

أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

The Effect of Strategic Thinking on the Quality of Work Life: a case study of group of economic institutions In the state of M'sila

بلواضح أحمد سيف الدين^{1*}، جلولي محمد²، مهدي عمر³

¹ جامعة سعيدة- د. مولاي الطاهر، مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات "إتمام"،

ahmedseifeddine.belouadah@univ-saida.dz

² جامعة سعيدة- د. مولاي الطاهر، mohamed.djelloulo@univ-saida.dz

³ جامعة سعيدة- د. مولاي الطاهر، omar.mehdi@univ-saida.dz

النشر: 2022/04/ 15

القبول: 2022/03/ 12

الاستلام: 2021/05/ 18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا والوسطى في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في بناء الجانب النظري وعلى أداة الاستبيان من أجل تحصيل المعلومات المطلوبة. وقد كشفت مجريات البحث عن وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، ووجود أثر لأبعاد التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية ماعدا بعد القصد الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اكتساب المعرفة الكافية حول متغيرات البيئة الخارجية بما يضمن التوازن بين رفاهية العامل البشري وتطلعات المؤسسة على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية.

رموز JEL: L19، M12.

Abstract: This study aims to know about the impact of strategic thinking on the quality of work life from the point of view of senior and middle management employees in a group of economic institutions in M'sila state, the study relied on the descriptive analytical method in building the theoretical part and on the questionnaire tool in order to obtain the required information. the research process revealed an impact of strategic thinking on the quality of job life, and the presence of an impact of the dimensions of strategic thinking on the quality of career, except for the strategic intent dimension, and the study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to acquire sufficient knowledge about the external environment variables to ensure a balance between the well-being of the human factor and the aspirations of the institution in the long-term.

Keywords: Strategic thinking, Quality of the work Life.

(JEL) Classification : L19, M12

1. مقدمة:

يقول (Mintzberg, 1994) "أفضل الإستراتيجيات هي الرؤى وليس الخطط"، ويعكس هذا القول واقع ما وصل إليه الأسلوب التقليدي للإدارة المعتمد في أغلبه على التخطيط الإستراتيجي الذي أثبت أنه غير ملائم بما فيه الكفاية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية المؤسسة في ظل بيئة تنافسية قانونها البقاء للأكثر تميزاً؛ وفي هذا الإطار فرض التفكير الإستراتيجي نفسه بقوة مع وصوله إلى ساحة الأعمال منتصف ستينيات القرن الماضي أين تبناه مدراء المؤسسات كأحد أهم الطرق التي من شأنها دعم القدرات التنافسية لوحدة الأعمال، وضمان بقائها من خلال تكوين رؤية واضحة حول اتجاهها المستقبلي. وللسير تجاه تحويل هذه الرؤية إلى واقع ينبغي توظيف جهود كل الفاعلين في المنظمة والتفكير بشأن وضع الأرضية الملائمة التي تضمن انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع الأفضل مستقبلاً. من ناحية أخرى، يعتبر التميز في الأداء الوظيفي أحد أهم أوجه المنافسة المؤسسية، إذ تسعى أغلب المؤسسات إلى صنع الفارق في أداء موظفيها من أجل التميز عن المؤسسات المنافسة لها، لكن استمرار معدل التميز في الأداء الوظيفي أو الزيادة فيه يتطلب التفكير بشأن التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على صنع هذا الفارق، وهو ما يستدعي تفعيل دور التفكير الإستراتيجي لما له من أهمية في المساعدة على مواجهة التحديات المستقبلية عبر التفكير في استراتيجيات فعالة تضمن تخطي العقبات والمشاكل التي تواجه الموظفين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة حياتهم الوظيفية بما يدعم توفير بيئة عمل آمنة وصحية تلبي احتياجات الموظفين وتعكس على أدائهم الوظيفي.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم، تتبلور الإشكالية المراد معالجتها بهذه الورقة البحثية في السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للتفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لمعرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية، و دراسة تأثير التفكير الإستراتيجي إضافة إلى أبعاده (القصدي الإستراتيجي، التصور النمطي، التفكير الشمولي، التفكير الإبداعي) على جودة الحياة الوظيفية، ثم الخروج بتوصيات من شأنها تحسين متطلبات جودة الحياة الوظيفية للموظف الجزائري من خلال تطبيق عناصر التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3.1. تصميم الدراسة:

أُعدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبناء الجانب النظري كونه يعتمد على تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، وأُعدت في دراسة الحالة على أداة الاستبيان.

4.1. فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين على النحو التالي:

- يوجد أثر لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، التفكير الشمولي، التفكير الإبداعي) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1. دراسة (بعجي، 2019): استهدفت الدراسة تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة اركوديم ميديا. وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين، كما أظهرت الدراسة أن بعد العلاقات الاجتماعية بين "العمال" وبين "العمال ورؤساء العمل" من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، إلى جانب بعد التمكين؛

2.5.1. دراسة (الحمداوي و الخولاني، 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية. وأكدت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التفكير الاستراتيجي (النوايا الإستراتيجية، وقيادة الافتراضات، والفكر الشمولي) باستثناء التصور النظري كمدخل في تحسين جودة الحياة الوظيفية؛

3.5.1. دراسة (البياري، 2018): حاولت الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود موافقة بدرجة متوسطة للمستجوبين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية، وموافقة بدرجة كبيرة حول مستوى الالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في الوزارتين محل الدراسة؛

4.5.1. دراسة (العامري، 2017): حاولت الدراسة معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي لمدراء الإدارات الوسطى، كما أظهرت الدراسة أن النمط العقلي المتنوع هو أكثر عامل له علاقة ارتباط إيجابية مع الأداء الوظيفي، بخلاف عامل إدارة الصراع الذي يعتبر الأقل توفراً في بيئة المصارف الإسلامية؛

5.5.1. دراسة (Kazmi, 2017): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والقيادة التحويلية وعملية تطوير المنتجات في الشركات الحديثة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من القيادات في ثلاث شركات متعددة الجنسيات في أوروبّا (فنلندا، النرويج، والمملكة المتحدة). خلصت الدراسة إلى أن التفكير الإستراتيجي لدى القادة وممارستهم لنمط القيادة التحويلية يدعمان توليد أفكار جديدة لتطوير المنتجات وتشجيع فرق العمل؛

6.5.1. دراسة (الغول، 2015): استهدفت الدراسة توضيح أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الأردنية، وفي ترتيب الأبعاد أبعاد جودة الحياة وفق الأهمية النسبية جاء تصميم الوظائف أولاً يليه كل من بعد التكامل الاجتماعي، وأما بالنسبة لأبعاد أداء العاملين فقد جاء ترتيب بعد القدرة على الأداء أولاً يليه بعد الدافعية تجاه الأداء؛

