الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: ..../2023

رقم التسجيل:.....

تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحسين جودة الحياة الوظيفية

-دراسة حالة عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

- دومي ياسمينة

تحت إشراف:

-د/ علوطي عاشور

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيل

(اذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ...) {07} سورة إبراهيم

كل الشكر وأعظمه وأتمه، ووافره على النعم الجليلة، عظيم الشأن الذي يسر وبارك وأعان على إتمام هذه الرسالة.

الى الذي بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الامة حبيبنا المصطفى –صلى الله عليه وسلم ومن وفى وسار على هديه واقتدى.

نتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور: "عاشور علوطي"

الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب، فكان نعم المشرف.

ولا ننسى ان نتقدم بكل احترامنا الى من ساعدنا من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا ننسى كل طاقم مكتبة أيوب على مساهمتهم في اخراج هذا العمل.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل.

إهداء

الحمد للّه الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا اللّه.

اهدي هذا العمل الى والداي منبع الحنان، رعاهما اللّه بفضله وجعلنا ذخرا لهما.

والى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل الأقارب والأصدقاء

إلى كل اساتذتنا بقسم علم النفس خاصة علم النفس العمل والتنظيم

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع،

إلى كل من يحب اللّه ورسوله والعلم والوطن.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

قائمة المحتويات

إهداء

شكر وعرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة.....أ-ج

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

1-الإشكالية..... 5

2-التساؤلات الجزئية..... 7

3-فرضيات الدراسة..... 8

4-أهمية الدراسة..... 8

5-أهداف الدراسة..... 9

6-مصطلحات الدراسة اجرائيا..... 9

7-الدراسات السابقة.....10

8-التعقيب على الدراسات السابقة.....15

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد.....18

1- التخطيط.....19

1-1 مفهوم التخطيط 19

1-2-أهمية التخطيط:..... 20

1-3-أنواع التخطيط 21

1-4-مبادئ التخطيط 23

2-ماهية التخطيط الاستراتيجي: (المفهوم والنشاة) 24

2-1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي 25

2-2-مقومات التخطيط الاستراتيجي 27

2-3-أهمية التخطيط الاستراتيجي 28

2-4-فوائد التخطيط الاستراتيجي 28

2-5-مبررات التخطيط الاستراتيجي 29

2-6-خصائص التخطيط الاستراتيجي 29

2-7-مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي 30

2-8-التحديات التي تواجه التعليم العالي في التخطيط الاستراتيجي 32

خلاصة الفصل 36

الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد 38

1-ماهية جودة الحياة الوظيفية 39

2-الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية 39

3-أهمية جودة الحياة الوظيفية 41

4-أهداف جودة الحياة الوظيفية.....42

5-أبعاد جودة الحياة الوظيفية 43

6-عناصر جودة الحياة الوظيفية 44

7-صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.....45

خلاصة الفصل.....47

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد 49

1-الدراسة الاستطلاعية.....50

2-حدود الدراسة 50

3-منهج الدراسة 50

4-مجتمع وعينة الدراسة.....51

5-أداة الدراسة.....52

6-خصائص السيكو مترية.....53

7-أساليب المعالجة الإحصائية 58

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1-اختبار اعتدالية التوزيع 60

2-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة 60

3-النتائج العامة 66

4-الاقتراحات 66

الخاتمة 69

قائمة المراجع 72

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ثبات استبيان التخطيط الاستراتيجي عن طريق ألفا كرونباخ	53
02	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرسالة الاستراتيجية مع درجته الكلية	54
03	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأهداف الاستراتيجية مع درجته الكلية	55
04	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان التخطيط الاستراتيجي مع درجته الكلية	55
05	ثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية عن طريق ألفا كرونباخ	56
06	مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد التنظيمي مع درجته الكلية	57
07	مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد الوظيفي مع درجته الكلية	57
08	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان جودة الحياة الوظيفية مع درجته الكلية	58
09	التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	60
10	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	61
11	العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	62
12	العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	63
13	مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	64
14	مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	65

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التحديات التي تواجه التعليم العالي	33
02	كيفية مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي	34

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف على علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية بالجامعة من طرف عينة الدراسة.

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة وتم اعتماد أداة جاهزة كونت من (37) عبارة استوفت معايير الصدق والثبات غطت منها (16) عبارة محور التخطيط الاستراتيجي و(21) عبارة محور جودة الحياة الوظيفية.

وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة استعانت الباحثة بالإجراءات الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية.

- وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة متوسط.
- مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Résumé

The study aimed to reveal the relationship of strategic planning for human resources to improve the quality of career among the workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in M’sila, and to know the level of strategic planning practice and the quality of career life at the university by the study sample.

The researcher used the descriptive approach because it is the most appropriate for the topic addressed in this study and a ready-made tool was adopted consisting of (37) phrases that met the criteria of honesty and stability, including (16) the phrase of the strategic planning axis and (21) the phrase of the quality of career life.

To verify the validity of the hypotheses of the study, the researcher used appropriate statistical procedures to analyze and interpret the results, and the study reached a number of the following results.

- The existence of a correlation between strategic planning and the quality of career life among the workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in M’sila.
- The level of strategic planning practice among the staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in M'sila is average.
- The level of quality of career among the workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mohamed Boudiaf is average.
- There is a statistically significant correlation between the strategic mission and the quality of career among the workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in m’sila.
- There is a statistically significant correlation between strategic objectives and quality of career among the workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in m’sila.

Keywords: Strategic planning, Quality of Career, Mohamed Boudiaf University in M’sila.

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات الحالية على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تحديات كبيرة فرضتها التغيرات المتسارعة والمفاجئة في إدارة المنظمات كان سببها ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى تحولات كبيرة في كيفية انجاز الاعمال ، وأصبحت ضغوط التغيير التي تواجه الإدارة والتقدم التكنولوجي السريع وتزايد وحدة المنافسة مع انشاء التكتلات الاقتصادية ،كلها كانت سببا كافيا لظهور المنافسة بين المنظمات وجعلها تتسابق من أجل اثبات وجودها والبقاء والسعي نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من المواجهة بإنتاج افضل السلع وتقديم احسن الخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التقنية والإنتاجية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري، فإن المنظمات على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها بما يشجع العاملين ويوجد الاطمئنان عندهم بعدم الاستغناء عنهم، سواء في الأمد الطويل أم في الأمد القصير.

فقد أصبح التخطيط ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، فلقد راج مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيها الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبنت بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى، إن التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.(عبد السلام، عبد المطلب، 2018، ص67).

حيث تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما وبعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، وتشمل هذه المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء(إبراهيم يعيشي، 2016، ص01).

وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومر بمراحل متعددة في تعريفه واستخدامه حيث عرف بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن غدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه"، ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط جاء كأحد مفردات وظائف الإدارة العامة التي تنظم المؤسسات مواردها في إطاره، وتسعى إلى تنفيذ أعمالها وفقا لأهداف وضعت في سياق عملية التخطيط (اياد علي الدجني، 2010، ص 3).

فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق جودة التعليم. فالجامعات في الوقت الحاضر هي رمز لنهضة الشعوب والأمم وعنوان عظمتها، ولم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات الاجتماعية والثقافية وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (طيباوي، 2020، ص5).

وعليه يعود الاهتمام بالمفاهيم والظواهر النفسية الإيجابية إلى الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة ما أفرزته الحرب العالمية من افرازات سلبية على سلوك الأفراد، أن هذا التحول والتركيز على القيم والتسامح ومعنى الحياة وجودة الحياة وهذا ما يعرف بعلم النفس الإيجابي الذي يركز على جوانب القوة لدى الفرد.

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

ولقد اهتمت العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متعمقة بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع درجة الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرارات، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.(ماضي، 2014، ص2).

وتضاعف الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية خلال السنوات الأخيرة، ومن بين الذين زادا اهتمامهم بجودة الحياة الوظيفية وطبيعتها الاخصائيين النفسيين في مجال العمل، والمشتغلون في عالم الإدارة والأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات أو سلطات اتخاذ القرارات في المؤسسات والعاملون في قطاعات الدولة المتخصصة بموضوع العمل.

ومن هنا كان منطلق دراستنا التي سنتناول فيها علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحسين جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة للتعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى ممارسة جودة الحياة الوظيفية، وكذا العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، والعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى (05) فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وفيه تطرقنا إلى المقدمة، واشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وإلى تحديد المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أهمية وأهداف موضوع الدراسة كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة والتعليق عليها حول موضوع الدراسة ومحا الدراسة الحالية منها.

الفصل الثاني: فقد جاء بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، تطرقنا في إلى مفهوم التخطيط وأهميته وكذا أنواعه ومبادئه، كما تطرقنا إلى التخطيط الاستراتيجي مفهومه نشأته، مقوماته وكذا أهميته، وأهدافه ومبرراته وتطرقنا إلى فوائد التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، وكذا مبرراته ومراحله وأخيرا التحديات التي تواجه التعليم العالي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لمتغير جودة الحياة الوظيفية وقد تم التطرق فيه إلى تحديد المفاهيم، مفهوم جودة الحياة الوظيفية، الخلفية التاريخية، أهميتها، أهدافها، وكذا أبعادها وعناصرها، كما تطرقنا إلى صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الرابع: تناولت فيه الإطار المنهجي للدراسة والذي يحتوي على الدراسة الاستطلاعية ومنهج وعينة وأدوات وحدود الدراسة وكذا الخصائص السيكو مترية والأساليب الإحصائية للدراسة.

الفصل الخامس: فتم تخصيصه لعرض ومناقشة النتائج، على ضوء الفرضيات وفي الأخير خلصت الطالبة إلى تقديم بعض الاقتراحات لعلها تساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها الجامعة.

الفصل التمهيدي

سلطان

1- مشكلة الدراسة.

2- تساؤلات الدراسة.

3- فرضيات الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

7- الدراسات السابقة.

8- التعقيب على الدراسات السابقة.

1-الإشكالية

خلال العقود الأخيرة ازدادت القناعة لذي متخذ القرار بأهمية الموارد البشرية ومكانتها في مخططات المنظمة، بعدما ربط الكثيرون من نجاح اعمالها وما تتوفر عليه من كفاءات بشرية وعليه فانه يقع على عاتق الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص مسؤولية وضع السياسات واختيار التطبيقات التي تتوافق والتوجه العام للمنظمة، وبما يضمن تحقيق التأثير المرغوب في اتجاهات وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابا على أدائهم بالتالي على الأداء الكلي للمنظمة.

لكن نجاح المنظمة في الأخير يتوقف على كيفية معاملة المنظمة لموظفيها لان فعالية الإجراءات وأنظمة التسيير تستند على قدراتها في توجيه سلوكيات الافراد نحو الوصول إلى الأهداف التنظيمية وذلك بالتأثير على الاعتقادات وادراكات الافراد بطريقة تنتج سلوكيات الافراد المستحبة وتساهم في التناسق بين فرق العمل (عبد القادر، 2015، ص 115).

ولغرض مواجهة هذه التحديات فان الامر يتطلب ان تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية تستطيع من خلال ذلك التطور في افاق المستقبل ببصيرة سابقة لمعرفة ما يمكن ان تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه المنظمات في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر .

وعليه فان التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها ان تكون على درجة عالية من الوعي والادراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لان تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات بشرية وإدارية عالية ذات فكر استراتيجي يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل (طيباوي، 2020، ص 13)، وهذا لا يأتي الا من خلال اتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الاستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنظمات، ويتضمن تصورات متوازنة ومنطقية بهدف اتباع القواعد والمبادئ العلمية لزمن أطول.

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنظمات الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها، فقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكب تتعلم وتتطور إذا أرادت صباغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الاخذة في التسارع والازدياد ويتم استخدام تعبير الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن مفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي

ومن خلال كل هذا فان جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي تشمل عدة استراتيجيات تستهدف تحسين بيئة العمل من خلال تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير الاستقرار ضمان مستوى جيد من الأجور والكفاءات وهذا ما يكفل ممارسة تقنيات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم الاهتمام بالحياة الشخصية والعائلية للعاملين علاقات حسنة تميز مناخ بيئة العمل وغيرها من الابعاد التي تعمل على زيادة رض وولاء العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي نجاح المؤسسة.

