالة دون تمييز، واستخدام النقد الإيجابي عند ارتكاب الاخطاء.
- ضرورة تشكيل نقابة للعاملين داخل جامعة الأقصى بغزة تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية حيث انها تخلق نوعاً من الأمان الوظيفي والذي ينعكس بدوره على القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر فاعلية بما تخدم مصلحة الجامعة.
- قيام إدارة الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي يشعر العاملين به بالأمان والثقة المتبادلة من خلال الوصول الى حل وتوافق بين الاطراف السياسية داخل الجامعة والإيفاء بالتزاماتها المادية اتجاه كافة العاملين وتوفير التأمينات والتعويضات اللازمة لهم في حالة التعرض لحوادث العمل وذلك لتحقيق الاستقرار والامان الوظيفي والذي بدور يؤثر تأثيراً ايجابيا على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
- التركيز على حق العاملين في جامعة الاقصى بغزة للتقدم والترقي الوظيفي واتاحة الفرصة لهم لإبراز طاقاتهم وابداعاتهم للتطوير المهني والإبداع وتمكينهم للقيام بأعمالهم بكل مسؤولية وثقة مما ينعكس على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة، بحيث تتفق مع رؤية و أهداف وسياسات الجامعة ككل.
- منح الترقيات الوظيفية للعاملين الإداريين بجامعة الاقصى في غزة بعدالة وانصاف على أسس ومعايير إدارية واضحة كونها من أهم المتغيرات المؤثرة على " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية" مع تركيز إدارة الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.

- العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين في جامعة الأقصى بغزة مع ضرورة تقديم التسهيلات اللازمة لدعمهم وتطويرهم لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا

ب- على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

- الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة (التغذية العكسية).
- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات كي تزيد من درجة قبولهم وولائهم للقرار الذي شاركوا بصياغته فيقوموا بتنفيذه بصدر رحب.
- توفير كافة المعلومات الضرورية اللازمة التي تتعلق بالمشكلة لخدمة اتخاذ القرارات الصحيحة.

6.3 البحوث المقترحة

يوصي الباحث بإجراء دراسات في مجالات مهمة وحيوية وهي :

1- أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية

2- أثر أبعاد جودة حياة العمل على أخلاقيات العمل

3- دراسة مقارنة بين جودة حياة العمل في الجامعات والكليات الحكومية وجودة الحياة في الجامعات الخاصة في قطاع غزة.

4- أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية في قطاع غزة.

5- أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي.

6- الأنماط القيادية وأثرها على جودة حياة العمل.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، سحر حسن، وعجرمة، فاطمة عبد المحيي. (2015م). تأمين بيئة العمل للمنشآت البحثية والتعليمية وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للباحثين بهذه المنشآت. *المجلة الدولية للتنمية*، *4*(1)، 37-46.

ابراهيم، هبه، تاج السر. (2015م). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البحر الاحمر، السودان.

أحمد، هبة محمد. (2013م). *أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى موظفين الغدارة العليا في الجامعة الإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الاستاذ، عبد الرحمن صبحي. (2015م). *جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

اشتيوي، محمد عبد. (2015م). اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، *1*(3)، 15-58.

الأشرم، نجاح فارس. (2016م). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الاشريفي، رياض أحمد، والدليمي، السيد ذاكر. (2013م). جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهه نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية" *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، *19*(62)، 87-141.

البدري، طارق عبد الحميد. (2002م). *أساسيات في علم إدارة القيادة*. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

البربري، مروان حسن. (2016م). *دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

برنوطي، سعاد نائف. (2007م). *إدارة الموارد البشرية– إدارة الأفراد*. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بلال، ساسي. (2015م). فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*،*31* (2)، 8-23.

البلبيسي، أسامة زياد. (2012م). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

ثعلب، سيد صابر. (2011م). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: دار الفكر.

جاد الرب، سيد محمد. (2008م). *جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية*. (د.ط). الإسماعلية: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

جاد الرب، سيد محمد. (2009م). *موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية*. ط1. الإسماعلية: دار الكتب المصرية.