7.5.1. دراسة (Rohani & Khaef Elahi, 2013): سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير في شركات الاتصالات في منطقة جوليستان، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير، وبينت الدراسة أن التفكير النظري هو الأعلى ارتباطاً بمقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات، وكان التفكير الإستراتيجي من المتغيرات الأقل ارتباطاً بمقاومة التغيير؛

8.5.1. دراسة (Nguyen, 2012): هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال السيكلوجي في الأداء الوظيفي وجودة الحياة العملية للمسوقين في السوق المتنقل بفيتنام (مدينة Ho Chi Minh). حيث كشف مجريات الاختبار وجود تأثيرات إيجابية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن رأس المال السيكلوجي يعد السبب الرئيسي لجودة الحياة الوظيفية؛

9.5.1. دراسة (Azman & al, 2010): هدفت الدراسة لمعرفة وجود أو عدم وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة إيجابية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الإرشاد الزراعي الحكومي، بالأخص بعد "الموازنة بين العمل والحياة الشخصية" إذ شكل العامل الأبرز في أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين.

تعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أن بعضها يشترك مع الدراسة الحالية في متغير جودة الحياة الوظيفية والبعض الآخر في متغير التفكير الاستراتيجي، باستثناء دراسة (الحمداي و الخولاني، 2018) التي تضمنت كلا المتغيرين، ويتيح هذا التوافق استخدام هذه الدراسات في تحديد مفاهيم التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية وضبط العناصر المكونة للمتغيرين بالإضافة إلى تفسير بعض نتائج الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبعض أبعاد التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية استهدفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية المسيلة على عكس الدراسات السابقة التي تم إجرائها خارج الجزائر أو خارج ولاية المسيلة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 التفكير الإستراتيجي:

1.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي: يعرف التفكير الإستراتيجي حسب (1997) Mintzberg و Gallimore (1994) بأنه طريقة خاصة للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، وذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية من خلال ربط الماضي والحاضر بالمستقبل. (الحمداي و الخولاني، 2018، صفحة 213)، ويعرفه (الكرخي، 2015، صفحة 22) بأنه التفكير الذي يستشرف مستقبل المنظمة ويوجه مسارها لاستثمار الفرص والتعامل مع المتغيرات المستقبلية، ويقود المنظمة من أجل وضع الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع. ويشير Mintzberg إلى أن "التفكير الإستراتيجي يتعلق بالتوليف وينطوي على توظيف الحدس والإبداع، وترتبط نتيجته بتكوين منظور متكامل للمشروع" كما يشير إلى أن التفكير الإستراتيجي ينطلق بناء من التصور (Mintzberg, 1994)، ويدعم Mintzberg قوله بمثال قصة اختراع كاميرا بولارويد التي صنعها العالم إدوين لاند، حيث أنه في عام 1943 التقط إدوين صورة لابنته جينيفر التي تبلغ من العمر ثلاث سنوات، سألت الفتاة والدها لماذا لا تتمكن من رؤية صورتها على الفور (ACSNHCL, 2015) *، من خلال سؤال جينيفر لوالدها تمكن هذا الأخير من صنع كاميرا بولارويد بالاعتماد على توليف البصيرة الذي أثاره سؤال ابنته بالإضافة إلى معرفته التقنية الواسعة في المجال (Mintzberg, 1994).

* ACSNHCL: American Chemical Society National Historic Chemical Landmarks

من خلال هذا الطرح يلاحظ تباعد جزئي في مضمون التعاريف السابقة حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، إلا أن جلها يتفق أن التفكير الإستراتيجي يتعلق بالرؤية المستقبلية أو الاتجاه المستقبلي للمؤسسة. ولتقليص هذا التباعد (مع اعتبار منظور هذه الدراسة) يمكن القول أن: التفكير الإستراتيجي عملية ذهنية تعتمد على القدرات العقلية، منطلقها التصور الكلي لمختلف أجزاء المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية مع الفهم الشامل للكيفية التي تتفاعل بها هذه الأجزاء فيما بينها، وعلى هذا الأساس يتم صياغة رؤية واضحة بشأن مستقبل المؤسسة والتفكير في كيفية تحويل هذه الرؤية إلى واقع بتوظيف عمليات الحدس والإبداع وبإشراك مختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين في المؤسسة.

ولتقريب وجهات النظر أكثر حول مفهوم التفكير الإستراتيجي لابد من الإحاطة بأهم أبعاده وأهم الخصائص المكونة له، وهذا ما سنتطرق إليه الدراسة في العناصر الموالية.

2.1.2 أبعاد التفكير الإستراتيجي: من خلال الأدبيات والدراسات السابقة تتضح أبعاد التفكير الإستراتيجي حيث تتقارب بعضها وتتباعد الأخرى تبعا لتنوع الاتجاهات الفكرية للباحثين، لذا تم تلخيص مختلف وجهات النظر في الجدول رقم (01).

الجدول (01): عناصر التفكير الإستراتيجي

التفكير الإبداعي	القصد الاستراتيجي			(جاسم محمد و جاسم الجبوري، 2014)
قيادة الافتراضات	النوايا الإستراتيجية	التفكير الشمولي	التصور النظامي	(الحمداي و الخولاني، 2018)
- الإبداع؛ - الذكاء؛ - النمط العقلي المتنوع؛	المدخل المستقبلي (الرؤية المستقبلية)		التفكير المنظم System thinking	(شفيق العشي، 2013)
التفكير التحليلي والإبداعي: تطوير استراتيجيات جديدة، التركيز على المدى البعيد واستحداث طرق وخيارات بديلة للتنافس، التركيز على حل المشكلات من خلال تحليل المشكل وتطوير حلول إبداعية	- التفكير في الميزة التنافسية المستدامة؛ - التفكير في المستقبل: ربط الماضي والحاضر والمستقبل، تطوير رؤية للمكان الذي ستكون فيه المنظمة بالمستقبل؛	التفكير الشمولي: فهم كيف يؤثر التغير في مكون واحد على باقي المكونات		(Malan, 2010)
	القصد الاستراتيجي	مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	الرؤية المحيطة (أو اتساع الرؤية) Helicopter view: النظر للمنظمة بشكل كلي وتحديد	(O'Shannassy, 1999)

			المشاكل في كل جزء منها	
(Graetz, 2002)				– التعامل مع الجودة و الغموض لتفسير وتقييم الأحداث لتحديد الإجراء الذي يجب اتخاذه؛ – التفكير بشكل جانبي واعتماد الحدس؛ – بناء بدائل متعددة ومتزامنة، واتخاذ وضع مريح؛
(Bonn, Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach, 2005)	التفكير المنظومي Systems thinking			الرؤية المستقبلية الإبداع
(Bonn, Developing Strategic Thinking as a Core Competency, 2001)		فهم شامل للمنظمة وبيئتها		الإبداع: إبداع أفكار وحلول جديدة
(Liedtka, 1998)	منظور النظم (إدراك النظم، التصور النظمي)			رؤيا المستقبل: من خلال معرفة الهدف المراد الوصول إليه وتصور مستقبل المنظمة المطلوب
				قيادة الافتراضات
الدراسة الحالية	التصور النظمي	التفكير الشمولي		القصد الإستراتيجي (أو القصد الإستراتيجي)
				التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

يلاحظ من الجدول (01) أن هناك مجموعة من الأبعاد تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهذه الأبعاد

هي: التصور النظمي، التفكير الشمولي، القصد الاستراتيجي، التفكير الإبداعي.