حيث يعد موضوع جودة الحياة الوظيفية من اهم المواضيع التي يهتم بها العديد من الباحثين لما لها من أهمية كبيرة في تقدم المؤسسة فالتوتر والصراع داخلها يؤدي التي تخلفها عن مواكبة التطور والتقدم الحاصل فلم تعد النظرة الجديدة تنظر للمورد البشري على أساس انه الة والقيام باستغلاله بشتى الطرق وانما أصبح الحديث منصب حول أهمية وكيفية توفير الظروف المناسبة له، فتعاظمت الجهود لتطوير ظروف العمل وتحسينها من خلال توفير الحاجات المختلفة التي تخدم المورد البشري.

فالظروف الفيزيقية المختلفة وجودتها من اضاءة مناسبة للإنسان وعدم الضرر به، عدم وجود ضجيج ورطوبة وتوفيرها حسب ما يتناسب مع الجوانب الفيزيولوجية للعمال فالأجر والمكافآت من اهم العوامل التي تثير تحفيزا لدى العاملين فلو قارن بين فرد يعمل في مؤسسة باجر منخفض واخر يعمل باجر عالي لوجدنا هناك اختلافا في الأداء بالإضافة إلى ان المكافآت التي توفرها المؤسسات تجعل من العامل يبدع بحيث انه يتوقع إيجاد مقابل لجهده لا وبل أكثر من هذا حيث أصبحت المؤسسات تتطرق إلى توفير السكن ووسائل نقل العاملين مما يجعله يتخلص من كل الضغوطات التي تشغل تفكيره ويركز انتباهه نحو شيء واحد الا وهو عمله ومن الزيادة التي سيضيفها للمؤسسة والتي تعود عليه وعلى المؤسسة بالفائدة، طبعا لا ننسى توفير الجو الصحي والامن من اهم الظروف التي تقلل من حوادث العمل والعوائق المختلفة التي تعيق سير العمليات المختلفة داخل المؤسسة وهذا طبعا يؤثر في نفسية العامل حيث يجد العامل نفسه داخل جو نفسي سليم وبالتالي يؤثر بالدرجة الأولى على عمله

ومردوديته، حتى ولو ان جميع الافراد يعطون أهمية كبرى للحاجات المادية الا ان الحاجات المعنوية لها تأثير كبير على العامل

من جهة أخرى تلعب الجامعة دورا فعالا ومؤثرا في تطوير الحياة الثقافية والعلمية لأي دولة فضلا عن الدور الأساسي المتمثل في انتاج المعرفة المتخصصة والسعي نحو تطوير هذه المعرفة نتيجة التغيرات المستمرة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والثقافية بسبب الانفجار المعرفي وظهور العولمة أصبحت الجامعة مطالبة بمواكبة هذه التغيرات والتطورات في بيئتها ولان العصر البشري من اهم عناصر راس المال الفكري لما له من دور في تحقيق اهداف الجامعة بكفاءة وفعالية وجب عليهم الاهتمام به من خلال توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتحقيق التكامل بين اهداف المؤسسة واهداف العاملين ، حيث تعتمد الجامعات في نجاحها وتحقيق أهدافها على العاملين المؤهلين والمتميزين، والقادرين على مواجهة ومواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، ويعد توفير جميع نواحي جودة الحياة الوظيفية حافز العاملين بالجامعة على انجاز مهامهم بكفاءة وفعالية مما ينعكس إيجابا على أداء الجامعة ككل (مغنوس، عقون، 2021، ص266-267).

وانطلاقا مما سبق ونظرا للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لجودة الحياة الوظيفية للموظف في المؤسسة الجامعية تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟**

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الجزئية التالية :

2-التساؤلات الجزئية

- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

– هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

3–فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

– توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

– مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي متوسط لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4–أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها الذي يتناول التخطيط الاستراتيجي نظريا وتطبيقيا والذي يعد مدخلا مهما في تنمية الموارد البشرية.
- إمكانية الاستفادة من النتائج المتواصل اليها فقد تفيد نتائج العمال في الجامعة على التعرف على أهمية ابعاد التخطيط الاستراتيجي.

- تزداد أهمية البحث من خلال معرفة الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يؤديه وهذا من خلال التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية وهو ما يساعد على الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بالعنصر البشري.
- طرح استراتيجية الموارد البشرية بحيث تصبح جزء من الثقافة اللازمة لتطبيقها في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة كفاءتها.

5-أهداف الدراسة

وراء كل عمل او بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا اعمال أخرى وبالتالي نكون بداية لأعمال جديدة واهداف هذا البحث التي نسعى إلى تحقيقها نظريا من خلال الدراسة الميدانية هي:

- محاولة الوصول إلى معرفة التأصيل النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي وكذا جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مجالات الرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية وبين جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

6-مصطلحات الدراسة اجرائيا

التخطيط الاستراتيجي: هو أسلوب علمي ومنهجي في اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية والعملية لتحديد النتائج ووضع السياسات والاهداف المرجوة لتحقيقها مستقبلا خلال فترة زمنية معينة.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

- **الرسالة الاستراتيجية:** هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. وفي الدراسة تتمثل في البنود من 1إلى 8.

- **الأهداف الاستراتيجية:** وهي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف المستهدف الذي نريد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي. والمتمثل في البنود من 8إلى16.

- **جودة الحياة الوظيفية:** هي تعبير عن توفير العوامل البيئية الامنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة.

- **مؤسسة التعليم العالي:** المؤسسة هي نظام قانوني واقتصادي يضم مجموعة من العمال يهدف إلى توحيد وتنسيق واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف مسطرة. ونقصد بمؤسسة التعليم العالي في دراستنا هي كل مؤسسة تعليم عالي تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محليا ودوليا وجامعة محمد بوضياف بالمسيلة هي نموذج دراستنا الحالية.

7-الدراسات السابقة

دراسات العربية:

1-دراسة طيباوي السعدية (2020) بعنوان تخطيط استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة أداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف).

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة واستبيان للأداء المؤسسي مكون من 60 بند ككل من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة والتراث النظري للدراسة.

وتم الاعتماد في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه ملائم لطبيعة واهداف الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من جميع الأساتذة الإداريين، وتم اختيار العينة المسحية لتشمل جميع الأساتذة الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم، ورأساء الأقسام ونوابهم) بجماعة محمد بوضياف بالمسيلة والبالغ عددهم 100 أستاذ .

وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي لنتائج الدراسة توصلت إلى ما يلي:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.

– مستوى الأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2–دراسة امال نمر حسن صيام، (2010) بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر بغزة).

تناولت الباحثة موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة حيث طرحت الإشكالية التالية: ماهي العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

– أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة .
- بينت النتائج ان المؤسسات الاهلية تقوم بتطوير اهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة.

3-دراسة إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب، (2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب " دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم المعرفة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة التدريب وتمثلت فرضية الدراسة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبانة في جمع المعلومات والتي قام الباحث بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (100) فرد ببعض المؤسسات الحكومية السودانية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اكدت الدراسة انه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب، وبينت الدراسة انه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، وجاءت توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق اهداف التدريب لرفع كفاءة الأداء للعاملين، وزيادة وتطوير مخرجات المنظمة لمعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل.

4-دراسة الطلاع (2005) بعنوان: "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بأبعاد الاحدى عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلة البرنامج ومضمونه، نظام البحث والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعلمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية، وذلك تبعا للمتغيرات التالية: (اسم الجامعة، نوع الكلية، نوع البرنامج، المسمى الوظيفي، أقدمية البرنامج). وتكون مجتمع البحث من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء وحدات الجودة وعددهم (130) عضوا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد البحث الاحدى عشر. وقد خلص البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

– هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في الجامعات الفلسطينية الثلاث بنسبة (68%) وهي نسب تقترب من النسب المرتفعة.

– أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافرا هي: نسب النجاح، ونظام البحث، الرسالة، الأهداف العامة.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الاسلامية.

5–دراسة عباسي (2004) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– أن تقدير الإداريين للممارسات الإدارية كانت أعلى من متوسط إلى قوية، وأنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان هناك أثر لمتغير الخبرة.

– وجود إشكالات عملية تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات تعزى إلى ضعف المتابعة والرقابة على عملية التنفيذ من قبل الإدارة العليا.

6–دراسة فروج احمد، شعشوعة ياسين، (2019) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي ". دراسة حالة مؤسسة باتيميتال –عين الدفلى –

تضمنت هذه الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة فرع عين الدفلى، ونظرا لتجانس وكبر حجم مجتمع الدراسة الكلي فقد تم اقتصار تطبيق الدراسة على الإطارات واعوان التحكم والبالغ عددهم حوالي 75 موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 45 استبانة استرد منهم 37، وتبين ان 35 استبانة فقط تحقق الشروط المطلوبة، وتم صياغة فرضية واحدة رئيسية وستة فرضيات فرعية لتغطية كافة جوانب الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة باتيمتال –عين الدفلى – حسب افراد عينة الدراسة، كما تبين

ان بعد الأجور والرواتب يعتبر من اهم ابعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير على الأداء الوظيفي بينما يعتبر بعد الترقية والتقدم الوظيفي اقل بعدا من ابعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة باتيمتال.

7-دراسة مغنوس دنيا زاد، عقون شراق، و(2021) بعنوان: قياس جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2 (مجلة جديد الاقتصاد.(

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بكلية علوم التسيير العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة قسنطينة 2، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبيان مكون من 33 عبارة موزعة إلى ثمانية ابعاد :(القيادة ومشاركة العاملين الترقية، الأجور والمكافئات ظروف العمل المادية العلاقات الإنسانية، الاستقرار الوظيفي التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية). وكانت اهم النتائج:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية محل الدراسة كان متوسطا.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية .

8- دراسة فاطمة لبصير، (2020) بعنوان: مهارات التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية. "دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .-

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التفكير الإيجابي وجودة الحياة وظيفية لدى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما تم استخدام مقياس التفكير الإيجابي لعبد الستار إبراهيم 2007، اما الأداة الثانية فتمثلت في مقياس جودة الحياة الوظيفية من اعداد (يحيى النجار وعبد الرؤوف الطلاع 2015) وبلغ حجم العينة الأساسية (100) موظف وموظفة بجامعة محمد بوضياف، ولمعالجة بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات الإيجابية والتفاؤل وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضبط الانفعالي والتحكم في العمليات العقلية العليا وجودة الحياة الوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل غير مشروط للذات وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل المسؤولية الخصية وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإيجابي وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

9-دراسة بالواضح احمد جلولي محمد، مهدي عمر (2021) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي "-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز واشتملت مجرياتها على 68 مفردة طاقم الإدارة العليا والوسطى لستة مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة .

كشفت مخرجات البحث عن وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز، ووجود أثر لكل من ظروف العمل ونظام الحوافز كبعدين من ابعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها مراجعة كل نظام الترقية والتقدم وسياسة الاحتفاظ بالموظفين بما يشكل حافز نحو التميز في الأداء الوظيفي.

8-التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أنها تعددت وتشابهت واختلفت من حيث المتغيرات التي تطرقت إليها، ومن حيث المناهج المستخدمة فيها، والأدوات المستعملة، والعينات المختارة للدراسة، ومن حيث أهدافها والنتائج المتوصل إليها، ومن حيث البيئة التي تمت فيها هاته الدراسات وعليه يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن هذه الدراسات تباينت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة، فنجد الكثير من الدراسات في بيئات مختلفة التي تناولت كلا المتغيرين منفردين مع ربطهم بمتغيرات أخرى، فالكثير منها تطرق إلى متغيرات التخطيط الاستراتيجي، فقد اعتمدت دراسة طيباوي السعدية (2020) الى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسساتي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أما دراسة إبراهيم عبد السلام عبد المطلب (2018) فتطرقت إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب لمعرفة العلاقة بينهما، أما من ناحية العينات ومجتمع الدراسة فقد كانت دراسة أمال نمر حسن صيام (2010) التي تناولت دراسة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، في تناول الأبعاد الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها كانت في بيئة عربية (فلسطين) وكانت في مؤسسة عمومية المؤسسات الأهلية النسوية أما

دراستنا محلية (الجزائر) في مؤسسة تعليمية جامعة محمد بوضياف واعتمدت دراسة الطلاع (2005)التي كانت تحت عنوان مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية على المسح الشامل، حيث اعتمدت دراسة عباسي (2004) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية المتمثلة في التنفيذ والتخطيط والتقويم في الجامعات الخاصة في الأردن .

