

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات
الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة.

محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات
الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة.

إعداد:

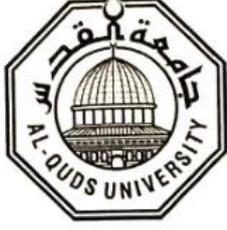
محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي

اقتصاد وعلوم سياسية، الجامعة الإسلامية/فلسطين

إشراف: الدكتور رامز عزمي بدير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1441هـ/2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية بشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية
جوال في قطاع غزة

اسم الطالبة: محمد عبد الله عبد الرحمن العفيقي
الرقم الجامعي: ٢١٧١٢٦٨٨

إشراف: الدكتور رامز عزمي بدير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٢٠/١/١٤ م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

- ١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور رامز بدير
- ٢- ممتحناً داخلياً: الدكتورة تهاني جفال
- ٣- ممتحناً خارجياً: الدكتور سليمان الطلاع

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

القدس - فلسطين

٢٠٢٠/٥١٤٤١ م

إهداء

- ❖ إلى معلم البشرية الخير سيدي وحببي محمد رسول الله صل الله عليه وسلم.
- ❖ إلى أرواح شهدائنا الأبطال الذين ضحوا بدمائهم فداء للدين وللوطن.
- ❖ إلى أسرانا البواسل في سجون الاحتلال الصهيوني الغاشم.
- ❖ إلى من ربياني صغيرا ودعماني كبيرا حتى أصل لما أنا فيه اليوم... إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.
- ❖ إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.
- ❖ إلى زملائي وزميلاتي في جامعة القدس.
- ❖ إلى أهلي وزملائي في بيتي الثاني في الأكاديمية الفلسطينية.
- ❖ إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذا البحث.
- ❖ إلى فلسطين كل فلسطين.

إليكم جميعا أهدي بحثي هذا

الباحث

محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي

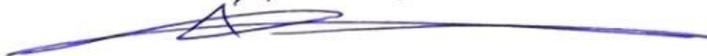
إقرار

أقر أنا / محمد عبد الله العفيفي مقدم هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس _ معهد التنمية المستدامة، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية بشرية، وأنها نتيجة بحثي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن كل ما ورد في الرسالة هو مجهود ذاتي وليس منقولاً من مكان آخر.

الباحث: محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي

التاريخ: 14-01-2020م

محمد عبد الله العفيفي



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه على ما أنعم به علي وكان عوناً لي في إنجاز

هذا البحث أما بعد:

إيماناً مني بقول الحبيب محمد صل الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/سليمان الطلاع والدكتورة/ تهاني جفال لموافقتهما على

مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة القدس الخراء، وإلى عمادة الدراسات العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم التنمية المستدامة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً إلى كافة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وزودونا بأرائهم وتوجيهاتهم.

وأتقدم بالشكر الجزيل لخالتي وزميلتي آمال العفيفي التي كانت من أكبر المساندين لي في مسيرتي العلمية.

وكذلك أخص بالشكر الجزيل لرفاق الدرب وزملاء الدراسة الأعزاء نسرین ریان، اسلام الأغا، أكرم الشوا ساجي عبید، محمود المجدلاوي.

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث.

الباحث

محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي

1.0 التعريف بمصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة، ولقد ارتبط بتلك الدراسة مجموعة مفاهيم ومصطلحات بعضها اصطلاحية والأخرى إجرائية، وعليه تم إدراج بعض التعريفات التي تم الاعتماد عليها كمفاهيم لهذه الدراسة، حيث تم اعتماد التعريفات التالية:

- **جودة الحياة الوظيفية (Quality of working life):** هي بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة (البربري، 2016).
- **جودة القرارات الإدارية بأنها (Quality of administrative decisions):** مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، وتطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.
- **صنع القرار (Decision making):** هي عملية يتم من خلالها تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج.
- **اتخاذ القرار (Make decision):** هو عملية عقلية تعتمد على اختيار أفضل البدائل المتاحة على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بديلين أو أكثر في موقف حياتي، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة موقف محدد ومن ثم اختيار الحل الأمثل بينها وهي جزء من عملية صنع القرار (الاغا، 2012).
- **القرار الجيد (Good decision):** وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ويتنبأ بالعواقب والنتائج السلبية والإيجابية المترتبة على

- تنفيذ ويهدف دائما إلى تحقيق الفوائد، ويعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية: تماسك واتساق القرار-شفافية ونزاهة القرار-تكامل وشمولية القرار (McNamee and Cleona, 2008).
- **مجموعة الاتصالات الفلسطينية (Paltel Group):** هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية (موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2019م).
- **شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (Jawal company):** هي أحد الشركات التابعة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، وهي الشركة الفلسطينية الأولى التي تهتم بتقديم كافة خدمات الاتصال الخلوي في فلسطين (موقع شركة جوال، 2019م).

2.0 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (168) موظف، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل في عملية توزيع الاستبانة، وتم استرداد (125) استبانة منها، بنسبة استرداد بلغت %74.4 من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

١. وجود درجة موافقة كبيرة على محور جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" بوزن نسبي %67.8.
٢. وجود درجة موافقة كبيرة على محور جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" بوزن نسبي %79.2.
٣. وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول أثر جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول أثر جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
١. ضرورة تعزيز الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية حيث أكدت نتائج الدراسة أن تحسين جودة الحياة الوظيفية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرارات الإدارية.
٢. ضرورة الاعتماد على التغذية الراجعة لعملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛ لأن ذلك يعزز الأداء الإيجابي لدى الموظفين داخل الشركة ويزيد اهتمامهم بتقديم آراء من شأنها أن تخدم أهداف الشركة.
٣. ضرورة المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة لديها ومنحهم الثقة بعدم إمكانية الاستغناء عنهم؛ لأن ذلك سيزيد من شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.

٤. ضرورة الاهتمام بتقديم التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير الموظفين.
٥. ضرورة الاهتمام والتركيز على الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات أن تكون أساليب علمية ومنهجية؛ لأن ذلك سيعمل على زيادة جودة القرارات المتخذة.

The Effect of The Quality of Work Life on the Quality of Administrative Decisions in the Palestinian Cellular Telecommunications Company, “JAWWAL” in the Gaza Strip.

Prepared by: MOHAMMED A.A. ALAFIFI

Supervisor: Dr. RAMEZ AZMY BEDAIR

Abstract:

This study mainly aimed to study the effect of the quality of work (QWL) life on the quality of administrative decisions in the Palestinian cellular telecommunications company, “JAWWAL” in the Gaza Strip.

To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical method approach and applied the quantitative method (questionnaires) for data collection.

The population of the study reached (168) employees, and the comprehensive survey method was followed in the process of distributing the questionnaire.

(125) questionnaires were retrieved from them, with a recovery rate of 74.4% from the original study population.

Results:

1. There a high degree on the quality of work life in the telecommunications company “JAWWAL” Relative weight 76.8%.
2. There is a high acceptance degree on the participation in the decision making process in the telecommunications company “JAWWAL” Relative weight 79.2%.
3. There is a positive impact for quality of work life on the quality of administrative decisions in the telecommunications company “JAWWAL”.
4. There is a statically significant difference between the total averages of the respondents’ answers regarding about the quality of work life in the telecommunications

company “JAWWAL” –attributed to demographic variables (age, academic qualification, job title and years of experience).

5. There is a statically significant difference between the total averages of the respondents’ answers regarding about the quality of administrative decisions in the telecommunications company “JAWWAL” –attributed to demographic variables (age, academic qualification, job title and years of experience).

Recommendation:

1. To increase the attention to the quality of work life, as the study results confirmed that improving the quality of work.
2. The necessity of relying on the feedback given by the employees participating in making decisions, because this enhances the positive performance of the employees within the company and increases their interest in providing opinions that would serve the company’s goals.
3. The necessity of maintaining the existing expertise and competencies and giving them confidence that they are indispensable, because this will increase their sense of security and job stability.
4. The necessity of providing facilities and training assistance programs to support and develop employees.
5. The necessity of focusing the attention on the methods used in the decision–making process to be scientific and methodological methods, because this will work on increasing the quality of the decisions taken.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

إن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية - العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات - بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة - وتحديدا بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود - على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية - على أقل تقدير - فلا بد لها من الاعتناء بجودة تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طموح المستهلكين.

وتعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تولي إدارة الموارد البشرية لها اهتمام كبيرا وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي، وكذلك الموازنة بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، مما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة ويزد من جودة القرارات الإدارية المتخذة.

كما وتعتبر جودة القرارات الإدارية من أهم الأمور التي تسعى إليها أي منظمة حيث أنه يتم من خلالها الحكم على القرار المتخذ وطريقة صنعه، وفحص النتائج التي حدثت بناء على القرار المتخذ، وما هي إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة، وتضع من خلالها المنظمة الخلل الحقيقي في عدم القدرة على الخروج بقرار جيد كونه يتم من خلالها فحص كافة المراحل الخاصة بالقرار المتخذ بداية من عملية صنع القرار ووصولاً للنتائج التي نتجت عن القرار المتخذ.

ولا يقتصر تعزيز ودعم جودة القرارات الإدارية من خلال توفير حياة وظيفية مناسبة على نوع معين من المنظمات أو المؤسسات فهو يشمل جميعها على حد سواء، واستهدف الباحث في هذه الدراسة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية " جوال " .

وتعد شركة جوال هي أول شركة اتصالات فلسطينية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية، وتدير أعمالها في الضفة الغربية وقطاع غزة وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتعتبر شركة جوال من أكثر الشركات نجاحاً على المستوى الفلسطيني، ولأن أحد أهم أسباب نجاح الشركة يعتمد على الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ويرفع قدراتهم وكفاءتهم على الاستجابة لحاجات المشتركين التي تقدمها الشركة

وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية في قطاع غزة.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد جودة القرارات الإدارية العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة والتي تعتمد على مدى كفاءة الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات الصائبة، وبما أن جودة الحياة الوظيفية تعد مطلباً أساسياً في نجاح المنظمات، والتي تساعد على تخطي العقبات والتحديات التي من الممكن أن تواجهها المنظمة، ولقد استشرع الباحث من خلال عمله لمدة 4 سنوات في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية وكذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية تبين أن القصور في الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يؤثر بشكل كبير على القرارات الإدارية داخل المنظمة (أبو حميد، 2017)، وقام الباحث بغرض تحديد المشكلة بعمل مقارنة لمؤشرات الأداء الخاصة في شركة جوال في الـ 3 سنوات الأخيرة وهي كما يوضح الجدول التالي:

• جدول (1.1): يوضح مؤشرات الأداء لشركة جوال لسنة (2016-2017-2018).

المؤشر	2016	2017	2018
الحصة السوقية	72.2%	68%	64%
معد النمو السنوي لخطوط المشتركين	3.3%	1.5%	1%
معدل الإيراد الشهري لكل مشترك	6.5 دينار أردني	6.14 دينار أردني	5.5 دينار أردني
عدد الموظفين	1026 موظف	1028 موظف	968 موظف
الربح الإجمالي	275.5 مليون دينار	281 مليون دينار	260.2 مليون دينار
صافي الربح	80.1 مليون دينار	70.5 مليون دينار	67.1 مليون دينار

مصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2019م) بناء على التقارير السنوية لمجموعة الاتصالات الفلسطينية (2016,2017,2018)

ومن المؤشرات السابقة يتضح شركة جوال تأثرت بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية منها بل وأهمها جودة القرارات الإدارية الخاصة بالشركة حيث يوجد تراجع ملحوظ في الحصة السوقية لدى شركة جوال في السنوات الأخيرة من 72% في عام 2016م إلى 64% في عام 2018م، وكذلك انخفاض معدل النمو السنوي للمشاركين من 3.3% في عام 2016م إلى 1% في عام 2018م، ولو نظرنا لصافي الربح نجد أن هناك تراجع ملحوظ لصافي الربح بين عامي 2016م و2017م ولقد أعزت الشركة هذا الانخفاض بسبب الرخص التشغيلية الجديدة (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2017)، ولكننا نلاحظ أن الانخفاض ظل مستمرا ليصل في عام 2018م إلى 67.1 مليون دينار أردني بالرغم من انخفاض عدد الموظفين لدى الشركة حيث قامت الشركة بتسريح 60 موظف ما بين عام 2017م وعام 2018م، وقد يعزى ذلك إلى القصور في تلك القرارات أو قد تكون تأثرت بجوانب أخرى أثرت على تلك القرارات منها جودة الحياة الوظيفية، وغيرها من العوامل.

لذلك سعى الباحث إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وكذلك معرفة مدى تطبيق جودة الحياة الوظيفية

في داخل الشركة بما يلائم احتياجات الموظفين، بالإضافة لمعرفة مستوى جودة القرارات الإدارية داخل الشركة، وهل هناك تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي) ، في تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركة؟

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جوانب عدة، أهمها:

أولاً: الأهمية العلمية:

١. وضحت أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين جودة القرارات الإدارية باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية.
٢. أبرزت مدى دور جودة الحياة الوظيفية للموظفين كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية، ومما يترتب عليها من تحسين جودة القرارات الإدارية.
٣. تقديم إرشادات ونصائح للمهتمين في مجال البحث العلمي للاهتمام بدراسة جودة الحياة الوظيفية في كافة المجالات الأخرى في بيئة الأعمال الفلسطينية، ودراسة سبل تحسينها والرقى بها.

ثانياً: الأهمية العملية

١. قدمت وصف تفصيلي لجودة الحياة الوظيفية المطبقة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
٢. الوقوف على مواطن الضعف والقوة لأبعاد جود الحياة الوظيفية المطبقة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" مما يسهم في إمكانية تحسين هذه المعايير ومواكبتها لمعايير جودة الحياة الوظيفية الدولية.

٣. قد تفيد نتائج الدراسة صناعات ومتخذي القرارات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، مما ينعكس على جودة القرارات في الشركة.
٤. التعرف على مستوى جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ثالثاً: أهميتها للباحث:

١. أسهمت الباحث في زيادة قدراته في مجال البحث العلمي، وإثراء معرفته حول موضوع الدراسة.
٢. يعمل الباحث كمدير تنفيذي للأكاديمية الفلسطينية التي تختص بالتدريب والاستشارات التجارية، ولهذا يتوقع أن هذه الدراسة ستكون بمثابة دراسة علمية لإدارته، لقياس أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في مؤسسته.

4.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بالهدف الرئيسي لها وهو: التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

كما وتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:

١. معرفة مدى تطبيق جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
٢. التعرف على مستوى جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
٣. معرفة مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف بيئة العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)، فرص التقدم والرقى الوظيفي، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي) في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
٤. الخروج بتوصيات تساهم في رفع جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك من أجل تحسين جودة القرارات الإدارية.
٥. تقديم اقتراحات لدراسات مستقبلية تساهم في إثراء دراسة جودة الحياة الوظيفية، وأثرها في تطوير إدارة وظائف الموارد البشرية.

5.1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

ما أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

وانبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو مدى تطبيق جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

٢. ما هو مستوى جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

٣. ما مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف

بيئة العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)، فرص التقدم والرقي الوظيفي، الأجور والمكافآت، الاستقرار

والأمان الوظيفي) في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

"جوال"؟

٤. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة

الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة الحياة

الوظيفية في استجابات المبحوثين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

٦. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول جودة القرارات

الإدارية في استجابات المبحوثين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

٧. ما هي أهم التوصيات للدراسة الحالية وأهم الاقتراحات لدراسات مستقبلية ذات علاقة بهذه الدراسة؟

6.1 فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية جوال.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية ست فرضيات فرعية وهي كالاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فرص الترقى والتقدم الوظيفي وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجور والمكافآت وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقرار والأمان الوظيفي وجودة القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الدراسة تعزى إلى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" تعزى إلى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة للعمل على تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية فرع قطاع غزة.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة من بداية يناير 2019م حتى ديسمبر 2019م.

الحد البشري: العاملون في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بمختلف المستويات الإدارية في قطاع غزة.

8.1 محددات ومعوقات الدراسة

تتمثل محددات ومعوقات الدراسة كالاتي:

أولاً: محددات الدراسة

١. شملت هذه الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة، ولم تشمل غير العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة.

٢. شملت هذه الدراسة جودة الحياة الوظيفية المطبقة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ثانياً: معوقات الدراسة

واجه الباحث المعوقات التالية:

١. عدم إفصاح العاملين عن حقيقة جودة الحياة الوظيفية الخاصة بهم.
٢. عدم تعاون عدد من المدراء ورؤساء الأقسام في الحديث عن جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
٣. عدم الشفافية في تعبئة الاستبيان، وعدم الشعور بمدى أهمية وقيمة المعلومات من قبل المبحوثين.

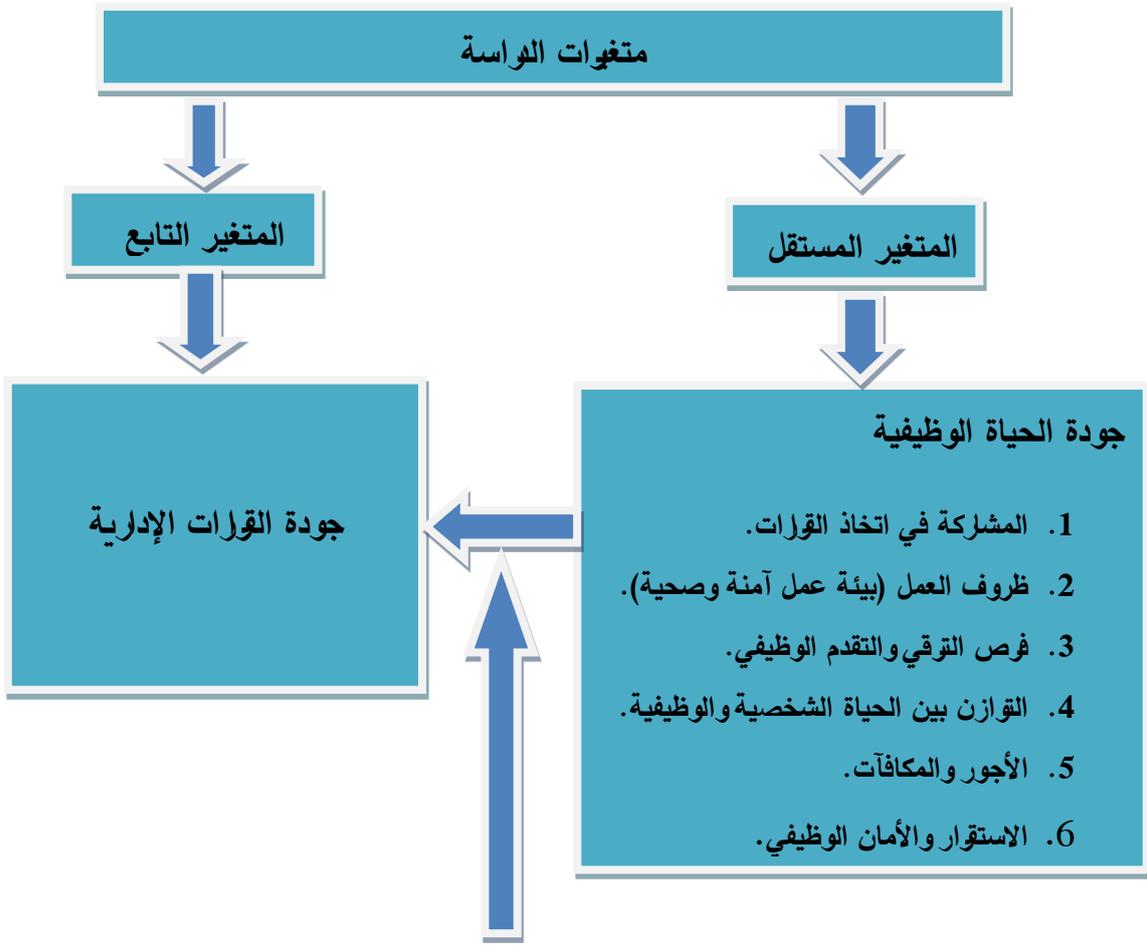
9.1 متغيرات الدراسة

حسب الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث وكذلك مراجعة الأدبيات السابقة توصل الباحث للآتي:

أولاً: المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية المستخدمة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ويتضمن العديد من العوامل المؤثرة مثل (المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي).

ثانياً: المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية والذي يتمثل في عدة عوامل هي كالتالي: (كفاءة القرارات، وفعالية القرارات).

تبعاً لتفصيل المتغير المستقل والتابع للعوامل المؤثرة في كل منها في الخطوة السابقة تمكن الباحث من رسم الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين عوامل المتغير المستقل وعوامل المتغير التابع:



المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)

• شكل (1.1) "الأثر بين المتغير التابع والمتغير المستقل"

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2019) من خلال الأدبيات السابقة.

[(جاد الرب، 2008) و(البربري، 2016) و(ماضي، 2014) و(أبو حميد، 2017)]

10.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول - خلفية الدراسة: وفيه يتم تعريف مشكلة الدراسة ومبرراتها، ويتم تحديد أهمية الدراسة، والهدف الرئيسي لهذه الدراسة، والأهداف الفرعية ويتم تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية بالإضافة لتحديد فرضيات هذه الدراسة، وتحديد هيكلية الدراسة بشكل كامل.

الفصل الثاني-الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث - منهجية الدراسة وإجراءاتها ومجتمع الدراسة: وفي هذا الفصل يتم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذلك مجتمع الدراسة، ويتم وضع خطة لآلية

جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك من خلال المراجع والدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير الصحفية والمقالات ذات العلاقة، ويتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، لذا سيتم تصميم استبانة تساعد في جمع البيانات من خلال توزيعها على مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع -النتائج ومناقشتها: في هذا الفصل يتم تفرغ الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ويتم أخذ نتائج التحليل الإحصائي التي تتم ترجمتها إلى نتائج واضحة ومقروءة، ونسب ذات علاقة بأسئلة وفروض الدراسة، وكذلك نتائج المقابلة مع مدير الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

الفصل الخامس - الاستنتاجات والتوصيات: في هذا الفصل يتم تحديد الاستنتاجات التي استنتجت من خلال الدراسة ويتم تنفيذ إجراءاتها ومنهجيتها، ويتم وضع التوصيات التي توصى بها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول:

جودة الحياة الوظيفية

1.1.2 مقدمة:

تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا العاملين، ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسئولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسئولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا (الهيبي، 2013)

وأصبحت جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية العامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير 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 أحد المؤثرات القوية التي

تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج (ماضي، 2016).