3.1.2 خصائص التفكير الاستراتيجي: يعرض الجدول (02) أهم خصائص التفكير الإستراتيجي حسب الأدبيات السابقة، وذلك من منطلق ما أكده كل من (Howard و Mintzberg 1989) حول طريقة فهم التفكير الإستراتيجي إذ أشارا إلى أن الطريقة الأكثر شيوعا لفهمه هي عبر تصوره بأنه تفكير ذو مجموعة من خصائص المحددة التي غالبا ما تكون خلاقية وإبداعية (Gallimore, 2010, p. 5).

الجدول (02): خصائص التفكير الإستراتيجي

الخاصية	المؤلفين المشيرين إلى الخاصية	عدد الدراسات
إبداعي Creative	Weber (1984), Porter (1987), Howard (1989), Bates and Dillard Jr (1993), Mintzberg (1994), Goldsmith (1996), Heracleous 1998), Liedtka (1998a), Bonn (2001), Graetz (2002), O'Shannassy 2003), Bonn (2005)	12
رؤى المستقبل (النظرة المستقبلية) Vision of the Future	Howard (1989), Stumpf (1989), Mintzberg 1994), Liedtka (1998a), Linkoz (1999), Bonn (2001), Bonn (2005).	7
شمولي Holistic	Steiner et al (1983), Mintzberg (1994), Singer (1996) Singer (1997), Liedtka (1998a), Linkow (1999), Bonn (2001)	7
معقد Complex	1998a), Linkow (1991); Liedtka (1989), Schuman et al (Stumpf 2005).(2001); Bonn (2001), Farris et al (1999), Bonn (7
عقلاني وتحليلي Rational and analytical	1999) (1989), Linkow (1987b), Stumpf (1984), Porter (Weber 2003).(O'Shannassy	5
تصور بعيد المدى Longer time perspective	1983), Howard (1983), Kunin et al (Easterby-Smith and Davies 1991)(1989), Schuman et al (1989), Stumpf (5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Gallimore, 2010, p. 36).

2.2 جودة الحياة الوظيفية:

1.2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية: يعد مصطلح جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة نوعا ما في منظمات الأعمال وفي إدارة الموارد البشرية. إذ ذكر لأول مرة في نهاية ستينيات القرن العشرين كتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وبرز هذا المفهوم بشكل أساسي في الفترة الممتدة من 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة نقشي السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كزيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للألات، زيادة الشعور السلبي من العاملين تجاه المشرفين، وهو ما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. (جاد الرب، 2008، الصفحات 14-15)

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على أن مضمون مفهوم جودة الحياة الوظيفية يصب في تحسين بيئة العمل، إلا أن تعاريفهم تعددت وتباينت تبعا لتنوع وتعدد العناصر المشكلة للمفهوم، ونعرض منها ما يلي:
يقصد بجودة الحياة الوظيفية مدى توفير الظروف والبيئة الملائمة لمكان العمل بما يعزز الرضا الوظيفي، من خلال تقديم المكافآت، وتوفير الأمن الوظيفي ودعم فرص النمو. (Gayathiri & Lalitha, 2013, p. 4)، وتظهر من خلال هذا التعريف أهمية جودة الحياة الوظيفية في كونها ركيزة أساسية تنعكس على الأداء

الكلية للمؤسسة من خلال دعمها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه تخفيض معدلات الغياب وتحسن أداء العاملين، إضافة إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، ويعرفها (جاد الرب، 2008، صفحة 9) على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"، ويوضح هذا التعريف أن جودة الحياة الوظيفية لا تركز على جانب دون سواه، بل هي عمليات متكاملة ومستمرة ضمن خطة تتشارك في تنفيذها جميع الإدارات الموجودة في المنظمة تستهدف من خلالها التأثير في مختلف جوانب الحياة الوظيفية للعاملين، وتحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية وحياتهم الوظيفية، ويرى (Nguyen, 2012, p. 88) أن الحكم على توفر جودة الحياة الوظيفية يرتبط بمدى رفاهية العاملين من خلال توفير مجموعة من المتطلبات والاحتياجات الإنسانية كالصحة والسلامة والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والتقدير واحتياجات المعرفة، وفي نفس السياق يشير (Lau & May, 1998, p. 212) إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها العملية التي تستجيب من خلالها المنظمة لمتطلبات الموظفين من خلال استحداث آليات تضمن مشاركتهم الكاملة في عملية صنع القرارات التي تتعلق بحياتهم الوظيفية.

ترتبط جودة الحياة الوظيفية بمدى توافر الظروف المناسبة لدعم وتحقيق رفاهية العاملين بما يضمن نمو أحسن للمؤسسة، من خلال تحقيق مجموعة من المتطلبات التي تعزز الرضا الوظيفي كاحتياجات البقاء والاستقرار المادي والوظيفي، وتتضح هذه المتطلبات من خلال العناصر أو الأبعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية، المعروضة في العنصر الموالي.