أما دراسات محور جودة الحياة الوظيفية فقد تناولت دراسة فروج أحمد وشعشوعة ياسين (2019) أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة باتيميتال ، أما دراسة مغنوس دنيا زاد ، وعقون شراق (2021)، فهدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بكلية علوم التسييرو العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، أما دراسة فاطمة لبصير (2020)فهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التفكير الإيجابي، وفي الأخير دراسة بالواضح أحمد جلولي محمد، ومهدي عمر (2021)، فهي ورقة بحثية هدفت إلى دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وتنوعت مجتمعات البحث انطلاقا من الاعتماد على إدارة جمع البيانات، كما لاحظنا تنوع في الأساليب المنهجية فكلها تنتهج المنهج الوصفي، وقد لاحظنا أن الدراسات السابقة تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها عن المؤسسات في الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في صياغة الفرضيات وإعداد أداة الدراسة وبناء محاور الاستبيان وصياغة الإشكالية وتقديم المراجع التي يمكن اعتمادها في الجانب النظري.

سلطان الفصل الثاني

سلطان التخطيط الاستراتيجي

سلطان تمهيد.

سلطان 1ـ ماهية التخطيط.

سلطان 1ـ1 مفهوم التخطيط.

سلطان 1ـ2 أهمية التخطيط.

سلطان 1ـ3 أنواع التخطيط.

سلطان 1ـ4 مبادئ التخطيط.

سلطان 2ـ ماهية التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ1 التخطيط الاستراتيجي (المفهوم والنشأة).

سلطان 2ـ2 مقومات التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ3 أهمية التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ4 فوائد التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ5 مبررات التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ6 خصائص التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ7 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.

سلطان 2ـ8 التحديات التي تواجه التعليم العالي في التخطيط الاستراتيجي.

سلطان خلاصة الفصل.

تمهيد

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي امام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فاتجهت المنظمات إلى إدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية واداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع احداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة للمتغيرات البيئية.

ومؤسسات التعليم العالي هي صورة من صور التنظيمات الحديثة التي تسعى دائما إلى التحديث والتطوير والتغيير للأفضل، فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الاستراتيجي، وهذا ما يلزم المؤسسة الجامعية ان تتبنى رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق افضل أداء استراتيجي للمؤسسة الجامعية ،ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التخطيط ثم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واهميته وبعدها إلى متطلبات ومبررات التخطيط الاستراتيجي ثم خصائصه ومراحله واهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

1- التخطيط

1-1 مفهوم التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وانجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لان التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الاعمال والرقابة عليها. ويعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية المهمة، كما أنه من مهام القيادات في الإدارات المؤسسية، وعليه يمكن تعريف التخطيط كالآتي:

المعنى اللغوي للتخطيط: التخطيط كالتسطير، تقول خططت عليه ذنوبه أي سطر وهو أيضا التهذيب والطريقة (ابن منظور، 1984، ص115).

المعنى الاصطلاحي للتخطيط: لقد تعددت التعريفات التي تناولت التخطيط فعرف بانه: "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الاحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج".

-التخطيط هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على اتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وادواته التي تستهدف تحقيق اهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او الثقافي او هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع **(نوف خلف محمد الحضرمي، 2012، ص202-203)**

ويعرفه المعهد الدولي للتخطيط بانه: "تصور لمستقبل مرغوب، وحشد الطاقات والوسائل الممكنة من أجل تحقيقه، ومن ثم فهو توقع معياري قد يحالفه الصواب أحيانا وبجانبه أحيانا أخرى خاصة في الدول النامية بسبب نقص المعلومات، وضعف الهياكل الإدارية، والتبعية مما يجعل عملية التخطيط غير قادرة على التحكم في المستقبل".

ويعرف ديسلر:"بانه عملية صياغة وتحديد رسالة المؤسسة من خلال التوفيق بين إمكانات المؤسسة ومتطلبات البيئة".

- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان التخطيط يجيب على الأسئلة الآتية:

* تحليل الواقع (اين انا؟)

* تحديد الغاية (اين سأذهب؟)

* تحديد الوسيلة (كيف سأذهب؟)

* تحديد المعايير (اين سأقف؟)

– ومن تعدد مفاهيم وتعريفات التخطيط وتباينها الا اننا نلاحظ ان جميعها تتفق على مجموعة من النقاط أهمها:

* أنه أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق اهداف محددة بوسائل ونماذج اقتصادية ورياضية واحصائية.

* أنه عملية اختيار البديل الأمثل بما يسمح بانعدام التناقض بين الأهداف والوسائل.

* أنه يقوم بتعبئة الموارد الطبيعية.

* أنه يقوم بتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية واستخدامها بصورة مثمرة لأحداث اقصى نمو.

* أنه يسير في الاتجاه المحدد سلفا وفقا لجدول زمني محدد.

*يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.

* ان التخطيط ذو طبيعة توقعيه، اذ يتحتم اتخاذ قرار فوري حيال امر ما قبل حدوثه بالفعل **(طيباوي، 2020، ص57–58).**

1–2–أهمية التخطيط:

يرى بعض كتاب الإدارة بان أهمية التخطيط تتبلور جليا في النقاط التالية:

* يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر.

* يساعد التخطيط على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الافراد ويقبلونها كما انه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف ويتعاون على تنفيذها.

* يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لان توضيح أساليب العمل وخطواته واجراءاته بجعل الافراد يعرفون ما هو المطلوب منهم، وكيف يستطيعون إنجازه.

* يعطي التخطيط المديرين والمرؤوسين نوعا من الثقة اذ يشعر هؤلاء انهم يسيرون حسب برنامج مدروس ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم.

* يسهل التخطيط عملية الاتصالات حيث تنساب المعلومات من الخطط والاهداف والمعايير في جميع قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والاهداف والمديرين والمرؤوسين وبعضهم.

* يساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفعالية المديرين، والإدارات المختلفة، وذلك بالدرجة التي تبلغها الادارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها **(بن فهد الناصر، 2003، ص34-35)**.

1-3-أنواع التخطيط

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم اغراضا ويحقق أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط ما يلي:

1-التخطيط حسب حجم التأثير ويشمل الاتي:

أ/-التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي له اثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار الا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة افقيا بفتحها فروع جديدة او توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة او التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.

ب/-التخطيط التكتيكي: وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف ويصمم عادة لينفذ وتجنى ثماره في المدى المتوسط وتختص به الإدارات العليا والإدارة الوسطى ومن امثاله اختيار أنواع من المعدات التي تدعم خطا انتاجيا معين.

ت/-التخطيط التشغيلي: وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط انتاجي او تحديد متطلبات احدى اقسام المنظمة للقوى العاملة.

ث/-التخطيط الاجرائي: وهو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل او نشاط او فعالية.

2-التخطيط حسب المدى الزمني ينقسم إلى ثلاث أنواع وهي:

* **التخطيط بعيد المدى:** وهو التخطيط الذي تمتد فترته من خمس سنوات فأكثر ربما تكون عشرة سنوات او عشرين او خمسة وعشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

* **التخطيط متوسط المدى:** وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمس سنوات، ويلاحظ انها فترة لا هي بالقصيرة ولا هي بالطويلة، وفي ضوء نتائجه يمكن اجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

* **التخطيط قصير المدى:** ويختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة، وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى، ومن امثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية.

3-التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل ما يلي:

* **التخطيط السياسي:** وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

* **التخطيط الاقتصادي:** وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

* **التخطيط الاجتماعي:** ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الاسرة وافرادها وتمكينها اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وذلك بتوسع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

* **تخطيط القوى العاملة:** وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتحشيد والاعداد والتدريب والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي تضعها المنظمة.

* **التخطيط السكاني:** ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمراني وحسب الجنس وغير ذلك.

* **تخطيط الإنتاج:** ويختص هذا النمط من التخطيط بقضايا الإنتاج كالموارد الأولية ومصادرها ونوعياتها وتدفقاتها ونوع الإنتاج وكميته وجودته ومؤهلات العاملين حسب الخطوط الإنتاجية وخطط تطويرها.

التخطيط حسب المستوى التنظيمي: وينقسم إلى:

* **التخطيط التنظيمي والاستراتيجي:** وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي ويشاركهم في الاعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

*** خطط العمل والبرامج:** وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا ويشاركها في الاعداد العاملون والخبراء.

*** التخطيط الفردي:** وهو الذي يقوم به الافراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية او أسبوعية وغير ذلك يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانبا من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم او الإدارة العليا **(الكرخي، 2009، ص ص 35-38).**

1-4-مبادئ التخطيط

يعتمد التخطيط على بيئة العمل على بعض المبادئ الأساسية والتي سنذكر منها:

أولا: الهدف:

* من اهم المتطلبات لتطبيق تخطيط فعال.

* تعتمد عملية التخطيط على وضع هدف محدد، ومتصل مع سبب وجود المنشاة.

* يعتمد الهدف على تحقيق الأرباح، او زيادة حصة المنشاة في السوق الذي توجد فيه، او رفع معدل الإنتاج.

* لابد ان يكون هذا الهدف مفهوما وواضحا لدى كافة الافراد العاملين.

ثانيا: الفلسفة:

* تعتبر المعتقدات والأفكار الخاصة بطريقة الوصول إلى الهدف من هذا التخطيط.

* تختلف طبيعة فلسفة كل منشاة عن المنشآت الاخرى، حيث تهتم بتحقيق الأرباح، او زيادة رضا العميل.

ثالثا: تطبيق سياسة معينة:

* تعد الوسيلة التي تستخدم في توجيه الموظفين والتحكم بهم.

* تشكل هذه السياسة مجموعة المبادئ التي تقوم بدعم العمل والتفكير الإداري.

* من امثلة تطبيق سياسة معينة هي سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، سياسة شؤون الموظفين، السياسة المالية.

رابعا: الخطط:

* تعتبر الخطط مجموعة البيانات والاهداف الخاصة بالعمل.

* تشكل هذه الأهداف هدف المنشاة الخاص.

* بيانات العمل فهي تعتبر من ضمن الوسائل المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف.

* تكشف الخطط أيضا عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل.

خامسا: الأولويات:

* يقسم دورهم بناء على أولويات معينة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعمال والموظفين.

* يعد هدفهم غالبا صاحب الأولوية الكبرى هو الخاص بتخصيص الموارد المالية والمادية.

* ترجع هذه الأولويات إلى فلسفة كل من البيئات الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية.

سادسا: الواقعية:

إذا كان التخطيط عبارة عن تصور لغايات اقتصادية معينة ولأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فانه يجب ان يقوم على أساس تقديري وموضوعي ودقيق لهذه الإمكانيات. أي ان الخطة يجب ان تبنى على أساس تقدير دقيق للواقع الفعلي من جهة، لما هو ممكن فعله من جهة أخرى، وليس على الآمال الخيالية غير المشروعة. **(صالح بن النوار، 2010، ص55-56).**

2-ماهية التخطيط الاستراتيجي: (المفهوم والنشاة)

تاريخ التخطيط الاستراتيجي

لقد بدا تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في عالم الاعمال بداية الخمسينات فلقد كان فكر (نيومان) الاستفادة من مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الاقتصادية، وفي الفترة ما بين الستينات والسبعينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بإطاره الحديث، وخلال فترة نمو هذا النوع من التخطيط كان التركيز في هذا النوع ينصب على توجيه الانتباه لتنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى صياغتها.

وفي أواخر الثمانينات قدم (مايكل بورتر) نموذجه المبني على الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة.

وفي بداية التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات والموارد. حيث تغير اتجاه تطبيق الاستراتيجيات لمنظمات الاعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد والتنظيم، وعلى كفاءة المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد. **(عامر محمد سعيد طوقان، 2017، ص15).**

2-1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ان التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها في السوق والمحافظة عليها.