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وكذلك سيتم توضيح أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الدراسة وشرحها شرحا وافيا، بالإضافة لتوضيح أهمية جودة الحياة الوظيفية وأهدافها والمراحل الأساسية لها.

2.1.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

انتشر مصطلح " جودة الحياة الوظيفية " في أواخر الستينيات مع القرن العشرين كوسيلة للتركيز على تأثير التجارب التي يمر بها العاملون حيث إن معرفة ورصد آراء الموظفين وجودة عملهم ونوعية حياتهم العملية حيث يساعد أصحاب العمل في الحصول على أفكار جديدة في تحسين أداء المنظمة حيث إن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى معرفة أثر العمل على الموظف، ومشاركة العاملين في حل المشكلات وصنع القرار، وهيكلية المكافآت لعمل الموظف في المنظمة (Jebal, 2013).

وتعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، (QWL) وبالمصطلح الإنجليزي تعني (Quality of working life) حيث تعتبر أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في علم الإدارة والأعمال في العصر الحديث، وجاء تعدد تعريفاتها نتيجة لتنوع أبعاد المفهوم، وإن كان مضمونها يصب في تحسين البيئة الوظيفية (Gilles, 2009)، ونذكر منها ما يلي:

تعرف الجودة الحياة الوظيفية بأنها: بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة (البربري، 2016).

وعرفها ماضي (2014) بأنها: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة.

وتعرف جودة الحياة الوظيفية أيضا بأنها: تعنى بتوفير ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد ومرتبيا ومكافآت مادية ومعنوية، قدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال

فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل (Werther & Davis, 2012).

وعرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "هي درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الإنساني والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل" (Surya, 2013).

وفي ضوء التعريفات السابقة، يعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية على أنها ما توفره الشركة أو المنظمة للعاملين فيها من سبل راحة معنوية ومادية لكي يقوموا بأداء عملهم في بيئة مناسبة وعلى أكمل وجه مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة.

3.1.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من وجود توافق بين أغلب الباحثين والمهتمين بموضوع جودة الحياة الوظيفية حول ضرورة الاهتمام بها داخل المؤسسة، غير أن الاختلاف بين هؤلاء تمثل في تحديد أبعادها (قريشي وباديسي, 2016).

ويرى جاد الرب (2009) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل بالآتي:

١. إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
٢. مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.
٣. إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين.
٤. المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لاتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية.
٥. إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب.
٦. العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

وحددت البياري (2018م) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدل والمساواة، إتاحة فرص للترقى والتقدم المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان والاستقرار الوظيفي.

ورأى أبو شمالة (2018م) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، عوامل مالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية.

وذكر الشنطي (2016م) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، التوازن بين الحياة والعمل وظروف العمل المادية.

ويرى البربري (2016م) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يأتي: (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي).

• جدول (1.2): يوضح أبعاد الدراسات السابقة

م	الأبعاد	الدراسات السابقة
1	المشاركة في اتخاذ القرارات	(البياري، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (البربري، 2016)، (الشنطي، 2016)، (البليسي، 2012).
2	ظروف العمل (بيئة عمل وأمنة صحية)	(البياري، 2018)، (أبو شمالة، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (البربري، 2016)، (البليسي، 2012).
3	فرص الترقى والتقدم الوظيفي	(البياري، 2018)، (أبو شمالة، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (أبو حميد، 2017)، (البربري، 2016)، (الأستاذ، 2015)، (ماضي، 2014)، (نصار، 2013)، (البليسي، 2012).
4	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	(البياري، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (أبو حميد، 2017)، (يونس، 2017)، (الشنطي، 2016)، (نصار، 2013)، (ماضي، 2014)، (البليسي، 2012).
5	الأجور والمكافآت	(البياري، 2018)، (أبو شمالة، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (يونس، 2017)، (البربري، 2016)، (الشنطي، 2016)، (البليسي، 2012).
6	الاستقرار والأمان الوظيفي	(البياري، 2018)، (أبو شمالة، 2018)، (أبو عودة، 2018)، (أبو حميد، 2017)، (الحسني، 2016)، (الشنطي، 2016)، (البربري، 2016)، (حلاوة، 2015)، (الأستاذ، 2015)، (ماضي، 2014).

(صالح، 2013)، (نصار، 2013)، (الطبال، 2004)، (البليسي، 2012).	
---	--

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2019م)

ومن خلال ما سبق سيقوم الباحث بتناول أبعاد ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية، حيث يرى الباحث أن هذه الأبعاد هي الأبعاد الأكثر شيوعاً وقد تناولتها معظم الدراسات السابقة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

١. المشاركة في اتخاذ القرارات.

يعد الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد العاملين في المنظمات في عملية اتخاذ القرارات تجعل سبل الالتزام مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة والفاعلة في المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر (بحر، وأبوسويح، 2010).

وتعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها (جرينبرج، 2014).

ويرى الباحث أن المشاركة في اتخاذ القرارات، يعمل على تحميل جزء من المسؤولية لكافة العاملين المتخذين للقرار، وكذلك تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم العناصر التي تعمل على المساعدة بالخروج القرارات الصائبة والتي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة ككل.

٢. ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية).

يتأثر جميع الموظفين في المنظمة بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو للأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة وصحية تقلص حوادث العمل، والأمراض، وأعمال العنف في العمل، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، تستطيع المنظمة أن

تصبح أكثر تأثيراً في الموظفين، من خلال زيادة إنتاجيتهم نظراً لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة، وزيادة الكفاءة والجودة، وتحسن سمعة المنظمة (Jackson,et al, 2008).

وتعد مهمة توفير بيئة عمل آمنة وصحية من المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية وتوليها أهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية، والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها، والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر عن العمل، وتقليل أثر الحوادث والإصابات المهنية والصحية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجال الأعمال والأنشطة الإنتاجية والخدمية (حمودة والخرشة، 2010).

ونقصد هنا بظروف العمل البيئة المادية للعمل المتمثلة بـ"الإضاءة والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية" التي يعمل بها العاملين في المنظمة (القمي، 2010).

ويرى الباحث أن توفير بيئة عمل آمنة وصحية، له عظيم التأثير على أداء الموظفين، ورفع معنوياتهم في ظل شعورهم باهتمام الشركة بهم وبسلامتهم وتوفير الظروف الملائمة لهم للقيام بمهامهم الوظيفية في بيئة آمنة وصحية.

٣. فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

تعمل المؤسسات على توسيع ترقيات الموظفين في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمؤسسة، وبالتالي تحافظ المنظمة على كوادرها البشرية وتعطيهم فرصة للترقية (Jain, 2010).

وتهدف المؤسسة من برامج الترقية إلى عدة أمور أهمها (حليمة، هبية، 2011):

١. تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد والعاملين من حيث العدد والنوع.
٢. خلق حافز قوي لدى الأفراد لبذل أقصى جهد في عملهم، وكذلك إشعاراً لهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى المعيشة.
٣. إشباع حاجات الأفراد من الأمن الوظيفي، وإثبات الذات والتقدم والتقدير بإتاحة فرص التطور.
٤. ضمان البقاء لأصحاب الكفاءات والخبرات في خدمة المؤسسة لشغل أعلى الوظائف.

ويرى الباحث أن فرص الترقى والتقدم الوظيفي على قدر أهمية وجودها في المؤسسة إلا أنه يجب أن ترتبط بعنصر العدالة والكفاءة وأن تكون هناك معايير واضحة لعملية الترقى والتقدم الوظيفي، وأن تتم على أساس الموضوعية وعدم التحيز لأفراد معينين لما سيتدرك من أثر سلبي على أداء الموظفين وعلى المؤسسة ككل.

4. التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

ويعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياتهم الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية خاصة بالتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، حيث أن صاحب العمل يواجه تحدي بإيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل في فترة دوامهم الرسمي، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مهام العمل (ماضي، 2014).

وعرفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها: مجموعة من ترتيبات العمل التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة (رومان، وأورتيز، 2010).

وللتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة، ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل، وأيضاً فإنه يعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين، والارتقاء بالحالة الاقتصادية من خلال الزيادة الإنتاجية (Kaiser & Ringlstetter, 2011).

ويرى الباحث أنه في حال قامت المؤسسة بوضع سياسات عامة للتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية سيؤدي هذا إلى زيادة إنتاجية الموظفين، حيث أنهم ستكون حالتهم النفسية مؤهلة للعطاء والبذل في ساعات العمل الخاصة بهم وسيكون أدائهم ذو كفاءة وجودة وفعالية أكبر مع وجود التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

5. الأجور والمكافآت.

إن أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الموظفين وادماجهم في عملهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس على السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل، وتقليل الغياب، والالتزام بساعات العمل الرسمية، وكذلك عدم امتناعهم عن العمل لساعات إضافية. حيث إن الأجر يعتبر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في بيئة المجتمع، وكذلك

يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الموظف مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها ومدى احترامه لنفسه، ويشعر الموظف بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر كلما ارتفع أجره، والعكس صحيح (Dessler, 2011).

ويعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية فيها، وتتضمن المكافآت التنظيمية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة. ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من المكافأة (حسن، 2001).

ويرى الباحث أن نظام الأجر والمكافآت هو من أكثر الأنظمة التي تلعب دورا بمنح الموظفين شعورا بالاطمئنان والراحة، فكلما كان الأجر قادرا على تغطية التزامات الموظف ومنحه مستوى معيشة جيد سيكون الموظف قادرا على التركيز في أدائه في العمل وغير مشتت الذهن بسبب عدم مقدرته على تغطية التزاماته، وهذا سيؤثر بشكل كبير على عدم استقراره بالعمل، والبحث عن عمل بديل وأفضل للخروج إليه في أقرب فرصة.

٦. الاستقرار والأمان الوظيفي.

يعد الاستقرار والأمان الوظيفي من أهم الأساليب التي تتبعها الإدارة اليابانية حيث تتبع أسلوب التوظيف مدى الحياة؛ إذ لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته (دودين، 2012).

ويعبر مفهوم الأمن والاستقرار الوظيفي عن بقاء العامل موظفا في نفس المؤسسة بدون انتقاص من الأقدمية والأجر أو المعاش، هذا ويعتبر الأمن الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية. فرفع درجة الطمأنينة لدى الفرد على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع هواجس القلق من الاستغناء عنه في المستقبل، ينتج عنه شعور الفرد الراحة والطمأنينة والاستقرار النفسي مما يؤدي لرفع معنوياته وينعكس بشكل إيجابي على أدائه في العمل (قريشي وباديسي، 2016).

ويرى الباحث بأن الاستقرار والأمان الوظيفي يعنى الموظف من الركود في زاوية الخوف على مستقبله، وسيكون قادرا على التركيز في عمله بشكل أكبر، مما سيجعله يبدعه في عمله ويزيد من فعالية أداءه، وكذلك سيعطيه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة

4.1.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أدائها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية لها تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات (القحطاني، 2005).

وتتلخص أهمية جودة الحياة الوظيفية بالآتي: (السراج، 2017)، (السالم، 2009)، (جاد الرب، 2008)

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولاؤهم للمؤسسة.

5.1.2 أهداف جودة الحياة الوظيفية:

ترتكز جودة الحياة الوظيفية على تحقيق العديد من الأهداف من أهمها (جاد الرب، 2008):

١. زيادة ثقة العاملين.

٢. المشاركة في حل المشاكل.

٣. زيادة الرضا الوظيفي.

٤. زيادة الفاعلية التنظيمية.

وأضاف Kumar (2013):

١. تقليل معدل الدوران عند الموظفين.

٢. زيادة الإنتاجية والأرباح.

٣. تحقيق أهداف المنظمة.

وتظهر فوائد برامج جودة الحياة الوظيفية على كل من الموظفين وأرباب العمل كما يلي (Adhikari & Gautam, 2010):

١. الشعور بالأمان الوظيفي.

٢. إمكانية الترقية والتقدم.

٣. أجور وتعويضات عادلة وكافية.

٤. توفير ظروف عمل صحية وأمنة.

٥. التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري.

وأضاف Gomez، وآخرون بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تستهدف إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي (جاد الرب، 2008).

ور وتسمى المنظمات إلى تحقيق العديد من المزايا بتبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي (المغربي، 2004):

١. تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية.

٢. تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

٣. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.

٤. جودة الحياة الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي للشركة.

6.1.2 المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

تتضح مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية بالخطوات التالية (جاد الرب، 2008):

١. إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.

٢. اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.

٣. إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:

أ- تشكيل لجنة مشتركة.

ب- المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.

ت- التشخيص، وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه.

ث- التصميم (النطاق، الهيكل، المكان).

ج- التدريب

4. تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

5. التعرف على رد فعل الموظفين.

6. نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال، والتدريب، والانفاق الجماعي.

7. متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.

8. متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب المستمر، والتغذية المرتدة والتصحيح، وتقليل التوتر، والالتزام، وتحديد المكافآت، والتقييم.

9. قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية، والاتصالات.

10. إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل.

ويتضح من الخطوات السابقة أن عملية تنفيذ برامج جود الحياة الوظيفية هي عبارة عن خطوات متكاملة وتتطلب تكثيف كل الجهود في المنظمة ومشاركة جميع العاملين ابتداءً من أسفل الهرم الوظيفي وحتى قمته لتحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أنها تعتبر عملية دائمة ومستمرة وقابلة للتطوير وتعتمد على المعلومات الآتية من التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية على المنظمة والأفراد العاملين داخلها، والاطلاع على درجة التقدم لاتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة اللازمة لتطبيق برامج الجودة المناسبة.

المبحث الثاني:

جودة القرارات الإدارية

1.2.2 مقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات العنصر الرئيسي والفعال في العملية الإدارية والتي لا تتكامل هذه العملية بدونها، فوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها ومع البيئة الخارجية التي تحيط بها، ويمكن القول بصفة عامة إن كل فعل يسبقه قرار، وفي نطاق منظمات الأعمال نجد أن هناك من يعرف القرار بأنه تخصيص غير راجع للموارد وهو غير مردود لأنه من المستحيل عمليا، أو أنه مكلف للغاية التراجع إلى النقطة قبل اتخاذ القرار وتنفيذه، ومن هنا ندرك أهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وفي الحقيقة إن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات والتي بناء عليها سيتم اتخاذ القرار، ولهذا كان هناك اهتمام كبير بالقرارات وجودتها (ديوب، 2016).

وسيتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة القرارات الإدارية، وكذلك سيتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة لتوضيح ما هية ومواصفات القرار الإداري السليم، وأهمية جودة القرارات الإدارية، وكيفية الحكم على جودة القرار الإداري، وما هي العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار، وكذلك سيتم توضيح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية.

2.2.2 مفهوم جودة القرارات الإدارية:

تعرف جودة القرارات الإدارية بأنها: "مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق آلية اتخاذ القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات باتخاذها" (Donelan, 2013).

وأضاف حسان (2008) أن جودة القرارات تعني "استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"، فإن كل قرار يحمل في طياته قدرا كبيرا من المخاطر، وحتى يتجنب متخذ القرار أو يحد من أثر هذه المخاطر لا بد من أن يعتمد على معلومات جيدة لاتخاذ القرار الجيد.

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

ويعرف الأغا (2012) اتخاذ القرار: "بأنه عملية عقلية تعتمد على اختيار أفضل البدائل المتاحة على أساس عدد من المعايير لبدل واحد من بدلين أو أكثر في موقف حياتي، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة موقف محدد ومن ثم اختيار الحل الأمثل بينها".

وأشار كل من عبد الرحمن وتادرس (2014) بأن اتخاذ القرارات الإدارية: "هي قدرة المسؤولين الإداريين على توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل على تحقيق الهدف المرغوب، مع مراعاة جودة القرار، وزمن اتخاذ القرار، والسرعة والسهولة في تنفيذه مع تحقيق أقصى عائد".

ويرى ثعلب (2011): "أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات".

ويضيف غيبان (2009): "اتخاذ القرار عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يتخذه الفرد يجب أن يكون مستندا إلى قواعد ذهنية تتمثل بالمعلومات الكافية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة المتاحة".

ويذكر زيارة (2009): "أن عملية اتخاذ القرار هي عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة".

وتعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل (الدوري وآخرون، 2009).

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث جودة القرارات الإدارية بأنها "مجموعة من المؤشرات التي من خلالها نستطيع الحكم على عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار بأنهما كانتا عمليتان منطقيتان وعقلانيتان من كافة الأبعاد وقد خرجت بقرار جيد".

3.2.2: أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار

هناك الكثير ممن يخلط بين عملية اتخاذ القرار، وعملية صنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقية أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي، وذلك لكونهما يقومان على آليات مختلفة من حيث المحتوى والأداء والأثر (بلال، 2015)، وعليه فإنه من المهم الوقوف على النقاط الفاصلة بينهما، حتى نستطيع التفريق بين التداخل بينهما، ونوضح الفرق بينهما في الجدول الآتي:

• جدول (2.2) " وجه المقارنة بين صنع القرار واتخاذ القرار "

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

المصدر: (أبو حميد، 2017)

4.2.2: ماهية ومواصفات القرار الإداري السليم:

يمكن تشخيص ماهية ومواصفات القرار السليم على النحو التالي (الفضل، 2010):

١. الشرعية: ويعني ذلك الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح المقبولة بشكل عام.
٢. الدقة: ويقصد بذلك الاستناد إلى معلومات دقيقة، ودراسة وافية للمشاركة بكافة أبعادها.
٣. المشاركة: ويتم ذلك من خلال أخذ آراء الأشخاص المهنيين والمختصين.
٤. الصياغة الواضحة للقرار: بحيث لا ينجم عنه لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير.
٥. الاتصال: وهو يعني اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.
٦. التوقيت: ويقصد بذلك اختيار الوقت المناسب للقرار دون تسرع ودون تسويق.
٧. الكفاءة: وذلك لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
٨. الفاعلية: ويعني ذلك تحقيق الهدف ومعالجة المشكلة.
٩. الواقعية: ويعني ذلك إمكانية التنفيذ على الصعيد العملي، والانسجام مع الإمكانيات المتاحة.
١٠. الموضوعية: ويقصد بذلك الابتعاد عن الأهواء والتحيزات والضغوط الشخصية.

5.2.2: أهمية جودة القرارات الإدارية:

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

ومما زاد من أهمية وخطورة القرارات ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، ما تعانيه التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعقد أهدافها وتعددتها. إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما يسعى لتحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من حدة المشاكل التي تواجه الإداريين في هذه المنظمات (العزمي، 2016).

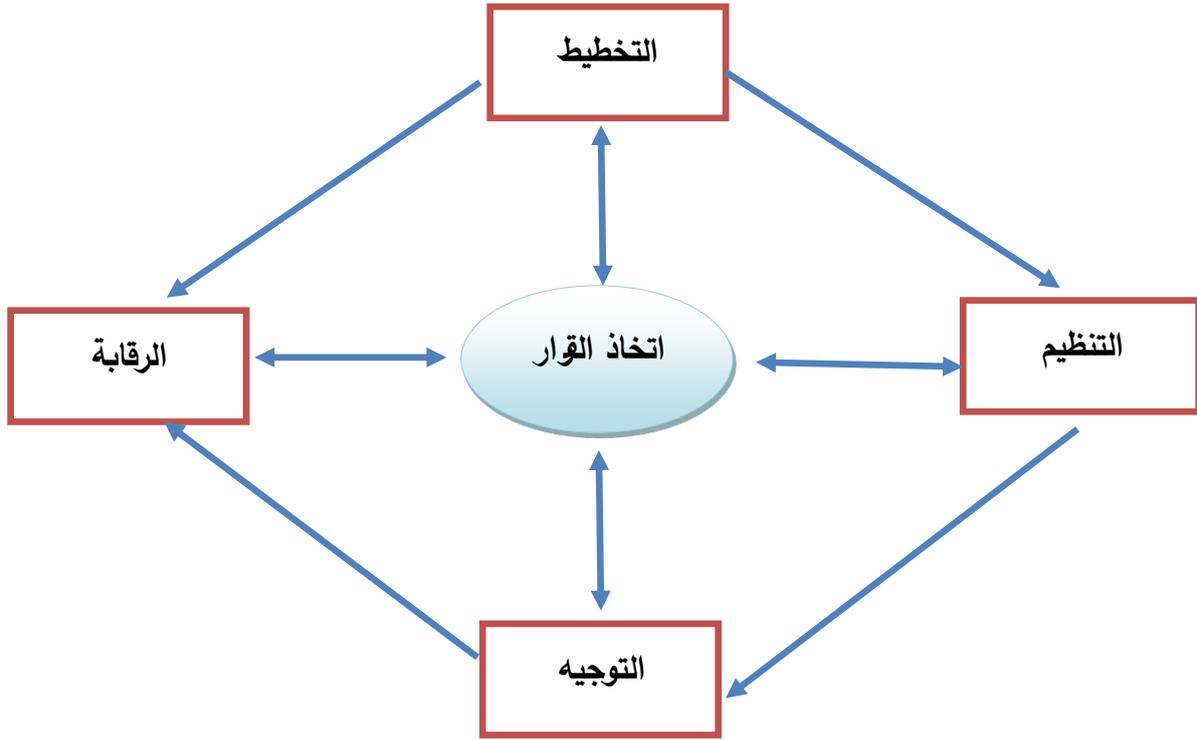
وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي

إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها (العجمي، 2010).

ويشير الفضل أن عملية اتخاذ القرارات من العمليات المهمة والمعقدة لكونها تتعلق بالمستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق، وهناك توجه نحو اعتبار وظيفة المدير هي عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المدير يتخذ قرارا عندما يخطط وينظم ويراقب ويوجه (الفضل، 2003).