2.2.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية: بالاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ اختلاف في العناصر المشكلة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، لذلك تم اختيار وتلخيص هذه العناصر في الجدول (03) حسب مدى تقاربها ومدى توافقها مع رؤية الدراسة الحالية:

الجدول (03): عناصر جودة الحياة الوظيفية

الغول، (2015)	التكامل الاجتماعي	فرص تطوير القدرات فرص التقدم الوظيفي	التعويضات	تصميم الوظائف	
(بعجي، 2019)	بيئة العمل العلاقات الاجتماعية		الحوافز	الاستقرار والأمن الوظيفي	
(الحمداني و الخلواني، 2018)	ظروف العمل المعنوية			خصائص الوظيفة	
(البياري، 2018)	ظروف العمل المادية	إتاحة الفرص للتقدم المهني	الأجور والمكافئات	الأمان والاستقرار الوظيفي	التوازن بين الحياة والعمل
(هاجر و باديسي، 2016)	ظروف العمل المادية العلاقات الإنسانية	فرص الترقية والتقدم	نظام الحوافز	الأمن والاستقرار الوظيفي	التوازن بين العمل والحياة الخاصة
(Nguyen, 2012)	أصدقاء عمل جيدين الشعور بالتقدير	فرص تطوير القدرات	أجر مرضي		وقت كافي خارج العمل
(A.Wyatt & Wah, 2001)	بيئة عمل مناسبة، زملاء عمل متعاونين	الاستقلالية في العمل والنمو الشخصي	التعويضات ومكافئات جيدة، التحفيز		
(Ivancevich & Konopaske, 2013)	محيط مادي جيد مهام ذات قيمة معنوية	الاستقلالية في العمل		السلامة المهنية	ساعات عمل مرضية، مهام ذات قيمة معنوية
الدراسة الحالية	ظروف العمل	فرص الترقية والتقدم	نظام الحوافز والأجور	الاستقرار والأمن الوظيفي	التوازن بين العمل والحياة الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة

يتضح من الجدول (03) أن مجموع الأبعاد التي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين هي: ظروف العمل، فرص الترقية والتقدم، نظام الحوافز والأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى لأهم ستة مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة المتمثلة في حضنة حليب، مطاحن الحضنة، فرع نفضال، فرع مجمع Orac، Algal Plus، ومؤسسة Tindal، وباعتبار أن عدد الاستثمارات الموزعة في كل مؤسسة كان حسب تقدير إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع قدرة استيعاب كل مؤسسة، يمكن القول أن مجتمع الدراسة يقدر بـ 80 موظف من الإدارة العليا والوسطى ضمن ستة مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة.

طبق الباحثون معادلة (Thompson, 2012, pp. 59-60) من أجل حساب حجم العينة المناسب

لتمثيل المجتمع وفق ما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1)(d^2 \div Z^2) + p(1-p)]} \dots (1)$$

حيث:

N: حجم المجتمع (80)

p: القيمة الاحتمالية (0,5)

d: نسبة الخطأ (0,05)

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95 (1,96)

بالتعويض في المعادلة (1) نجد:

$$n = \frac{80 \times 0.5(1 - 0.5)}{[(80 - 1)(0.05^2 \div 1.96^2) + [0.5 + (1 - 0.5)]} \approx 66$$

ومن أجل تقليل نسبة فقدان الاستثمارات وتوفير دعم أكثر لمصادقية الدراسة فقد تم اعتماد مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للبحث، وبذلك تم توزيع 80 استمارة (وفقاً لتقديرات إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة) أسترجم منها 67 إستبانة بنسبة 83,75% من إجمالي الاستثمارات الموزعة (أنظر الملحق 01).

2.3. أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على الكتب العلمية، البحوث والدراسات المتعلقة

بالموضوع، واعتمدت في الجانب التطبيقي على الاستبيان الذي صمم لاستكمال الجانب التطبيقي والإجابة على

فرضيات الدراسة، حيث تضمن جزئين رئيسيين، يتعلق الجزء الأول بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي:

(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ويحتوي الجزء الثاني على متغيرات التفكير الإستراتيجي

ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية، من خلال 45 فقرة (أنظر الملحق 02)، بالاعتماد على مقياس "Likert"

الخماسي المتدرج، وقد حددت الأوزان من 1 إلى 5 درجة وفق ما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3.3. اختبار صدق الأداة: بغرض التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والصدق المنطقي لمحتوى قائمة الاستبيان، عرض الاستبيان على 6 محكمين من ذوي اختصاص في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ومن خلال ملاحظاتهم وآرائهم تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة حتى تكون أكثر ملائمة لمحاور الدراسة المقترحة، مما يجعل أداة الدراسة ذات صلاحية عالية للتطبيق على أفراد عينة الدراسة. يوضح الجدول (04) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرومباخ:

الجدول (04): الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
كافة عبارات الاستبيان	45	0,830

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول (04) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,83) لإجمالي فقرات الاستبيان، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول (05): خصائص عينة الدراسة

المتغير	المؤشر	الفئة	التكرار	التكرار النسبي
النوع الاجتماعي		ذكر	51	76.1
		أنثى	16	23.9
العمر		35 سنة فأقل	13	19.4
		من 36 إلى 40 سنة	44	65.7
		من 41 إلى 50 سنة	10	14.9
		51 سنة فأكثر	0	0
المؤهل العلمي		ليسانس	46	68.7
		مهندس	11	16.4
		ماستر	3	4.5
		ماجستير	0	0
		دكتوراه	7	10.4
المسمى الوظيفي		مدير فرعي	3	4.47
		نائب مدير فرعي	4	5.97
		رئيس دائرة	8	11.94
		رئيس مصلحة	52	77.6
سنوات الخدمة		5 سنوات فأقل	13	19.4
		من 6 إلى 10 سنوات	3	4.5
		11 سنة فأكثر	51	76.1

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتشكل الجدول (05) من خمس متغيرات تتمثل في النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخدمة، حيث يتكون كل متغير من مجموعة من الفئات بنسب مختلفة.

ويشير الجدول أن النوع الاجتماعي كان لصالح الذكور حيث بلغت نسبتهم 76.1% فيما بلغت نسبة

الإناث 23.9% وهو ما يدل أن فئة الذكور تحوز أغلب المناصب ذات المسؤولية في المؤسسات المدروسة،

وبالنسبة للعمر فكانت النسبة الأكبر للفئة (من 36 إلى 40 سنة) والتي بلغت 65.7% فيما انعدمت الفئة

العمرية (51 سنة فأكثر)، ويظهر الجدول أن النسبة الأكبر في المؤهل العلمي كانت لصالح الحاصلين على

شهادة ليسانس والتي بلغت 68.7% من مجموع العينة والنسبة الأقل للحاصلين على شهادة الماستر والتي

قدرت بـ 4.5% (مع اعتبار غياب فئة الحاصلين على شهادة الماجستير)، أما المسمى الوظيفي فكانت النسبة

الأعلى لرؤساء المصالح بـ 77.6%، وأخيرا يعرض الجدول متغير سنوات الخدمة والذي كان لصالح فئة

الموظفين لأكثر من 11 سنة وهو ما يشير إلى أن غالبية المسؤولين في المؤسسات المدروسة لديهم ما يكفي من التجربة للإجابة على الأسئلة المطروحة بما يدعم مصداقية نتائج الدراسة.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4.3. اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، التفكير الشمولي، التفكير الإبداعي) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"

نقوم باختبار هذه الفرضية بتقنية الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، وذلك لتوفر شروطه كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة بين متوسط المتغيرات المستقلة ومتوسط المتغير التابع (أنظر الملحق 04)، وعشوائية العينة.