يعد الخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة وهذا من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومن اهم التعريفات نذكر:

عرف التخطيط الاستراتيجي بانه: "منهج تضامني يستشرف افاق المستقبليات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " **(خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، 2009، ص5).**

كما عرفه (drucker) بأنه عبارة عن: "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة المستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات". **(الشويخ، 2007، ص 26)..**

ويعرفه بيش (Beach) على أنه: "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين". **(عمر الطراونة، 2012، ص 54).**

وفي تعريف آخر: "هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات". **(كامل يربر، 1997، ص 69).**

ويعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه: "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملاتية والمحيطة التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة والاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة". **(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 123).**

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية جمع معلومات بغرض اتخاذ القرارات والتي من شأنها الموازنة بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها وذلك في فترة مستقبلية، بالاعتماد على

تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمًا ونوعًا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف الحصول على موارد البشرية ذات كفاءة عالية والذي من شأنه تحسين الأداء".

كما يعرف الحبيب التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارا لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقسييم تقديم التنظيم". **(سليمان بن علي الكريد، 2004، ص 85).**

ويعرف كذلك بانه: "عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية.

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو: "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

وهناك من يعرفه بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات.

ويرى هنري فايول بأن التخطيط الاستراتيجي: "يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". **(الصباب، أحمد عبد الله، 2013، ص 67).**

كما عرفه الصانع (2011) بأنه: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعلمية بأنه: "خطة طويلة الأجل (من ثلاث إلى خمس سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والامكانيات الحالية للمؤسسة". **(اياد علي الدجني، 2010، ص 50).**

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

2-2-مقومات التخطيط الاستراتيجي

يراد بالمقومات الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل الاتي:

دراسة البيئة وتحليل الواقع: وهي من اهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الاستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة او القطاع او الحالة.

التنبؤ بأهداف الخطة: عملية التنبؤ عملية دقيقة لابد وان تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل ولأجل ان تكون الصورة صحيحة إلى حد ما، وينبغي ان تؤخذ في الاعتبار دقة التنبؤ لان التنبؤ يقود إلى صورة مشوشة للمستقبل.

وضع الأهداف: ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فاذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعيت بالأهداف التكتيكية، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بكاملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة.

السياسات: مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تقدم للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاستر شادية منها انها تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.

الإجراءات: يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتقضي الإجراءات إلى تجويد أسلوب العمل والجهة المسؤولة عن تنفيذه ومصادر القرار الرئيسية فيه وقد تكون الإجراءات بسيطة او معقدة وطويلة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط لتعطي نتائجها المرجوة.

مستلزمات تنفيذ الخطة: ان وضع السياسات والإجراءات تصف كيفية تنفيذ الاعمال ولا يكفي ذلك لتحقيق الأهداف الا إذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والامكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية وغيرها.

البرامج: يعرف البرنامج عبارة خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على اهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة، ان مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل، احداث التناسق والتشابك الفاعل بين البرامج لان أي تصادم بينها او تعطل احداثها يؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب. **(عبد السلام، عبد المطلب ، 2018، ص71).**

2-3-أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:

* يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

* ان التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.

* يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

* اعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشمل والمتكامل.

* يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها. **(الكوبيس، 2012، ص16).**

2-4-فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:

* توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.

* تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير او تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

* جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية او الخارجية للمؤسسة وتغيراتها.

* يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.

* يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

* يجعل من جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

* يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة.

* أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.

* التعرف على مصادر القوة والضعف في الدارة او القسم وتحليلها.

* يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.

* يعطي المديرين طريقة او اتجاه متفق عليه لاتباعه. (سوهام، 2014، ص-ص 57-58).

2-5-مبررات التخطيط الاستراتيجي

يمكن ان نلخص مبرراته فيما يلي:

* تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.

* اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعة.

* الاختلاف والتغيير في اذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

* التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدراجات مختلفة إلى احداث تغيير نسبي في اذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.

* قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب أولويات المقدرة من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.

* اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

* تولي مدير عام جديد للمؤسسة. **(نزيه-حسين،2009،ص95).**

2-6-خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن ان نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبد إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها. وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

* إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول حقيقي بمعنى ان الأفكار الواردة بالخطة يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

* تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

* عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وأفكار متناثرة.

* تطور من خلال فريق عمل متكامل.

* عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

* عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

* ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.

*عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

* ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.

* ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعيه مرنة وليست انكماشية جامدة.

* عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.

2-7-مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات كل من المنظمة ككل ووحدات الاعمال التابعة لها كما تشير الاستراتيجية إلى كل من رسالة واهداف المنظمة والوسائل المستخدمة لبلوغها من حيث السياسات والخطط، وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الاستراتيجي من كاتب إلى اخر، الا ان اغلبهم متفق على انها شملت عموما ستة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد

العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط، هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة:

- هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟
- ماذا تريد ان تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟
- ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟ **(رمضان مصطفى، 2012، ص7).**

المرحلة الثانية: مرحلة التقدير

تحديد اين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم انت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر ويتعين عليك ان تطرح الأسئلة التالية:

- ما تفكير مجلس ادارتنا وموظفيها وعملائها وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟
- ماهي الطرق التي تحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟
- ماهية مواردك المالية؟
- كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟
- هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟
- هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟

المرحلة الثالثة: مرحلة التصور

إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد او إعادة تقييم العبارات الارشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم باشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم وتأثيرها على المجتمع، وعليك ان تطرح أسئلة مثل:

- لماذا نحن موجودين؟

- ما هدفنا؟

- ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

المرحلة الرابعة: مرحلة التكوين

وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والاهداف والاغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك ان تذهب فيه ،وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون اهداف موضوعية اذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس ، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة ،المحصورة في اطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وسائد خطتك وفي النهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

المرحلة الخامسة: مرحلة التنفيذ

هي ان تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب ان تقوم بإيجاد خطة **(خطط)** عمل او تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها تسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الاخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل واخبارهم عن خطتك.

المرحلة السادسة: مرحلة التقييم

هو القيام بتقسيم مدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل. **(بن إسماعيل، 2010، ص–ص5–7)**

2–8–التحديات التي تواجه التعليم العالي في التخطيط الاستراتيجي

مع ازدياد الحاجة للتعليم والسعي لان يكون حقا وملكا ممكنا للجميع، برزت جملة من التحديات القائمة التي تواجه التعليم العالي عامة، والتعليم الجامعي تحديدا من أهمها:

1- النمو السكاني والطلب الاجتماعي.

2- التعليم من أجل التنمية.

3- الانتشار الجغرافي.

4- الأعباء المالية.

5- تأهيل هيئة التدريس والطلبة.

6- الموائمة مع سوق العمل.

7- ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات.

8- الأنماط الحديثة للتعليم العالي.

9- التوجهات العالمية.

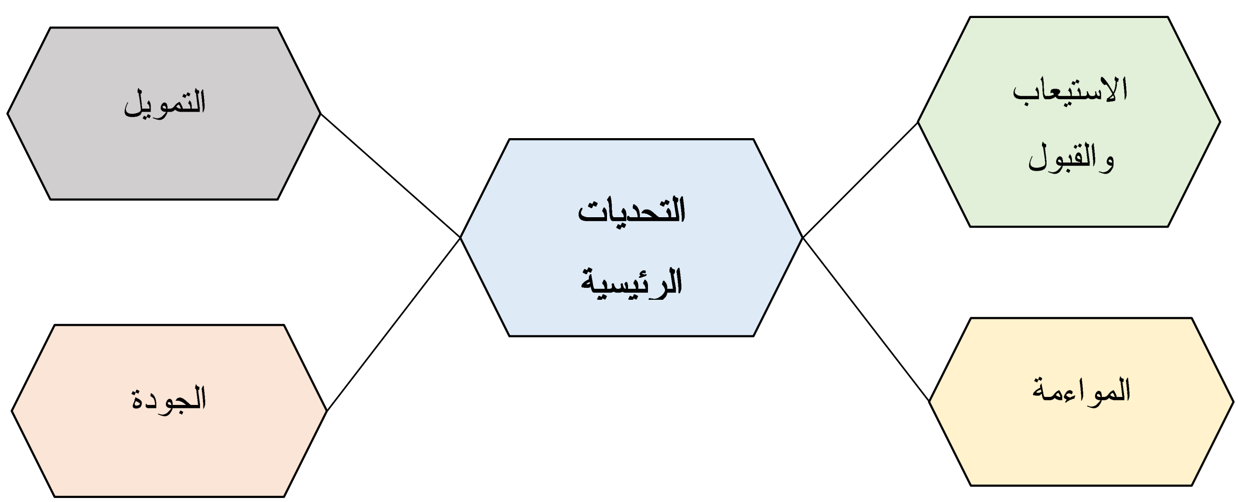
10- الجودة.

11- الكفاءة.

12- العولمة. **(سلطان، 2006، ص17).**

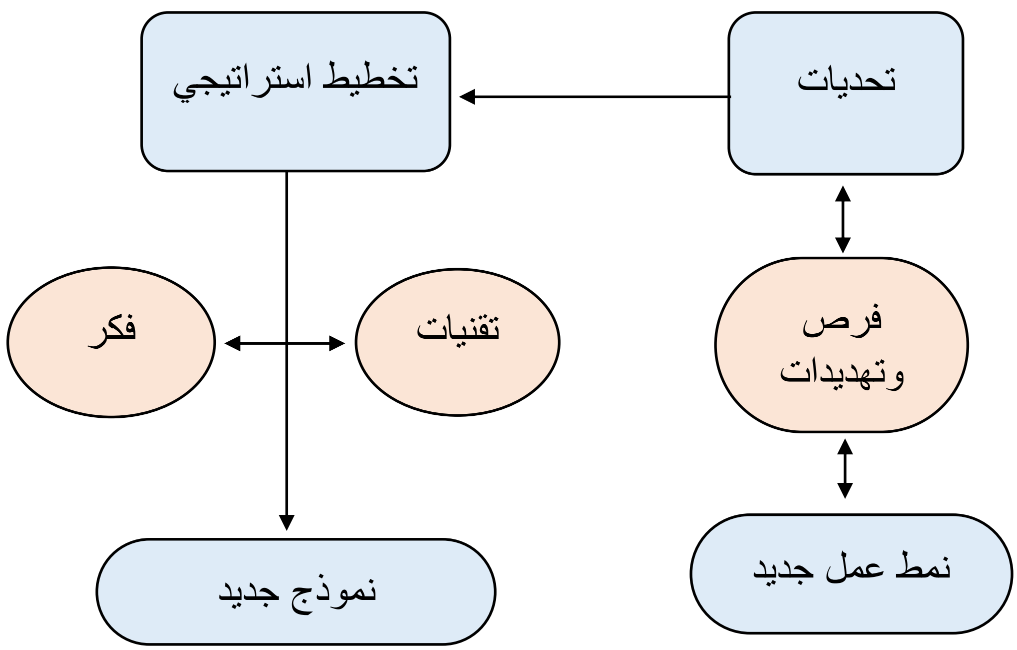
- ويمكن ان تختصر هذه التحديات في أربع قضايا يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يبين التحديات التي تواجه التعليم العالي



وتعد التحديات السابقة محفزا للعاملين في إدارة المؤسسات التعليمية للتغلب عليها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجي، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر، بما يحقق نظام التكامل الإداري وفق منظومة الجودة الاستراتيجية التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، لإبداع جديد يواجه تلك التحديات والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (2): يبين كيفية مواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي



المصدر:(اياد علي الدجني، 2010، ص83).

ويرى (الهلالي) ان ستة أنماط من التحديات البيئية التي تؤثر سلبا في مؤسسات العليم العالي، وتجعل من هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني محل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغير والديناميكية التي تحدثها تلك التحديات وذلك على النحو التالي:

- البيئة السكانية وما تعتريها من تغيرات سواء بالزيادة الطبيعية، او الهجرات وتوزيع السكان داخل المدن.
- البيئة الاقتصادية وما يرتبط بذلك من ازدياد كلفة التعليم، والأوضاع المادية للطلبة.
- بيئة المؤسسات الحكومية والخاصة وما تتضمنه من تنافس بينها.