وتكمن أهمية عملية اتخاذ القرارات أيضا في تداخلها بجميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مراحل من وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها وأنشطتها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، أما عندما يباشر المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة الإدارية في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (العبادي وآخرون، 2009).

ويعتبر الشامي ونيو (2001م) عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذلك نشاطات التسويق والإنتاج، ويظهر ذلك في شكل رقم (1.2)، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل قائد أو مدير أو مشرف ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المؤسسة.



شكل رقم (1.2) "أهمية اتخاذ القرارات"

المصدر: (الشامي ونيونو، 2001)

6.2.2: الحكم على جودة القرار الإداري:

يتم الحكم على جودة القرار وفقا لطريقتين (Donelan,2013):

الأولى: آلية اتخاذ القرار: أي يتم تقييم القرارات بناء على الآلية التي اتخذت بها في فترة اتخاذ القرار، والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة بالإضافة للفهم الكامل، لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة (التسويقية والتنافسية والمالية...الخ) واتخذ القرار بناء عليها والتحليل والتفكير المنطقي والسليم لمتخذ القرار.

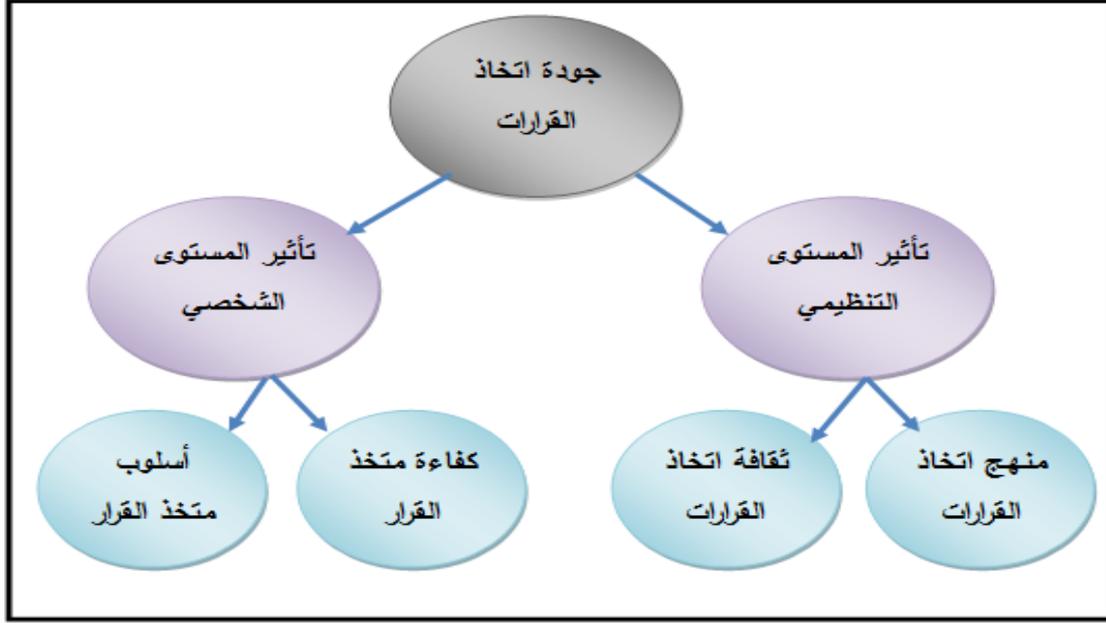
الثانية: نتائج القرار: وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد اتخاذ القرار، بالإضافة لحساب إنتاجية كل وحدة نقدية تم إنفاقها على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة اتفاه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومدى مساهمته في تحقيق هذه الأهداف.

يوضح الباحث أن هناك جودة صنع القرار وجودة القرار المتخذ، فجودة صنع القرار تعني الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها، وهل تم اتخاذه بشكل فردي أم استشاري أم بشكل جماعي، وهل تم بناء على معلومات تتصف بالجودة العالية، أما جودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي اتخذ من أجلها، وتعرف جودة القرار المتخذ بما يلي:

هي عبارة عن القرار الجيد، وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ويتنبأ بالعواقب والنتائج السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذه ويهدف دائماً إلى تحقيق الفوائد، ويعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية: تماسك واتساق القرار-شفافية ونزاهة القرار-تكامل وشمولية القرار (McNamee and Cleon, 2008).

7.2.2: نموذج (Donelan, 2013) لتقييم جودة اتخاذ القرار:

قدم Donelan أداة قياس لتقييم جودة اتخاذ القرارات وهي عبارة عن استبيان يتكون من بعدين أساسيين الأول تأثير على المستوى التنظيمي والثاني تأثير على المستوى الشخصي لمتخذ القرار بالإضافة لأربعة أبعاد فرعية مؤلفة من (47) فقرة، وأبعاد هذا النموذج موضح في الشكل رقم (2.2) التالي:



• الشكل رقم (2.2) أبعاد جودة اتخاذ القرارات

المصدر (Donelan,2013)

8.2.2: العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار:

تتلخص العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرارات الإدارية وفعاليتها بالتالي (ديوب، 2016):

١. إدارة المخاطر: تلعب إدارة المخاطر دوراً هاماً ومساعداً في عملية اتخاذ القرارات بكافة أشكالها وذلك من خلال توضيح مختلف حالات الخطر وعدم التأكد التي يمكن أن تواجه متخذي القرارات.

٢. أدوات صنع القرار: يتم عادة الاعتماد على نظم المعلومات المختلفة (التسويقية، التنافسية، المالية... الخ) عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة، وهنا تبرز التساؤلات التالية:

أ- هل تتمتع هذه النظم بالمستوى المطلوب من التطور والتقنية والتي تمكنها من تزويد الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات بالمعلومات المناسبة وفي اللحظة المناسبة وبالشكل المناسب؟

ب- هل تمتلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات البرامج الرياضية والإحصائية والتحليلية التي تمكنها من التنبؤ بالوضع المستقبلي للأسواق؟

ت- هل تتوفر الأدوات المناسبة للقيام بالدراسات التحليلية للعلاقة بين التدفقات الداخلة والخارجة المترتبة على البديل الذي اتخذ القرار بشأنه؟

٣. **جودة المعلومات:** تعرف جودة المعلومات بأنها مقياس يستخدم لمعرفة مدى مناسبة المعلومات للجهات الطالبة لها، وهل يتوفر معلومات مستقبلية كافية عن حالات المخاطر وعدم التأكد التي تواجه القرار المتخذ، ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال الأبعاد الرئيسية التالية (نجار والحوري، 2008):

أ- **البعد الزمني:** ويتعلق بزمن استخدام المعلومة مجيباً على التساؤل المتعلق بوقت تقديم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها.

ب- **بعد المحتوى:** ويتعلق بالإجابة على التساؤل المتعلق بمضمون المعلومة.

ت- **البعد الشكلي:** ويتعلق بالإجابة على التساؤل المتعلق بكيفية تقديم المعلومة.

٤. **طريقة فهم وحل المشكلة:** إن متخذ القرار الذي يتمكن من الضبط الصحيح للمشكلة وأعراضها، وفهمها بشكل جيد سيكون قادراً على صنع القرار المناسب، ولكن عادة ما يقع متخذ القرار في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في حلها، والذي يرجع بدوره إلى إنكار بعض الأفراد إلى وجود المشكلة نهائياً، أو بسبب قصور في المعلومات المتوفرة وعدم قدرتها على تحديد جوهر المشكلة. بالإضافة إلى الفشل في تحديد المشكلة وأسبابها قد يقع متخذ القرار في بعض الأخطاء أثناء تنفيذ الحل الذي اقترح للمشكلة ومن أهم هذه الأخطاء يمكن ذكر ما يلي (عبد السلام، 2003):

أ- نقص مرونة التفكير وعدم التأقلم مع المتغيرات البيئية الصاعدة.

ب- عدم التأكد من تطابق الحل المقترح مع المشكلة نتيجة للتسرع في التنفيذ.

ت- عدم المتابعة الدقيقة لمراحل تطبيق الحل.

ث- عدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ.

٥. **درجة قبول القرار:** إن جودة كل قرار إنما تتوقف بشكل كبير على درجة قبول الجهات التي ستقوم بتنفيذه من جهة وعلى كفاءة هذا القرار، من هذا المنطلق فإنه قبل الحديث عن مدى قبول القرار، يجب تحديد معنى كفاءة القرار، والكفاءة هنا يقصد بها القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية باستخدام الموارد المتوفرة، وهذه الكفاءة الإدارية، أما كفاءة القرار فهي القدرة على

الاختيار بين البدائل المختلفة بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد المتاحة, وتتوقف كفاءة القرار على ثلاثة عناصر أساسية وهي (البيئة التنظيمية، الظروف البيئية، صانع القرار).

ويتبين من خلال ما سبق بأنه مهما كان يتصف القرار بالكفاءة لن تكون جودته مرتفعة إذا جوبه القرار بالرفض من الجهات التي ستتولى تنفيذه، ويمكن توضيح كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال النقاط التالية:

- أ- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
 - ب- التعلم والاعتبار من القرارات السابقة.
 - ت- مناسبة القرار المتخذ للطاقة الإنتاجية للمرؤوسين.
 - ث- الوضوح: أي مدى وضوح القرار المتخذ للجهات المنفذة.
 - ج- منح المرؤوسين القدر الكافي من المرونة لتكييف القرار مع المتغيرات البيئية.
٦. الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل: وهي تعبير عن قيم الأفراد في المنظمة والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم.

المبحث الثالث:

العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية

1.3.2 مقدمة:

أشار جاد الرب (2008) إلى أن هناك علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية وعملية اتخاذ القرارات باعتبار أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى كل الأفعال والتصرفات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي أهمها اتخاذ القرارات والتي من شأنها أن تؤدي إلى:

١. اسعاد ورضا العاملين عن منظماتهم والفخر بأعمالهم.
٢. الشعور بالثقة وبالاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية.
٣. جعل العاملين أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم.
٤. تحقيق أفضل النتائج على مستوى المنظمة.
٥. زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين.
٦. تخفيض معدلات الحوادث ودوران العمل ومعدلات الغياب.
٧. الاتجاه نحو التحسين المستمر، وتحقيق التميز التنافسي.

وسيتم التطرق في هذا المبحث لعلاقة كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية.

2.3.2 العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة القرارات الإدارية:

إن مشاركة أكثر من شخص في عملية صنع واتخاذ القرارات يعني أن هناك أفكار واقتراحات عديدة مما يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فعالية لكثير من المشكلات.

إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير هامة، ولا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضيء عليه الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، مما ينعكس سلبا على ردود أفعاله وإهماله وعدم اهتمامه بالقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة (الطفي، 2007). لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمؤوسيههم فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم (الزهراني، 2013).

ويرى الباحث أن مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات تجعل لديهم دافعية أكبر لإنجاز ما تم الاتفاق عليه، ويتحمل المسؤولية كذلك كونه جزء من القرار، بالإضافة إلى أنها تقلل من مقاومة عملية تطبيق القرار وتنفيذه حيث أن من يشارك في عملية صنع القرار واتخاذها يؤيده ولا يقف ضده، وكذلك من خلال المشاركة يمكن الحصول على أفضل البدائل والتي من خلالها يتم اختيار القرار الأنسب لحل المشكلة.

3.3.2 العلاقة بين ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) وجودة القرارات الإدارية:

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل ما لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل (الهابل وعائش، 2012).

ولأن ظروف العمل تؤثر تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة، ولأن تحقيق المواءمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على أداء عمله.

فجودة ظروف العمل المادية تساعد على جلب الكفاءات إلى العمل وترطبهم به، كما أننا نجد معدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدلات الغياب ترتفع بالأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، والعكس صحيح (حليمة، هيبية، 2011).

ويرى الباحث أن توفير بيئة عمل آمنة وصحية تؤثر بشكل كبير على عملية صنع واتخاذ القرارات حيث من خلالها يتم الحفاظ على الكفاءات والخبرات للاستمرار بالعمل، وكذلك تجعل الموظفين مطمئنين داخل بيئة العمل حيث تتوفر الظروف الجوية المناسبة والمعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل وكذلك بيئة عمل صحية قليلة المخاطر، مما يؤدي لارتفاع إنتاجيتهم وتركيزهم في مهامهم والذي بالنهاية يؤثر وبكل تأكيد على جودة القرارات الإدارية.

4.3.2 العلاقة بين فرص الترقى والتقدم الوظيفي وجودة القرارات الإدارية:

تعتبر فرص الترقى والتقدم الوظيفي من أهم العوامل الوظيفية حيث إن هناك علاقة إيجابية بين التطوير الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية حيث إن فرص التدريب والتطوير الوظيفي هي أحد العوامل الدافعة لجودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى شعور الموظفين بولاء للمنظمة واحتفاظ المنظمة بالعاملين (Mejbel, 2013).

وتعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم الوظيفية بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم الترقية (Armstrong, 2010).

ويرى الباحث أن عمليات الترقى والتقدم والوظيفي تؤثر بشكل كبير على جودة القرارات الإدارية حيث أنه من خلالها سيتم وضع الموظفين في أماكن أكثر قدرة على التأثير في عملية صنع واتخاذ القرار، وبالتالي يجب أن تكون المؤسسات حريصة كل الحرص في عمليات الترقية والتقدم الوظيفي أن تكون بناء على عنصر العدالة والكفاءة.

5.3.2 العلاقة بين التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وجودة القرارات الإدارية:

تعتبر الموازنة بين الحياة الشخصية والوظيفية من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث أن الموظف يجب أن يكون بكامل تركيزه لأداء واجباته الخاصة بالعمل أثناء العمل مع مراعاة تلبية التزاماته الشخصية في حياته اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل، ويشار إلى أن للتوازن بين العمل والحياة تأثيرا إيجابيا على المنظمة والموظفين على حد سواء، وهذا ما أكدته دراسة (البليسي، 2012) بضرورة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المنظمة، لكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة سعيدة، مما يؤثر إيجابا على منويات العاملين، وأدائهم في العمل.

ويرى الباحث أن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يؤثر بشكل كبير على عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن التوازن يعمل على زيادة رضا العاملين داخل المنظمة ويحسن من أدائهم مما ينعكس على جودة القرارات الإدارية وسرعة تجاوب الموظفين معها وتطبيقها بما يخدم أهداف وغايات المنظمة.

6.3.2 العلاقة بين الأجور والمكافآت وجودة القرارات الإدارية:

تعتبر الأجور والمكافآت أمرا أساسيا في جودة الحياة الوظيفية، ولذلك فإن نجاح باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية يتوقف على تحقيق الأجور العادلة والكافية، وكذلك فإن التعويضات والمكافآت المقدمة يجب أن تكون كافية ومناسبة مع العمل بحيث يكون هناك تناسق بين مرتبات الموظفين جميعا، وذلك يعني المساواة في العمل والأجر وذلك وفقا للمعايير والظروف الاجتماعية للموظفين (Valizadeh and Ghaherhmani, 2012).

ويرى الباحث أن الأجور والمكافآت من أكثر الأمور التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية، حيث أن حصول الموظف على أجر عادل ومكافآت مرضية تؤثر على أدائهم لوظائفهم وتقلل معدل الدوران وتحسن من أدائهم ونتاجيتهم وبالتالي يكون لديهم القدرة والحافزية اللازمة للخروج بأفضل وأنسب القرارات الإدارية وكذلك تقبل القرارات بصدر رجب وقناعة تامة.

7.3.2 العلاقة بين الاستقرار والأمان الوظيفي وجودة القرارات الإدارية:

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

ويرى الباحث بأن شعور الموظف بالاستقرار والأمان الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على زيادة عطائه داخل بيئة العمل وعدم قلقه المستمر من هاجس الاستغناء عنه، وهذا سيؤدي إلى تحسن أدائه بالعمل مما سينعكس بالإيجاب على جودة القرارات الإدارية.

المبحث الرابع:

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال

1.4.2 مقدمة:

مجموعة الاتصالات الفلسطينية هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية. تأسست المجموعة عام 1995 كشركة مساهمة عامة، لتوفر خدمات الاتصالات الثابتة، والخلوية، وخدمات الإنترنت، إضافة إلى تطويع آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية من أجل بناء المستقبل التكنولوجي في فلسطين. وتعتبر مجموعة الاتصالات الفلسطينية المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

وتمت صياغة رؤيا جديدة للشركة والقيام بعدة خطوات استراتيجية أهمها إعادة هيكلة الشركة بأذرعها الأربعة وأطلقت مجموعة الاتصالات الفلسطينية وهي "Paltel Group"، وهي كالتالي: -

- شركة الاتصالات الفلسطينية وهي تغطي خدمات الهاتف الثابت: (Paltel).
- شركة الاتصالات الخلوية وهي تغطي خدمات الهاتف الخليوي: (Jawwal).
- شركة حضارة وهي تغطي كافة خدمات الانترنت: حضارة (Hadara).
- شركة ريتش وهي أول مركز اتصال متخصص في فلسطين: (Reach).

إن الهدف الرئيسي من إطلاق المجموعة كان تأمين الرزمة الكاملة من الخدمات التي يحتاجها المواطن وتقديمها له في بوتقة واحدة مع ما يشمله ذلك من تخفيض في التكلفة وتنوع في الخدمات التي يتم عرض رزمها حسب احتياجات المشترك.

كما أن مجموعة الاتصالات بهيكليتها الحالية تشكل رافعة رئيسية لتطوير قطاع الاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات في فلسطين بالشراكة التامة والتعاون بين المجموعة وشركائها في هذا القطاع الذي يعد أكثر القطاعات نموًا، عدى عن الدور المنتظر له في قيادة دفة التنمية الاقتصادية في فلسطين، لقد بادرت المجموعة في خلق تقنية المعلومات، سواء مشاريع تنشيط استخدام الحاسوب وزيادة انتشاره في المجتمع الفلسطيني أو تركيز الاهتمام على تطوير محتوى فلسطيني يعكس

الاحتياجات التعليمية والتدريبية والترفيهية للمشاركين، عدا عن جعل ذلك قاعدة انطلاق للأسواق المجاورة (الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2019).

2.4.2 التأسيس:

بعد أن كان قطاع الاتصالات في فلسطين ملكا للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبموجب قرار السلطة الذي أصدر بتاريخ 15 تشرين ثاني 1996م، أصبح هذا القطاع من صلاحيات شركة الاتصالات الفلسطينية، هذه الشركة أنشئت بموجب اتفاقية بهذا الخصوص وقعت مع السلطة الوطنية الفلسطينية الممثلة بوزارة البريد والاتصالات، هذه الاتفاقية أعطت الشركة صلاحية إنشاء وتركيب وتشغيل كل من الهاتف الثابت والخلوي وكل ما يتعلق بهما من تجهيزات فنية، ويسرى مفعول هذه الرخصة لمدة عشرين عاما من تاريخ التوقيع وقابلة للتجديد. وبذلك أصبحت شركة الاتصالات الفلسطينية المساهمة العامة المحدودة، الشركة الفلسطينية الوحيدة المشغلة للاتصالات الثابتة والخلوية في فلسطين وبرأس مال ابتدائي 45 مليون دينار ووصل مؤخرا إلى 131 مليون دينار أردني.

وفي منتصف العام 1998م وبالتنسيق مع وزارة البريد والاتصالات التي كان لها الدور الأكبر في الحصول على موافقة الاتحاد الدولي للاتصالات ITU والحصول على نطاق ترددي Frequen Spectrum خاص بها، وتعاقدت الشركة مع عملاقة الاتصالات السويدية Ericsson لتركيب شبكة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الأولى (عبدالعال، 2007).

3.4.2 رؤية الشركة:

تسعى "جوال" لأن تظل على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطيني التي توفر خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفاعلية واحترافية عالية لجميع مشتركها، متغلبة بذلك على جميع المصاعب والمعوقات، كما تعمل "جوال" على أن يكون لها الدور الأكبر في التقريب بين الجميع ولم شملهم وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نموها جنبا إلى جنب مع نمو الاقتصاد الفلسطيني (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).

4.4.2 مهمة الشركة:

- الإصغاء لمشتركها، أفرادا وشركات، وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
- العمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وأمنة في جميع أرجاء الوطن.
- تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها.
- تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمها لتحقيق رؤيتها على أرض الواقع.

5.4.2 هوية وقيم الشركة:

ود واهتمام، سلاسة، أهل للثقة، تواصل، رؤية لا يحددها المستحيل.

6.4.2 طبيعة عمل الشركة:

تمكنت جوال منذ اللحظة التي بدأت فيها تقديم خدماتها عام 1999 من تحقيق نجاحات متتالية ولملوسة على أرض الواقع بالرغم من الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، واجتازت العقبات التي واجهتها خلال مسيرتها للنجاح لتثبت كيانها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وجسدت الرؤية الفلسطينية التي كان ولا يزال هدفها التميز والإبداع، وذلك عن طريق الإصرار على توفير أحدث وأجود خدمات وتطبيقات الاتصالات الخلوية على الأراضي الفلسطينية بكفاءة وجودة متقدمتين وشبكة اتصالات تتميز بحداثتها وأمانها وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.9 مليون مشترك في عام 2017 في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).

وقد كان عام 2018 نقطة تحول لجوال حيث التحقت بركب التطور التكنولوجي كونها أول مزود لخدمات الجيل الثالث في الضفة الغربية، كما تسعى لأن تكون أول مزود لهذه الخدمة في قطاع غزة فور الحصول على الموافقات اللازمة مع العلم أن رخصة الشركة تخولها تقديم الخدمات كاملة في شتى أنحاء الوطن إلا أنها في انتظار الموافقات من سلطات الاحتلال.

7.4.2 أبرز إنجازات الشركة في عام 2018:

حمل العام 2018 عنوان "3G" حيث قامت "جوال" بإطلاق خدمات الجيل الثالث في الضفة في مستهل العام من خلال حزم إنترنت متنوعة وتتناسب مع جميع الفئات وتشمل كافة مشتركى الدفع المسبق ومكس والفاتورة والحاليين والجدد ممن لديهم أجهزة تدعم الإنترنت، وأطلقت العديد من العروض والحملات ذات العلاقة كان من أهمها اشبك 3G والسيارة بتيجي (الضفة)، اشحن شو بتستنى إلك سيارة من عنا (غزة)، حيث تم السحب على 30 سيارة في الضفة وغزة.