الجدول (06): معامل الارتباط واختبار التباين بين أبعاد التفكير الإستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig
1	0,708	0,502	65,679	0,000
2	0,736	0,542	37,995	0,000
3	0,765	0,585	29,721	0,000

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول (06) معامل ارتباط واختبار التباين بين أبعاد التفكير الإستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية، ويهدف هذا الجدول إلى اختبار قدرة النماذج على تفسير المتغير التابع إذ يظهر أن هناك ثلاث نماذج تفسر تباين جودة الحياة الوظيفية، حيث تظهر قيمة الارتباط R قوية في النماذج الثلاثة خصوصا النموذج الثالث بقيمة 0,76 وبمعامل تحديد R² بلغ 0,585 أي أن متغيرات النموذج الثالث تتحكم بما مقداره 58,5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، يلي النموذج الثالث كل من النموذج 2 والنموذج 1 بارتباط بلغ 0,73 و0,70 على التوالي وبمعامل تحديد 0,54 و0,50 على نفس الترتيب، كما يلاحظ أن قيمة F للنماذج الثلاثة كبيرة وهو ما يعكس معنوية نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليه في التنبؤ بقيم المتغير التابع.

الجدول (07): نموذج الانحدار أبعاد التفكير الإستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

Sig	t	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	12,608		0,181	2,290	1 الثابت
0,000	8,104	0,708	0,043	0,355	التفكير الشمولي
0,000	11,643		0,225	2,627	2 الثابت
0,000	5,787	1,123	0,097	0,563	التفكير الشمولي
0,021	-2,373	-0,460	0,122	-0,289	التصور النمطي
0,000	7,755		0,280	2,172	3 الثابت
0,000	4,989	0,973	0,097	0,488	التفكير الشمولي
0,000	-2,843	-0,536	0,118	-0,336	التصور النمطي
0,013	2,562	0,302	0,084	0,216	التفكير الإبداعي

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول (07) نموذج انحدار أبعاد التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية حيث يتضمن ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل في: التفكير الشمولي، التصور النمطي، التفكير الإبداعي، وهذه المتغيرات دالة إحصائيا سواء تعلق الأمر بمستوى الدلالة (أقل من 0,05) أو اختبار t (أكبر من 2)، والخطأ المعياري لهذه المتغيرات صغير وبالتالي يعكس دقة النموذج، وقد بلغ تأثير التفكير الشمولي وتأثير التفكير الإبداعي على جودة الحياة الوظيفية ما قيمته 0,97 و 0,30 على التوالي، وهذا يعني أن التفكير الشمولي والتفكير الإبداعي لهما أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المدروسة، فيما بلغ تأثير التصور النمطي على جودة الحياة الوظيفية ما قيمته -0,53 وهذا يدل أن التصور النمطي له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على جودة الحياة الوظيفية، وتم استبعاد بعد القصد الإستراتيجي من النموذج لعدم معنوية معاملاته والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (08): المتغيرات غير دالة

النموذج	Beta In	t	Sig	الارتباط الجزئي
1 القصد الاستراتيجي	-0,094	-0,717	0,475	-0,090

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول (08) يمكن كتابة معادلات الانحدار الخاصة بجودة الحياة الوظيفية كما يلي:

$$\text{النموذج 1: جودة الحياة الوظيفية} = (\text{التفكير الشمولي}) + (0,35) + 2,29$$

$$\text{النموذج 2: جودة الحياة الوظيفية} = (\text{التفكير الشمولي}) + (0,56) + (\text{التصور النمطي}) + (-0,28) + 2,62$$

النموذج 3: جودة الحياة الوظيفية = (التفكير الشمولي)(0,48)+(التصور النظمي)(-0,33)+(التفكير الإبداعي)(0,21)+2,17

2.4.3. اختبار الفرضية الثانية: "يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"

الاختبار المناسب للتحقق من هذه الفرضية هو الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتوفر شروط إجراء الاختبار (أنظر الملحق 05).

الجدول (09): نموذج الانحدار واختبار التباين بين التفكير الإستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

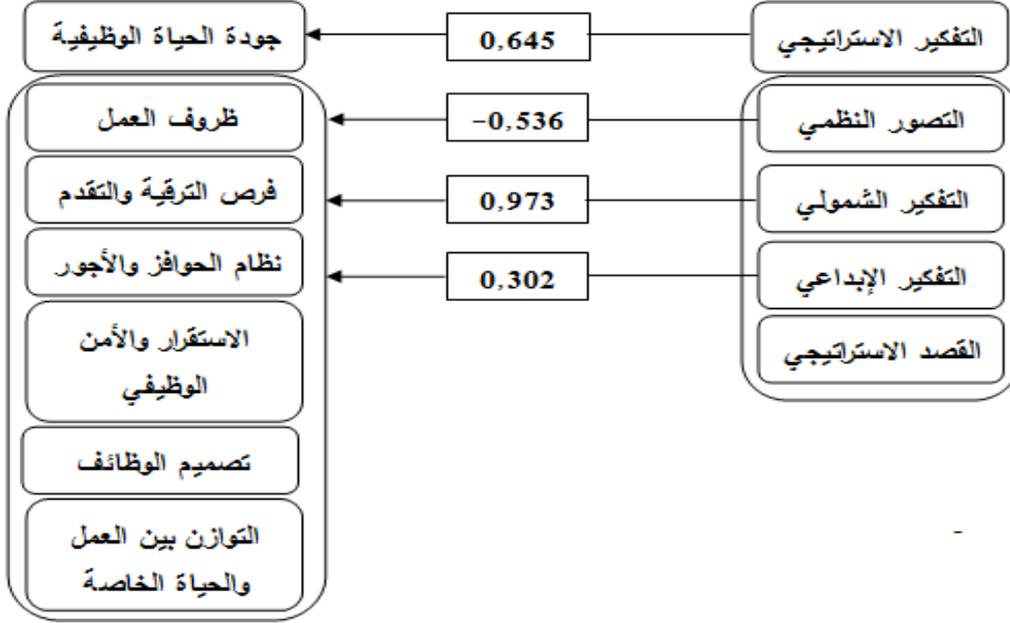
Sig	F	t	معاملات معيارية		النموذج	
			معاملات غير معيارية	B		
			Beta	الخطأ المعياري		
0,000	46,338	4,269		0,339	1,448	1 الثابت
0,000		6,807	0,645	0,083	0,566	التفكير الاستراتيجي