- البيئة الاجتماعية التي تدفع باتجاه التعليم وانتشار مفاهيم ديمقراطية القبول وازدياد التنافس بين الطلبة.

- البيئة التكنولوجية وما يتبعها من تأثير كبير على أسلوب التعليم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وضرورة مواكبة مؤسسات التعليم العالي لها ولوسائلها التعليمية. **(الهلالي، 2006، ص240).**

خلاصة الفصل

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات ومؤثرات وجب على الإدارة التمشي مع تغيرات المحيط إذا ما ارادت المنظمة مواكبة التغيير وخاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،فعلى المنظمات اعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يعد المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية بعد التنظيم فهو يعتبر عنصر أساسي رغم أهمية المراحل الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة) فتحقق المؤسسة أهدافها المنشودة والاستعداد لمواجهة التغير في هذا المستقبل بعد ترجمة الأهداف المسطرة لخطط يتم تنفيذها في مرحلة التنفيذ النهائي وتحقيق الأهداف الرئيسية.

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد.

1ـ الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية.

2ـ مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

3ـ أهمية جودة الحياة الوظيفية.

4ـ أهداف جودة الحياة الوظيفية.

5ـ أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

6ـ عناصر جودة الحياة الوظيفية.

7ـ صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي ولديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ،وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل احد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة الحياة الوظيفية تتسم بالجودة والفعالية للعاملين فإنها تملك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية ،ومستوى عالي من الإنتاج وفي هذا الفصل سيقدم اطارا نظريا حسب الادبيات المرجعية لجودة الحياة الوظيفية من حيث المفهوم والاهمية وأهدافها والابعاد والخصائص وفي الأخير الصعوبات التي تواجهها.

1-ماهية جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليحقق من حالة التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، او تخفيضا لمعدلات اجورهم، من خلال حرص المنظمات على تحقيق الرضا المهني المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الاعمال.

2-الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية

وفي إطار استعراض ما كتب عن نشأة وتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها هذا المفهوم إلى ثلاث محطات رئيسة وهي:

المرحلة الأولى: (نهاية الستينات وبداية السبعينات)

ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في نهاية الستينات من القرن الماضي وذلك للتأكد على جودة الحياة في العمل كما أسلفنا سابقا، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة من 1969-1974في الولايات المتحدة الامريكية ينصب على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تحسن من أداء الفرد اثناء العمل.

وفي ذلك السياق فان ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئات العمل الامريكية مثل: زيادة معدلات الغياب.

وكان نتيجة كل هذا الزحم العمالي، الإداري، القانوني والفكري هو ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة سنة (1972) في مؤتمر علاقات العمل الدولي الذي عقد في الولايات المتحدة الامريكية حيث نال هذا المصطلح اهتماما كبيرا بعدما بادرت شركة "جنيرال موتورز" الامريكية بأحد مصانعها، وكان بذلك أولى بدايات تطبيق هذه البرامج فيما بعد من طرف باقي فروعها 18الباقية.

المرحلة الثانية: (منتصف السبعينات وبداية الثمانينات)

في أواخر السبعينات من القرن الماضي تدنت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها وكان ذلك راجعا بالأساس إلى زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة التي فرضت تكاليف باهظة على الشركات الامريكية بالإضافة إلى المنافسة الخارجية وخاصة اليابانية، فزاد الاهتمام بالجانب المالي من خلال الاندماجيات الكثيرة على

حساب جانب الحياة الوظيفية للعمال وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانية في سلم اهتمامات المسؤولين، لكن لم يتم الاستغناء عن هذه البرامج بصفة نهائية كون ان بعض المصانع أبقت عليها بما في ذلك اول فرع من شركة "جنرال موتورز "وما تم ملاحظته خلال هذه الفترة العصيبة في تاريخ الاقتصاد الأمريكي ان المصانع التي أبقت على تلك البرامج قد حبت مكاسب كبيرة مقارنة بالمصانع الأخرى وكمثال على ذلك فان فرع الشركة قد حقق مؤشرات هامة منها:

- انخفاض نسبة الغياب (7.25%) سنة (1971) إلى (1.5%) سنة (1981).

- انخفاض شكاوى العملاء من (2000) شكوى سنويا إلى (32) شكوى سنويا خلال فترة محددا سابقا.

- **ويشير سيد محمد جاد الرب في هذا الصدد إلى أن:**

"برامج جودة الحياة الوظيفية تتوقف على كفاءة النظام الاقتصادي سواء على المستوى المحلي او الدولي، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة، كما ان فعالية هذه البرامج تساعد على تحقيق معدلات نمو أكبر في الأداء الاقتصادي للمنظمة، ومن ثم يمكن القول ان جودة الحياة الوظيفية هي سبب ونتيجة في ان واحد للكفاءة الاقتصادية والتنظيمية " **(جاد الرب سيد محمد، 2008، ص323).**

المرحلة الثالثة: (منتصف الثمانينات حتى الأن)

شهدت نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي إعادة الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وذلك راجع إلى:

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الامريكية على المستوى الدولي خاصة امام الشركات اليابانية.

- التأكد من ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير من غيره في باقي المنظمات عبر العالم.

- زيادة عبء القوانين الفدرالية.

كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الامريكية كانت استجابة لنجاح الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض دول أوروبا وقد ركزت برامج جودة الحياة الوظيفية في هذه الفترة سواء على مستوى المنظمات الصغيرة او الكبيرة على العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية وانتاجية العاملين ،ومن ناحية أخرى فان التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفية يمكن ارجاعه كذلك إلى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض

الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف وكمصدر للميزة التنافسية ،وقد أدى ذلك إلى زيادة الأشياء في حالة القلق والإحباط لدى العاملين. **(جاد الرب سيد محمد، 2008، ص 324).**

واستنادا لما سبق فان الدكتور سيد محمد جاد الرب يرى ان "جودة الحياة الوظيفية برزت كقضية إدارية في بداية التسعينات وهي تحتاج إلى الكثير من البحوث والدراسات لفك الغموض الذي يحيط بها، ولذلك تنوعت البرامج والمجهودات التي قامت بها المنظمات على اختلاف مواضيع نشاطها من أجل توسيع تطبيق هذا المفهوم.

3-أهمية جودة الحياة الوظيفية

تعتبر برامج جودة الحياة الوظيفية احدى اقوى عناصر الاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين ذلك ان هذه البرامج تسهم في:

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال توفير مناخ لعلاقات أكثر إنتاجية.
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار التي تؤدي إلى تحسين في الابعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم.
- تحقيق التكامل بين اهداف المنظمة واهداف العاملين بيها.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- تحقيق الجودة والابداع.
- انخفاض معدلات الغياب.
- تدني معدل دوران العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية **(ماضي، 2014، ص67).**

وترى الباحثة ان لجودة حياة العمل أهمية كبيرة في تطوير وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام والتركيز على تنمية المورد البشري بشكل خاص بصفته المورد الأساسي ومحور العملية الإنتاجية داخلها ومن خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة على الصعيد المادي او المعنوي لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعصف بمستقبل المؤسسة.

4-أهداف جودة الحياة الوظيفية

ان أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل:

- جعل بيئة العمل مصدر جذب العاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين اهداف المنظمة، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدني مستوى ممكن.

- المساهمة في تعزيز الجودة والابداع والتعلم.

- ويضيف المغربي ما يلي:

- المشاركة في حل المشكلات.

- زيادة ثقة العاملين.

- زيادة الرضا الوظيفي.

- زيادة الفعالية التنظيمية.

- الاسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

- ولقد حدد العارف اهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيما يلي:

- تقلد وظائف تتناسب مع مؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

- اشباع الحاجات الإنسانية والاساسية والامنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

- واجمالا يمكن القول ان فاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح **(المعربي، عبد الحميد، 2004، ص6).**

5-أبعاد جودة الحياة الوظيفية

ترتكز جودة الحياة الوظيفية على العديد من الابعاد والعناصر وقد اختلف اراء الباحثين حول هذه الابعاد ومن خلال دراستنا الحالية سنعتمد على الابعاد التالية:

أ/ القيادة ومشاركة العاملين:

القيادة بالمشاركة يطلق عليها مصطلح القيادة الإيجابية، البناءة التوجيهية، وهي تتمثل في تمكين العاملين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط لأهداف المؤسسة ومنح العاملين الصلاحيات في المهام المختلفة، وتكمن أهمية القيادة التشاركية في انها تساهم في رفع الروح المعنوية، حيث انها عندما يتم إعطاء الأوامر اللازمة للتنفيذ سوف يستجيب العاملون بشكل أكثر تعاونا لأنهم مشاركون في اتخاذ القرارات **(أبو شمالة، د.س، ص28).**

ب/الترقية الوظيفية:

تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، او برامج التطوير الوظيفية، او فرص التدريب او تعيينات اللجان او المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعورا قويا بالولاء للمنظمة **(قرين، 2019، ص75).**

ت/الأجور والمكافئات:

يقصد بالأجر ذلك المقابل الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يؤديه لصاحب العمل.

تعتبر المكافئات أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الاعمال في تحسين الأداة وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز وتوفير البيئة التنافسية التي تدع العاملين إلى بذل اقصى جهد لنيل المكافئات **(الشنطي، 2016، ص29).**

ث/العلاقات الإنسانية:

هي تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة تساعدهم فيها على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازاتهم **(العنري وصالح، 2009، ص54).**

ج/ الاستقرار والامن الوظيفي:

يعرف بأنه "مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون" مثل:

الامن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والامن من الإجراءات الإدارية التعسفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي توثيق الأداء والولاء. **(هاشم، 2017، ص16).**

خ/التدريب والتعليم:

يعتبر التدريب أحد اهم جودة الحياة الوظيفية، حيث يلعب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية وتطويرها والارقاء بها من خلال التدريب المستمر والمنظم وغير العشوائي.

ح/ظروف العمل المادية:

تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحببة والامنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين.

د/التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية:

للموازنة بين العمل والحياة الاجتماعية تأثير إيجابي على جودة الحياة داخل العمل وهذا نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي مما يحسن من الأداء.

6-عناصر جودة الحياة الوظيفية

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية ابعاد ومعاني مختلفة، طبقا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معا، حيث تتفاوت أهمية واولوية كل عنصر من هذه العناصر طبقا لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وماهي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراستهم المتعددة طبقا لذلك نجد تعدد المفاهيم وعناصر الحياة الوظيفية.

بأنها تمثل كل العناصر التالية: (waltan) ذكر:

* عدالة الاجر.

* التعويص.

* ظروف عمل صحية وامنة.

* الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية.

* الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي.

* الحقوق والدستورية للعاملين.

* التكفل الاجتماعي.

* التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

ذكر الشنطي (2016): ان عناصر الحياة الوظيفية تتمثل في:

* المشاركة في اتخاذ القرار.

* القيادة.

* الاستقرار والأمان الوظيفي.

* الأجور والمكافئات.

* التوازن بين الحياة والعمل وظروف العمل المادية.

رأى أبو الشمالة وناصر (2018): ان عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

* ظروف العمل المادية.

* العوامل الوظيفية.

* العوامل المالية.

* العوامل الصحية والسلامة المهنية.

7–صعوبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

إن التحصيل على حساب العنصر البشري يفترض تطبيق جودة الحياة الوظيفية صعوبات كثيرة في ظل اقتصاد السوق والبحث عن الزيادة.

وقد عدد البليسي ثلاث من عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية هي:

* موقف الإدارة السلبي في إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عم آرائهم.

* موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أجل برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقد الربحية من دفع عوائد ربحية للعاملين.