ومن ضمن سعيها لمواكبة كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا، واطبقت جوال على تحديث الأنظمة المستخدمة لديها وأطلقت نظام جديد يساعد في زيادة السرعة والدقة في تنفيذ خدمات المشتركين وإمكانية توفير وتطوير خدمات جديدة، وربط الأنظمة الداخلية والمالية بنظام الفوترة الجديد مما يساهم في تطابق البيانات بين جميع الأنظمة في جوال. وعملت على تحديث موقع وتطبيق حسابي الذي شهد زيادة في عدد تحميلاته بنسبة 40% وإطلاقه بجلته الجديدة حيث يسهل على المشترك الاستفادة

من العديد الخدمات بسهولة وبتصميم عصري، وتطبيق إنجاز لطلاب التوجيهي الذي قام بتحميله 40 ألف شخص بينما تم استخدامه 800 ألف مرة يوم نتائج التوجيهي، كما أطلقت "جوال كاش" وهي المحفظة الالكترونية التي تمكن المشترك من تسديد فواتير في جوال وحضارة والاتصالات لأنها تسعى دوما لتقديم أفضل الخدمات لمستخدميها وتوفير أحدث الوسائل لتسهيل تقديم هذه الخدمات.

واستمرت جوال في ظهورها عبر مختلف وسائل الإعلام والإعلان الإلكترونية فقد تصدرت مواقع التواصل والاجتماعي في فلسطين بحسب احصائيات عدة، وقد أطلقت خدمتها الجديدة "Chat Bot" عبر ال "messenger" لتخاطب المشترك وتجيب على استفساراته وتقدم له الخدمات المختلفة لتكون جوال الشركة الأولى في فلسطين التي تهتم بتقديم خدمات العناية بالزبائن على كل شبكات التواصل الاجتماعي مما ينعكس على تحسين خدماتها وجودة أدائها ولقد قامت مؤخرا بفتح حساب على موقع لينكد إن.

وتميزت جوال بتقديم شتى خدمات الاتصال والتواصل لتلبية احتياجات القطاعات المختلفة بالكفاءة والخصوصية التي تضمن رضا المشتركين بما يشمل جميع الفئات من أفراد، وشباب، وعائلات، وشركات، وقطاعات حكومية، بجودة عالية وأسعار منافسة. كما تتميز جوال بحيارتها على أكبر قاعدة مشتركين وموزعين وعدد أبراج أكبر من منافسها، كما وقد عقدت اتفاقيات على مستوى الدول خلال عام 2018، حيث تم الاتفاق على تخفيض الأسعار مع عدة مشغلين في أكثر من دولة.

8.4.2 الوضع التنافسي:

تعمل جوال على تقديم خدماتها في السوق الفلسطينية، ودوليا حيث توفر خدمات الاتصال الدولي مع أكثر من 99% من دول العالم بالإضافة إلى خدمات التجوال، حيث تمكنت من توفير خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 437 مشغلا في أكثر من 170 دولة، وتعد القيمة الأساسية لجوال هي توفير خدمة الجيل الثالث والاتصال لجميع فئات المجتمع بالجودة العالية التي تعطي أفضل قيمة لمستخدميها، وتعد جوال الشركة الرائدة وصاحبة الحصة السوقية الأكبر في قطاع الاتصالات الذي لا يخلو من تدخل الشركات الإسرائيلية ووجود شركات عاملة في السوق الفلسطيني التي تقدم نفس النوع من الخدمات. وتفاوتت أعمال الشركة بما يتلاءم مع متطلبات المشتركين التي تتغير نتيجة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، وغيرها من المحددات التي تؤثر على مستويات الطلب والاستخدام للخدمات (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).

وتتميز جوال بعدة مزايا تنافسية أهمها قدرتها على تقديم خدمات مختلفة لتلبية احتياجات القطاعات المختلفة بالكفاءة والخصوصية التي تضمن رضا المشتركين بما يشمل جميع الفئات من أفراد، وشباب،

وعائلات، وشركات، وقطاعات حكومية، وبجودة عالية وأسعار منافسة تتناسب مع احتياجات المشتركين وتتخطى توقعاتهم. كما تتميز جوال بحيازتها على أكبر قاعدة مشتركين وموزعين وعدد أبراج أكبر من منافسها مما يعني تغطية أكبر لشبكته، إضافة إلى ذلك تعمل جوال بتواصل من أجل تطوير جودة الخدمات، والعمل على اختصار الوقت اللازم لتقديم هذه الخدمات للمشاركين وتقديمها وفق معايير الخدمة المعتمدة عالمياً، إلى جانب التطور المستمر في العلاقات المتبادلة مع الموردين والوكلاء (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).

9.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية:

يوضح الشكل (1.3) مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة "جوال" في عام 2018م:



• الشكل رقم (3.2) مؤشرات الأداء الرئيسية لجوال 2018م.

المصدر: (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).

المبحث الخامس:

الدراسات السابقة

5.2 مقدمة عن الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع أثر جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية على كثير من المستويات والقطاعات، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية؛ وذلك للاستفادة من دراسات الباحثين السابقين قدر الإمكان، ولقد تم تلخيص بعض من هذه الدراسات، وتنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية.

أ: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

أولاً: الدراسات المحلية

1.5.2 دراسة البياري (2018) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام

التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع (200) استبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، وتم استرداد (179) استبانة بنسبة 89.5%، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
- تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية (مكان العمل: لصالح وزارة العمل، العمر: لصالح من هم أعمارهم 50 سنة فأكثر، المسمى الوظيفي: لصالح مدير عام) ما عدا الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة التنمية الاجتماعية، من خلال انتظام صرف الرواتب، وتبني مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين، وإتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني.
- إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد الثقة من قدراتهم ومهاراتهم.

2.5.2 دراسة أبو عودة (2018) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق

التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، وتكونت الاستبانة من (60) فقرة موزعة على 9 محاور، وقد بلغت العينة (255)، وزعت على أصحاب الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.
- كما وتبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي بالترتيب كالتالي (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة).

توصيات الدراسة:

- العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم وخاصة قضية الاستقرار والأمان الوظيفي.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم للمنظمة.
- أن تقوم منظمات المجتمع المدني بمنح العاملين الترقيات اللازمة بعدالة وإنصاف.
- العمل على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين من خلال توفير مناخ عائلي حميم، وتقديم التسهيلات اللازمة لتطوير قدراتهم العملية.

3.5.2 دراسة أبو شمالة (2018) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة

التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي (المقر الرئيسي مدينة غزة) وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بتصميم استبانة كأداة لجميع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (259) موظفا وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (202) استبانة أي بنسبة (78%)

نتائج الدراسة:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع متغيرات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) بشكل عام، بوزن نسبي (64.33%)، أيضا هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على متغيرات جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، عوامل مالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية) بشكل عام بوزن نسبي (60.83%).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة وبين جودة الحياة الوظيفية.
- وجود تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على جودة الحياة الوظيفية.
- عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي على جودة الحياة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة وأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى البيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالين "العوامل الوظيفية" والعوامل الصحية والسلامة المهنية " تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

توصيات الدراسة:

- تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة لأنها من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك الموظفين وتجسد الفكر الإداري الحديث، وتحسين الاهتمام بمجال جودة الحياة الوظيفية لكون هذين المجالين يساهمان في تنمية وتطوير الوزارة وموظفيها وخلق بيئة عمل جيدة تساعد الموظفين بأداء مهامهم ورفع كفاءتهم ودافعيتهم للعمل.

4.5.2 دراسة الأستاذ (2015) بعنوان: "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري

لدى العاملين - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين العاملين في الشركة في جميع الفروع والبالغ عددهم (195)، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة توفير بيئة عمل يشعر بها العاملون بالاستقرار، والأمان الوظيفي التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ضرورة وجود أجور عادلة تتناسب مع الوضع الاقتصادي الذي يعيش فيه العاملون مما يساعد في الإبداع الإداري.
- عقد برامج تدريب، وتعلم، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق الأفكار الإبداعية.

ثانيا: الدراسات العربية

5.5.2 دراسة العمري واليافي (2017) بعنوان: "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام- دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة السعودية".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية في المملكة السعودية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 2500 موظفا في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء وبدرجة كبيرة هي (العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والحوافز المادية، والمعنوية، وبيئة العمل تعزى لاختلاف بالمرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

- بضرورة إرضاء العاملين من خلال توفير التسهيلات اللازمة للموظف لتحسين نوعية الحياة العملية في المؤسسة مما يعود بالأثر الإيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الخدمة المدنية.

6.5.2 دراسة محمود (2015) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لكل من جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية، وكذلك التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية، والتعرف على التصور المقترح لجودة الحياة الوظيفية في ضوء الإبداع الإداري.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية، والإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية، ووجود علاقة لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، عدالة نظم المكافآت، توفير فرص عمل متكاملة) والإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الظروف المعنوية المدعمة لأداء العاملين، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، عدالة نظم المكافآت، توفير فرص عمل متكاملة) لعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

7.5.2 دراسة (Mogharab et al., 2019) بعنوان: "الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة جهروم للعلوم الطبية في إيران".

"The Correlation between the Quality of Work Life and the Performance of Employees of Jahrom University Medical Sciences Staff".

الهدف من الدراسة:

هدفت التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء العاملين، وطبقت الدراسة على (171) موظفا في جامعة Jahrom للعلوم الطبية في إيران.

منهجية الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت أبعاد جودة الحياة الوظيفية: تعويض مناسب، وظروف عمل آمنة وصحية، وفرص النمو المستمر والأمن، والدستورية في المنظمة، والملاءمة الاجتماعية لحياة العمل، وإجمالي مساحة الحياة، والتكامل الاجتماعي، وتطوير القدرات البشرية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود علاقة إيجابية وارتباطات قوية بين جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية وجميع أبعاد أداء الموظفين، أي أنه كلما زاد تصور الموظفين عن جودة الحياة الوظيفية، زاد توافقهم وارتباطهم بالقيم والمواقف والسلوكيات داخل المنظمة، كما حصل موظفو جامعة العلوم الطبية على درجة موافقة مرتفعة لجودة الحياة الوظيفية بوزن نسبي (76.64%).

8.5.2 دراسة (Suryaja, V and Thomas, A, 2019) بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية للمهنيين الزراعيين في البنوك التجارية في ولاية كيرلام الهند":

Work Life Quality of Agricultural Professionals in Commercial Banks of Kerala

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية للمهنيين الزراعيين في البنوك التجارية في ولاية كيرلام الهند.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار (90) مهني زراعي من بنك الدولة في الهند وبنك كانارا.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن العاملين في البنوك يتمتعون بجودة حياة وظيفية جيدة إلى حد ما، كما حصلت أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة على موافقة بدرجة متوسطة من قبل العاملين، وقد تبين أن ما نسبته (53.33%) من المهنيين الزراعيين في البنوك يتمتعون بمعدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية، وأن ما نسبته (46.67%) يتمتعون بمستوى منخفض من جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي يمكن استنتاج أن كلما تم توفير جودة حياة وظيفية للمهنيين الزراعيين، يتم تمكينهم من العمل بكفاءة وفعالية أكثر، كما أظهرت الدراسة بأن أن المكون الأول "التعويض العادل والمكافآت كان له الحد الأقصى، فتعتبر المكافآت النقدية عاملاً محفزاً مهماً للغاية للعاملين في الأداء الفعال لتحقيق أهداف العمل.

9.5.2 دراسة (Sutawijaya, A., 2018) بعنوان: "تحليل تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحفيز الموظفين لدى المكتب الإقليمي لجامعة تيربوكا في أندونيسيا".

"Analyze the impact of the dimensions of career quality on employee motivation at the Regional Office of the University of Turboca in Indonesia".

الهدف من الدراسة:

هدفت التعرف إلى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحفيز الموظفين لدى المكتب الإقليمي في جامعة تيربوكا في أندونيسيا، الذي من شأنه تحسين جودة الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الملاحظة المباشرة على الأنشطة التي يقوم بها الموظفون أثناء وقت العمل، وتم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، علاوة على نتائج أنشطة المقابلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من رئيس تيربوكا، ووحدة الإدارة الأكاديمية، ووحدة التسجيل ووحدة الامتحانات (RU) ووحدة التعلم، بلغت العينة (30) موظفاً، وتم استخدام تقنية تحليل البيانات باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن جودة الحياة الوظيفية حصلت على موافقة بدرجة متوسطة، كما أكدت أن متغير جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ومهم على دوافع العمل وتحفيز الموظفين بنسبة (86,7%) وأن ما نسبته (13.3%) يعود لعوامل أخرى خارج متغيرات البحث، فهناك سبعة أبعاد لها تأثير إيجابي ومهم على تحفيز الموظفين وهي (المرفق المتاحة، وسلامة مكان العمل، وإشراك الموظفين، والاتصالات، والأمن، والشعور بالفخر في المنظمة، وإعادة هيكلة العمل)، وهناك أربعة أبعاد لها تأثير إيجابي لكن ليس له تأثير كبير وهي (التعويض المتوازن، والتطوير الوظيفي، وحل المشكلات، وبيئة العمل).

10.5.2 دراسة Jain (2016) بعنوان: "الحاجة إلى تطوير جودة حياة العمل للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان".

"The Need for Improving Quality of Work Life of Workers in Rajasthan".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على الحاجة لتطوير جودة حياة العمل للعاملين في صناعات الغزل والنسيج في راجاستان.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الصناعات النسيجية ويقدر عددهم بـ (1200) عاملاً حيث جمع الباحث البيانات من المشاركين من خلال مجموعتين باستبيانين، الأولى يدرس الفجوة الكبيرة بين الجودة الحالية والمتوقعة لحياة العمل وتأثير العوامل الديموغرافية على نوعية حياة العمل، والاستبيان الثاني هو التعرف على تأثير الأعمال ذات الصلة على نوعية حياة العمل للعمال.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن عمال صناعات النسيج في راجستان غير راضين عن بعض أبعاد جودة حياة العمل مثل الأجر، والمشاركة في صنع القرار، والتعويضات، كما أن العلاقات الشخصية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين في صناعة الغزل والنسيج.

ب: الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية

أولاً: الدراسات المحلية

11.5.2 دراسة أبو مسامح (2016) بعنوان: "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة، (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة).

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبيانين لهذا الغرض تحتويان على (52) فقرة وقد تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الثلاثة الجامع الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، وقد وزع الباحث الاستبانة على جميع أفراد مجتمع

الدراسة البالغ عددهم (166) وقد تم استرداد (148) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- بلغت درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره (66.50%) بدرجة تقدير متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية بغزة، ولمتغير المنصب الإداري لصالح نائب العميد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبتغير سنوات الخدمة.
- بلغت درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره (68.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

توصيات الدراسة:

- أهمية سعي الجامعات الفلسطينية على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبني أي أدوات وأساليب إدارية حديثة عبر نشر الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف المناسبة.
- تبني معايير واضحة لضمان تحسين اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة للجامعة في المجتمع.
- ضرورة وجود رؤية تخطيطية للجامعات على صعيد الاستثمار وبناء مشاريع إنتاجية والتفكير بإيجاد مصادر دخل مستدامة وليس فقط مصادر غير مضمونة الاستدامة.

12.5.2 دراسة الأشرم (2016) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

منهجية من الدراسة:

استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس باستثناء العمداء والنواب ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (751) أكاديميا، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) أكاديمي.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

توصيات الدراسة:

- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية، وأبعادها في الجامعات الفلسطينية، وذلك لأهميتها بما ينعكس على فاعلية قراراتها وأيضا توفير الامكانيات المادية والبشرية التي تسهم في مساعدة رؤساء الأقسام على التواصل والتفاعل بشكل إيجابي.

13.5.2 دراسة النتر (2015) بعنوان: "دور الموازنة في تطبيق محاسبة المسؤولية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتقييم أدائها -دراسة تطبيقية على مؤسسات شبكة الأقصى الإعلامية".

الهدف من الدراسة:

هدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور الموازنة على تطبيق محاسبة المسؤولية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتقييم أدائها بكل أبعاده (دراسة تطبيقية على مؤسسات شبكة الأقصى الإعلامية).

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقام الباحث باختبار ذلك من خلال أسئلة الدراسة والتي تتمحور حول إمكانية استخدام الموازنة المرنة في تطبيق محاسبة المسؤولية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتقييم أدائها، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات شبكة الأقصى الإعلامية (فضائية الأقصى، مرئية الأقصى، إذاعة الأقصى، وكالة شهاب للأخبار، الدائرة المالية) فقط، أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية تمثلت بأصحاب القرار في المؤسسات (مراكز المسؤولية) والمحاسبين وعددهم (60) محاسب وقد تم استرداد (52) استبانة، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة فإن عينة الدراسة تشمل كافة أفراد المجتمع.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن استخدام الموازنة المرنة يساعد في تطبيق محاسبة المسؤولية.
- أن استخدام الموازنة المرنة يساعد في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية.
- أن استخدام الموازنة المرنة يساعد في تقييم الأداء.
- يوجد صعوبات ومعوقات تحد من فعالية استخدام الموازنة المرنة.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة التخطيط لتطبيق نظام الموازنة المرنة بشكل جيد.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال إعداد وتنفيذ البرامج والندوات والتدريب الهادف.
- ضرورة إشراك العاملين بمختلف مراكز المسؤولية في إعداد الموازنة المرنة.
- ضرورة ربط الموازنات بمراكز المسؤولية.
- ضرورة إنشاء قسم خاص بالموازنة يختص بإعداد الموازنة والإشراف على تنفيذها.

ثانيا: الدراسات العربية

14.5.2 دراسة سويدات والشيخ (2017) بعنوان: "أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة في الأردن.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين التي بلغ عددها (28) شركة وبلغ عدد العاملين بها (429) عاملاً، وتم أخذ عينة طبقية ميسرة مقدارها (218).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود مستوى ذو دلالة إحصائية لتوافر التفكير الإبداعي بأبعاده الخمسة في شركات التأمين العاملة في الأردن.
- وجود مستوى مرتفع لفاعلية اتخاذ القرار الإداري في شركات التأمين العاملة بالأردن.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

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

15.5.2 دراسة ديوب (2016) بعنوان: "دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على شركات المقاولات".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر أبعاد جودة المعلومات في شركات المقاولات العاملة في سورية على جودة اتخاذ القرارات وتحديد البعد الأكثر تأثيراً وأهمية في تفسير هذه الجودة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة كافة شركات المقاولات العاملة في سورية، وبلغ حجم عينة الدراسة 80 وحدة معاينة واعتمد الباحث على المعاينة الاحتمالية حيث استخدم المعاينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث مقياساً لمستوى جودة المعلومات مصمماً من قبل (Alenezi, 2013)، ومقياساً لجودة اتخاذ القرارات مصمماً من قبل (Donelan, 2013).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- العلاقة بين المتغير المستقل جودة المعلومات والمتغير التابع جودة اتخاذ القرارات إيجابية وهامة عند مستوى معنوية (5%)، حيث تفسر جودة المعلومات ما نسبته (21.2%) من التغير الحاصل في جودة اتخاذ القرارات.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تقوم شركات المقاولات العاملة في سورية بتعريف جودة المعلومات وفقاً لسياق الاستخدام.
- التركيز على بعد سلامة المحتوى لأنه البعد الأكثر أهمية من أبعاد جودة المعلومات في تفسير جودة اتخاذ القرارات.

16.5.2 دراسة إبراهيم (2016) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات - ولاية البحر الأحمر".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من العاملين بشركة سوداني للاتصالات وعددهم (38) عاملا، وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توفر القيادة التحويلية بأبعادها في شركة سوداني للاتصالات، أيضا توفر فاعلية اتخاذ القرار، ووجود أثر للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار.

توصيات الدراسة:

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

ثالثا: الدراسات الأجنبية

17.5.2 دراسة Arai (2015) بعنوان: "تحسين إطار صنع القرار الإداري- دراسة حالة منظمة الخدمات المالية".

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

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات الحالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث منهج البحث الاستقرائي (الانتقال من ملاحظة محددة إلى تعميم أوسع ونظريات) حيث حدد البيانات المطلوبة، وقام بجمعها وتحليلها، ثم حدد النظريات ذات الصلة التي تناسب البيانات التي تم جمعها مع أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المقابلات كأداة لجمع البيانات

حيث أجرى (21) مقابلة وجها لوجه على مرحلتين، على مجتمع الدراسة من القادة، والمديرين باستخدام المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والاجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا، أيضا هناك توازن بين الحقائق المطلوبة، والبيانات من أجل الوصول إلى الكفاءة في الوقت المناسب،

توصيات الدراسة:

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

18.5.2 دراسة Olumoye (2013) بعنوان: "أثر نظم المعلومات على إدارة صنع القرار في نظام قطاع التأمين النيجيري"

"Impact of Information System on Management Decision-Making in the Eigerian Insurance Sector".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية دور نظم المعلومات وأثرها في صنع القرار، حيث أن التطور الهائل في مجال الأعمال والتأمين الصناعي أدى إلى وجود عدد كثير من الموظفين الذين يعملون على صنع القرار، لذلك يجب وجود آلية لكي يكون القرار بكفاءة عالية، ووقت مناسب.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واتبع الباحث المسح الشامل على الإدارة العليا على خمس شركات تأمين لمعرفة العلاقة بين نظم المعلومات وكيفية استخدامها في صنع القرار، حيث وزع

الباحث عدد من الاستبانات على (80) من الذكور و(60) من الإناث كالتالي: (24) إدارة عليا، (47) إدارة متوسطة، (69) مدرء.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن نظم المعلومات ألغت النظم التقليدية.
- عملت نظم المعلومات على إزالة القصور الموجودة في عملية نظام التأمين.
- حلت نظم المعلومات مشكلة الموقع والمكان لشركات التأمين.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة باستخدام نظم المعلومات والتي تعمل على تسريع العمليات داخل شركات التأمين، كما أنها تؤثر على بنية وآلية الإنتاج على هذه الشركات.

19.5.2 دراسة Moodley (2012) بعنوان: "اتخاذ القرار كناشط للقيادة المدرسية دراسة حالة".

"Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف كانت تتم ممارسة القيادة وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة، وركز البحث على ممارسة صنع القرار بوصفه عنصرا من عناصر القيادة الموزعة، وكذلك كيفية تتميتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار، والتحديات التي يكر بها كل من إدارة المدرسة والمربين، الدراسة تفسيرية نوعية، واتخذت شكل دراسة حالة لصنع القرار في مدرسة ابتدائية في ضواحي ناتال.

منهجية الدراسة:

اشتملت أساليب جمع البيانات المستخدمة على الاستبيانات والملاحظات والمقابلات الفردية شبه المنظمة، والتركيز على إجراء مقابلة جماعية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• هناك عدد من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسي تشجع على سن اتخاذ القرارات المشتركة، ومنها نهج القيادة التحويلية وخصوصا الرئيسة منها كمحفز لاتخاذ القرارات المشتركة.

• وجود بعض التحديات التي تواجه صنع قرار مشترك، ومن هذه التحديات بشكل رئيس وجود دعم الأقران، وفرض الذات والحواجز مثل انعدام الثقة، وعدم وجود هياكل الدعم وقيود الوقت.

ج: الدراسات التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية

أولا: الدراسات المحلية

20.5.2 دراسة أبو حميد (2017) بعنوان: "أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية

اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة".

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة.

منهجية الدراسة:

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

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل في تنمية وتطوير الموارد البشرية من قبل إدارة جامعة الأقصى بغزة والتعرف على أبعادها كافة.
- ضروري تشكيل نقابة للعاملين داخل جامعة الأقصى بغزة تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية من ناحية، وتزويد من تحقيق الأمان الوظيفي من ناحية أخرى.
- التركيز على حق العاملين في جامعة الأقصى بغزة في اتخاذ القرارات الإدارية; كي تزيد من درجة قبولهم للقرار الذي شاركوا بصياغته، وزيادة ولائهم وله.

ثانيا: الدراسات العربية

21.5.2 دراسة النصري (2014) بعنوان: "تقنيات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات".

الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات.

منهجية الدراسة:

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

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الإلكتروني والشات واقع جيد، ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير.
- بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى فإنه جيد.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بما يلي:

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

22.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف والتشابه:

١- من حيث منهج الدراسة:

فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي سواء كانت متعلقة بجودة الحياة الوظيفية أو جودة القرارات الإدارية مثل: دراسة (البياري، 2018م)، ودراسة (صالح، 2018م)، ودراسة (أبو شمالة، 2018م)، ودراسة (العمرى واليافي، 2017م)، ودراسة (Mogharab et al, 2019)، ودراسة (أبو مسامح، 2016م)، ودراسة (الأشرم، 2016م)، ودراسة (التتر، 2015م)، ودراسة (سويدات والشيخ، 2017م)، ودراسة (Olumoye, 2013)، بينما استخدمت دراسة (Arai, 2015) المنهج الاستقرائي.

٢- من حيث الأداة:

فقد تنوعت الدراسات في استخدام أدوات البحث مثل الاستبانة في دراسة (البياري، 2018م)، ودراسة (صالح، 2018م)، ودراسة (أبو شمالة، 2018م)، ودراسة (العمرى واليافي، 2017م)، ودراسة (Mogharab et al, 2019)، والملاحظة أيضا في دراسة (Sutawijaya.A, 2018)، والمقابلات في دراسة (Arai, 2015)، واستخدمت دراسة (Moodley, 2012) كلا من الاستبيان والملاحظة والمقابلات الفردية والجماعية.

٣- من حيث عينة الدراسة:

تنوعت الدراسات في اختيار العينة منهم من اختار أصحاب الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني مثل دراسة (صالح، 2018م)، ومنهم من اختار الموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية وفي قطاعات مختلفة مثل دراسة (البياري، 2018م) على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، موظفي وزارة العدل كما في دراسة (المطيري، 2016م)، والمعلمين في دراسة (أبو شمالة، 2018م)، وموظفي الخدمة المدنية كما في دراسة (العمرى واليافي، 2017م)، والعاملين في الصناعات مثل دراسة (Jain, 2016)، والجامعات كما في دراسة (أبو مسامح، 2016م)، وأصحاب القرارات في مراكز المسؤولية كما في دراسة (التتر، 2015م).

٤- من حيث متغيرات الدراسة:

تنوعت متغيرات الدراسات السابقة مثل: الجنس، الدراسة الأكاديمية، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ونوعه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعبة سواء أكانت محلية أم عربية أم أجنبية.
 - ٢- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وبيان أهمية وأهداف الدراسة.
 - ٣- اختيار نوع منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
 - ٤- تحديد متغيرات المناسبة للدراسة.
 - ٥- إثراء الجانب النظري من الدراسة.
 - ٦- تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح وجلي.
 - ٧- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.
 - ٨- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية وصدق وثبات الأدوات.
 - ٩- اختيار عينة البحث.
 - ١٠- الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما يسهل على الباحث العثور عليها.
 - ١١- عرض النتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.
- من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع جودة الحياة الوظيفية، وجودة القرارات الإدارية يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- توصلت بعض نتائج الدراسات المحلية والعربية والأجنبية إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة لأهمية تأثيرها على جودة القرارات الإدارية.
- ٢- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز دراسته الحالية، حيث تعرف على مجموعة من الجوانب المنهجية والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرف معالجة المعلومات.

23.5.2 الفجوة البحثية:

الدراسات السابقة كافة تم تطبيقها على مؤسسات مختلفة، وما تتميز به الدراسة الحالية تطبيقها على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية، وجودة القرارات الإدارية، إلا أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معا قليلة جدا، بل وتكاد تكون نادرة، ومن هنا فإن هذه

الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها ربطت بين جودة الحياة الوظيفية (كمتغير مستقل) وجودة القرارات الإدارية (كمتغير تابع) ويوضح الجدول (4.1) الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة الحالية.

• جدول (3.2): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تربط الدراسة الحالية بين أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية.	ندرة الدراسات التي تناولت أثر جودة الحياة الوظيفية (كمتغير مستقل) على جودة القرارات الإدارية (كمتغير تابع) معاً. حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت المتغير المستقل أو المتغير التابع فقط ولم تربط بين الاثنين، أما بالنسبة لدراسة أبو حميد (2017) فقد ربطت بين المتغير المستقل (أبعاد جودة حياة العمل) وبين بعد من أبعاد المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات) بينما هذه الدراسة تميزت بأنها ربطت بين جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع والذي يشمل على بعدين (صنع القرارات واتخاذ القرارات) فهي تعتبر دراسة أعم وأشمل.	تحدثت الدراسات السابقة عن جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بعدة متغيرات مختلفة، وكذلك جودة القرارات الإدارية وارتباطها بعدة متغيرات أخرى.

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2019م)

24.5.2 ما يميز هذه الدراسة:

تميزت هذه الدراسة في كونها قدمت خلفية نظرية لموضوع أثر جودة الحياة الوظيفية على تحسين جودة القرارات الإدارية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت المتغير المستقل أو المتغير التابع فقط ولم تربط بين الاثنين، أما بالنسبة لدراسة أبو حميد (2017) فقد ربطت بين المتغير المستقل (أبعاد جودة حياة العمل) وبين بعد من أبعاد المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات) بينما هذه الدراسة تميزت بأنها ربطت بين جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع والذي يشتمل على بعدين (صنع القرارات واتخاذ القرارات)، فهي تعتبر دراسة أعم وأشمل، كما وأن هذه الدراسة استهدفت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بينما دراسة أبو حميد استهدفت جامعة الأقصى.

كما أنها قدمت دراسة تفصيلية للمعايير الخاصة بجودة الحياة الوظيفية التي تبنى عليها نتائج وجودة القرارات الإدارية، بالإضافة لتوضيح أهم المؤشرات السلبية والإيجابية لهذه المعايير، وقدمت شرح تفصيلي لتأثير استخدام تلك المعايير على جودة القرارات الإدارية، كما تم تحديد أهم النواقص و الثغرات في تلك المعايير، إضافة إلى تقديم الاقتراحات لتطوير تلك المعايير لتنماشى تلك مع المعايير الحديثة لدول العالم، ولترفع من دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

سنستعرض في هذا الفصل وصفاً للمنهجية المتبعة، ومجتمع البحث، وأداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات. ويعتبر هذا الفصل مقدمة لفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال، نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، لأن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين أن التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر

الأخرى المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره، الأمر الذي يجعل هذا المنهج أكثر استخداماً في الدراسات الإدارية.

3.3 مصادر الدراسة

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

أ- المصادر الثانوية:

قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

١. الدوريات والمجلات والمقالات وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
٢. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
٣. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
٤. استعان الباحث بالنسخ الإلكترونية الموجودة في مواقع الانترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية وحيدة للدراسة، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة جوال بقطاع غزة والبالغ عددهم 168 موظف وموظفة (لما تحثت: دائرة الموارد البشرية، 2019، اتصال شخصي)، ولما كان المجتمع الأصلي في هذه الدراسة صغيراً (168) موظفاً، فإن الباحث استخدم أسلوب الحصر الشامل Total Survey في الجانب التطبيقي من دراسته.

5.3 عينة الدراسة

تم توزيع عينة استطلاعية (30) ثم تم توزيع 168 استبيان على موظفي شركة جوال، وتم استرداد (125) استبيان، بنسبة استرداد بلغت 74.4%، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	61.6%
	أنثى	48	38.4%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	36	28.8%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة.	52	41.6%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة.	29	23.8%
	45-سنة فأكثر.	8	6.4%
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل.	2	1.6%
	دبلوم.	10	8.0%
	بكالوريوس.	99	79.2%
	دراسات عليا.	14	11.2%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة)	10	8.0%
	إدارة وسطى (مدير قسم/ مدير وحدة)	23	18.4%
	إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)	92	73.6%
سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات.	54	43.2%
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات.	36	28.8%
	من 7 إلى أقل من 10 سنوات.	13	10.4%

17.6%	22	10-سنوات فأكثر.	
-------	----	-----------------	--

ويتضح لنا من الجدول السابق (3.1) ما يلي:

١. الموظفون الذكور أكثر من الموظفين الإناث بالشركة حيث كانت نسبة الذكور 61.6% ونسبة الإناث 38.4%.
٢. احصائيات الفئة العمرية تؤكد على معدل الدوران الذي تتبعه شركة جوال في تبديل عدد كبير من الموظفين خلال السنوات الوظيفية.
٣. الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس حصلوا على أعلى درجة بوزن نسبي 79.2% ويعزى الباحث ذلك نظرا للشروط الوظيفية والتي تتطلب الحصول على درجة البكالوريوس كحد أدنى، أما الدبلوم فهم من أصحاب الخبرات القديمة بالشركة.
٤. الموظفين الشاغلين لمناصب في الإدارة الدنيا حصلوا على أعلى درجة بوزن نسبي 73.6%، بينما حلت الإدارة الوسطي ثانيا بوزن نسبي 18.4%، والإدارة العليا أخيرا بوزن نسبي 8.0%، وهذا يؤكد على تطابقه مع هيكلية الشركة والهيكلية التنظيمية المماثلة.
٥. أما بالنسبة لبند سنوات الخدمة فقد كانت الحصة الأكبر للموظفين الأقل من 3 سنوات بوزن نسبي 43.2%، ومن ثم من 3 إلى أقل من 7 سنوات بوزن نسبي 28.8%، وهذا يتوافق مع ما جاء في بند الفئة العمرية وتنوع سنوات الخدمة ومعدلات الدوران في الشركة.

6.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك تم الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال إدارة الأعمال ممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص.

7.3 صدق أداة الدراسة:

1.7.3 الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (9) محكم من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص، انظر الملحق رقم (3)، لإبداء

ملاحظاتهم وآرائهم حول مضمون وسلامة اللغة ووضوح وملائمة الفقرات لأغراض البحث، من حيث شموليتها وتغطيتها لمجالات البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم، فحذفت بعض الفقرات وأعيد صياغة بعض الفقرات أيضاً، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (53) فقرة موزعة على محورين وهي كالآتي:

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال، ويتكون هذا المحور من (37) فقرة موزعة على 5 أبعاد، موزعة كالتالي:

- البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا البعد من (7) فقرات.
 - البعد الثاني: ظروف العمل، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
 - البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
 - البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
 - البعد الخامس: الأجور والمكافآت ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
 - البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.
- المحور الثاني: جودة القرارات الإدارية في شركة جوال،** ويتكون هذا المحور من (16) فقرة.

بحيث يمثل المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية) المتغير المستقل في البحث، في حين يمثل المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال) المتغير التابع في البحث.

2.7.3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وملائمة كل فقرة من فقرات الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للبحث وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال)

جدول (2.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جودة الحياة الوظيفية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

م	فقرات المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال)	معامل ارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات			
1	تشجعي الشركة على الإبداء بأفكاري بما يتعلق بحل مشكلات العمل.	0.726	Sig at 0.01
2	أشارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي الوظيفية في الشركة.	0.832	Sig at 0.01
3	يعطي المدير في العمل معلومات كاملة للموظفين عن أهداف الأعمال ونتائجها.	0.659	Sig at 0.01
4	تصدر إدارة الشركة قراراتها بعد مشورة الموظفين.	0.749	Sig at 0.01
5	أشجع المدير المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	0.793	Sig at 0.01
6	تعتمد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون به.	0.772	Sig at 0.01
7	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات اليومية الروتينية المتعلقة بالعمل.	0.765	Sig at 0.01
البعد الثاني: ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)			
1	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على كيفية العمل في بيئة آمنة.	0.595	Sig at 0.01
2	تقوم الشركة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين في إنجاز عملهم.	0.696	Sig at 0.01
3	يشعر الموظفون في المنظمة بالارتياح بخصوص مكان العمل.	0.700	Sig at 0.01
4	توفر الشركة مستلزمات الأمن والسلامة لكافة الموظفين.	0.655	Sig at 0.01
5	تعمل الشركة على إجراءات فحوصات طبية دورية لكل موظف من الموظفين.	0.416	Sig at 0.01
6	توفر الشركة كافة التأمينات اللازمة للموظفين في حالة التعرض لحوادث العمل.	0.724	Sig at 0.01

البعد الثالث: فرص الترقّي والتقدم الوظيفي			
Sig at 0.01	0.764	تعتمد الشركة نظام الترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.	1
Sig at 0.01	0.760	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية للموظفين بالشركة.	2
Sig at 0.05	0.725	تطبق الشركة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3
Sig at 0.01	0.838	تمنح الترقيات الوظيفية للموظفين بعدالة وإنصاف.	4
Sig at 0.01	0.714	ترك سياسات الشركة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظفين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	5
Sig at 0.01	0.766	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقّي والتقدم الوظيفي للموظفين.	6
البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية			
Sig at 0.01	0.567	أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية.	1
Sig at 0.01	0.843	تهتم الشركة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية.	2
Sig at 0.01	0.742	تهتم الشركات ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.	3
Sig at 0.01	0.803	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أداء العاملين لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات جامعية عليا.	4
Sig at 0.01	0.821	تأخذ الشركة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.	5
Sig at 0.01	0.807	توفر الشركة جداول عمل مرنة لتأدية المهام الوظيفية.	6
البعد الخامس: الأجور والمكافآت			
Sig at 0.01	0.758	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء الموظفين.	1
Sig at 0.01	0.819	أشعر بكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.	2
Sig at 0.01	0.751	يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا.	3
Sig at 0.01	0.707	تلتزم الشركة بدفع التزاماتها المالية تجاه الموظفين لديها في الوقت المناسب.	4
Sig at 0.01	0.722	يوجد نظام مكافآت وتعويزات واضح وملائم داخل الشركة.	5

Sig at 0.01	0.731	6	تحرص الشركة على تقديم المكافئات وكذلك الاكراميات في الأعياد والمناسبات.
البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي			
Sig at 0.01	0.752	1	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا في الوظيفة.
Sig at 0.01	0.731	2	أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة.
Sig at 0.01	0.710	3	أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.
Sig at 0.01	0.810	4	أعمل في مناخ يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
Sig at 0.01	0.849	5	تتبع إدارة الشركة سياسة التدريب من باب الاستثمار في الموظفين.
Sig at 0.01	0.781	6	تتبع إدارة الشركة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.

يتضح في الجدول رقم (2.3)، أن جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي يعتبر المحور الأول بأبعاده الستة صادقاً لما وضع لقياسه.

2.2.7.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال):

يوضح جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.

م	فقرات المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال)	معامل ارتباط (بيارسون)	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري المناسب.	0.339	Sig at 0.01
2	يتم تحديد المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.	0.376	Sig at 0.01
3	ترتبط القرارات الإدارية التي تتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية.	0.559	Sig at 0.01
4	تعتمد الشركة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.	0.674	Sig at 0.01
5	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.	0.496	Sig at 0.01
6	تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على تحملهم قدر أعلى من المسؤولية.	0.472	Sig at 0.01

Sig at 0.01	0.544	7	تحدد الشركة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.
Sig at 0.01	0.300	8	يتم مراعاة إمكانيات وقدرات الشركة الواقعية عند اتخاذ القرارات.
Sig at 0.01	0.690	9	تحرص الشركة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين الموظفين لتقبل القرارات.
Sig at 0.01	0.524	10	يتم مناقشة الموظفين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهام الوظيفة.
Sig at 0.01	0.530	11	يتمتع متخذي القرارات بالشركة بالكفاءة العالية.
Sig at 0.01	0.452	12	لدى الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.
Sig at 0.01	0.540	13	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.
Sig at 0.01	0.583	14	يتبع متخذي القرارات أساليب منهجية علمية في عملية اتخاذ القرار.
Sig at 0.01	0.499	15	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقة وفق خطة محددة لذلك.
Sig at 0.01	0.583	16	يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة (التغذية الراجعة).

يتضح في الجدول رقم (3.3)، أن جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباط دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي يعتبر المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه.

8.3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، من خلال:

1.8.3 معامل ألفا - كرونباخ.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة.

جدول (4.3) مصفوفة معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة حسب معادلة كرونباخ-ألفا

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال.	37	0.958
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات.	7	0.874
البعد الثاني: ظروف العمل.	6	0.772
البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي.	6	0.855
البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.	6	0.859
البعد الخامس: الأجور والمكافآت.	6	0.843
البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي.	6	0.862

تم التأكد من ثبات أداة البحث (الاستبيان) بإيجاد معامل الثبات كرونباخ-ألفا (**Cronbach-Alpha**)، وتشير هذه القيم الواردة في الجدول السابق لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميمها على مجتمع الدراسة، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

2.8.3 طريقة التجزئة النصفية

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئيين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون.

معامل الارتباط المعدل = $2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

جدول (5.3): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	المحور
0.943	0.812	المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال.
0.866	0.709	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.766	0.607	البعد الثاني: ظروف العمل.
0.852	0.716	البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
0.849	0.710	البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
0.840	0.712	البعد الخامس: الأجور والمكافآت.
0.855	0.709	البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سييرمان مقبول ودال احصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة.

9.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول 6.3 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المجال
0.134	1.163	المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال.
0.285	0.987	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.469	0.848	البعد الثاني: ظروف العمل.
0.836	0.620	البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
0.059	1.360	البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
0.242	1.027	البعد الخامس: الأجور والمكافآت.
0.134	1.163	البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.285	0.987	المحور الثاني: جودة القرارات الإدارية في شركة جوال.

ووفقاً للبيانات التي تظهرها النتائج في الجدول السابق فإن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

10.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة البحث، بحيث تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "بمعارض بشدة" في حين تم اختيار الدرجة 5 للاستجابة "بموافق بشدة" والدرجات الأخرى بما يتناسب مع الاختيارات والاستجابات. ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم تفسير المتوسطات الحسابية لأثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، حسب مقياس الوزن الآتي الموضح بالجدول رقم (7.3).

جدول (7.3): سلم مقياس أداة الرسالة

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
أقل من 1.79	أقل من 35.8%	معارض بشدة
1.80 – 2.95	36% – 51.8%	معارض
2.60 – 3.39	52.0% – 67.8%	محايد
3.40 – 4.19	68.0% – 83.8%	موافق
4.20 فأكثر	84.0% فأكثر	موافق بشدة

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، لذا تم إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 تساؤلات وفرضيات الدراسة:

1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

للإجابة عن سؤال البحث الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة البحث لمحاور الدراسة، ويوضح الجدول التالي هذه القيم للمحاور.

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر وأبعاد الدراسة

الترتيب	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	موافق	78.0%	0.72	3.90	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات
1	عالية	80.6%	0.63	4.03	البعد الثاني: ظروف العمل
4	موافق	76.0%	0.77	3.80	البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي
5	موافق	74.4%	0.80	3.72	البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
3	موافق	77.6%	0.76	3.88	البعد الخامس: الأجور والمكافآت
6	موافق	73.6%	0.81	3.68	البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي
-	موافق	76.8%	0.63	3.84	المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية.
-	موافق	79.2%	0.59	3.96	المحور الثاني: جودة القرارات الإدارية في شركة جوال.

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (1.4) أن:

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة الحياة الوظيفية 3.84 بوزن نسبي 76.8% بدرجة موافق.
 - بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة القرارات الإدارية 3.96 بوزن نسبي 79.2% بدرجة موافق.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- تقوم الشركة بمشاركة الموظفين بشكل دوري في عملية اتخاذ القرارات مما يشعروهم بأنهم جزء من الشركة.