المصدر: اعتمادا على بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول (09) نموذج الانحدار واختبار التباين بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير جودة الحياة الوظيفية، حيث كان معامل متغير التفكير الاستراتيجي 0,56 والخطأ المعياري لهذا النموذج 0,08 وهي قيمة صغيرة تعكس دقة النموذج، وبلغت قيمة t ستودنت 6,80 وهي أكبر من 2 ومستوى دلالة بلغ (Sig=0,000) وهي أصغر من (0,05)، ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، ويمكن كتابة معادلة الانحدار لهذا النموذج كما يلي:

$$\text{جودة الحياة الوظيفية} = (\text{التفكير الاستراتيجي}) (0,56) + 1,44$$

الشكل 01: النموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

5.3. مناقشة النتائج:

1.5.3 الفرضية الأولى: "يوجد أثر لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، التفكير الشمولي، التفكير الإبداعي) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"

هذه الفرضية محققة جزئياً، إذ ثبت من خلال الجدول (06) أنه يوجد أثر لأبعاد التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية ما عدا بعد القصد الاستراتيجي الذي تم استبعاده من النموذج لعدم معنوية معاملاته، وهذا ما يثبت أنه لا يوجد أثر للقصد الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، ويرجع السبب إلى أن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة حول اتجاهها المستقبلي لا يدعم بالضرورة توفير ظروف عمل أحسن للموظفين بها. فالقصد الإستراتيجي هو تعبير عن وضع قيادي معين ترغب المؤسسة في الوصول إليه (ترغيني، صبرينة، 2015، صفحة 108)، ونتيجة تحديد المؤسسة لمقاصدها المستقبلية يؤدي بها إلى التركيز على أفرادها عبر توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية وهذا من خلال التدريب والتوجيه والرقابة على العمل من أجل خلق توازن بين موارد المؤسسة وطموحاتها المستقبلية (Liedtka, 1998, p. 22).

وأثبتت معطيات الجدول (06) وجود أثر سلبي للتصور النظامي على جودة الحياة الوظيفية، وتشير هذه العلاقة العكسية إلى تزايد متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسات المدروسة، حيث كلما زاد تصور هذه المؤسسات

للمتغيرات الخارجية كلما تحتم عليها موازنة متغيراتها الداخلية بما يضمن الاستقرار بين مواردها المتاحة ومتطلبات محيطها، ويفرض خلق هذا التوازن على المؤسسة تناسب اكتسابها لبعض العوامل أو الاستغناء عنها، وهذا ما يفسر أنه كلما زاد تصور وفهم المؤسسات لمتغيرات البيئة الخارجية صاحبها تغير في مستوى عوامل جودة الحياة الوظيفية كمرعاة الاحتياجات الشخصية للموظفين أثناء إعداد جداول العمل، الوقت خارج العمل، نظام الحوافز والأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، فرص الترقية والتقدم.

وأثبتت معطيات الجدول (06) أيضا وجود أثر ايجابي للتفكير الشمولي على جودة الحياة الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداي و الخولاني، 2018)، فتحليل إدارة المؤسسة لمختلف مكونات النظام وامتلاكها لمنظور شمولي متكامل حول مشروع المؤسسة يدعم بالضرورة توفير أكبر قدر من متطلبات جودة الحياة الوظيفية من أجل ضمان أداء وظيفي متميز.

كما كشفت مجريات البحث عن وجود أثر ايجابي للتفكير الإبداعي على جودة الحياة الوظيفية، من خلال انتهاج إدارة المؤسسات المدروسة لطريقة العمل وفق وضع عدة فرضيات بشأن المستقبل ما يدعم الاستقرار الوظيفي للعاملين ويوفر التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، إضافة إلى أن امتلاك الإدارة للقدرة على التفكير السريع وتقديم الأفكار الجديدة يسهم بشكل ايجابي في تقليص مشكلات العمل ويجعله أكثر مرونة.

2.5.3 الفرضية الثانية: "يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"

تظهر معطيات الجدول (08) أن هذه الفرضية محققة، ففهم وإدراك إدارة المؤسسة لطريقة سير العمل وتحليلها لمختلف مكونات النظام، مع امتلاكها لمنظور شمولي متكامل حول مشروع المؤسسة وتبنيها للأفكار الجديد التي تقلص مشكلات العمل إضافة إلى انتهاجها طريقة التفكير عبر وضع عدة فرضيات بشأن المستقبل، يدعم بشكل مباشر توفير الأمن والاستقرار الوظيفي لموظفي هذه المؤسسات ويحسن من ظروفهم المهنية إضافة إلى ضمان سير عادل لنظام الترقية والتقدم، ويدعم تصميم المهام بما يناسب مؤهلات ومهارات الموظفين.

4. الخاتمة:

1.4. النتائج: تعتبر هذه الدراسة محاولة لفهم مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، والتي تم تطبيقها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم أهم مكوناتها؛

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لمجالات التفكير الإستراتيجي (التفكير الشمولي، التفكير الإبداعي) على جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يمكن المؤسسة من التحكم في رفاهاية مواردها البشرية من أجل تحسين أدائهم الوظيفي؛

- أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي للتصور النظمي على جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يثبت تزايد متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسات المدروسة ويستدعيها لاكتساب المعرفة الكافية التي تضمن تحقيق التوازن بين رفاهاية مواردها البشرية ومتطلبات البيئة الخارجية على المدى الطويل؛

- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للقصد الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يدل على أن المؤسسات المدروسة تتخذ القصد الاستراتيجي كتعبير عن وضع قيادي معين تطمح في الوصول إليه بشكل منفصل عن تحقيق رفاهاية الموظفين.

2.4. التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال التفكير الإستراتيجي بالمؤسسات المدروسة:

- ضرورة تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات لما له من قدرة على معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة، ومن بينها المشاكل المرتبطة برفاهاية العامل البشري وتحسين الأداء؛

- التعلم الكافي حول المحيط الخارجي وابتكار طرق تضمن توازن بين رفاهاية الموارد البشرية وطموح المؤسسة على المدى البعيد؛

- مراعاة الحياة الشخصية للعاملين، وتحسين نظام الحوافز والأجور؛

- اعتبار رفاهاية الموظف وتحسين ظروفه المهنية كأحد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- تطوير الوعي الإداري لدى المدراء بأهمية التفكير الاستراتيجي.

5. قائمة المراجع:

- 2 A.Wyatt, T., & Wah, C. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management* , 9 (2), 59-76.
- 3 ACSNHCL. (2015, 08 13). Edwin Land and Polaroid Photography. Consulté le 07 02, 2020, sur ACS Chemistry for Life: <http://www.acs.org/content/acs/en/education/whatischemistry/landmarks/land-instant-photography.html>
- 4 Azman, N., & al, &. (2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? *Journal of Social Sciences* , 6 (1), 64-73.
- 5 Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competency. *Management Decision* , 39 (1), 63-70.