* خشية الإدارات العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية دون وجود ضمان لنجاح هذه البرامج **(البليسي، 2013، ص14).**

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج ان جودة الحياة الوظيفية أصبحت ذات معنى جلي وهي من اهم العوامل التي تساهم في تحقيق وتعزيز البرامج التي من شانها إذا تم تطبيقها في المنظمات سيكون لها تأثيرا إيجابي على سلوك الموظفين، وكذلك مدى أهميتها وما تمثله بالنسبة للموظفين والمنظمات التي تسعى إلى التقدم والتميز، فجوة الحياة الوظيفية تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات اعلى من التقدير والاحترام، وذلك من خلال الاهتمام به والعمل على توفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له، مما يزيد لديه الإحساس بالولاء والانتماء لمنظمته وهذا ما يجعله يكرس له إمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1ـدراسة استطلاعية

2ـحدود الدراسة

3ـمنهج الدراسة

4ـعينة الدراسة

5ـأداة الدراسة

6ـخصائص السيكو مترية

7ـأساليب معالجة الإحصائية

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية هدف من أهداف الوصول إلى الحقائق فمن خلالها تتم البرهنة على صحة الفروض أو خطاها، حيث يمكننا من خلالها جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لدعم الجانب النظري وتأكيده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه المنهج وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في الدراسة والمعالجة الإحصائية، وسنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول للغاية التي يسعى إليها البحث عموما وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة، وبعد ذلك سنحاول الانتقال إلى عرض النتائج والإجابة على الفرضيات المقترحة بتحليل الاستبيان الموجه لعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

1-الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يمر بها البحث العلمي، فهي تمثل المرحلة التحضيرية للدراسة الميدانية حيث نتمكن من خلالها من التعرف على المؤسسة، وكذا التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، وكذلك تساعدنا على الكشف والتعرف على طريقة سير الأعمال فيها حيث تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية الى:

1- التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.
2- ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الإطار الفاعلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فيما يخص متغيري الدراسة.
3- جمع المعطيات من أجل تصميم استبيان ومعرفة مدى قدرته على قياس ما تم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات.

ومن أجل هذا قمنا بزيارات استطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان.

2-حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

تنحصر هذه الدراسة في معرفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- **الحدود المكانية:** كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- **الحدود الزمانية:** لقد تم اجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر مارس من السنة الجامعية 2023/2022 والتي قامت بها الطالبة بزيارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3-منهج الدراسة

إن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية، دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى الهدف الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو المنهج، ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره وكذلك تحديد

الممارسات الشائعة، والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور.**(عثمان مريم، 2010، ص122).**

ويعرفه **الملحم (2000)** على أنه:" أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة **(ابتسام مرزوق، 2010، ص81).**

4-مجتمع وعينة الدراسة

4-1 مجتمع الدراسة: إن أول خطوة في اختيار العينة هي تعريف المجتمع الذي يرغب الباحث في دراسته، والذي يريد تعميم نتائج دراسته من العينة المختارة من هذا المجتمع، ويعرفه **(Grawits)** على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي ترتكز عليها الملاحظات. **(موريس أنجرس، 2004، ص 298)**

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من (120) موظفا وموظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4-2 عينة الدراسة:

العينة هي جزء من المجتمع أو هي عدد الحالات التي يؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء، بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه. **(غرايبية وآخرون، 2005، ص 43)**

نوع العينة وطريقة اختيارها: لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولاً إلى طبيعة مشكلة الدراسة فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعاً معيناً من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. **(موريس أنجرس، 2004، ص 316)**

ولقد اقتضت طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى **عينة قصدية**، وقد تم اختيارها بأسلوب المعاينة المتاحة، وهو أسلوب يعتمد فيه الباحث على ما يتاح له وما يمكنه الوصول إليه من أفراد، حيث قدر عدد أفراد العينة الأساسية للدراسة **(64)** عاملا وعاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

5-أداة الدراسة

يختلف استخدام أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية من بحث إلى آخر لتعددها فهي تستخدم بكيفيات مختلفة وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات مع طبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا، وبعد صياغة مشكلة الدراسة وتحديد فروضها وأهدافها وأهميتها وطبيعة موضوع الدراسة، يتضح للباحث الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق أهداف البحث.

1-الاستبيان:

وفي هذا الصدد ونظرا لطبيعة الموضوع الذي اخترناه قمنا باستعمال استبيانين، الأول يقيس التخطيط الاستراتيجي، أما الثاني فيقيس جودة الحياة الوظيفية:

أ-استبيان التخطيط الاستراتيجي: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قمنا بأخذ استمارة استبيان التي قامت ببنائها الباحثة **طيباوي السعدية (2020)**، حيث كانت الاستمارة تحتوي على (16) عبارة ،وعرضت الاستبانة بشكل أولي على المشرف، وقد عرضت الاستبانة على (05) محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبعد اجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة ، والتي بقيت على حالها بعد صياغتها النهائية والمتكونة من (16)فقرة موزعة على مجالين ،حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرالت خماسي (موافق بشدة، موافق ،محايد ،غير موافق ، غير موافق بشدة) وأعطيت الأوزان التالية (5- 4-3-2-1).

ب-استبيان جودة الحياة الوظيفية: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، قمنا بأخذ استمارة استبيان التي قم ببنائها الباحثة **قريشي هاجر (2018)** حيث كانت الاستمارة تحتوي على (21) عبارة وعرضت الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات بشكل أولي حسب ما يراه المشرف ، وقد عرضت الاستبانة على (05) من محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمين تم الاحتفاظ ب (21) عبارة حيث أعطى لكل فقرة وزن متدرج خماسي بعد صياغتها النهائية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت الأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5).

2-صدق الاستبانة:

صدق المحكمين: قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في قسم علم النفس وكان عددهم (05)، حيث قاموا بأداء رأيهم وملاحظتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة الخاصة

بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالين وكذا الاستبانة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية من حيث وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل الفقرات وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي (16) واستبانة جودة الحياة الوظيفية (21).

6-خصائص السيكو مترية

ثبات وصدق أدوات الدراسة:

المقياس الأول:

1-ثبات وصدق استبيان التخطيط الاستراتيجي:

أ-الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرو نباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل محور وللاستبيان ككل، حيث قدر بالنسبة للمحور الأول (0.82) وبالنسبة للمحور الثاني (0.87) وبالنسبة للاستبيان ككل (0.91) وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان التخطيط الاستراتيجي عن طريق ألفا كرو نباخ

المحاور	معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات
المحور الأول	8200.	8
المحور الثاني	8750.	8
الاستبيان ككل	50.91	16

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

- **الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:**

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرسالة الاستراتيجية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (الرسالة الاستراتيجية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,81) كـأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,53) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، وهناك عبارة فقط وهي رقم (2) دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05) ، وعموما يمكن القول بأن المحور الاول (الرسالة الاستراتيجية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرسالة الاستراتيجية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	**531.0	**العبارة 5**	**718.0
العبارة 2	*424.0	**العبارة 6**	**743.0
العبارة 3	**816.0	**العبارة 7**	**706.0
العبارة 4	**808.0	**العبارة 8**	**598.0
الارتباط دال عند (0.01)			
الارتباط دال عند (0.05)			

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الأهداف الاستراتيجية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الأهداف الاستراتيجية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (8) عبارة، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كـأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل، ، وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني (الأهداف الاستراتيجية) صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الأهداف الاستراتيجية مع درجته الكلية			
العبارات	**الدرجة الكلية للمحور**	**العبارات**	**الدرجة الكلية للمحور**
العبارة 9	**698.0	**العبارة 13**	**563.0
العبارة 10	**740.0	**العبارة 14**	**736.0
العبارة 11	**715.0	**العبارة 15**	**868.0
العبارة 12	**679.0	**العبارة 16**	**823.0
****الارتباط دال عند (0.01)**			

- **الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان التخطيط الاستراتيجي ككل:**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (الرسالة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.94)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الأهداف الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.95)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان التخطيط الاستراتيجي مع درجته الكلية			
المحور	**الدرجة الكلية للاستبيان**	**المحور**	**الدرجة الكلية للاستبيان**
الرسالة الاستراتيجية	**945.0	**الأهداف الاستراتيجية**	**954.0
****الارتباط دال عند (0.01)**			

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان جودة الحياة الوظيفية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بالنسبة للمحور الأول (0.88) وبالنسبة للمحور الثاني (0.92) وبالنسبة للمحور الثالث (0.85) وبالنسبة للاستبيان ككل (0.91) وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية عن طريق ألفا كرونباخ		
المحاور	**معامل ألفا كرونباخ**	**عدد العبارات**
المحور الأول	8960.	9
المحور الثاني	8860.	12
الاستبيان ككل	9340.	21

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

- **الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:**

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور البعد التنظيمي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (البعد التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (9) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كــأعلى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,59) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الاول (البعد التنظيمي)صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد التنظيمي مع درجته الكلية			
العبارات	**الدرجة الكلية للمحور**	**العبارات**	**الدرجة الكلية للمحور**
العبارة 1	**599.0	**العبارة 6**	**838.0
العبارة 2	**767.0	**العبارة 7**	**792.0
العبارة 3	**776.0	**العبارة 8**	**645.0
العبارة 4	**4.760	**العبارة 9**	**652.0
العبارة 5	**806.0	****الارتباط دال عند (0.01)**	
***الارتباط دال عند (0.05)**			

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور البعد الوظيفي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (البعد الوظيفي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (12) عبارة، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كـأعلى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني (البعد الوظيفي) صادق، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور البعد الوظيفي مع درجته الكلية			
العبارات	**الدرجة الكلية للمحور**	**العبارات**	**الدرجة الكلية للمحور**
العبارة 10	**606.0	**العبارة 16**	**744.0
العبارة 11	**623.0	**العبارة 17**	**803.0
العبارة 12	**555.0	**العبارة 18**	**695.0
العبارة 13	**483.0	**العبارة 19**	**731.0
العبارة 14	**527.0	**العبارة 20**	**660.0
العبارة 15	**733.0	**العبارة 21**	**806.0
****الارتباط دال عند (0.01)**			

- **الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية ككل:**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (البعد التنظيمي)

والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.92)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (البعد الوظيفي) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.95)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور استبيان جودة الحياة الوظيفية مع درجته الكلية			
المحور	**الدرجة الكلية للاستبيان**	**المحور**	**الدرجة الكلية للاستبيان**
البعد التنظيمي	**928.0	**البعد الوظيفي**	**958.0
الارتباط دال عند (0.01)			

7-أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistique pacage for sciences والتي يرمز لها باختصار بالرمز (spss).

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من معدل ثبات الاستبيان.
- عامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار كولموغروف سميرنوف Kolmogorov – Smirnov و اختبار شبيرو ويلك Shapiro – wilk للتحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات.
- اختبار t. Test لعينتين.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson corrélation coefficient لحساب نتائج الفرضيات العلائقية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

1- اختبار اعتدالية التوزيع

2- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات

3- النتائج العامة

4- الاقتراحات

1-اختبار اعتدالية التوزيع

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
التخطيط الاستراتيجي	0.086	64	0.200	0.953	64	0.017	دال
جودة الحياة الوظيفية	0.124	64	0.015	0.973	64	0.179	غير دال

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار **كولموغروف سميرنوف** وكذا اختبار **شبيرو ويلك** في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التخطيط الاستراتيجي كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، أما بالنسبة لمقياس جودة الحياة الوظيفية فقد جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهنا يمكن الاعتماد على إحدى القيمتين وهذا يعني أن التوزيع البيانات اعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارا مترية أنظر إلى الملحق رقم (...).

2-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

أ.عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "**توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية** "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل **بيرسون** وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Rho de Pearson		جودة الحياة الوظيفية	القرار
التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	771**.0	الارتباط دال
	مستوى الدلالة	0000.	
	حجم العينة	64	

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس **(التخطيط الاستراتيجي)** ودرجاتهم في **(جودة الحياة الوظيفية)** بلغ (0.77) وهي قيمة قوية جدا وموجبة، ويعني هذا أنه يوجد ارتباط بين درجات **(التخطيط الاستراتيجي)** ودرجات **(جودة الحياة الوظيفية)** لدى أفراد عينة الدراسة ، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة **تؤيد** فرضية الدراسة العامة القائلة بـــ **توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ومن خلال نتائج الفرضية العامة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة الجامعية من أجل أخذ الاعتبار للفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أدائها بشكل بارز، ويفتح لها معالم الطريق ويحدد مسارها في العملية الإدارية وهذا ما يعزز كفاءة أدائها، وهذا ما اتفقت معه دراسة **طيباوي السعدية (2020)** كما أن النظرة المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي وسعيه إلى تشجيع المؤسسات الجامعية في تحديد الإنجاز والتجديد فيه والتحويل التنظيمي وتوفير الوسائل اللازمة لتكييف الخدمات والأنظمة كإطار لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يجعل المؤسسة الجامعية تتخذ القرار وتضع الأهداف والاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وهذا ما يحقق لها كفاءة أدائية تميزها عن غيرها من المؤسسات الجامعية الأخرى، كما اتفقت الدراسة **مع دراسة امال نمر حسن صيام، (2010)** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

ب.عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية **الفرعية الأولى** لهذه الدراسة على: "**توجد علاقة ارتباطية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية** "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل **بيرسون** وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Rho de Pearson		جودة الحياة الوظيفية	القرار
الرسالة الاستراتيجية	معامل الارتباط	657**.0	الارتباط دال
	مستوى الدلالة	0000.	
	حجم العينة	64	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد **(الرسالة الاستراتيجية)** ودرجاتهم في **(جودة الحياة الوظيفية)** بلغ (0.65) وهي قيمة قوية جدا وموجبة، ويعني هذا أنه يوجد ارتباط بين درجات **(الرسالة الاستراتيجية)** ودرجات **(جودة الحياة الوظيفية)** لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة **تؤيد** فرضية الدراسة **الفرعية الأولى** القائلة بـــ **توجد علاقة ارتباطية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يمكن القول إن الرسالة الاستراتيجية تعتبر جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، والغرض الذي تطمح إليه الجامعة، كما أن الرسالة الاستراتيجية للجامعة تعتبر غاية وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله الجامعة، وأن فلسفتها في تعاملها مع الآخرين حاضرا ومستقبلا، وأنها تحدد بالكلمات ماهي الجامعة الآن؟ وماذا تريد أن تكون الجامعة؟ وعادة ما تعتبر الرسالة الاستراتيجية للجامعة وصفا للمنتجات والخدمات التي تقدمها. وهذا من أجل أن تستفيد الجامعة من الرسالة الاستراتيجية، مما جعلها تعكسها على واقع ملموس يراه العملاء وجودة الحياة الوظيفية للعاملين والموردين، وكل

من استهدفتهم الرسالة الاستراتيجية، والتي من خلالها تستطيع الجامعة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحسين جودة حياة الموظفين والعاملين فيها.

ج.عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية **الفرعية الثانية** لهذه الدراسة على: "**توجد علاقة ارتباطية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل **بيرسون** وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Rho de Pearson		جودة الحياة الوظيفية	القرار
الأهداف الاستراتيجية	معامل الارتباط	768**.0	الارتباط دال
	مستوى الدلالة	0000.	
	حجم العينة	64	

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد **(الأهداف الاستراتيجية)** ودرجاتهم في **(جودة الحياة الوظيفية)** بلغ (0.76) وهي قيمة قوية جدا وموجبة، ويعني هذا أنه يوجد ارتباط بين درجات **(الأهداف الاستراتيجية)** ودرجات **(جودة الحياة الوظيفية)** لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة **تؤيد** فرضية الدراسة **الفرعية الثانية** القائلة بـــ **توجد علاقة ارتباطية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة طيباوي السعدية (2020) وتعزو الطالبة نتيجة فرضية الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي في الجامعة لكي يتحقق يجب أن يكون لها أهداف محددة، وأن أهداف الجامعة واضحة ولا يشوبها أي غموض، فالتخطيط الهادف والفعال الذي تعتمد عليه الجامعة هو الوسيلة المثلى التي على اثرها يمكن بلوغ أهدافها التي أقيمت من أجلها الجامعة، لذا يعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه التنظيم داخل الجامعة، وهو ما يشير إلى نتائجها المحددة التي تسعى إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية، وتكمن أهمية الأهداف بالنسبة للجامعة

بكونها المقياس العملي لمدى التقدم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتحسين البيئة الملائمة للعاملين من شأنها تحقيق الرفاهية المناسبة ، كما أن هذه الأهداف تختلف تبعا لطبيعة التصنيف المتبعة في الجامعة، فهي إما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، على أساس المستوى الإداري الذي يضع تلك الأهداف على مستوى الجامعة، وهو ما يزيد كفاءة الأداء والجودة الوظيفية والحياتية داخل الجامعة.

د.عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهاته الدراسة على: " **مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط**"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (**T**) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على مقياس التخطيط الاستراتيجي والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي	64	48	37.51	923.10	63	20.049	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (**التخطيط الاستراتيجي**) والذي بلغ (51.37) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـــ 48، بناء عليه فإن مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى **عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مرتفع،** وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (20,04) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة، وبالتالي فإن هذه النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والقائلة " **مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط**" أي مستوى عالي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة طيباوي سعدية (2020) مفادها أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة مرتفع. وتتفق نتائج الفرضية الحالية مع نتائج بعض الدراسات **كدراسة الطلاع (2005)** التي توصلت

إلى أن مستوى التخطيط مرتفع حيث أنه أكثر مجالات التخطيط توافرا بالمؤسسة هي الرسالة والأهداف. كما تتفق أيضا **مع دراسة إياد الدجني (2010)** التي توصلت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي مرتفع جدا بالجامعة.

ه.عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهاته الدراسة على: " **مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط**"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية **(T)** بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المقياس	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
جودة الحياة الوظيفية	64	63	31.63	634.15	63	160.0	0.873	غير دال عند 0.05

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس (**جودة الحياة الوظيفية**) والذي بلغ (63.31) أنه يساوي تقريبا المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـــ 63، بناء عليه فإن **مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط**، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (0,16) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسط الحسابي والنظري ، وبالتالي فإن هذه النتيجة **تؤيد** فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والقائلة " **مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متوسط**" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة **مغنوس دنيا زاد، عقون شراق، و(2021)** مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية محل الدراسة كان متوسطا. وترى الطالبة ان لجودة حياة العمل أهمية كبيرة في تطوير وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام والتركيز على تنمية المورد البشري بشكل خاص بصفته المورد الأساسي ومحور العملية الإنتاجية داخلها ومن خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة على الصعيد المادي او المعنوي لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعصف بمستقبل المؤسسة.

3-النتائج العامة

من خلال عرضنا للنتائج المسجلة ومناقشتنا للفرضيات فإننا نتوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

- مستوى جودة الحياة الوظيفية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4-الاقتراحات

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها وما لمسته الباحثة من خلال تواجدها بميدان الدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فإنه يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات التي نرى أنها تخدم الموضوع المتناول في هذه الدراسة وكذلك كتوجيه لعملية البحث العلمي وتمثل ما يلي:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية.

- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.

- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

- تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار والابداع، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية.

- تبني رؤية مستقبلية للجامعة بحيث ترتقي الجامعة ومنسوبيها إلى مستويات عالمية وأهمية إدراك الحاجة إلى تنويع وتطوير مصادر التمويل.

- ضرورة الاهتمام الأكثر بالاتصالات الداخلية وعملية تحسينها وإزالة ما يعيق تدفقها بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.

- تشجيع الموظفين على التعاون والعمل المشترك من خلال فرق عمل عند انجاز مهمة ما.

الخاتمة

الخاتمة

نستخلص من خلال دراستنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من المواضيع الهامة التي يجب على المؤسسات الاهتمام بها، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة لتغيرات البيئية، فالتخطيط الاستراتيجي يعني عملية تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى اليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين أدائها بشكل عام.

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أكثر الخطوات الفعالة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدماتي في المؤسسات المختلفة، وإن الجامعة تعطي أهمية بالغة للرسالة الاستراتيجية كونها تعتبر عنصر التماسك ووضوح الغرض لها، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار في الجامعة، وهذا أن الرسالة الاستراتيجية تكون مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي للجامعة، وأن الرسالة تمتاز بالفعالة الجيدة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لإبراز هدف يتمحور حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجامعية محمد بوضياف بولاية المسيلة والكشف عن الواقع الفعلي لممارسته بالجامعة، وعليه فقد حققت الدراسة أهدافها بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي بمؤشراته (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) وجودة الحياة الوظيفية، لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين جودة الحياة الوظيفية والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى الجامعة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، كما أنها تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، وأنها تتضمن بيانات حقيقية عن الجامعة مع عدم المبالغة فيها.

كما أنها تعتبر قابلة للتحقيق، لذا فإنها بمثابة مرشد وإطار عام للقيادات يتم من خلالها اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل الجامعة، وإن الرسالة الاستراتيجية في الجامعة تراعي تطبيق عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بالجامعة.

وفي الأخير نلاحظ أن موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد من المواضيع المعقدة والغامضة والمعقدة في مجال الإدارة والسلوك، ورغم الكم الهائل لما كتب عنه والدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت حوله سواء كمتغير مستقل بحد ذاته، أو كمتغير تابع لع علاقة بمتغيرات أخرى، لما يبقى موضوعا يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

***العربية:**

- **القرآن الكريم:**

1-القرآن الكريم، سورة الكهف الآية 30.

2-القرآن الكريم، سورة الملك الآية 02.

- **الحديث الشريف:**

1-حديث شريف رواه البيهقي.

- **الكتب العربية:**
- **المعجم:**

1-ابن منظور. (2000). في لسان العرب، دار الجليل، بيروت، مجلد 05.

2-ابن منظور محمد بن مكرم. (1984). لسان العرب، الجزء الثاني، دار المعارف، القاهرة.

- **الكتب:**

1-بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك، خالد الخيرية، الرياض، 2010.

2-جاد الرب سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، الإسماعيلية.

3-حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د، ط، دار النهضة، لبنان.

4-خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية.

5-رمضان مصطفى عبد الرزاق. (2012). دليل التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية.

6-عامر محمد سعيد الطوقان. (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، شركة البيروني للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

7-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، د، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

8-عمر طراونة. (2012). استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

9-العنري سعد علي، أحمد علي صالح. (2009). إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية، الأردن.

10-فوزي غرايبية وآخرون (2005). أساليب البحث العلمي. ط 7. عمان: دار وائل1.

11-كامل برير. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.

12-موريس، انجرس (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية. الاشراف على الترجمة والمراجعة مصطفى ماضي. طبعة ثانية منقحة. الجزائر: دار القصبة للنشر.

13-مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14-الهلالي الشربيني. (2006). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية.

- **المذكرات:**

15- أبو شمالة ناصر. (2008). واقع قطاع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية (رسالة ماجستير) غير منشورة غزة، جامعة الإسلامية.

16-ابتسام يوسف محمد مرزوق. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير ومدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، إشراف عليان عبد الله الحولي، الجامعة الإسلامية غزة.

17-اياد علي الدجني. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (أطروحة دكتوراه)، دمشق سوريا.

18-البليسي أسامة. (2013). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، غزة فلسطين، الجامعة الإسلامية.

19-الحضرمي نوف خلف محمد. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 24، الجزء الأول، أبريل.

20-رابح الله، عبد القادر. (2015). علاقة العدالة التنظيمية بالأداء للعاملين بمركب المضادات الحيوية بالمدية (أطروحة دكتوراه) في علم النفس العمل، جامعة الجزائر 2.

21-سوهام بادي. (2014). التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص المكتبات، جامعة قسنطينة-الجزائر-.

22-الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ط رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

23-صالح بن النوار. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر.

24-الصباب أحمد عبد الله وآخرون. (2013). أساسيات الإدارة الحديثة ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

25-طيباوي السعدية. (2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية (شهادة دكتوراه)، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

26-عثمان مريم. (2010). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة.

27-فاطمة لبصير. (2020). مهارات التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية جامعة المسيلة.

28-فروج أحمد، شعشوعة ياسين. (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجيلالي بونعامة، -عين الدفلى-.

29-الكوبيس محمد عادل حمد. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط.

30-لقمان بوخدوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، (شهادة دكتوراه)، قسم علوم التسيير، اشراف شراف عقون.

31-ماضي خليل اسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه) الجامعة قناة السويس، مصر.

32-مغنوس دنيا زاد، عقون شراف. (2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، الجلد 16، العدد 1.

33-نزيه حسن حسين يونس. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة.

34-هشام عيسى عبد الرحمان أبو حميد. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- **المجلات:**

35-إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب دراسة حالة مؤسسات حكومية سودانية (دراسة ميدانية)، مجلة العمل والتنظيم، المجلد 7، العدد 2.

36-بالواضح أحمد سيف الدين، جلولي محمد، مهدي عمر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التمييز في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة المسيلة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر.

37-ديوب أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30، العدد 01.

38-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، بحث مقبول النشر لمجلة الدراسات والبحوث التجارية (دراسة ميدانية)، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارية، مصر.

39-عبد الرحمان الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1.

40-قرين الطاهر. (2019). مدى أهمية الأجر في علاقة العمل الفردية، مجلة العلوم الإنسانية.

41-كريم بن خالد. (2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20.

42-عبد الحميد المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية.

43-النجار يحيي والطلاع عبد الرؤوف. (2015). التفكير الإيجابي وعلاقته بجودة الحياة لدى العاملين بالمؤسسات الأهلية بمحافظة غزة، مجلة جامعة النجار للأبحاث، مجلد 29، العدد 2.

- **المراجع باللغة الأجنبية:**

44-B. PHILIP. CROSBY. (1986).LA QUALITE′ C’est GRATUIT, L’art ET MANIE`RE D’obtenir LA QUALITE′, ED ECONOMICA, PARIS.

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
ضياف زين الدين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي
مغار عبد الوهاب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي
دودو صونيا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي
بوجلال سهيلة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي
نقبيل عبد المليح	جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر ب

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبانة بحث حول موضوع:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة والتي يرجى منكم الإجابة عليها وليكن في علمكم بان اجابتكم لن تستخدم الا لأغراض علمية ولكم جزيل الشكر على تعاونكم.

الطالبة: **تحت اشراف:**

***دومي ياسمينة** **أ.د/علوطي عشور**

السنة الجامعية:2023/2022

الرقم	السند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تملك الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة					
02	تقوم الجامعة باستطلاع اراء العاملين عند وضعها لرسالتها					
03	تنتهج الجامعة أسلوب اللقاءات الدولية لمراجعة الرسالة وتطويرها					
04	تسعى الجامعة الى تحويل الرسالة الى خطط برامج العمل					
05	تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة					
06	تراعي رسالة الجامعة الظروف المهنية الحالية					
07	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رسالة الجامعة					
08	تتأكد الجامعة من ان العاملين لديها يمارسون عملهم بشكل يخدم رسالتها					
09	تمتلك الجامعة اهداف استراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة					
10	يمكن التخطيط الاستراتيجي للجامعة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
11	تحفز الاهداف الاستراتيجية للجامعة العاملين في انجاز مهامهم					
12	تساهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة في توجيه قدراتها الأولوية					
13	تأخذ الجامعة طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع الأهداف الاستراتيجية					
14	تتسم اهداف الجامعة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
15	تساعد الأهداف الاستراتيجية في صياغة الأهداف التنظيمية					
16	تساهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية					
17	يعمل المسؤولون على توجيه موظفيه باستمرار					
18	يشجع المسؤول موظفيه في كل القرارات التنظيمية					
19	يشجع المسؤول موظفيه على ابداء وجهات النظر وتقديم الاقتراحات					
20	يتصف المسؤول بالبساطة في التعامل مع الموظفين					
21	استفادت الإدارة من التزويد بشبكة الانترنت على تزويد مصالحها					

22	في اطار العصرنة وتحسين جودة الخدمة العمومية تم التزويد بالتكنولوجيا الحديثة للإعلام الالي (أجهزة كمبيوتر، الات الطابعة...الخ)					
23	تتسم الاتصالات بين المصالح والمكاتب بسهولة					
24	تستخدم وسائل اتصال مختلفة وفعالة (مراسلات ,الفاكس ,الهاتف ,الانترنت ,الانترانت,...الخ)					
25	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة					
26	تتلاءم طبيعة العمل مع القدرات والمهارات للموظف					
27	تتميز المهام بالوضوح وعدم الغموض					
29	تتسم الاعمال والواجبات المنجزة بالروتينية					
30	تدفع الأجور في مواعيدها المحددة					
31	الموظف راض تماما عن الاجر الذي يحصل عليه					
32	تقدم مكافئات ومنح تشجيعية للموظفين					
33	يستفيد الموظفون من الترقية في الدرجات					
34	تتسم عملية الترقية بناء على أسس موضوعية					
35	تهتم الإدارة باشراك موظفيها في دورات تكوينية من اجل تطوير وتحسين مستواهم ومهاراتهم					
36	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند ادخال تقنيات عمل جديدة					
37	لا يوجد تمييز بين الموظف الدائم والمؤقت في الخضوع لدورات تكوينية					
38	تعتمد الإدارة على مؤسسات (جامعات ,مراكز تكوين) لتقديم الدورات التدريبية					

الملحق رقم (03): تقرير إجمالي عن عدد المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لسنة: 2023

التأطير الإداري والتقني:

الرقم	الرتبة	الذكور	الاناث	المجموع
01	متصرف رئيسي	03	00	03
02	متصرف محلل	00	01	01
03	متصرف	03	05	08
04	مهندي دولة في الاعلام الآلي	02	02	04
05	مهندس دولة في الإحصاء	01	00	01
06	مساعد مهندس مستوى أول في الاعلام الآلي	01	02	03
07	ملحق إدارة رئيسي	02	02	04
08	محاسب إدارة رئيسي	00	02	02
09	ملحق إدارة	01	03	04
10	عون إدارة رئيسي	00	01	01
11	عون إدارة	01	01	02
12	عون مكتب	01	00	01
13	كاتب	00	02	02
14	عون حفظ البيانات	01	04	05
15	تقني سام في الاعلام الآلي	03	02	05
16	تقني في الاعلام الآلي	00	04	04
17	معاون تقني في الاعلام الآلي	00	01	01
18	كاتب مديرية رئيسي	00	04	04
19	كاتب مديرية	00	05	05
20	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	00	01	01
21	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	04	01	05
22	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	00	02	02
23	مساعد بالمكتبة الجامعية	00	01	01
24	مساعد وثائقي أمين محفوظات	00	02	02
25	تقني سام في المخابر الجامعية	00	01	01
26	معاون تقني للمكتبات الجامعية	01	00	01
	المجموع الكلي	24	50	74

الاعوان المتعاقدين:

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	عامل مهني من المستوى الأول	15	12	27
02	عامل مهني من المستوى الثاني	03	00	03
03	عامل مهني من المستوى الثالث	03	00	03
04	الحراس	05	00	05
05	عون وقاية من المستوى الأول	01	00	01
06	عون وقاية من المستوى الثاني	03	00	03
07	عامل مهني خارج الصنف	01	00	01
08	عامل مهني من الصنف الثاني	01	00	01
09	عامل مهني من الصنف الأول	01	00	01
10	سائق سيارة من المستوى الأول متعاقد	01	00	01
	المجموع الكلي	34	12	46

العدد الإجمالي للمستخدمين الإداريين والتقنيين والأعوان المتعاقدين:

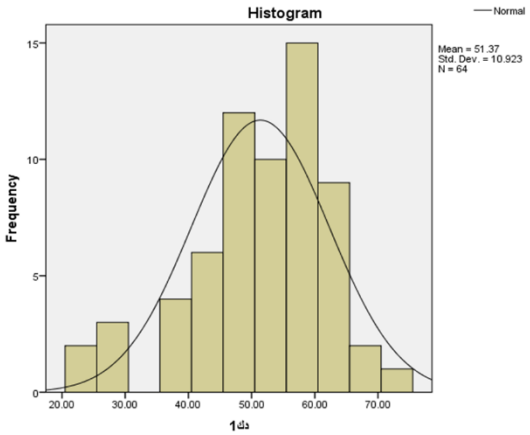
الرتب	العدد الإجمالي
المستخدمين الإداريين والتقنيين	74
الأعوان المتعاقدين	46
المجموع	120

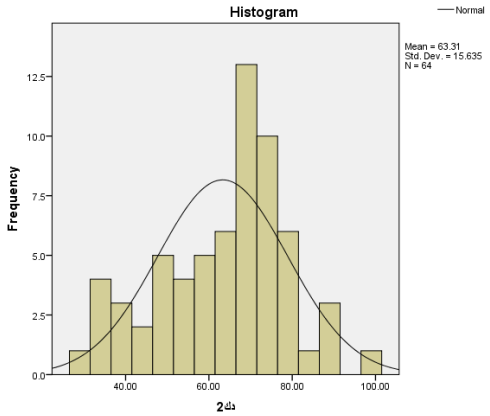
الملحق رقم (04): ملحق نتائج الدراسة

أولا/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	.086	64	.200*	.953	64	.017
جودة الحياة الوظيفية	.124	64	.015	.973	64	.179
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						





ثانيا/ التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

Correlations

Correlations		
		جودة الحياة الوظيفية
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	0,771**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	64
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الأولى:

Correlations

Correlations		
		جودة الحياة الوظيفية
الرسالة الالستراتيجية	Pearson Correlation	0,657**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	64
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية:

Correlations

Correlations		
		جودة الحياة الوظيفية
الأهداف الالستراتيجية	Pearson Correlation	0,768**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	64
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثالثة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	64	51.3750	10.92325	1.36541

One-Sample Test				
	Test Value = 48			
	t	df	Significance	Mean Difference
التخطيط الاستراتيجي	20.049	63	,000	27.37500

الفرضية الرابعة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	64	63.3125	15.63459	1.95432

One-Sample Test				
	Test Value = 63			
	t	df	Significance	Mean Difference
التخطيط الاستراتيجي	.160	63	.873	.31250

ملحق الثبات والصدق

أولا/ صدق وثبات استبيان التخطيط الاستراتيجي

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور 1	0.820	8
المحور 2	0.875	8
الكلي	0.915	16

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك1			دك1
ع1	Pearson Correlation	0.531**	ع5	Pearson Correlation	0.718**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ع2	Pearson Correlation	0.424**	ع6	Pearson Correlation	0.734**
	Sig. (2-tailed)	0.020		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ع3	Pearson Correlation	0.816**	ع7	Pearson Correlation	0.706**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ع4	Pearson Correlation	0.808**	ع8	Pearson Correlation	0.598**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		دك1			دك1
ع9	Pearson Correlation	0.698**	ع13	Pearson Correlation	0.563**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	30		N	30
ع10	Pearson Correlation	0.740**	ع14	Pearson Correlation	0.736**

	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ع11	Pearson Correlation	0.715**	ع15	Pearson Correlation	0.868**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ع12	Pearson Correlation	0.679**	ع16	Pearson Correlation	0.823**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		الكلي			الكلي
دك1	Pearson Correlation	0.945**	دك3	Pearson Correlation	0.954**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

ثانيا/ صدق وثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور 1	0.896	9
المحور 2	0.886	12
الكلي	0.934	21

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك1			دك1
ب1	Pearson Correlation	0.599**	ب6	Pearson Correlation	0.838**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب2	Pearson Correlation	0.767**	ب7	Pearson Correlation	0.792**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب3	Pearson Correlation	0.776**	ب8	Pearson Correlation	0.645**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب4	Pearson Correlation	0.764**	ب9	Pearson Correlation	0.652**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب5	Pearson Correlation	0.806**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	30			

Correlations

Correlations

Correlations					
		دك2			دك2
ب10	Pearson Correlation	0.606**	ب16	Pearson Correlation	0.744**
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب11	Pearson Correlation	0.623**	ب17	Pearson Correlation	0.803**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب12	Pearson Correlation	0.555**	ب18	Pearson Correlation	0.695**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب13	Pearson Correlation	0.483**	ب19	Pearson Correlation	0.731**
	Sig. (2-tailed)	0.007		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
ب14	Pearson Correlation	0.527**	ب20	Pearson Correlation	0.660**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	29		N	30
ب15	Pearson Correlation	0.733**	ب21	Pearson Correlation	0.806**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		الكلي			الكلي
ك1	Pearson Correlation	0.928**	ك2	Pearson Correlation	0.958**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					