الجرجاوي، زياد. (2010م). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

جلاب، إحسان دهش. (2011م). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جلدة، سليم. (2008م). *أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة*. ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016م). مسح القوى العاملة. رام الله، فلسطين. تاريخ الاطلاع: 2017/06/10م. الموقع: http://www.pcbs.gov.ps/

الحريري، رافدة. (2008م). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد سرور. (2012م). *ادارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، وحداد، شفيق، وآخرون. (1998م). *أساسيات الإدارة*. (د.ط). عمان: دار الحامد.

الحسني، وسام محمد. (2016م). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

حلاوة، عماد منصور. (2015م). *غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

حمود خضير، والخرشة ياسين. (2010م). *إدارة الموارد البشرية*. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

دودين، أحمد يوسف. (2012م). إدارة الاعمال الحديثة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

راضي، بهجت. (2008م). العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة. *مجلة البحوث الإدارية، 1*(1)، 55-88.

رملي، فياض. (2011م). *نظم المعلومات المحاسبية- مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية*. ط1. السودان:، دار اللاباي للنشر والتوزيع.

زاهر، بسام؛ أبو دولة، جمال؛ زين العابدين، دانيا. (2013م). تقويم واقع جودة حياة العمل الدَّاعمة لتطبيق إدارة الجّودة الشَّاملة في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على المدارس الثَّانوية الحكومية في مدينة اللاذقية). *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 35*(3)، 67-86.

زاهر، تيسير. (2016م). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38*(1)، 103-117.

زعتر، جازية. (1977م). *أصول التنظيم والإدارة*. (د،ط). القاهرة: مكتبة عين شمس.

السالم، مؤيد سعيد. (2009م). *إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي*. ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

السقا، ميسون سليم. (2009م). *أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشوره). الجامعة الإسلامية، غزة.

السكران، ناصر محمد. (2004م). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

سلطان، إبراهيم. (2000م). *نظم المعلومات الإدارية- مدخل النظم*. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

أبو سمرة، أسماء نعيم. (2014م). *فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (2017م). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13*(1)، 31-63.

السويطي، شلبي اسماعيل. (2016م). *أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية* (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

شاهين، أماني خضر. (2015م). *درجة ممارسة مُديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مُديري المدارس* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

شبير، محمد توفيق. (2015م). *واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة*. (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

أبو شمالة، سها. (2016م). *دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا، غزة.

الشنطي، نهاد عبد الرحمن. (2016م). *واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

أبو شيخة، نادر أحمد.(2010م). *إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

صالح، أماني عبد التواب. (2013م). واقع جودة حياة العمل لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، *2*(39)، 158-189.

صرصور، آية عبد القادر. (2015م). *دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الصيرفي، محمد. (2003م). *مفاهيم إدارية حديثة*. (د.ط). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2007م). *القرار الإداري ونظم دعمه*. ط1. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الضلاعين، راكان عاطف. (2013م). *أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات النسيجية في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

الطبال، عبد الله عبد الله.(2004م). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، الإسماعلية.

طعمة، حسن ياسين. (2010م). *نظرية اتخاذ القرارات- اسلوب كمي تحليلي*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عارف، محمد. (2011م). *جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

عاشور، محمود. (2016م). *المعوقات التي تحد من النجاح في إنشاء شبكة معلومات إلكترونية مشتركة بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

عباس، سهيلة. (2003م). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان. دار وائل للنشر.

عباس، علي (2012م). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية*، *20*(1)، 129-157.

عباس، علي. (2004م). *أساسيات علم الإدارة*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الرحمن، ايمان، وتادرس، إبراهيم. (2014م). دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *15*(3)، 477-505.

عبد الرحمن، ماجدة محسن. (2013م). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك). *مجلة تنمية الرافدين*، *35*(112)، 37-65.

عبد الفتاح، إيمان صالح حسن. (2011م). أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانى بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، *1*(2)، 24-25.

عبد الناصر، موسى. (2009م). *أنماط القيادة وفعالية صنع القرار المؤسسي* (دراسة حالة). (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001م). *البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه*. (د.ط). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عجرمة، فاطمة. (2016م). أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسئولية التشريعية والتعاقدية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *1*(3)، 12-36.

العزمي، فيصل مدعث. (2016م). المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار- دراسات تربوية ونفسية. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، *1*(92)، 55-104.

أبو عطا، عاهد عبد القادر. (2015م). *التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات من وجهه نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

عقلة، محمد يوسف. (2011م). *ادارة الافراد*. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

أبو علام، رجاء، واليماني، فاطمه، وإبراهيم، أماني. (2014م). اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. *مجلة العلوم التربوية*، *1*(3)، 534-566.

عليان، ربحي مصطفى. (2010م). *العمليات الإدارية*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي. (2009م). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد، والفضل، سما سعد. (2007م). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، *13*(45)، 68-85.

عواد، فتحي. (2012م). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. ط1. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

العيسي، أحمد. (1993م). *عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة دراسة ميدانية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.

الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012م). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2009م). *الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

فياض، عدي إياد. (2015م). *درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

قاسم، عبد الرازق. (2004م). *تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية*. ط1. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

القحطاني، سعد. (2012م). *بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

كراز، معتصم محمد. (2016م). *العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

كنعان، نواف. (2007م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط1. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماضي، خليل. (2014م). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

محمود، مصطفى علي. (2015م). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الانشطة الترويجية بالجامعات المصرية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أسيوط، مصر.

المدلج، عبد الله. (2013م). *قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الجامعات الطبية للقوات المسلحة – دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

أبو مسامح، حامد عبد الكريم. (2016م). *درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لابعاد بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية*.(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

مصطفى، أحمد سيد. (2008م). *إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية معاصرة*. ط2. مصر: جامعة بنها.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007م). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. ط1. مصر: جامعة المنصورة.

المغربي، عبد الحميد. (2002م). *نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ*. ط1. المنصورة: المكتبة العصرية.

المغربي، عبد الحميد. (2004م). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية). *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 1*(2)، 1-35.

المغربي، كامل محمد. (1995م). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

مناصرة، اسماعيل. (2004م). *دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.

منصور، كاسر نصر. (2006م). *الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية*. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

منصور، محمد ابراهيم. (2016م). *جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الموسوي، منعم. (2013م). *اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي*. ط1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

موسى، شهرزاد. (2010م). *القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.

موقع جامعة الأقصى. (2017م). نبذة عن جامعة الأقصى. تاريخ الاطلاع: 2017/05/15م. الموقع: https://www.alaqsa.edu.ps

نصار، إيمان حسن. (2013م). *جودة حياة العمل أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

النصري، عثمان عبد الرحمن. (2014م). *تقنيات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

النمر، سعود محمد، وآخرون. (2006م). *الادارة العامة: الأسس والوظائف*. ط6. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الهاشمي، رياض، والعضايلة، علي. (2017م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها (مقالة منشورة). *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، *13*(1)، 1-30.

هللو، اسلام عصام. (2013م). *دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الهيتي، خالد. (2005م). *إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وداد، عزيزي، وحنان، بوفروم. (2010م). *فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية*. تاريخ الاطلاع: 2017/05/23م، الموقع: (www.iefpedia.com).

ياغي، محمد عبد الفتاح. (2002م). *اتخاذ القرارات التنظيمية*. ط1. عمان: دار المناهج للنشر.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (2005م). *اتخاذ القرارات التنظيمية*. ط3. عمان: ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Arai, M. (2015). *Improved Managerial decision making frame-Case: A Financial Services Organization* (Unpublished Master Thesis). Haaga-Helia university of applied sciences.

Bafrouei, K., & et al. (2013). An Investigation into the Effects of Applying Management Information System (MIS) on Managers Decision Making in Universities- Case Study: Universities& Higher Education Institutes in the City of Qom. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, *2*(6), 387-395.

Becker, C., & Palmer, C. (2009). *The effects of culture on managers decision making – a case study of Mexico and Germany* (Unpublished Master Thesis). Lulea University of Technology, Sweden.

Brooks, A. B. (2007). Quality of nursing worklife: Conceptual clarity for the future. *Nursing Administration Quarterly*, *31* (2), 152-157.

Hamid, Z., & et. al. (2014). Identification the components of Quality of Work Life and measuring them in faculty of Tehran University Iranian, *Journal of Management Studies (IJMS)*, *7*(1), 41-66.

Havlovic, S. J. (1991). Quality of work life and Human Resource Outcome. *Journal of Industrial Relations, 30* (3), 469-479.

Indumathy, R., & Kamalraj, S. (2012). A study on Quality of Work life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur District – A Textile Hub, *International Journal of Multidisciplinary Research*, *2*(4), 265-281.

Kaiser, S & Ringlstetter, M. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice*. Germany: Springer.

Lussier, R. N. (2005). *Human relations in organizations: Applications & skill building*. McGraw- Hill, Irwin.

Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment a amongst Employees in Malaysian Firms, *International Journal of Business and Management*, *5*(10), 75-82.

Repa, B. (2010). Your Right in the Workplace. (9th ed). USA: Nolo.

Simon, H. A. (1993). Decision making: Rational, nonrational, and irrational. *Educational Administration Quarterly*, *29*(3), 392-411.

Surya K. S. (2013). A study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, *International Journal of Management*, *15*(3),2-10.

Swamy, D., et. Al. (2015). Quality of Work life: Scale Development and Validation, *International Journal of Caring Sciences*, *8*, (2), 281-300.

Swapna, M. (2015). Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(3), 170-176.

Yousef, D. A. (1997). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, *19* (3), 184-200.

Zilli, A., & Ali, .A. (2015). Quality of Work Life and Ego-Strength as a Predictor of Organizational Commitment: Study of Managerial Personnel. *National institute of Technology*, *1*(3), 161-169.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): إحصائية بالمناصب الإدارية بجامعة الأقصى بغزة

STATE OF PALESTINE
AL-AQSA UNIVERSITY
Personnel Affairs

دولـة فلسطيـن
جامعـة الأقصـى
دائرة شئون الموظفين

01/08/2017

احصائية بالمناصب الإدارية بجامعة الاقصى بغزة

م	المسمى الوظيفي	ذكر	انثى	المجموع
1	نائب/ مساعد رئيس	5	-	5
2	عميد	14	-	14
3	مساعد عميد	14	-	14
4	رئيس قسم أكاديمي	40	5	45
5	مساعد رئيس قسم أكاديمي	14	3	17
6	مدير إداري/ نائب مدير	22	8	30
7	رئيس قسم إداري	38	22	60
	الإجمالي	147	38	185

دائرة شئون الموظفين

Gaza-Palestine | Tel: 08/2641603/02 | غزة – فلسطين
Fax: 082641630 | Alaqsa.edueps@Email:Alaqsa | ص-ب٤٠٥١

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الجامعة/ مكان العمل
1-	أ.د. محمد إبراهيم مقداد	الجامعة الإسلامية- غزة
2-	د. وسيم اسماعيل الهابيل	الجامعة الإسلامية- غزة
3-	د. خالد عبد دهليز	الجامعة الإسلامية- غزة
4-	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية- غزة
5-	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية- غزة
6-	د. عصام محمد الطويل	جامعة الأقصى – غزة
7-	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصى – غزة
8-	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى – غزة
9-	د. منصور عبد القادر منصور	جامعة الأقصى – غزة
10-	د. أحمد فرج الله	جامعة الأقصى – غزة
11-	د. أديب سالم الأغا	جامعة الأقصى – غزة
12-	د. جلال شبات	جامعة القدس المفتوحة- غزة
13-	د. خليل ماضي	جامعة القدس المفتوحة- غزة
14-	د. ايمن بكير	جامعة الأزهر بغزة

ملحق رقم (3): الاستبانة

الجـامعـــــــة الإســـلاميــة – غـزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كـليـــــــــة التـجـــــــــارة
ماجستير إدارة الأعمـــــــــــــال

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة

بداية اتقدم اليكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة بجزء من وقتكم وجهدكم في تعبئة هذا الاستبيان.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:" **أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذا أرجو التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبانة، علماً بان مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة سيكون لها الأثر الكبير في الحصول على نتائج إيجابية وقيّمة إن شاء الله تعالى.

ملاحظة: الإجابات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/هاشم عيسى ابو حميد

الجزء الأول: البيانات الشخصية (يرجى وضع علامة (/) في الخانة التي تنطبق عليك)

1. **الجنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **العمر :** ☐ أقل من 25 ☐ من 25- إلى أقل من 35 سنة
   ☐ من 35- إلى أقل من 45 ☐ من 45 سنة فأكثر
3. **المؤهل العلمي :** ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. **المسمى الوظيفي :** ☐ نائب /مساعد رئيس ☐ عميد ☐ مساعد عميد
   ☐ رئيس قسم أكاديمي ☐ مساعد رئيس قسم أكاديمي
   ☐ مدير إداري/نائب مدير ☐ رئيس قسم إداري

5. **عدد سنوات الخبرة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- إلى أقل من 10 سنوات
   ☐ من 10 – إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محور جودة حياة العمل

	أولاً: النمط القيادي والإشرافي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشجع الجامعة على تنمية روح المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.					
2	تتبنى الجامعة في عملها النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
3	تستخدم الجامعة النقد الإيجابي مع العاملين عند ارتكاب الاخطاء.					
4	تمنح الجامعة العاملين صلاحيات ومسئوليات تتلاءم مع قدراتهم لتسيير شؤون العمل.					
5	يتم التعامل مع العاملين في الجامعة بعدالة دون تمييز.					
6	تشجع الجامعة العاملين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والإدارية.					
	ثانياً: الاستقرار والأمان الوظيفي	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**أوافق إلى حدٍ ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
1	تمتلك الجامعة الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.					
2	توفر بيئة الجامعة مناخ تنظيمي يشعر العاملين به بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.					
3	تلتزم الجامعة بتطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني على موظفيها.					
4	يتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة التي تمكنها من الايفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الموظفين.					
5	توجد نقابة للعاملين تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية.					
6	توفر الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.					

	ثالثاً: التقدم والترقي الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد الجامعة نظام للترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.					
2	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للعاملين بالجامعة.					
3	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
4	تُمنح الترقيات الوظيفية للمدراء أو رؤساء الأقسام بعدالة وانصاف.					
5	تركز سياسات الجامعة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.					
6	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين.					
	رابعاً: التوازن بين العمل والحياة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**أوافق إلى حدٍ ما**	**لا أوافق**	**لا أوافق بشدة**
1	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا.					
2	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء وزوجات العاملين في الجامعة.					
3	الوقت المتبقي للموظف بعد دوامه في الجامعة يكفيه للقيام بواجباته الاجتماعية.					
4	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة للعاملين خارج بيئة العمل في ايجاد مناخ عائلي وتقديم خدمات اجتماعية متنوعة.					
5	تشارك الجامعة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة).					
6	توفر الجامعة رصيد إجازات مناسب وكافي للموظفين .					

الجزء الثالث: محور فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ترتبط القرارات التي تُتخذ بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للجامعة.					
2	تعتمد الجامعة ثقافة صياغة الاهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.					
3	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات .					
4	يتم الحرص على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.					
5	تحدد الجامعة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.					
6	يتم مراعاة امكانيات وقدرات الجامعة الواقعية عند اتخاذ القرارات.					
7	تتوفر الاستعدادات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلبها المشكلات المستقبلية المحتملة.					
8	تحرص الجامعة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات.					
9	يتم مناقشة العاملين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية.					
10	يؤخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرارات.					
11	يتم التراجع عن القرارات المتخذة إذا وجد ما يدفع لذلك.					
12	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.					
13	تحدد الجامعة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.					
14	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقه وفق خطة محددة لذلك.					
15	يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة(التغذية الراجعة).					

شكرا لتعاونكم معنا ،،،