- 6 Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal* , 26 (5), 336-354.
- 7 Gallimore, K. (2010). Developing a tentative framework for strategic thinking. Paper presented to the British Academy of Management Conference (pp. 1-40). Cheshire: Manchester Metropolitan University.
- 8 Gayathiri, & Lalitha, R. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention* , 2 (1), 01-08.
- 9 Graetz, F. (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities. *Management Decision* , 40 (5), 456-462.
- 10 Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 11 Kazmi, S. A. (2017). Blending transformational leadership with strategic thinking to strengthen organizational NPD innovation process. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1122-1132). Bogota (Colombia): © IEOM Society International.
- 12 Lau, R., & May, B. E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERY* , 9 (11), 211-226.
- 13 Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning* , 31 (1), 120-129.
- 14 M.Perera; W.Weerakkody;. (2016). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Non-Executive Employees in Hotel Industry. *Kelaniya Journal of Human Resource Management* , 11 (1), 48-57.
- 15 Malan, R. (2010). The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy (These Doctorat). Faculty of Business, Australia: University of Southern Queensland.
- 16 Mintzberg, H. (1994, January–February). The Fall and Rise of Strategic Planning. Consulté le 07 02, 2020, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- 17 Nguyen, N. a. (2012). Psychological Capital, Quality of work life and Quality of life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing* , 32 (1), 87-95.
- 18 O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. *RMIT Business* , 99 (21), 1-30.
- 19 Rohani, A., & Khaef Elahi, A. A. (2013). Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective* , 1 (4), 69-80.
- 20 Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (éd. 3). (Wiley, Éd.)

21 ترغيني, صبرينة;. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة (أطروحة دكتوراه).

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

22 جاه الرسول, منال جعفر;. (2017). التفكير الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية

الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

23 حافظ, عبد الناصر علك; عباس, حسين وليد حسين;. (2015). الاعتماد الأكاديمي و تطبيقات الجودة في

المؤسسات التعليمية. العراق: المنهل.

24 سعاد بعجي. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية ، 5 (2)، 514-534.

- 25 سمر سعيد البياري. (نوفمبر، 2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- 26 سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- 27 صبا نوري الحمداني، و محمد الخولاني. (2018). تأثير التفكير الإستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة ، 38 (2)، 211-229.
- 28 عبد أحمد علي العامري. (2017). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى. مجلة الدراسات الإجتماعية ، 23 (3)، 53-74.
- 29 غانم ، هاجرة. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
- 30 فريد محمد موسى الغول. (2015). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 31 قريشي هاجر، و فهيمة باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة دراسات اقتصادية (3)، 211-254.
- 32 مجيد الكرخي. (2015). مقدمة في التفكير الإستراتيجي (المجلد 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 33 مناصرية، رشيد. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو مورد بشري متميز. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (16)، 112-138.
- 34 نسرین جاسم محمد، و علياء جاسم الجبوري. (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (38)، 153-172.
- 35 نهال شفيق العشي. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 36 يوسف، بسام عبد الرحمان. (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز (أطروحة دكتوراه). العراق: جامعة الموصل.

6. الملاحق

الملحق (01): الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة

المؤسسة	استثمارات الموزعة	استثمارات المفقودة	استثمارات الغير صالحة	استثمارات الصالحة للتحليل
	العدد	العدد	العدد	النسبة من الاستثمارات الموزعة
حضانة حليب	10	1	00	11,25%
مطاحن الحضانة	30	2	02	32,5%
نفظال	10	4	00	7,5%
مجمع Orac	10	3	00	8,75%
Algal plus	10	0	01	11,25%
Tindal	10	0	00	12,5%
الإجمالي	80	10	03	83,75%

المصدر: من إعداد الباحثين.

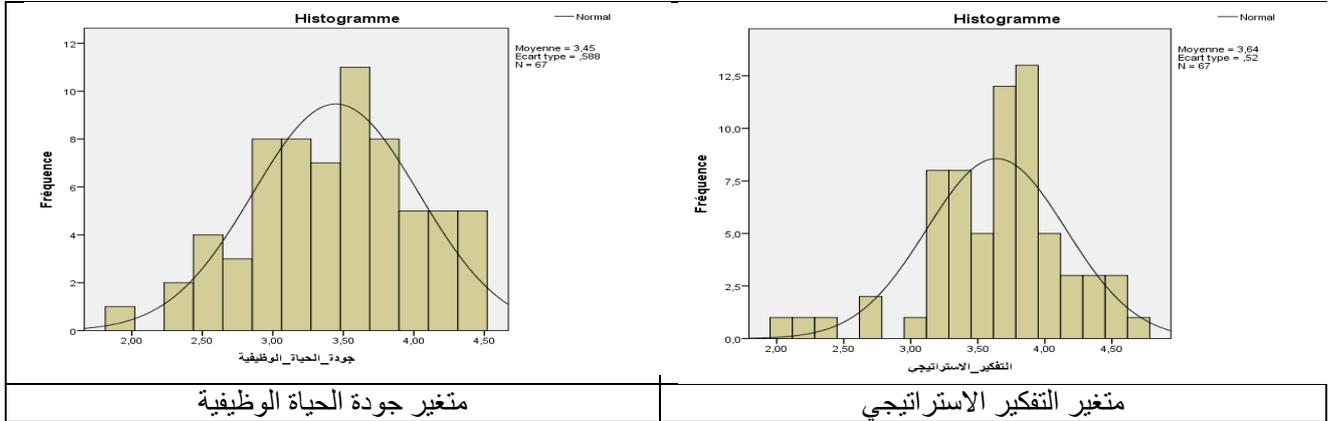
الملحق (02): أسئلة الاستبيان

المتغير	محول التفكير الاستراتيجي
القصدي الاستراتيجي	نملك أهداف مستقبلية محددة وواضحة
	لدينا فهم واضح ومباشر حول الاتجاه المستقبلي للمؤسسة
	لدى الموظفين تصور واضح حول رؤية المؤسسة المستقبلية.
	يسعى الموظفون بالمؤسسة إلى تحقيق نفس المقاصد
	صياغة رؤية واضحة للمؤسسة يدعم توفير ظروف عمل أحسن للموظفين بها.
التصور التنظيمي	نملك تصور واضح حول الوضع الحالي للمؤسسة
	نتعامل مع المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.
	يسمح توظيف المهارات الفكرية بتكييف متغيرات البيئة الداخلية مع متغيرات البيئة الخارجية.
	فهم نظام سير المؤسسة بشكل جيد يُمكن من توجيه ظروف العمل نحو الأحسن
التفكير الشمولي	نقدم حلول متوازنة لحل المشكلات التي تواجه الموظفين في المؤسسة.
	نملك منظور متكامل لمشروع المؤسسة.
	نقوم بتحليل مختلف مكونات النظام.
	استخدام نظام للتغذية الراجعة يُمكن من إعطاء صورة شاملة عن مدى إنجاز أعمال.
	تصميم المهام يكون بالشكل الذي يضمن لكل وظيفة دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
التفكير الإبداعي	إجراء تغيير في أحد مكونات النظام يتطلب فهم تأثيره على باقي المكونات.
	نفكر بطريقة إبداعية
	نعمل وفق وضع عدة فرضيات بشأن المستقبل
	نملك القدرة على التفكير السريع في مواجهة الظروف المختلفة للعمل.
	لدينا القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
يساهم تبني الأفكار الجديدة في تقليص مشكلات العمل.	