- وكذلك توفر الشركة أجور ومكافآت عادلة للموظفين وتمنحهم امتيازات إضافية مما يعمل على زيادة انتمائهم للشركة وقيامهم بعملهم بكفاءة وفعالية.
- تعمل الشركة على توفير كافة المستلزمات اللازم وجودها حتى تكون بيئة العمل آمنة وصحية وسليمة كما وتوفر تأمين صحي لكامل الموظفين وتقوم بعمل فحص طبي مجاني داخل الشركة بشكل دوري لموظفيها.
- وأيضا تمنح الشركة الموظفين القدرة على الترقى والتقدم الوظيفي لأصحاب الكفاءات والخبرات والجديرين بالاستمرار معها.
- وتقوم الشركة بوضع سياسات للموازنة بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية حيث تضع سياسات تسمح للموظفين بأخذ اجازات عمل مريحة بالإضافة لإمكانية أخذ إذن مغادرة في أوقات العمل الرسمي دون أي تأثير على أجورهم ومكافآتهم.
- قيم المتوسط الحسابي لأبعاد محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (3.68) و (4.03)، فقد حصل بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.03)، وهو بدرجة موافق ويعزو الباحث ذلك لاهتمام الشركة ببيئة العمل الخاصة بالموظفين وحرصهم على أن تكون بيئة العمل آمنة وصحية لكي يستطيعوا القيام بأدائهم على أكمل وجه، يليه بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي مقداره (3.90)، وهو بدرجة موافق ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الشركة على إشعار الموظفين بأهميتهم وبأنهم جزء من الشركة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ولكي تكون المسؤولية ومسؤولية جماعية للقرار المتخذ وكذلك للاستفادة من كافة الخبرات والعقول الموجودة بالشركة، يليه بعد الأجور والمكافآت بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وهو بدرجة موافق ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة لديها سلم وظيفي مناسب لكل وظيفة، يليه بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وهو بدرجة موافق، يليه بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (7.70)، وهو بدرجة موافق، يليه بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وهو بدرجة موافق.

ولمعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (الحياة الوظيفية في شركة جوال) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال, مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال, وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (2.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	11.31	0.715	0.512	0.667

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.715$), بلغ معامل التحديد ($=0.512R^2$) بمعنى أن محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يفسر %51 من التباين الموجود في المتغير التابع , في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.667) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المحور المستقل " جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال" والمحور التابع " جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.667, في حين بلغ مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبديل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال, وتعزو الدراسة ذلك إلى أن جودة الحياة الوظيفية بأبعادها بالدراسة تعمل على التأثير على

جودة القرارات الإدارية من خلال تحسين عملية صنع القرار لوضع أفضل البدائل أما متخذي القرار وكذلك ترفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات ليتم اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة.

2.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما هو مدى تطبيق جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال

م	الفقرة	الوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig.	الترتيب
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات								
1	تشجعتني الشركة على الإبداء بأفكاري بما يتعلق بحل مشكلات العمل.	4.25	0.90	85.0%	موافق بشدة	15.49	0.000	1
2	أشارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامي الوظيفية في الشركة.	3.84	0.91	76.8%	موافق	10.34	0.000	4
3	يعطي المدير في العمل معلومات كاملة للموظفين عن أهداف الأعمال ونتائجها.	3.97	0.88	79.4%	موافق	12.34	0.0000	3
4	تصدر إدارة الشركة قراراتها بعد مشورة الموظفين.	3.60	1.06	72.0%	موافق	6.31	0.000	7
5	يشجع المدير المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	3.99	0.92	79.8%	موافق	12.05	0.000	2

4	0.000	10.55	موافق	76.8%	0.89	3.84	6	تعتمد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون به.
6	0.000	8.14	موافق	79.4%	1.08	3.79	7	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات اليومية الروتينية المتعلقة بالعمل.
البعد الثاني: ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)								
1	0.000	22.41	موافق بشدة	86.0%	0.65	4.30	1	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على كيفية العمل في بيئة آمنة.
2	0.000	15.55	موافق	82.6%	0.81	4.13	2	تقوم الشركة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين في إنجاز عملهم.
4	0.000	11.76	موافق	80.0%	0.95	4.00	3	يشعر الموظفون في المنظمة بالارتياح بخصوص مكان العمل.
3	0.000	15.50	موافق	83.2%	0.83	4.16	4	توفر الشركة مستلزمات الأمن والسلامة لكافة الموظفين.
5	0.000	8.58	موافق	76.4%	1.08	3.82	5	تعمل الشركة على إجراءات فحوصات طبية دورية لكل موظف من الموظفين.
6	0.000	7.68	موافق	75.6%	1.14	3.78	6	توفر الشركة كافة التأمينات اللازمة للموظفين في حالة التعرض لحوادث العمل.
البعد الثالث: فرص الترقى والتقدم الوظيفي								
1	0.000	11.19	موافق	79.2%	0.96	3.96	1	تعتمد الشركة نظام الترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.

2	0.000	10.08	موافق	77.4%	0.96	3.87	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية والدرجة الوظيفية للموظفين بالشركة.	2
5	0.000	8.45	موافق	75.0%	0.99	3.75	تطبق الشركة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3
4	0.000	8.09	موافق	75.4%	1.06	3.77	تمنح الترقيات الوظيفية للموظفين بعدالة وإنصاف.	4
6	0.000	7.18	موافق	73.0%	1.01	3.65	ترك سياسات الشركة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظفين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	5
3	0.000	8.29	موافق	75.8%	1.06	3.79	يوجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للموظفين.	6

البعد الرابع: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

2	0.000	8.89	موافق	76.8%	1.05	3.84	أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية.	1
5	0.000	6.49	موافق	72.4%	1.07	3.62	تهتم الشركة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية.	2
3	0.000	6.67	موافق	73.2%	1.11	3.66	تهتم الشركات ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.	3
1	0.000	11.88	موافق	79.0%	0.89	3.95	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير أداء العاملين لاستكمال دراستهم لحصول على شهادات جامعية عليا.	4

5	0.000	6.69	موافق	72.4%	1.03	3.62	5 تأخذ الشركة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.
4	0.000	6.24	موافق	72.6%	1.13	3.63	6 توفر الشركة جداول عمل مرنة لتأدية المهام الوظيفية.
البعد الخامس: الأجور والمكافآت							
2	0.000	10.56	موافق	78.6%	0.98	3.93	1 يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء الموظفين.
5	0.000	8.05	موافق	75.8%	1.04	3.79	2 أشعر بكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.
6	0.000	8.12	موافق	75.0%	1.03	3.75	3 يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا.
1	0.000	12.23	موافق	80.4%	0.93	4.02	4 تلتزم الشركة بدفع التزاماتها المالية تجاه الموظفين لديها في الوقت المناسب.
3	0.000	10.72	موافق	78.2%	0.94	3.91	5 يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملائم داخل الشركة.
4	0.000	8.96	موافق	77.4%	1.08	3.87	6 تحرص الشركة على تقديم المكافآت وكذلك الاكراميات في الأعياد والمناسبات.
البعد السادس: الاستقرار والأمان الوظيفي							
6	0.002	3.14	محايد	67.0%	1.25	3.35	1 أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا في الوظيفة.

4	0.000	7.97	موافق	74.0%	0.97	3.70	2	أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة.
1	0.000	9.23	موافق	76.6%	1.01	3.83	3	أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.
2	0.000	8.81	موافق	75.8%	0.99	3.79	4	أعمل في مناخ يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
5	0.000	7.17	موافق	73.8%	1.07	3.69	5	تتبع إدارة الشركة سياسة التدريب من باب الاستثمار في الموظفين.
3	0.000	8.02	موافق	74.4%	1.01	3.72	6	تتبع إدارة الشركة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن:

١- المشاركة في اتخاذ القرارات:

المتوسطات الحسابية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.60) و (4.25)، بأوزان نسبية (72.0%) و (85.0%)، بدرجة موافق وموافق بشدة، وقد حصلت كلا من الفقرة الأولى "تشجعي الشركة على الإبداء بأفكاري بما يتعلق بحل مشكلات العمل." التي بلغ وزنها النسبي 85.0%، والفقرة الخامسة "يشجع المدير المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل." التي بلغ وزنها النسبي 79.8%، على أعلى أوزان نسبية بدرجة موافق بشدة وموافق. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة تشجع العاملين على طرح أفكارهم لحل مشكلات العمل، كما وأن المديرين داخل الشركة يقوموا بمناقشة أساليب العمل المطبقة بشكل جماعي مع الموظفين.

٢- ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية):

المتوسطات الحسابية لبعده ظروف العمل من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.70) و (4.30)، بأوزان نسبية (75.6%) و (86.0%)، بدرجة موافق وموافق بشدة، وقد حصلت كلا من الفقرة الأولى "تقوم الشركة بتدريب الموظفين على كيفية العمل في بيئة آمنة." التي بلغ وزنها النسبي

85.0%، والفقرة الثانية " تقوم الشركة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين في إنجاز عملهم. " التي بلغ وزنها النسبي 82.6%، على أعلى أوزان نسبية بدرجة موافق بشدة وموافق. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة توفر للعاملين بيئة عمل آمنة، كما وأنها توفر كافة الاحتياجات اللازمة للموظفين حتى يستطيعوا إنجاز عملهم على أكمل وجه.

٣- فرص الترقى والتقدم الوظيفي:

المتوسطات الحسابية لبعء فرص الترقى والتقدم الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.65) و (3.96)، بأوزان نسبية (73.0%) و (79.2%)، بدرجة موافق، وقد حصلت كلا من الفقرة الأولى " تعتمد الشركة نظام الترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة. " التي بلغ وزنها النسبي 79.2%، والفقرة الثانية " يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للموظفين بالشركة. " التي بلغ وزنها النسبي 77.4%، على أعلى أوزان نسبية بدرجة موافق. ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح السلم الوظيفي في الشركة حيث وضعته شركة هاي الأمريكية عام 2011 وهو يقوم على أسس ومعايير إدارية واضحة، وكذلك فإن الشركة تعتمد المؤهلات العلمية والخبرات العملية عند وضعها لموظفين في أي شاغر وظيفي.

٤- التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

المتوسطات الحسابية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.62) و (3.95)، بأوزان نسبية (72.4%) و (79.0%)، بدرجة موافق، وقد حصلت كلا من الفقرة الرابعة " تقدم الشركة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير الموظفين. " التي بلغ وزنها النسبي % 79.0، والفقرة الأولى " أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية. " التي بلغ وزنها النسبي 76.8%، على أعلى أوزان نسبية بدرجة موافق. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة تضع سياسات من شأنها أن تقوم بالموازنة بين الحياة الشخصية للموظفين وحياتهم الوظيفية، كما أنها تجبرهم على أخذ الاجازات وتمنحهم إمكانية مغادرة أوقات العمل الرسمية في حالة الضرورة دون التأثير على رواتبهم.

٥- الأجور والمكافآت:

المتوسطات الحسابية لبعء الأجور والمكافآت من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.75) و (4.02)، بأوزان نسبية (75.0%) و (80.4%)، بدرجة موافق، وقد حصلت كلا من الفقرة الرابعة " أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الشركة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها

المالية تجاه الموظفين لديها." التي بلغ وزنها النسبي % 80.4، والفقرة الأولى " يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء الموظفين." التي بلغ وزنها النسبي % 78.6، على أعلى أوزان نسبية بدرجة موافق.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركة تعتمد سلم أجور مناسب لكل وظيفية، وتلتزم الشركة بدفع رواتب موظفيها ومستحقاتهم في معاده دون تأخير، كما تمنح الموظفين مكافآت إضافية حسب أداء كل موظف، وكذلك يتم منحهم مكافآت إضافية عند عملية توزيع الأرباح الخاصة بالشركة في كل سنة.

٦- الاستقرار والأمان الوظيفي:

المتوسطات الحسابية لبعء الاستقرار والأمان الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.35) و (3.83)، بأوزان نسبية (67.0%) و (76.6%)، بدرجة محايد وموافق، وقد حصلت الفقرة الثالثة " أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة " التي بلغ وزنها النسبي % 76.6 على أعلى وزن نسبي وتعزو الدراسة ذلك لشعور الموظفين بأريحية كبيرة في الشركة وعدم رغبتهم بالبحث عن مكان بديل، في حين حصلت الفقرة الأولى " أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا في الوظيفة." التي بلغ وزنها النسبي % 67.0، على أقل وزن نسبي.

ويعزو الباحث ذلك بسبب توجه الشركة في الآونة الأخيرة للبرامج والعقود المؤقتة حيث تفضل التوظيف المؤقت عن التوظيف الدائم، وكذلك قامت الشركة بتسريح أكثر من 22 موظف من أصحاب العقود الثابتة في 2018/10/31م، مما أدى إلى شعور الموظفين أصحاب العقود الثابتة بإمكانية الاستغناء عنهم مستقبلا.

واتفقت النتائج الاجمالية والنهائية لدرجة الموافقة على مجالات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية مع عدد من الدراسات السابقة منها: (العمرى واليافي، 2007)، و(الأستاذ، 2015)، و(moghrab,et al, 2019)، والتي أكدت جميعها على ان درجة الموافقة على أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت بدرجة موافقة كبيرة، في حين اختلفت مع دراسة كل من: (أبو شمالة، 2018)، و(أبو حميد، 2017)، و(الشنطي، 2016)، والتي أكدت جميعها على وجود درجة موافقة متوسطة على أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

3.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما هو مستوى جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور جودة القرارات الإدارية في شركة جوال، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور "جودة القرارات الإدارية في شركة جوال"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	T-Test	Sig	الترتيب
1	يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري المناسب.	4.23	0.85	84.6%	موافق بشدة	16.04	0.000	1
2	يتم تحديد المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.	3.95	0.81	79.0%	موافق	13.18	0.000	8
3	ترتبط القرارات الإدارية التي تتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية.	4.07	0.83	81.4%	موافق	14.25	0.000	3
4	تعتمد الشركة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.	3.92	0.77	78.4%	موافق	13.28	0.000	9
5	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.	4.02	0.86	80.4%	موافق	13.12	0.000	5
6	تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على تحملهم قدر أعلى من المسؤولية.	3.88	0.88	77.6%	موافق	11.15	0.000	12

4	0.000	13.86	موافق	81.0%	0.84	4.05	7	تحدد الشركة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.
6	0.000	13.47	موافق	80.0%	0.82	4.00	8	يتم مراعاة إمكانيات وقدرات الشركة الواقعية عند اتخاذ القرارات.
7	0.000	11.69	موافق	79.6%	0.93	3.98	9	تحرص الشركة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين الموظفين لتقبل القرارات.
13	0.000	10.45	موافق	77.4%	0.92	3.87	10	يتم مناقشة الموظفين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهام الوظيفة.
2	0.000	16.11	موافق	83.0%	0.79	4.15	11	يتمتع متخذي القرارات بالشركة بالكفاءة العالية.
10	0.000	13.08	موافق	78.2%	0.77	3.91	12	لدى الشركة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.
13	0.000	10.86	موافق	77.4%	0.89	3.87	13	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.
16	0.000	10.21	موافق	75.4%	0.84	3.77	14	يتبع متخذي القرارات أساليب منهجية علمية في عملية اتخاذ القرار.
10	0.000	11.63	موافق	78.2%	0.87	3.91	15	تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذة بدقة وفق خطة محددة لذلك.
15	0.000	10.41	موافق	77.2%	0.92	3.86	16	يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادرة (التغذية الراجعة).

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (4.4) أن المتوسطات الحسابية لمحور جودة القرارات الإدارية في شركة جوال من وجهة نظر موظفي شركة جوال انحصرت بين (3.77) و (4.23)، بأوزان نسبية (75.4%) و (84.6%)، بدرجة موافق وموافق بشدة.

-حصلت الفقرة الأولى " يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري المناسب." التي بلغ وزنها النسبي 84.6% بدرجة موافق بشدة على أعلى وزن نسبي، وحصلت الفقرة الحادي عشر " يتمتع متخذي القرارات بالشركة بالكفاءة العالية." التي بلغ وزنها النسبي 83% بدرجة موافق، على ثاني أعلى وزن نسبي، وحصلت الفقرة الثالثة " ترتبط القرارات الإدارية التي تتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية." التي بلغ وزنها النسبي 81.4% بدرجة موافق، على ثالث أعلى وزن نسبي. كما وحصلت الفقرة الرابعة عشر " يتبع متخذي القرارات أساليب منهجية علمية في عملية اتخاذ القرار." التي بلغ وزنها النسبي 75.4% بدرجة موافق، على أقل وزن نسبي.

ويلاحظ من النتائج الواردة في جدول رقم (4.4) أن فقرة تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري قد سجلت أعلى قيمة ضمن فقرات هذا المحور؛ مما يؤكد على مقدرة الشركة على تحديد المشكلة تحديدا واضحا، وتحمل فقرة يتمتع متخذي القرارات بالشركة بالكفاءة العالية الخيار الثاني لدى مجتمع الدراسة؛ وهذا يعزى لأن الشركة تختار متخذي القرارات بدقة عالية وتهتم بأن يكون أصحاب القرارات على قدر كبير من الكفاءة.

وجاءت فقرة اتباع متخذي القرارات لأساليب منهجية علمية في عملية اتخاذ القرار كآخر نسبة تم تسجيلها لعينة الدراسة؛ وهذا يعزى إلى عدم وضوح المنهجية المتبعة لمتخذي القرارات وضوحا كاملا حيث أن الشركة تبقي أسباب اتخاذ بعض القرارات طي السر والكتمان حتى لا يستطيع المنافسين تحليل قراراتهم المتخذة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية المرتبطة بدرجة الموافقة على مجال جودة القرارات الإدارية مع نتائج الدراسات السابقة التالية: (سويدات والشيخ، 2017) و (إبراهيم، 2016) و (ماضي، 2019)، والذي أكدت جميعها على وجود درجة موافقة كبيرة على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، واختلفت مع دراسة كل من (أبو حميد، 2017) و (أبو مسامح، 2016) والتي اكدت جميعها على وجود درجة موافقة متوسطة على جودة وفعالية اتخاذ القرارات.

4.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في

الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرارات, ظروف العمل, فرص الترقى والتقدم, التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية, الأجور, الاستقرار والأمان الوظيفي) في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"؟

لقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لدراسة مدى مساهمة المتغير المستقل بأبعاده (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (5.4): نموذج الانحدار الخطي المتعدد

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	B	البعد
قبول H_0	0.258	1.13	0.103	المشاركة في اتخاذ القرارات
رفض H_0	0.001	3.48	0.303	ظروف العمل
رفض H_0	0.019	2.37	0.278	فرص الترقى والتقدم الوظيفي
قبول H_0	0.091	1.70	0.152	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
رفض H_0	0.000	3.72	0.380	الأجور والمكافآت
قبول H_0	1.67	1.63	0.124	الاستقرار والأمان الوظيفي

يتضح من خلال جدول رقم(5.4) التالي :

١. **بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:** قيمة ($T=1.13$) و ($Sig=0.285$)، وهذا يعني أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لا يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك أن كل موظف منشغل بعمله الخاص ولا يكون لديه دافع لمشاركة آراءه بشكل فاعل حيث لا يوجد أي حوافز أو مكافآت للموظفين الذين يبدون بأفكارهم وآرائهم كذلك الخوف من الموظفين في الدرجات الأعلى من أن يأخذوا فكرتهم وينسبونها لأنفسهم ولهذا الأسباب يحجم الموظفين عن إبداء آرائهم بشكل يسهم في تجويد القرارات الإدارية.

٢. **بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية):** قيمة ($T=3.48$) و ($Sig=0.001$)، وهذا يعني

أن بعد ظروف العمل يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية. قيمة ($B=0.303$) وهذا يعني أن بعد ظروف العمل يسهم ب 30% في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة جوال، وذلك حسب رأي الموظفين في شركة جوال. ويعزو الباحث ذلك كون وجود الموظف في بيئة عمل آمنة وصحية تزيد من إنتاجية الموظف وتجعله قادرا على التفكير بشكل أفضل وكذلك تحسن من أدائه في قيام مهامه وبالتالي تعمل تحسين جودة القرارات الإدارية بالنهاية

٣. **بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي:** قيمة ($T=2.37$) و ($Sig=0.019$)، وهذا يعني أن بعد

فرص الترقى والتقدم الوظيفي يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية. قيمة ($B=0.278$) وهذا يعني أن بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي يسهم ب 28% في تحسين جودة القرارات الإدارية في شركة جوال، وذلك حسب رأي الموظفين في شركة جوال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود فرص الترقى والتقدم الوظيفي تعمل على تحسين أداء الموظف سعيا منه للوصول لمناصب وظيفية أعلى، وكذلك إن وجود نظام موضوعي للوصول أفضل الموظفين لأعلى المناصب يسهم وبكل تأكيد في الخروج بأفضل القرارات الإدارية ويعمل على تحسين جودة القرارات في الشركة.

٤. **بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:** قيمة ($T=1.70$) و ($Sig=0.091$)، وهذا يعني

أن بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية لا يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في شركة جوال يولون عملهم الاهتمام الكامل من أجل الحفاظ على مناصبهم وأماكن عملهم فلا تعد عملية التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية أمرا مهما كبيرا لديهم لأن حفاظهم على حياتهم الوظيفية هو الأمر الأهم لديهم والذي من خلاله سيكونون قادرين على تسيير التزاماتهم المالية والحياتية.

٥. بعد الأجور والمكافآت: قيمة (T=3.72) و (Sig=0.000)، وهذا يعني أن بعد الأجور

والمكافآت يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية.

قيمة (B=0.380) وهذا يعني أن بعد الأجور والمكافآت يسهم ب 38% في تحسين جودة

القرارات الإدارية في شركة جوال، وذلك حسب رأي الموظفين في شركة جوال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود نظام أجور ومكافآت عادل وإعطاء الموظف رواتب وأجور مناسبة لعمله سيسهم بشكل كبير في تحسين أدائه ورفع إنتاجيته مما سينعكس بالنهاية على تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة فعالية وكفاءة صناع ومتخذي القرار في الشركة.

٦. بعد الاستقرار والأمان الوظيفي: قيمة (T=1.63) و (Sig=1.67)، وهذا يعني أن بعد

الاستقرار والأمان الوظيفي لا يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك كون الموظف في حال شعوره بعدم الاستقرار أو الأمان الوظيفي سيسعى لزيادة أدائه وإنتاجيته حتى لا يتم الاستغناء وسيظل يقوم بمهامه على أكمل وجه.

من خلال الجدول السابق يتضح التالي:

أكثر بعد من أبعاد المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية يؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية هو بعد الأجور والمكافآت يليه بعد ظروف العمل ثم بعد فرص التقدم والترقي الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توفير الأجور والمكافآت العادلة من قبل الشركة تجعل الموظف في كامل قدرته على التفكير والتركيز مما يؤثر على بشكل كبير على جودة القرارات الإدارية المتخذة، وكذلك تجهيز مكان العمل لكي يكون آمنا وصحيا يضفي شعور الراحة والاطمئنان للموظفين ويجعلهم قادرين على أداء عملهم دون خوف أو توتر ويزيد من فرصة اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

5.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية جوال؟

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (6.4): معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.547	0.000**
ظروف العمل	0.674	0.000**
فرص الترقى والتقدم الوظيفي	0.696	0.000**
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	0.452	0.000**
الأجور والمكافئات	0.716	0.000**
الاستقرار والأمان الوظيفي	0.552	0.000**

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

القيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية جوال، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن الحفاظ على جودة حياة

وظيفية مناسبة داخل بيئة العمل له علاقة كبيرة في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل الشركة مما يسهم في تحقيق أهدافها.

6.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وسيتم الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

7.2.4 نتائج سؤال الدراسة الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وسيتم الإجابة عن السؤال الفرعي السادس من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

لاختبار هذه الفرضية تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه جودة الحياة الوظيفية وبين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (7.4): معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
0.715	0.000**

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

بلغ معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" 0.715، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الأولى وهذا يتوافق أيضاً مع دراسة أبو حميد (2017م) حيث أكدت أيضاً أن هناك علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لجودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب **الانحدار الخطي البسيط** لدراسة تأثير المتغير المستقل (الحياة الوظيفية في شركة جوال) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (8.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H ₀	0.000	11.31	0.715	0.512	0.667

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ (R=0.715), بلغ معامل التحديد ($R^2=0.512$) بمعنى أن محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يفسر %51 من التباين الموجود في المتغير التابع، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.667) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين المحور المستقل " جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال" والمحور التابع " جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.667, في حين بلغ مستوى الدلالة (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 , وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H₀) ونقبل بالبدل (H₁) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال وتغزو الدراسة ذلك إلى أن جودة الحياة الوظيفية تسهم بشكل في كفاءة وفعالية عملية صنع القرارات وكذلك عملية اتخاذ القرارات مما سينعكس وسيؤثر على جودة القرارات الإدارية ككل.

3.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال). تم اختبار الفرضية العدمية (H₀) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$), للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال ,مقابل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال, وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (9.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	7.21	0.547	0.299	0.454

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.547$)، بلغ معامل التحديد ($R^2=0.299$) بمعنى أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة جوال يفسر 30% من التباين الموجود في المتغير التابع , في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.454) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة جوال" والمحور التابع" جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.454, في حين بلغ مستوى الدلالة ($sig=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 , وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبدل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تزيد من دافعية الموظف لتقبل القرارات المتخذة وكذلك تطبيقها وتحمل جزء من المسؤولية لنتائج القرار كونه جزء من عملية صنع القرار.

4.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال).

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (10.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R^2	B
رفض H_0	0.000	10.06	0.674	0.454	0.634

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.674$)، بلغ معامل التحديد ($R^2=0.454$) بمعنى أن بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) في شركة جوال يفسر %46 من التباين الموجود في المتغير التابع، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.454) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) في شركة جوال "والمحور التابع" جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد ظروف العمل (بيئة آمنة ومستقرة) بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.634، في حين بلغ مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبدل (H_1) بوجود

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ويعزو الباحث ذلك إلى أن التواجد داخل بيئة عمل آمنة وصحية يسهم في رفع قدرات الموظفين ويزيد من أدائه ويجعل في كامل تركيزه مما سينعكس على جودة القرارات الإدارية الخاصة بالشركة.

5.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لفرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر فرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (فرص الترقى والتقدم الوظيفي) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال).

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لفرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (11.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	10.71	0.696	0.485	0.540

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.696$)، بلغ معامل التحديد ($=0.485R^2$) بمعنى أن بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي في شركة جوال يفسر %49 من التباين الموجود في المتغير التابع ،

في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.540) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي في شركة جوال" والمحور التابع " جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.540, في حين بلغ مستوى الدلالة (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 , وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبدل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لفرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام بفرص الترقى والتقدم الوظيفي وجعلها متاحة أمام الموظفين يسهم في رفع إنتاجيتهم وكذلك يسهم في وصول أفضل الموظفين لأفضل المناصب الإدارية مما سيؤثر على جودة القرارات الإدارية الخاصة بالشركة.

6.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب **الانحدار الخطي البسيط** لدراسة تأثير المتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال).

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (12.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	5.59	0.452	0.204	0.334

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد لتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.452$), بلغ معامل التحديد ($R^2=0.204$) بمعنى أن بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في شركة جوال يفسر 20% من التباين الموجود في المتغير التابع , في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.334) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في شركة جوال" والمحرور التابع" جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.334, في حين بلغ مستوى الدلالة ($sig=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 , وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبدل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ويعزو الباحث ذلك إلى أن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يسهم في تحفيز الموظف على العمل والإنتاج ويرفع القدرة على الإبداع لديه مما سينعكس بالإيجاب على جودة القرارات الإدارية.

7.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($\alpha=0.05$) للأجور والمكافئات على جودة القرارات الادارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

"جوال".

ولمعرفة أثر الأجر والمكافآت على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (الأجر والمكافآت) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال)

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للأجر والمكافآت على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأجر والمكافآت على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (13.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	11.36	0.716	0.513	0.564

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد الأجر والمكافآت في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.716$)، بلغ معامل التحديد ($R^2=0.513$) بمعنى أن بعد الأجر والمكافآت في شركة جوال يفسر 51% من التباين الموجود في المتغير التابع، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.564) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد الأجر والمكافآت في شركة جوال" والمحور التابع "جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد الأجر والمكافآت بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.564، في حين بلغ مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبديل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للأجر والمكافآت على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأجر والمكافآت العادلة تؤثر بشكل كبير على عطاء الموظفين داخل الشركة وكذلك تزيد من حافزيتهم للأداء والإنتاج وهذا سيسهم في الوصول لأفضل القرارات الإدارية التي ستحقق أهداف الشركة.

8.3.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

ولمعرفة أثر الاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال فقد تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (الاستقرار والأمان الوظيفي) على المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال)

تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول (14.4): نموذج الانحدار الخطي البسيط

القرار الإحصائي	sig	T المحسوبة	R	R ²	B
رفض H_0	0.000	7.31	0.552	0.305	0.406

أشارت النتائج أن معامل الارتباط بين بعد الاستقرار والأمان الوظيفي في شركة جوال و جودة القرارات الإدارية في شركة جوال بلغ ($R=0.552$)، بلغ معامل التحديد ($R^2=0.305$) بمعنى أن بعد الاستقرار والأمان الوظيفي في شركة جوال يفسر 31% من التباين الموجود في المتغير التابع ، في حين بلغ ميل معادلة الانحدار (0.406) وهي تدل على وجود علاقة طردية بين بعد الاستقرار والأمان الوظيفي في شركة جوال" والمحور التابع" جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" بمعنى أن تحسين بعد الاستقرار والأمان الوظيفي بمقدار واحد سيؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بمقدار 0.406، في حين بلغ مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل بالبديل (H_1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha=0.05$) للاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاستقرار والأمان الوظيفي سيبعد الموظف عن التفكير في هاجس الاستغناء عنه وستجعله قادرا على التركيز في عمله مما سيسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية في الشركة.

9.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

نجيب عن السؤال الفرعي الخامس من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام اختبار Independent T.test تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent T.test والجدول يوضح ذلك:

جدول (15.4): اختبار "Independent Sample T. test"

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ذكر	77	3.89	0.654	1.29	0.232	قبول H_0
أنثى	48	3.74	0.597			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي.

و باستخدام اختبار **One Way ANOVA** تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار **One Way ANOVA** والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16.4): اختبار One Way ANOVA

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.81	3	1.27	3.34	0.022	رفض H_0
	داخل المجموعات	46.06	121	0.381			
	المجموع	49.88	124				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.53	3	1.84	5.03	0.003	رفض H_0
	داخل المجموعات	44.43	121	0.366			

				124	49.88	المجموع	
رفض H_0	0.000	9.82	3.45	2	6.91	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
			0.352	122	42.96	داخل المجموعات	
				124	49.88	المجموع	
رفض H_0	0.001	5.53	2.05	3	6.01	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0.363	121	43.86	داخل المجموعات	
				124	49.88	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى انه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وبصفة عامة تشير نتائج تلك الفرضية لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وبناءً عليه نستج عدم صحة الفرضية، باستثناء متغير الجنس التي أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام شيفيه (Scheffe' Test) كأحد أهم الاختبارات البعدية والتي بينت نتائجه التالي:

١- العمر

جدول (17.4): اختبار شيفيه لفئات العمرية

فئات الأعمار	أقل من 25	من 25-35	من 35-45	أكثر من 45
أقل من 25	0.00	-0.027	-0.162	-0.719**
من 25-35	0.027	0.00	-0.135	-0.692
من 35-45	0.162	0.135	0.00	-0.557
أكثر من 45	0.791**	0.692	0.557	0.000

مصدر الفروق بين الفئة العمرية الأقل من 25 وبين الفئة العمرية الأكثر من 45.

وكان لصالح الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة، ويعزو الباحث للخبرة التي اكتسبها الموظف خلال

حياته العملية أوسع من الفئة العمرية الأقل.

٢- المؤهل العلمي

جدول (18.4): اختبار شيفيه للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
توجيهي فأقل.	0.00	-0.145	0.345	-0.209
دبلوم.	0.145	0.00	0.491	-0.063
بكالوريوس.	-0.345	-0.491	0.00	-0.555**
دراسات عليا.	0.209	0.063	0.555**	0.000

مصدر الفروق بين المؤهل العلمي بكالوريوس والمؤهل العلمي دراسات عليا وكان لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهم ثقافات ومعارف أوسع تمكنهم من التأثير بشكل أكبر من أصحاب البكالوريوس.

٣- المستوى الوظيفي

جدول (19.4): اختبار شيفيه للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة)	إدارة وسطى (مدير قسم/ مدير وحدة)	إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)
إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة)	0.00	0.229	0.679**
إدارة وسطى (مدير قسم/ مدير وحدة)	-0.229	0.00	0.450
إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)	-0.679**	-0.450	0.00

مصدر الفروق بين المستوى الوظيفي إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة) وإدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف).

وكان لصالح إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة) حيث يعزو الباحث ذلك إلى اطلاعهم على معلومات أكبر وامتلاكهم البيانات اللازمة للحكم على القرارات أكثر من غيرهم.

٤- سنوات الخدمة

جدول (20.4): اختبار شيفيه لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات.	من 3 إلى 7 سنوات	من 7 إلى 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات
أقل من 3 سنوات.	0.00	0.195	-0.396	-0.362
من 3 إلى 7 سنوات.	-0.195	0.00	-0.591**	-0.558
من 7 إلى 10 سنوات.	0.396	0.591**	0.00	0.033
أكثر من 10 سنوات.	0.362	0.558	0.033	0.000

مصدر الفروق بين سنوات الخدمة من 3 إلى 7 سنوات ومن 7 إلى 10 سنوات.

وكان لصالح من 7 إلى 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك لأنهم بالغالب لديهم حافزيه للانتقال لمناصب وظيفية أعلى وهم أولى من غيرهم في الترشيحات والترقيات فيرغبون بالتميز عن غيرهم لنيل درجات وظيفية أعلى.

10.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

نجيب عن السؤال الفرعي السادس من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام اختبار

Independent T.test تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين جودة القرارات الادارية في شركة

جوال تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة

جوال تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار **Independent T.test** والجدول يوضح ذلك:

جدول (21.4): اختبار "Independent Sample T. test"

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
نكر	77	4.00	0.619	0.892	0.374	قبول H_0
أنثى	48	3.90	0.566			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي.

و باستخدام اختبار **One Way ANOVA** تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في

شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخبرة)

ولاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار **One Way ANOVA** والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.4): اختبار One Way ANOVA

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.81	3	1.27	3.34	0.022	رفض H_0
	داخل المجموعات	46.06	121	0.381			
	المجموع	49.88	124				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.53	3	1.84	5.03	0.003	رفض H_0
	داخل المجموعات	44.43	121	0.366			
	المجموع	49.88	124				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	6.91	2	3.45	9.82	0.000	رفض H_0
	داخل المجموعات	42.96	122	0.352			
	المجموع	49.88	124				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	6.01	3	2.05	5.53	0.001	رفض H_0
	داخل المجموعات	43.86	121	0.363			
	المجموع	49.88	124				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وبصفة عامة تشير نتائج تلك الفرضية لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وبناءً عليه نستج عدم صحة الفرضية، باستثناء متغير الجنس التي أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام شيفيه (Scheffe' Test) كأحد أهم الاختبارات البعدية والتي بينت نتائجه التالي:

١- العمر

جدول (23.4): اختبار شيفيه للفئات العمرية

فئات الأعمار	أقل من 25	من 25-35	من 35-45	أكثر من 45
أقل من 25	0.00	-0.027	-0.162	-0.719**
من 25-35	0.027	0.00	-0.135	-0.692
من 35-45	0.162	0.135	0.00	-0.557
أكثر من 45	0.791**	0.692	0.557	0.000

مصدر الفروق بين الفئة العمرية الأقل من 25 وبين الفئة العمرية الأكثر من 45. وكان لصالح الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة، ويعزو الباحث ذلك للخبرة التي اكتسبها الموظف خلال حياته العملية أوسع من الفئة العمرية الأقل.

٢- المؤهل العلمي

جدول (24.4): اختبار شيفيه للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
توجيهي فأقل.	0.00	-0.145	0.345	-0.209
دبلوم.	0.145	0.00	0.491	-0.063
بكالوريوس.	-0.345	-0.491	0.00	-0.555**
دراسات عليا.	0.209	0.063	0.555**	0.000

مصدر الفروق بين المؤهل العلمي بكالوريوس والمؤهل العلمي دراسات عليا وكان لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهم ثقافات ومعارف أوسع تمكنهم من التأثير بشكل أكبر من أصحاب البكالوريوس.

٣- المستوى الوظيفي

جدول (25.4): اختبار شيفيه للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة)	إدارة وسطى (مدير قسم/ مدير وحدة)	إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)
إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة)	0.00	0.229	0.679**
إدارة وسطى (مدير قسم/ مدير وحدة)	-0.229	0.00	0.450
إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)	-0.679**	-0.450	0.00

مصدر الفروق بين المستوى الوظيفي إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة) وإدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف).

وكان لصالح إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة) حيث يعزو الباحث ذلك إلى اطلاعهم على معلومات أكبر وامتلاكهم البيانات اللازمة للحكم على القرارات أكثر من غيرهم.

٤- سنوات الخدمة

جدول (26.4): اختبار شيفيه لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات.	من 3 إلى 7 سنوات	من 7 إلى 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات
أقل من 3 سنوات.	0.00	0.195	-0.396	-0.362
من 3 إلى 7 سنوات.	-0.195	0.00	-0.591**	-0.558
من 7 إلى 10 سنوات.	0.396	0.591**	0.00	0.033
أكثر من 10 سنوات.	0.362	0.558	0.033	0.000

مصدر الفروق بين سنوات الخدمة من 3 إلى 7 سنوات ومن 7 إلى 10 سنوات.

وكان لصالح من 7 إلى 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك لأنهم بالغالب قد شغلوا أكثر من شاغر

وظيفي في الشركة ولديهم خبرات عالية ومرشحون لأن يتقلدوا مناصب وظيفية أعلى في المستقبل

فتكون دافعيتهم أكبر من غيرهم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

تم في هذا الفصل استعراض أهم النتائج المستخلصة من إجراء الدراسة، وكذلك أهم نتائج التحليل لأداة الدراسة (الاستبانة)، وإعطاء أهم التوصيات الهامة المقترحة بناءً على نتائج الدراسة، كما تم إضافة أهم الدراسات المستقبلية المقترحة بناءً على نتائج هذه الدراسة.

2.5 النتائج:

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

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)

١- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على محور جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".

٢- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".

٣- تبين من خلال النتائج أن الشركة تشجع الموظف للتعبير عن رأيه بما يتعلق بجل مشكلات العمل، وأن المدير المباشر يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.

- ٤- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على بعد ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ٥- تبين من خلال النتائج أن الشركة تدرب الموظفين على كيفية العمل في بيئة آمنة، وأن الشركة توفر كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز أعمالهم.
- ٦- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على بعد فرص الترقى والتقدم الوظيفي في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ٧- تبين من خلال النتائج أن الشركة تعتمد نظام الترقيات المبني على أسس ومعايير إدارية واضحة، وأن الشركة توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للموظفين بشركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ٨- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ٩- تبين من خلال النتائج أن الشركة تقدم التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير الموظفين.
- ١٠- أظهرت النتائج بوجود مستوى موافق على بعد الأجور والمكافآت في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ١١- تبين من خلال النتائج بأن الشركة يتوفر لديها الموارد المادية والاقتصادية الذي يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه الموظفين، وأنه يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء الموظفين.
- ١٢- أظهرت النتائج بوجود مستوى موافق على بعد الاستقرار والأمان الوظيفي في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".
- ١٣- تبين من خلال النتائج أن الموظف يشعر بالارتياح في عمله، ولا تتوفر لديه أي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.
- ١٤- تبين من خلال النتائج أنه في بعض الأحيان يشعر الموظف بعدم الاستقرار الوظيفي، ومن الممكن أن يتم الاستغناء عنه مستقبلاً.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية).

١- أظهرت النتائج بوجود درجة موافق على محور جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال".

٢- تبين من خلال النتائج أنه يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري المناسب.

٣- تبين من خلال النتائج أن متخذي القرار داخل الشركة يتمتعون بالكفاءة العالية، وأن القرارات الإدارية المتخذة ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضيات.

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

٢- توجد علاقة طردية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في شركة جوال" والمحور التابع" جودة القرارات الإدارية في شركة جوال.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لفرص الترقى والتقدم الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للأجور والمكافئات على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للاستقرار والأمان الوظيفي على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال.

٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات الباحثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات الباحثين حول جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- ١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال تعزى لمتغير الجنس.
- ١١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط اجابات المبحوثين حول جودة القرارات الادارية في شركة جوال يعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3.5 التوصيات:

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

١. توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية حيث أكدت نتائج الدراسة أن تحسين جودة الحياة الوظيفية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرارات الإدارية بمقدار 66.7%، وهذا يؤكد ضرورة تعزيز الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية.
٢. توصي الدراسة بضرورة الاعتماد على التغذية الراجعة لعملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛ لأن ذلك يعزز الأداء الإيجابي لدى الموظفين داخل الشركة ويزيد اهتمامهم بتقديم آراء من شأنها أن تخدم أهداف الشركة.
٣. توصي الدراسة بضرورة المحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة لديها ومنحهم الثقة بعدم إمكانية الاستغناء عنهم؛ لأن ذلك سيزيد من شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.
٤. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتقديم التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير الموظفين.
٥. ضرورة الاهتمام والتركيز على الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات أن تكون أساليب علمية ومنهجية؛ لأن ذلك سيعمل على زيادة جودة القرارات المتخذة.
٦. ضرورة الاستمرار في منح الترقيات الوظيفية للموظفين بعدالة وإنصاف وعلى أسس ومعايير إدارية واضحة كونها من أهم الأبعاد التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية.
٧. توصي الدراسة أيضا بضرورة تعزيز التوازن للموظف بين حياته الشخصية وحياته الوظيفية؛ لما له من دور بارز في زيادة كفاءة أدائهم ونتاجيتهم.
٨. توصي الدراسة بضرورة الموازنة بين توفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي والاستقرار والأمان الوظيفي.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة:

توصي الدراسة الباحثين بعمل دراسات حول:

١. أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوكيات الموظفين في شركة جوال.
٢. أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في المنظمات الدولية في قطاع غزة.
٣. أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
٤. أثر جودة القرارات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة جوال.
٥. الأنماط القيادية وأثرها على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- (١) بلال، م. (2014م): إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية دار الجامعة الجديدة.
- (٢) ثعلب، س. (2011م): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان: دار الفكر.
- (٣) جاد الرب، س. (2009م): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط1 الإسماعيلية: دار الكتب المصرية.
- (٤) جرينبرج، ب. (2014م). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. إسماعيل بسيوني). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- (٥) جولمان، دانيال، بوباتريس، ريتشارد، أني مكي. (2004). القادة الجدد: تحويل القيادة الإدارية إلى علم نتائج، (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد).
- (٦) حسن، ر. (2001): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- (٧) خضير، ح، الخرشة، ي. (2010): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (٨) دودين، أ. (2012): إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٩) الدوري، ز، وآخرون. (2009): وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- (١٠) زيارة، ف. (2009م): وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- (١١) السالم، م. (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن، عمان: اثناء للتوزيع والنشر.
- (١٢) عبد السلام، أبو قحف. (2003م): أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (١٣) العجمي، م. (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٤) عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- (١٥) غبيان، ع. (2009م): القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إقرأ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ١٦) الفضل، م. (2009م): الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1 عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- ١٧) القحطاني، م. (2005م): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، (د.ط)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٨) كنعان، ن. (2003): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩) الهيتي، خ. (2003م): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

ثانيا: المقالات والدوريات باللغة العربية:

- ١) اينريكيه، ر. وموري أيفينفونتين، أ. (2010م): تقرير موجز تنفيذي حول تنقل الموظفين فيما بين الوكالات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. جنيف: الأمم المتحدة.
- ٢) بحر، ي. وأبو سويرح، أ. (2010م): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية في غزة، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية.
- ٣) بلال، س. (2015م): فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 31 (2)، 8-23.
- ٤) جاد الرب، س. (2008م): جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، (د.ط)، مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- ٥) جاد الرب، س. (2009م): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط1 الإسماعيلية: دار الكتب المصرية.
- ٦) دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق.
- ٧) ديوب، م. (2016): دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الادارية (دراسة ميدانية على شركات المقاولات)، مجلة جامعة البعث، العدد 19، سوريا.
- ٨) سويدات، أ، الشيخ، ف. (2017): أثر التفكير الابداعي على فاعلية اتخاذ القرار الاداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الاردن)، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال.
- ٩) الشامي، ل. نينو م. (2001): "الإدارة: المبادئ الأساسية"، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
- ١٠) العبادي، ه. والغازلي، ف. والفتلاوي، م. (2009م): "أهمية دور تقييم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات"، مجلة القادسية للعلوم والإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 121-138.

- (١١) عبد الرحمن، إ. وتادرس، إ. (2014م): دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية الرسمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- (١٢) العزمي، ف. (2016): المناخ التنظيمي بالإدارة التعليمية وأثره على اتخاذ القرارات-
- (١٣) العمري، م. اليافي، ر. (2017): أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة العمال.
- (١٤) قريشي، ه. باديسي، ف. (2016م): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير، مجلة الدراسات الاقتصادية.
- (١٥) ماضي، خ. (2016): الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. فلسطين.
- (١٦) النجار، ف. الحوري، ف. (2008م): "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30) العدد (2).
- (١٧) الهابيل، و. عايش، م. (2012م): تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية للدراسات، الجامعة الإسلامية، 20(2)، 83-143.
- (١٨) ياغي، م. (2005م): اتخاذ القرارات التنظيمية. ط3. عمان: ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية.

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراة باللغة العربية:

- (١) إبراهيم، هبه، تاج السر. (2015م): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار: دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البحر الأحمر، السودان.
- (٢) أبو حميد، هـ. (2017): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى _ غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- (٣) أبو شمالة، ن. (2018): "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية"، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٤) أبو عودة، محمد. (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٥) أبو مسامح، ح. (2016): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- (٦) الأستاذ، ع. (2015م): جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية شركة الاتصالات الخلوية جوال (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- (٧) الأشرم، ن. (2016): درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، الجامعة الاسلامية، غزة.
- (٨) الأغا، ح. (2012م): فاعلية توظيف استراتيجية Seven E,S البنائية في تنمية المهارات الحياتية في مبحث العلوم العامة الفلسطينية لدى طلاب الصف الخامس الأساسي بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (٩) البربري، م. (2016م): دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- (١٠) البقمي، م. (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

- ١١) البليسي، أ. (2012م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسائل ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٢) البياري، سمر. (2018): جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٣) النتر، أ. (2015): دور الموازنة المرنة في تطبيق محاسبة المسؤولية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتقييم أدائها، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٤) حليلة، ب. وهيب، ب: (2011م): أثر إدارة العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمركب هنكل-شلغوم العيد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري، قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ١٥) حمود، م. (2015م): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أسيوط، مصر.
- ١٦) الزهراني، م. (2013م): البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ١٧) السراج، آ. (2017م): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٨) عباس، س. والزامي، ع. (2010): التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، كلية الزهراء للبنات جامعة السلطان قابوس.
- ١٩) عبد العال، ح. (2007): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٠) لطفي، ط. (2007): علم اجتماع التنظيم. مصر: دار غريب للطباعة.
- ٢١) ماضي، خ. (2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، جامعة قناة السويس، مصر.

٢٢) المغربي، ع. (2004): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، جامعة المنصورة، مصر.

٢٣) النصري، ع. (2014م): تقنيات الاتصال الإداري وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Adhikari, Dev Raj, Gautam Dhruba Kumar (2010): Labor legislations for improving quality of work life in Nepal, International Journal of Law and Manadement, Vol.52, No.1, P41.
- 2) Arai, M. (2015): Improved Managerial decision making frame–Case: A Financil Services Oraganization (Unpublished Master Thesis). Haaga–Helia University of applied sciences.
- 3) Armstrong, m (2010): A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page Publishers.
- 4) Desseler, G. (2011): human resource management, publishing as prentice hall, India.
- 5) Dhaka, D., Jahan, K., Rahman, T., & Tabassum, A. (2011): A ccomparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, world jouenal of social sciences.
- 6) Donelan, R.(2013): "Development and Validation of a Generic Insrument for Assessing The Quality of Decision–Making" A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), CARDIFF UNIVERSITY, UK.
- 7) Dupuis, G., Martel, J. P., Voirol, C., Bibeau, L., & Hébert–Bonneville, N. (2009).

- 8) Gracia, J. (2010): Assesment of education for sustainable development in universities in CostaRica "Implications for Latin America and the Caribbean (Ph.D.Disseration).Pepperdine university, Malibu.
- 9) Jackson, Susan E, schuler, randal s, Werner, Steve. (2008): managing human resources, south– western cengage learning, USA.
- 10) Jebal, G (2013): Quality of work life and organizational commitmesnt of employees of employees in commercial bank of Ethiopia. (Unpublished Master Thesis). Addis Ababa University.
- 11) Kaiser, S. Ringlstetter, M. (2011): Strategic Management of professional Service Firms: Theory and Practice Germany: Springer.
- 12) Kumar, S. (2013): A Study on Quality of Work Life among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of management.
- 13) McNamee P & Cleon, J. (2008): "Decision Analysis For The Professional", Painted in the United States of America.Smart Org, Menlo Park. 2008.
- 14) Mejbek, A. (2013): The drivers of quality of working life: A critical review, Australian journal of Basic applied sciences, 7(10), 398–405.
- 15) Mogharab, m , etc .(2019): "The Correlation between the Quality of Work Life and the Performance of Employees of Jahrom University Medical Sciences Staff", Department of Internal Medicine and Surgery, Nursing and Midwifery School, Birjand University of Medical Sciences, Birjand, Iran.

Prévention psychosociales (CLIPP).

- 16) Surya K S. (2013): A study on quality of work life among the Employees at Metro Engineering Private Limited, International Journal of Management, 15(3),2-10.
- 17) Suryaja, V., & Thomas, A. (2019): Work Life Quality of Agricultural Professionals in Commercial Banks of Kerala. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 30(3), 1-10.
- 18) Sutawijaya, A. (2018): Determinants of Student Satisfaction in Online Tutorial:
- 19) Valizadh, A. Ghahermenl, J. (2012): The relationship between organizational culture and quality of working life of employees, European journal of experimental biology,2(5),1722-1727.
- 20) Werther, W. & Davis, K (2012): Human Resources personal Management, New York: Mc Graw Hill In.

خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة:

- (١) الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية، 2019. تاريخ الاطلاع: 2019/11/24
[/https://www.jawwal.ps](https://www.jawwal.ps)
- (٢) الموقع الإلكتروني لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، (2019).
موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية: (2019م). نبذة عن شركة الاتصالات، تاريخ الاطلاع: 2019/11/24
الموقع: <http://www.paltelgroup.ps>
- (٣) (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، 2018).
موقع شركة الاتصالات الفلسطينية: (2019م)، التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات 2018،
تاريخ الاطلاع: 2019/11/24.
الموقع: <http://www.paltelgroup.ps>

الملاحق

ملحق رقم (1): نموذج كتاب تسهيل مهام الطالب الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ 16 / 11 / 2019

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة... محمد عبد الله الجليلي... ورقمه/ها الأكاديمي : 21712688.....
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :
..... جودة الحياة... الوظيفية... على جودة الخدمات...
..... دراسة الحالة... شركة... جوال... جامعة...
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال
مستعدة برنامج التنمية المستدامة
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

نسخة : الملف

هاتف: 28632001
E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء

ملحق رقم (2): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور / ،، المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،،

الموضوع: تحكيم استمارة بحثية

أنا الطالب / محمد عبد الله العفيفي أقوم بعمل بحث بعنوان:

"أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -
جوال في قطاع غزة".

ضمن دراسة ماجستير بناء المؤسسات وتنمية موارد البشرية في معهد التنمية المستدامة بجامعة
القدس.

وعليه أرجو تكرمكم وتفضلكم بإبداء رأيكم الحكيم وتعليقكم على هذه الاستمارة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

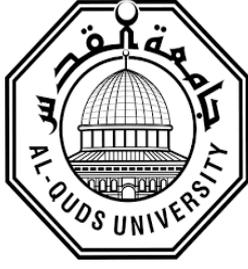
الباحث

محمد عبد الله العفيفي

1712688

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المؤسسة
1	د. تهاني جفال	جامعة القدس
2	د. خليل ماضي	جامعة الأقصى
3	د. إسماعيل حسونة	جامعة الأقصى
4	د. سليمان حرب	جامعة الأقصى
5	د. علاء لبد	جامعة القدس المفتوحة
6	د. ياسر رضوان	كلية فلسطين التقنية
7	د. محمد العفيفي	جامعة القدس المفتوحة
8	د. علي شاهين	جامعة فلسطين
9	د. نبيل اللوح	جامعة الإسراء



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

ملحق رقم (4): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة

بداية أتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير لإعطائنا جزء من وقتكم وجهدكم لتعبئة هذا الاستبيان.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال في قطاع غزة"

وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة القدس تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، لذا أرجو التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ووضع إشارة في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تلاحظونه.

علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وجهدكم

الباحث

محمد عبد الله العفيفي

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة أمام الإجابة المناسبة.

١- الجنس:

ذكر أنثى

٢- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

توجيهي فأقل دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

٤- المستوى الوظيفي:

إدارة عليا (مدير عام/ مدير دائرة) وظيفي (مدير قسم/ مدير وحدة)

إدارة دنيا (مشرف-رئيس ورشة - مراقب خدمات -موظف)

٥- سنوات الخدمة:

أقل من 3 سنوات 3 إلى أقل من 7 سنوات

من 7 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة

• المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال						
م	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات.						
1	تشجعني الشركة على طرح أفكارى بما يتعلق بحل مشكلات العمل.					
2	أشارك في اتخاذ القرارات التي بمهامي الوظيفية في الشركة.					
3	يعطي المدير في العمل معلومات كاملة للموظفين عن أهداف الأعمال ونتائجها.					
4	تصدر إدارة الشركة قراراتها بعد مشورة الموظفين.					
5	يشجع المدير المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل.					
6	تعتمد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون به.					
7	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات اليومية والروتينية المتعلقة بالعمل.					
ثانياً: ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية).						
1	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على كيفية العمل في بيئة آمنة.					
2	تقوم الشركة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين في إنجاز أعمالهم.					
3	يشعر الموظفون في المنظمة بالارتياح بخصوص مكان العمل.					
4	توفر الشركة مستلزمات الأمن والسلامة لكافة الموظفين.					
5	تعمل الشركة على إجراءات فحوصات طبية دورية لكل موظف من الموظفين.					
6	توفر الشركة كافة التأمينات اللازمة للموظفين في حالة التعرض لحوادث العمل.					
ثالثاً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي.						
1	تعتمد الشركة نظام للترقيات مبني على أسس ومعايير إدارية واضحة.					
2	يوجد توافق بين المؤهل العلمي والخبرة العملية والدرجة الوظيفية للموظفين بالشركة.					
3	تطبق الشركة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
4	تمنح الترقيات الوظيفية للموظفين بعدالة وإنصاف.					
5	تركز سياسات الشركة على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظفين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.					
6	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقى والتقدم الوظيفي للموظفين.					
رابعاً: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.						
1	أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية.					
2	تهتم الشركة بتمويل الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية					
3	تهتم الشركة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات					
م	المؤشر	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

بشدة				بشدة	
					3 الاجتماعية والرحلات الترفيهية.
					4 تقدم الشركة التسهيلات لدعم وتطوير أداء العاملين لاستكما دراستهم للوصول على شهادات جامعية عليا.
					5 تأخذ الشركة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للموظفين عند النظر لتقييم أدائهم.
					6 توفر الشركة جداول عمر مرنة لتأدية المهام المطلوبة.
خامسا: الأجور والمكافآت.					
					1 يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء الموظفين.
					2 أشعر بكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له.
					3 يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا.
					4 تلتزم الشركة بدفع التزاماتها المالية تجاه الموظفين لديها في الوقت المناسب.
					5 يوجد نظام مكافآت وتعويضات واضح وملئم داخل الشركة.
					6 تحرص الشركة على تقديم المكافآت وكذلك الإكراميات في الأعياد والمناسبات.
سادسا: الاستقرار والأمان الوظيفي.					
					1 أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا في الوظيفية.
					2 أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفية.
					3 أشعر بالارتياح في عملي ولا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.
					4 أعمل في مناخ يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.
					5 تتبع إدارة الشركة سياسة التدريب من باب الاستثمار في الموظفين.
					6 تتبع إدارة الشركة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.
• المحور الثاني: جودة القرارات الإدارية في شركة جوال					
					1 يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري المناسب.
					2 يتم تجميع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار .
					3 ترتبط القرارات الإدارية التي تتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية
					4 تعتمد الشركة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.
					5 توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.
					6 تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على تحملهم قدر أعلى من المسؤولية.
					7 تحدد الشركة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.
					8 يتم مراعاة امكانيات وقدرات الشركة الواقعية عند اتخاذ القرارات.
م	المؤشر	موافق	موافق	محايد	معارض

بشدة				بشدة	
					9
					10
					11
					12
					13
					14
					15
					16

شكرا لكم لحسن تعاونكم ،،،

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
136	نموذج كتاب تسهيل مهام الطالب الباحث	ملحق رقم (1)
137	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	ملحق رقم (2)
138	قائمة أسماء محكمي أداة الرسالة (الاستبانة)	ملحق رقم (3)
139	أداة الرسالة (الاستبانة)	ملحق رقم (4)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
3	جدول يوضح مؤشرات الأداء لشركة جوال لسنة (2016-2017-2018)	1.1.
15	جدول يوضح أبعاد الدراسات السابقة	1.2
26	جدول وجه المقارنة بين صنع القرار واتخاذ القرار	2.2
68	جدول الفجوة البحثية	3.2
72	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.	1.3
75	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " جودة الحياة الوظيفية" والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.	2.3
77	جدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " جودة القرارات الإدارية في شركة جوال" والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه الفقرة.	3.3
78	جدول مصفوفة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة حسب معادلة كرونباخ-ألفا.	4.3
80	جدول طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.	5.3
81	اختبار التوزيع الطبيعي	6.3
82	جدول سلم مقياس أداة الرسالة.	7.3
83	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة.	1.4
86	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط.	2.4
87	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور جودة الحياة الوظيفية في شركة جوال.	3.4
94	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات محور " جودة القرارات الإدارية في شركة جوال.	4.4
97	جدول نموذج الانحدار الخطي المتعدد	5.4
100	جدول معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"	6.4
102	جدول معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".	7.4
103	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	8.4

104	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	9.4
105	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	10.4
106	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	11.4
108	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	12.4
109	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	13.4
110	جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.	14.4
111	جدول اختبار "Independent Sample " T. test"	15.4
112	جدول اختبار One Way ANOVA	16.4
114	جدول اختبار شيفيه للفئات العمرية	17.4
114	جدول اختبار شيفيه للمؤهل العلمي	18.4
115	جدول اختبار شيفيه للمستوى الوظيفي.	19.4
116	جدول اختبار شيفيه لسنوات الخدمة.	20.4
117	جدول اختبار "Independent Sample " T. test"	21.4
118	جدول اختبار One Way ANOVA	22.4
119	جدول اختبار شيفيه للفئات العمرية	23.4
120	جدول اختبار شيفيه للمؤهل العلمي	24.4
121	جدول اختبار شيفيه للمستوى الوظيفي.	25.4
122	جدول اختبار شيفيه لسنوات الخدمة.	26.4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
------------	-----------	-----------

10	العلاقة بين عوامل المتغير المستقل والمتغير التابع	1.1
29	أهمية اتخاذ القرارات	1.2
31	أبعاد جودة اتخاذ القرارات	2.2
43	مؤشرات الأداء الرئيسية لجوال عام 2018م	3.2

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
-	الإهداء	
أ	الإقرار	
ب	الشكر والتقدير	
ت	مصطلحات الدراسة	
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية	
خ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
الفصل الأول / خلفية الدراسة		
1	مقدمة الدراسة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهمية الدراسة	3.1
5	أهداف الدراسة	4.1
6	أسئلة الدراسة	5.1
7	فرضيات الدراسة	6.1
8	حدود الدراسة	7.1
7	محددات ومعوقات الدراسة	8.1
9	متغيرات الدراسة	9.1
10	هيكلية الدراسة	10.1
الفصل الثاني / الإطار النظري والدراسات السابقة		
المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية		
12	مقدمة	1.1.2
13	مفهوم جودة الحياة الوظيفية	2.1.2
14	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	3.1.2
20	أهمية جودة الحياة الوظيفية	4.1.2
20	أهداف جودة الحياة الوظيفية	5.1.2
22	المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية	6.1.2
المبحث الثاني: جودة القرارات الإدارية		
24	مقدمة	1.2.2

24	مفهوم جودة القرارات الإدارية	2.2.2
26	أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار	3.2.2
27	ماهية ومواصفات القرار الإداري السليم	4.2.2
27	أهمية جودة القرارات الإدارية	5.2.2
29	الحكم على جودة القرار الإداري	6.2.2
30	نموذج (Donelan, 2013) لتقييم جودة اتخاذ القرار	7.2.2
31	العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار	8.2.2
المبحث الثالث: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية		
34	مقدمة	1.3.2
34	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة القرارات الإدارية	2.3.2
35	العلاقة بين ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية) وجودة القرارات الإدارية	3.3.2
35	العلاقة بين فرص الترقى والتقدم الوظيفي وجودة القرارات الإدارية	4.3.2
36	العلاقة بين التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وجودة القرارات الإدارية	5.3.2
36	العلاقة بين الأجور والمكافآت وجودة القرارات الإدارية	6.3.2
37	العلاقة بين الاستقرار والأمان الوظيفي وجودة القرارات الإدارية	7.3.2
المبحث الرابع: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال		
38	مقدمة	1.4.2
39	التأسيس	2.4.2
39	رؤية الشركة	3.4.2
39	مهمة الشركة	4.4.2
40	هوية وقيم الشركة	5.4.2
40	طبيعة عمل الشركة	6.4.2
40	أبرز إنجازات الشركة في عام 2018	7.4.2
41	الوضع التنافسي	8.4.2
43	مؤشرات الأداء الرئيسية	9.4.2
المبحث الخامس: الدراسات السابقة		

44	مقدمة عن الدراسات السابقة	5.2
أ. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية		
الدراسات المحلية		أولاً
44	دراسة البياري 2018	1.5.2
45	دراسة أبو عودة 2018	2.5.2
46	دراسة أبو شمالة 2018	3.5.2
48	دراسة الأستاذ 2015	4.5.2
الدراسات العربية		ثانياً
49	دراسة العمري واليافي 2017	5.5.2
50	دراسة محمود 2015	6.5.2
الدراسات الأجنبية		ثالثاً
51	دراسة Mogharab 2019	7.5.2
52	دراسة Suryaaja.V and Thomas.A 2019	8.5.2
52	دراسة Sutawijaya.A 2018	9.5.2
53	دراسة Jain 2016	10.5.2
ب. الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية		
الدراسات المحلية		أولاً
54	دراسة أبو مسامح 2016	11.5.2
55	دراسة الأشرم 2016	12.5.2
56	دراسة التتر 2015	13.5.2
الدراسات العربية		ثانياً
57	دراسة سويدات والشيخ 2017	14.5.2
58	دراسة ديوب 2016	15.5.2
59	دراسة إبراهيم 2016	16.5.2
الدراسات الأجنبية		ثالثاً
60	دراسة Arai 2015	17.5.2
61	دراسة Olumoye 2013	18.5.2
62	دراسة Moodley 2012	19.5.2
ج. الدراسات التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية وجودة القرارات الإدارية		

الدراسات المحلية		أولاً
63	دراسة أبو حميد 2017	20.5.2
الدراسات العربية		ثانياً
65	دراسة النصري 2014	21.5.2
66	التعقيب على الدراسات السابقة	22.5.2
67	الفجوة البحثية	23.5.2
69	ما يميز هذه الدراسة	24.5.2
الفصل الثالث / منهجية الدراسة وإجراءاتها		
70	مقدمة	1.3
70	منهج الدراسة	2.3
71	مصادر الدراسة	3.3
71	مجتمع الدراسة	4.3
72	عينة الدراسة	5.3
73	أداة الدراسة	6.3
73	صدق أداة الدراسة	7.3
73	الصدق الظاهري	1.7.3
74	صدق الاتساق الداخلي	2.7.3
75	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية)	1.2.7.3
77	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (جودة القرارات الإدارية في شركة جوال)	2.2.7.3
78	ثبات أداة الدراسة	8.3
78	معامل ألفا-كرونباخ	1.8.3
79	طريقة التجزئة النصفية	2.8.3
80	اختبار التوزيع الطبيعي	9.3
81	المعالجة الإحصائية	10.3
الفصل الرابع / تحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) ومناقشتها		
83	مقدمة	1.4

83	تساؤلات وفرضيات الدراسة	2.4
83	نتائج سؤال الدراسة الرئيسي	1.2.4
86	نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول	2.2.4
94	نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني	3.2.4
97	نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث	4.2.4
100	نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع	5.2.4
101	نتائج سؤال الدراسة الفرعي الخامس	6.2.4
101	اختبار فرضيات الدراسة	3.4
101	اختبار الفرضية الرئيسية	1.3.4
102	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2.3.4
103	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	3.3.4
104	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	4.3.4
106	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	5.3.4
107	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	6.3.4
108	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	7.3.4
110	اختبار الفرضية الفرعية السادسة	8.3.4
111	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	9.3.4
116	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	10.3.4
الفصل الخامس / النتائج والتوصيات		
123	مقدمة	1.5
123	النتائج	2.5
126	التوصيات	3.5
127	الدراسات المستقبلية المقترحة	4.5
المراجع		
	رقم الصفحة	اسم المرجع
	128	أولاً: الكتب باللغة العربية
	129	ثانياً: المقالات والدوريات باللغة العربية
	131	ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية

133	رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية
135	خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة
الفهارس	
رقم الصفحة	اسم الفهرس
144	فهرس الملاحق
145	فهرس الجداول
147	فهرس الأشكال
148	فهرس المحتويات