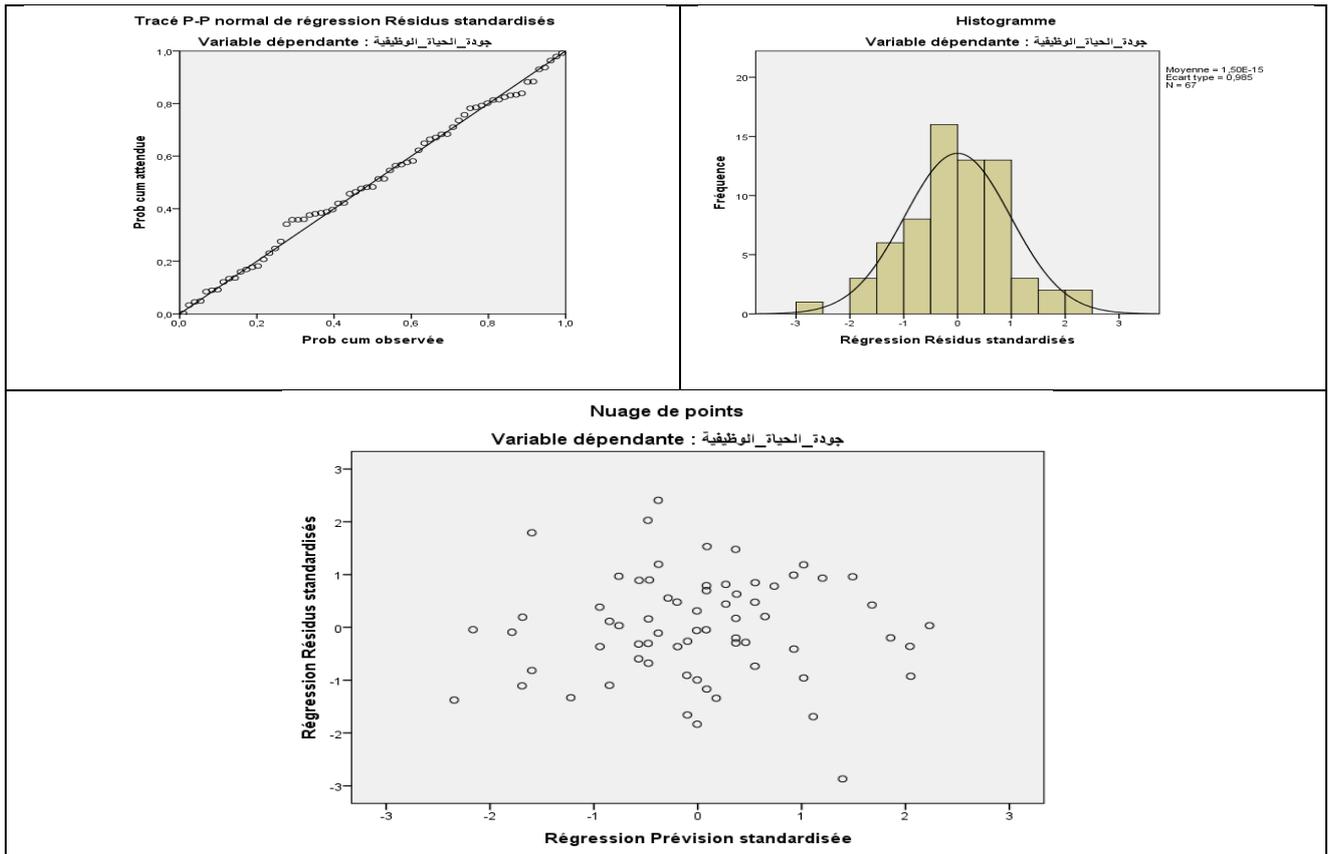
يساهم أسلوب التفكير بوضع الفرضيات في جعل العمل أكثر مرونة.	
محور جودة الحياة الوظيفية	
ظروف العمل	نملك مختلف التجهيزات اللازمة لإنجاز العمل.
	تتصف العلاقات في المؤسسة بالثقة والاحترام المتبادل.
	تتوفر إجراءات الأمن لحماية الموظفين في مكان العمل.
	تتوفر بالمؤسسة متطلبات الأمن والوقاية من الأخطار المهنية في مكان العمل.
التوازن بين العمل والحياة خاصة	يتم مراعاة الإحتياجات الشخصية للعاملين عند إعداد جداول العمل.
	يمنح للموظفين الوقت الكافي خارج العمل مراعاة لحياتهم الخاصة.
	يسمح للموظفين إجراء تعويضات عن ساعات العمل الضائعة بسبب ظروفهم الخاصة.
	تأخذ الظروف الشخصية للموظفين بعين الاعتبار عند تقييم أدائهم.
نظام الحوافز والأجور	الموظفون راضون على الأجور التي يحصلون عليها
	يتناسب أجر الموظف مع العمل المنجز والجهد المبذول بشكل ايجابي.
	تمكن التعويضات الممنوحة للعاملين من إشباع حاجاتهم.
	يُكافئ العاملون المتميزون في أداء مهامهم.
الاستقرار والأمن الوظيفي	يشعر الموظفون بالاستقرار والأمان الوظيفي.
	يتوقع الموظفون مستقبلا أفضل في الوظيفة التي يشغلونها.
	يتوفر بالمؤسسة مناخ عمل يساعد الموظفين على الشعور بالاستقرار.
	يتم التكفل بالموظفين في حالة التعرض لحوادث أثناء تأدية مهامهم.
تصميم الوظائف	تتصف الوظائف في المؤسسة بالتنوع في مهامها.
	تتميز المهام بالوضوح والسلاسة.
	تتلائم طبيعة العمل مع القدرات والمهارات الشخصية.
	لا تغلب الأعمال الروتينية على أداء الواجبات الوظيفية.
فرص الترقية والتقدم	تتوفر في المؤسسة إمكانية الانتقال إلى منصب إداري أعلى بإنصاف.
	هناك شروط واضحة على أساسها تتم عملية الترقية.
	تمنح الترفقيات للموظفين على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.
	يوجد توافق إيجابي بين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الملحق (03): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



الملحق (04): اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية



الملحق (05): اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي بين متغير التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية

