

**أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية****بالمؤسسة**

إعداد

د/ برويس وردة / د/ نجاة ساسي هادف

جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة

تم استلام البحث في ٢٢/٩/٢٠١٨ تم الموافقة على النشر في ٥/١٠/٢٠١٨

**الملخص:**

يهدف هذا المقال إلى التطرق إلى جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، كون أن جودة الحياة تؤثر بصورة مباشرة على مختلف الأنشطة الإدارية بالمؤسسة وأهمها ما تعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها، ومراحلها المتعددة، وستتم التطرق لهذا الموضوع من خلال معالجة أهم أبعاد جودة حياة العمل كالاستقرار والأمان والتوازن بين العمل والحياة والنمط القيادي والإشرافي والتقدم الوظيفي، ثم تحليل العلاقة بين هاته الأبعاد وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، باعتبار أن اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة بالمؤسسة يعتبر أمر جد مهم وتؤثر على مدى تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، جودة الحياة الوظيفية، عملية اتخاذ القرار.

**Abstract:**

This essay aims to touch upon the quality of professional life and its relation with the efficiency of making administrative decisions, since the quality of life has a direct impact on the different administrative activities of the institution; the most important of which is the one of making administrative decisions with its various types and different stages. thus, this latter is going to be tackled through the study of the main professional life's dimensions like: stability, peace and balance between; work, life, the leadership style and the supervisory style, in addition to the career progression. Then, analysing the relation between these dimensions and the process of making administrative decisions within the institution, because making good administrative decisions in the

institution is a significant matter that has an effect on the achievement of the institution's goals and its continuance.

**Key Words:**the quality, quality of career,Make decision,Decision making

### مقدمة:

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل .

إن المؤسسة اليوم مطالبة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تطبيق أبعاد جودة حياة العمل فيها، والتي تهتم بتمكينهم، وتدريبهم وتهيئة ظروف العمل المادية والمعنوية الملائمة لهم، والقيام بكل ما من شأنه تحقيق الرضا، لكي يقوموا بأعمالهم وواجباتهم على أكمل وجه، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية اتخاذ القرار الإدارية بالمنظمة.

وإذا افترضنا أن عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة هي نتيجة العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسات والتحليلات ، من خلال التعاون بين المسؤولين والعاملين كل حسب اختصاصه ومجاله عند ممارسة المهام والوظائف المختلفة خاصة وان العاملين بالمؤسسة هم الذين سيعملون على تنفيذ هذه القرارات المتخذة ميدانياً، وهو ما يعني المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وعليه فالموظفون هم الثروة النادرة التي تعمل المنظمة لتوفيرها كما ونوعاً وبالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها.

من هذا المنطلق وجب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد بيئة آمنة وصحية ومناسبة للموظفين وتتوافر فيها إشكال مشاركة العاملين واتخاذ القرار الرشيدة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

وعليه نسعى في هذا المقال التطرق إلى العلاقة التي تربط بين أبعاد الحياة الوظيفية وفاعلية اتخاذ القرار المؤسسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع ثم نرجع إلى أهم العناصر التي توضح لنا ماهية جودة الحياة الوظيفية لنصل إلى ماهية اتخاذ القرار بالمؤسسة ثم نعمل على إيجاد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في علاقتها مع عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

**أولاً: تحديد المفاهيم:** اشتمل هذا الموضوع على مجموعة من المفاهيم حاولنا تحديدها من الناحية اللغوية والاصطلاحية على النحو التالي:

١-

**تعريف الجودة:**

أ- **لغة:** أصله من فعل جاد، الجودة، جاد، جود، جودة، أي صار جيدا وهو ضد الرديء، وجود الشيء أي حسنه وجعله جيدا (شيشي، ٢٠١٣، ص٧١):  
وعليه نستنتج ان مفهوم الجودة يقصد بع لغويا أن يكون العمل متقنا وجيدا او مكتملا .

ب- **اصطلاحا:** لقد تعدت تعاريف الجودة حسب وجهة نظر العلماء والهيئات والباحثين في هذا المجال، ومن بين التعاريف لهذا المفهوم نجد مايلي:

عرفت **منظمة الدولية للمواصفات ISO** الجودة بانها:

مجمل مميزات مادة تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة او المتضمنة، أو هي الدرجة التي تقي فيها مجموعة ذات خصائص متأصلة بمتطلبات، حيث تعني كلمة متأصلة متواجدة داخل شيء ما أو خاصة كخصائص دائمة (http://www.al-malekh.com).

نلاحظ من خلال تعريف **منظمة الدولية للمواصفات ISO** ان مادة معينة حتى نقول عنها ذات جودة يجب توفرها على مجموعة من الخصائص والمميزات تلي مختلف الحاجات.

بينما عرفها **جوران Juran** مدى ملائمة المنتج للاستخدام، اي القدرة على تقديم أفضل اداء.

ويرى **كروسبي Crosby** المطابقة مع المتطلبات.

وهنا نلاحظ كل من **جوران Juran** و **كروسبي Crosby** ركزا على الجودة في كون المنتج يكون ملائما ومطابقا مع المتطلبات حتى يتم استخدامه الاستخدام الامثل اثناء اداء العمل.

وبالنسبة ل**تاجوشي Taguchi** تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه (بن سامي، ٢٠١٨، http://www.kau.edu.sa> Files>Subjects fjhvdM).

كما تعرف الجودة بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة ولها نوعان من الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية وتمثل مدى قدرة المنتوجات ا وال الخدمات على إرضاء الزبائن (- thesis.univ-biskra.dz).

والجودة حسب **المعايير اليابانية** تعني : فهي تعني تطوير تصميم السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاء للمستهلك.

بينما عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة او الضمنية لمجموعة من العملاء (يزيد، ٢٠١٢، ص٣).

ومن خلال التعاريف الثلاث السابقة نستنتج ان الجودة في السلعة يجب ان تكون لها منفعة اكثر للمستهلك ويكون ذلك بامتلاكها مجموعة من الخصائص والمميزات التي تضيفي على المنتج الكمال والرضا من طرف المستهلك اثناء استعماله.

٢- تعريف جودة الحياة: إن الجودة هي انعكاس للمستوى النفسي ونوعيته، وان ما بلغة الإنسان اليوم من مقومات الرقي والتحضر، تعكس بلا شك مستوى معيناً من جودة الحياة، ويقصد بجودة الحياة بشكل عام: جودة خصائص الإنسان من حيث تكوينه الجسمي والنفسي والمعرفي ودرجة توافقه مع ذاته ومع الآخرين في تكوينه الاجتماعي والأخلاقي (شيخي، ٢٠١٣، ص٧١).

نلاحظ في هذا التعريف لجودة الحياة تركيزه على الخصائص التي يجب ان يتضمنها أهم عنصر في هذه الحياة الا وهو العنصر البشري سواء من ناحية تكوينه الجسمي والنفسي والمعرفي او حتى في علاقاته مع الآخرين.

٣- مفهوم جودة الحياة الوظيفية: يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص لتحسين الأداء (عبد الرحمان الشنطي و اسماعيل ماضي، ٢٠١٦، ص١٧-١٨).

قد تعددت التعاريف لجودة الحياة الوظيفية بتعدد آراء المفكرين والباحثين فمن بين التعاريف للعملاء الغربيين نجد مايلي (منصور أحمد حملاوة، ٢٠١٥، ص٢٩):

يعرف كل من **Davis et Werther** جودة حياة العمل ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص اكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل .

- يعرف **Swamy** وآخرون جودة حياة العمل بأنها مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعلمية من خلال المشاركة في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

- كما عرفها **Afsar** بأنها ليس فقط آراء الموظفين ومواقفهم وتوقعاتهم عن وظائفهم، ولكن أيضا توفير كل شروط رضا الموظفين واحتياجاتهم الوظيفية، وكذلك تصورهم لهذا الارتياح والظروف.

مما سبق من تعريف لجودة حياة العمل من طرف العلماء الغربيين نستطيع القول بأنها مدى توفير ظروف عمل ملائمة للعاملين بالمؤسسة والتي تشجعهم على تقديم اداء افضل للمؤسسة.

ومن بين العلماء العرب الذين تناولو تعريف لجودة الحياة نجد مايلي:

- ترى **نصار** بان جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المؤسسة لضمان تحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل ايجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها.

- ويشير **الببليسي** إلى أن جودة الحياة الوظيفية ماهي إلا السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي يعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد ايجابيا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبي وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانته ضد الكثير من الأزمات(عبد الرحمان الشنيطي، واسماعيل ماضي، ص١٧-١٨).

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم جودة حياة العمل نصل إلى أن جل التعاريف تتفق كونها بذل الجهود والقيام بمختلف الأنشطة من طرف المنظمة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا من اجل توفير الجو الملائم عمل الموظف والحصول على رضاه كتوفير الاستقرار الوظيفي من خلال العمل على إشعاره بالأمان والاطمئنان وزيادة الراتب وتقديم حوافز وترقيات والعمل على إشراكه في عملية اتخاذ القرار حسب عمله، وعليه هنا ستصل المنظمة إلى أداء أفضل للموظفين وبالتالي تحقيق أهدافها وفعاليتها واستمرارها خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها مختلف المنظمات في الوقت الحالي.

### مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

تعبّر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول و اختيار القرار الأنسب والأفضل (رفيق الطيب، ١٩٩٥، ص١١٦).

اي ان عملية اتخاذ القرار تعني انها اختيار البديل الافضل من بين مجموعة من البدائل يكون انسب للمؤسسة.

١- مفهوم صناعة القرار: من العلماء الأجانب : يرى **جينسبيرج Ginsberg، Keys** بأن عملية صنع القرار على أنها من العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار.

ومن العلماء العرب، يرى **طلعت السروجيان** صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة إلى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة، كما أنها عملية

معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية وصراعات ونزاعات تتضمن عناصر جديدة ( عطية خزام خليل، ٢٠٠٩، ص٩٤).

ويعرف **محمد أحمد موسى** صنع القرار بأنه: عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار أو اتخاذه ( أحمد موسى، ٢٠٠٢، ص٤٥).

وعليه فعملية صنع القرار هي مجموع من المراحل المستمرة التي تنتهي باتخاذ القرار المناسب من خلال اختيار البديل الأنسب.

وبالنسبة للفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار نجد **رفيق محمد الطيب** يوضح أن القرار الإداري هو نتاج لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص صاحب السلطة، ولا يغيب عن الأذهان أن عملية اتخاذ القرار الإداري إنما هي تجسيد لوظيفة التخطيط التي يمارسها المسؤولون جميعا والقرار عبارة عن اختيار بين بدليين أو أكثر من البدائل المتاحة، فإن اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع قرار والمسؤول يجب أن يصنع قرار عندما يقوم بانجاز الوظائف الإدارية المختلفة يجب أن يصنع المسؤول العديد من القرارات كل يوم. وإن هذه القرارات ليست متساوية الأهمية بالنسبة للمؤسسة يؤثر بعضها على عدد كبير من أعضاء المؤسسة، يكلف أموالا كبيرة لتنفيذها، أو يكون له تأثير طويل الأمد على المؤسسة، لا يكون تأثير هذه القرارات المهمة على نظام الإدارة نفسه فقط وإنما يكون أيضا على مهنة المسؤول في حين أن بعض القرارات تكون غير مهمة تؤثر فقط على عدد قليل من أعضاء المؤسسة ، تنفيذها قليل التكاليف ولها تأثير قصير الأجل فقط على المؤسسة (رفيق الطيب، ١٩٩٥، ص١١٦).

مما سبق يتضح أن الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنعه أن اتخاذ القرار يعتبر المرحلة الأولى تنتهي باختيار بديل بين عدة بدائل أما عملية صنع القرار فتعني العمل على تنفيذه وتجسيده على ارض الواقع حتى نحصل على نتائج القرار.

٤- **تعريف الفعالية:** هناك عدة تعاريف للفعالية سوف نعرض أهمها انطلاقا كما قدمها بعض العلماء الغربيين ثم نعرض إلى تعريفات لبعض العلماء العرب كما يلي،

أ- نجد من بين إسهامات الغرب في تحديدهم لمفهوم الفعالية مايلي:

يعرفها **ايتزيوني Aatzione**: بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.

نلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية (بلوغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها: نوعية السلطة والإشراف، والاتصال الجيد ، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة (بن نوار ، ٢٠٠٦، ص١٩٦).

ومن بين إسهامات العرب في تعريفهم للفعالية نجد:

يرى محمد قاسم القريوتي بأنها عندما كانت في بدايات البحث عن موضوع الفعالية التنظيمية يرى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي، وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته (بن نوار، ٢٠٠٦، ص١٩٨).

في حين يرى ناصر دادي عدون بأن فعالية المؤسسة كنظام ، يمكن أن تعرف باستعدادها للبقاء ، للتكيف ، للاحتفاظ بنفسها ولنموها، باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها ، وهذا التصور قد تدعم من طرف العديد من الذين درسوا المنظمة (دادي عدون، ٢٠٠٤، ص٩٢).

بينما يرى صالح بن نوار بأنه في الآونة الأخيرة تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط ، إلى معايير أقل جزئية ومنها على سبيل المثال : مستوى الروح المعنوية لدى العمال ، ومعدل الإصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم إلى توجيه الخدمة المقدمة ونسبة النمو وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم (بن نوار، ٢٠٠٦، ص١٩٩).

وعليه فإن نستطيع اول كما توصل بشاينية سعد حول الفعالية اليوم ترتبط بدرجة كبيرة بمبادرة العاملين على اختيار القرار الأمثل للعملية الإنتاجية ، ويتطلب حل هذه المهمات رفع كفاءة ومهارة العمال حتى تزداد أهمية العنصر العقلي والإبداعي في مضمون عملهم (بشاينية، ٢٠٠٢، ص٤٢).

#### ثانيا: ماهية جودة حياة العمل:

١- الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل: ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث مثل:

(Cummings & Molloy , 1977 ; Davis & Cherno, 1975;

، Hackman & Suttle , 1977)

كما درست إدارة المنظمات الرائدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

فيرى كلا من (Hian&Einstein , 1990) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام ١٩٧٢ خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات: United Auto workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وفى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المؤسسات لتحقيق جودة حياة العمل، مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية ، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الإقتصادي للمؤسسة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية. ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة Reengineering الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية

( <http://kenanaonline.com/users/kotler/posts/> )

إذن نستطيع القول أن الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل جاء من الأهمية البالغة التي يحتلها العامل في المؤسسة، حيث نلاحظ أن تطور العمل بمفهوم جودة حياة العمل كان عبر مختلف الفترات بدءا بسنة ١٩٧٢ من خلال مؤتمر علاقات العمل والتي تم خلالها أصبحت مختلف المؤسسات تهتم بتجسيد هذا المفهوم ، ثم خلال نهاية السبعينات وبداية الثمانينات انخفض الاهتمام بهذا المفهوم ، أما منتصف الثمانينات فترة الثمانينات زاد الاهتمام بممارسة جودة حياة العمل في المؤسسات الأمريكية نظرا لتغيير في القوانين وحالة العاملين وأيضا نظرا للتطورات على المستوى الخارجي كاليابان ، ثم خلال فترة التسعينات تم الوصول إلى تطبيقات مختلفة لبرامج جودة حياة العمل وتطبيق أسلوب إعادة هندسة (هندرة) الموارد البشرية باعتبار الأخيرة عنصر استراتيجي للمنظمة.

٢- أهداف جودة الحياة الوظيفية: أشار هانت Hunt بان برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى (زياد يوسف البلبيسي، ٢٠١٢، ص١٢-١٣):



- زيادة ثقة العاملين-المشاركة في حل المشاكل- زيادة الرضا الوظيفي -زيادة الفاعلية التنظيمية .

كما نجد كامر **Kumar** حدد مجموعة من الأهداف منها:

- تقليل معدل الدوران عند الموظفين- زيادة الإنتاجية والأرباح -تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أضاف **دالني Delaney** و **Huselid** بان المؤسسات تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا بتبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي:

- تنمية قدرات المؤسسة على
- توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرتها التنافسية.
- تسهم في توفير قوة عمل أكثر
- مرونة، وولاء ودافعية .
- توفير ظروف عمل حسنة
- ومتطورة من وجهة نظر العاملين.

- جودة الحياة الوظيفية لها اثر

ايجابي على الأداء التسويقي للشركة .

#### ٤- أبعاد جودة الحياة :يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- **برامج الأمن والسلامة والصحة:**تعد من المهام التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية ،والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل وتقليل اثر الحوادث والإصابات المهنية والصحية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجال الأعمال والأنشطة الإنتاجية والخدمية.

إن الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية في أية مؤسسة يعد أهم مؤشرات الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية لإشباع غريزة الأمان الإنساني لتحقيق دودة الحياة الوظيفية، كما يعتبر مظهرا من مظاهر التطور الإداري والتخطيط الاقتصادي الناجح وانعكاسا للوعي العام ودور الحكومات والمؤسسات في الارتقاء بأحوال العمل.

وقد عرف عباس الصحة المهنية تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها،ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم من الأمراض والحوادث.وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية فيما يلي (حسن البربري، ٢٠١٦، ص٢١):

- تقليل تكاليف العمل.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة
- المخاطر.

- توفير نظام العمل المناسب.

تدعيم العلاقات الإنسانية بين

الإدارة والعاملين.

### ب- العلاقات الاجتماعية :

تقوم العلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية) التي يجب أن تسود أفراد المؤسسة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الايجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء .  
كما أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المؤسسة يعد عاملا مهما في توفير المناخ الايجابي الداعم للإنتاجية والإبداع ، وان مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الايجابي في تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهد ورفع مستويات الأداء (حسن البربري، ٢٠١٦، ص٢١).

وعموما نقول أن لبيئة العمل اثر في أداء العامل سعت العديد من المؤسسات إلى إجراء تغييرات جذرية في بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للعاملين، تضم بيئة العمل عدة جوانب منها ما هو مادي، وآخر نفسي، وثالث اجتماعي،، لقد أعطيت البيئة المادية للعمل أهمية عالية على أساس أنها تؤثر تأثيرا في إنتاجية العاملين ، واكتفى باحثون بالتركيز على البيئة المادية للعمل كالإضاءة والحرارة ، والغلاف الجوي، والضوضاء. ولكن دراسات هاوثورن أكدت أهمية العنصر الإنساني الاجتماعي ومفهوم نوعية الحياة التي يعيشها الموظف، والحقيقة أن بيئة العمل لا تتكون فقط من المكونات المادية ، ولكنها تشمل أيضا الجانب النفسي والاجتماعي (بن سعيد العمري ، سلامة اليافي، ص٧٠-٧١).

**ج- الأجر والرواتب:** تمثل الأجر أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي توجه دافعية العاملين في اتجاه معين ، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجر علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجر عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج سلبية وخطيرة على المؤسسة، ويضيف ناصر أن الأجر تساهم بدور مهم في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها حيث تحتل الأجر أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة أهمها:

- يشكل الأجر المصدر الأساس للأفراد وأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيس للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.

- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه ، وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.

- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بان الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي .

- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فيقدر ما يحصل الفرد على اجر مرتفع فانه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل اكبر والعكس صحيح.

**د- الإشراف ومشاركة العاملين:** وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة وصنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وتعميق انتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم لأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بها وبالتالي أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخلها، والذي نشأ نتيجة تضارب القرارات ، والمركزية في اتخاذها.

لذلك فان الأهمية التي توليها المؤسسة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المؤسسة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل ، إذا أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت المعاصر.

وقد توصلت دراسة **عبد العزيز** عام ٢٠٠٥ إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادراية والمشاركة في تحديد كل من المكافآت والمعدلات الوظيفية إنما يساهم ويساعد بشكل كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة (حسن البربري، ٢١، ٢٠١٦، ٢٥).

**هـ الأمان والاستقرار الوظيفي:** يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة في مجال الإدارة وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية العنصر البشري والدور المحوري الذي يلعبه في المؤسسة، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

وقد فسر **إبراهيم ماسلو** أن احتياجات الإنسان تسيير حسب أولويات يفترض إشباعها وعدم إشباعها هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم، ورغبتهم في ترك العمل

وتتفاوت هذه الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها، وعلاقتها حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية:

- البشر كائنات محتاجة ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.

- ترتيب حاجات الإنسان حسب أولويتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات التي تربعت على قمة الهرم.

- يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون حاجة الدنيا قد تم إشباعها أو اشبع جزء منها، حتى وان كان الإشباع بدرجة ضعيفة.

و- **الترقية والتقدم الوظيفي:** الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسة لما تحدثه من تأثير على كبير على مراكز العاملين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وان كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح العاملين وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها والعمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية للموظفين الذي يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية والذين لم تشملهم هذه الترقية فالترقية هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك سيتم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد، وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية، كذلك يمكن اعتبارها من الحوافز المادية لان الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة (حسن البربري، ٢٠١٦، ص ٢٦-٢٨).

وفيما يتعلق بالحوافز نشير هنا إلى انه ينبغي على المديرين أن يبدوا اهتماماً بالحوافز موظفيهم كل حسب أدائه، واهتماماته ورغباته، عموماً تمنح الحوافز وفقاً للأداء، أو للجهد المبذول أو حسب الأقدمية أو المهارة المكتسبة، وهناك أنواع عديدة من الحوافز منها ما هو فردي وآخر جماعي وثالث على نطاق المنظمة كالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في التكاليف.

أما العقاب فقد خلص علماء النفس إلى أن فاعلية أنظمة العقاب محدودة، والعقاب مرتبط بشروط محددة نظراً لما له من تأثير مؤقت، وهو يتطلب من المشرف الجهد الكبير لتقصي السلوكيات الخاطئة لمعاقيتها، ناهيك عن مشاعر الخوف والتوتر التي يمكن أن تسود في المؤسسة ومشاعر الاستياء التي تتولد لدى باقي العاملين، (حسن البربري، ٢٠١٦، ص ٧٠-٧١) هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب نذكر من بينها (فاروق والسيد، ٢٠٠٩، ص ٢٨١):

**توقيت العقاب:** حيث يكون العقاب أكثر فعالية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة، حتى يتحقق الاشتراط لدى الفرد بين سلوكه المخالف، وبين العقاب الذي يترتب على هذا السلوك ، كما أن التغاضي عن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات يؤدي إلى تحول هذا السلوك إلى عادة يصعب على الفرد بعد ذلك الإقلاع عنها.

- **شدة العقاب:** حيث تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد، فيستهان به ، والعقاب القاسي المتطرف الذي لا يتناسب مع السلوك المخالف، يؤدي إلى آثار سلبية كالرغبة في الانتقام .

- **العلاقة مع مطبق العقاب:** حيث تكون فعالية جدوى العقاب عندما تتسم العلاقة بين مطبق العقاب والعاملين بالود والثقة والاحترام المتبادل ، وتترايد فعالية العقاب عندما يطبق المدير العقاب بطريقة موضوعية وبمعنى أن العقاب يجب أن يوجه إلى سلوك محدد ، وليس إلى شخص العامل نفسه.

- **جدول العقاب المستخدم:** حيث تزداد فعالية العقاب عند استخدام الجدول المستمر للعقاب، بمعنى أن يطبقه المسؤول في كل مرة يظهر فيها السلوك غير المرغوب فيه من العاملين

- **الاتساق والثبات في تطبيق العقاب:** بمعنى أن تزداد فعالية العقاب ، عندما يتسم الاتساق، أي بدون تفرقة بين العاملين يميز المسؤول عند تطبيق العقاب بين العاملين حسب علاقته الشخصية بهم، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم رغم ارتكابهم لنفس المخالفة ، كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، بمعنى تطبيقه بانتظام بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها.

- **توضيح سبب الغياب:** حيث تزداد فعالية العقاب عندما يشرح المسؤول للعاملين الأسباب الحقيقية للعقاب، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ويبين الحوافز، حيث يؤدي ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه وفي نفس الوقت يكون لديه دوافع قوى لإظهار السلوك المرغوب فيه للحصول على الحافز الايجابي. ومن خلال ما سبق عرضه لأهم أبعاد جودة حياة الوظيفة نستنتج مدى أهميتها وخاصة أن هذه الأبعاد لها علاقة ومرتبطة ارتباطا مباشر بأهم مورد في المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يحتاج أن نعطي له أهمية كبيرة داخل المنظمة من حيث إشراكه في عملية اتخاذ القرار كل حسب إطار عمله، بالإضافة إلى العمل على تحفيزه سواء أكان تحفيزا ماديا أو معنويا من خلال ترقيته أو زيادة راتبه بالإضافة إلى ضرورة جعل الموظف لديه إحساس بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي والحرص على عدم ضياع مواد المنظمة وانسحابهم إلى منظمات أخرى لديها جوانب عمل أفضل من المنظمة التي كانوا يعملون بها.

**ثالثا: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:**

١- أهمية القرار في الإدارة: مما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات وما استتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (كنعان، ٢٠٠٩، ص ٩٣-٩٤). والقرارات تمثل المهمة الرسمية للرئاسة الإدارية فهو التعبير الأول عن السلطة الرسمية للرئاسة الإدارية لأنه يتضمن إحداث تغيير في مراكز الأفراد والسياسات وظروف العمل. والرئيس الإداري لن يكون قائدا إداريا بالمعنى الدقيق إذا انفرد بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة من معاونيه ومجموعات الأفراد المعنيين بالقرار ومن الضروري أن يهتم القائد الإداري بالربط بين القرارات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فلا تحيد عنها، كذلك من الضروري أن نأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الضغوط الاجتماعية المحيطة والقوى الخارجة عن المؤسسة والتي تتأثر بالقرارات المتخذة وتؤثر فيها (شحمات، ٢٠١٠، ص ٨٥-٨٦).

٢- أنواع القرارات: يصادف متخذ القرار في أي موقف من مواقف العمل العديد من الموضوعات والمشكلات التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، وبهذا نجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تصنيف القرار وفقا للهدف (خزام خليل، ٢٠٠٩، ص ٩١):

تصنف القرارات على أساس الهدف كما يلي:

- القرارات الفعالة: وهي التي تتم على مستوى أعلى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

- القرارات غير الفعالة: وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

ب- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة (كنعان، ٢٠٠٦، ص ٢٤٩-٢٥٠)، وفقا لهذا التصنيف نجد:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريبهم، وأسس دفع الأجور وغيرها.

- قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن اختيار موقع الصنع، أنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على مواد الخام.

- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل،القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام.

- **قرارات تتعلق بالتمويل:**كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم، طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها، كيفية توزيعها.

**ج- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:** قد تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: القرارات الإستراتيجية،القرارات التكتيكية،القرارات التنفيذية،وتختلف التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه الأنواع الثلاثة للقرارات، فجدد تصنيف أنسوفت **Ansoft** والمتمثل في ثلاثة أنواع كما يلي (داداي عدون،٢٠٠١، ص١٢٢-١٢٣):

- **القرارات العملية أو التشغيلية:**وهي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومي ومنها:تحديد الأسعار،ترويج المبيعات ، برامج الإنتاج ، مستوى المخزونات وغيرها ، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تتيحها الأعمال نفسها وتتميز بأنها قابلة للبرمجة ، أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا ، وبمميزاتها هذه كان هذا النوع من القرارات مجالا مرجعيا للنظريات الكلاسيكية.

- **القرارات الإدارية:**ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد : أنظمة المعلومات والاتصال،علاقة السلطة الهرمية ، تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة، وهي تتولد وتنتج عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية.

- **القرارات الإستراتيجية:**تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج،أو نوع النشاط والمنتوج : السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو توريد الدخول إليه وهي أي القرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز بالتنفيذ واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

أما ترتيب **G.Mussche** للقرارات فقد اقترحه كما يلي:

- **قرارات إستراتيجية:**وهي تميز الاختيار الذي تقوم به المؤسسة لسلوك شامل لمدى طويل.

- **قرارات تكتيكية:**تطبيق القرارات الإستراتيجية في المدى المتوسط والمدى القصير بتنظيم الموارد الضرورية.

- **قرارات إدارية:**تضمن في المدى القصير تيسير الوسائل.

- **قرارات ميكانيكية:**تضمن العمل اليومي للمؤسسة (داداي عدون،٢٠٠١،

ص١٢٣).

٣- **مراحل القرارات الإدارية:** من خلال نموذج هيربرت سايمون يتبين فيه أن اتخاذ القرارات إنما يتم في ثلاثة مراحل : التحري - التصميم - الاختيار ، وقد أضاف آخرون فيما بعد ، مرحلة التطبيق ، على أساس أن اتخاذ القرارات إنما هو في النهاية عملية متعلقة بحل مشكلات هذه المراحل وهي كالتالي ( جاب الله عمارة محمد نبيل ، سالم، ٢٠٠٨، ص ٢٢٥-٢٢٦):

أ- **مرحلة التحري:** وفيها يسمح متخذ القرارات بجمع بيانات للتعرف على الأحداث والأحوال التي تقتضي اتخاذ قرارات ، وفيها يحدد المشكلة التي يجابهها وعناصرها والمجال الذي تتبعه ، كما يجب أن يحدد من الذي لديه السلطة لحل المشكلة.

ب- **مرحلة التصميم:** وفيها يقوم متخذ القرارات ببناء على مرحلة التحري بدراسة البدائل، وهنا تكون مهمة المعلومات مساعدة متخذ القرارات على تكوين البدائل وتقويم بدائل القرارات المختلفة.

ج- **مرحلة الاختيار:** وفيها يجد متخذ القرارات البدائل ويشمل ذلك موازنة منفعة وتكلفة كل منها ، وبالتالي يتسنى له اختيار مسلك معين للتحرك وهنا تكون مهمة الاتصال مساعدة متخذ القرارات في ترتيب أولويات البدائل المطروحة.

د- **مرحلة التطبيق:** وفيها يقوم متخذ القرارات بإصدار قراراته بوضع البديل المختار موضع التنفيذ ومتابعة التقدم في ذلك ، وتكون مهمة الاتصال هنا هي توفير المعلومات لمتابعة النتائج عن تنفيذ القرار المتخذ.

٤- **معوقات اتخاذ القرار:** يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرارات تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **المعوقات الداخلية:** وتتمثل هذه المعوقات في العوامل الداخلية وتكون حدود السيطرة والتحكم من جانب الإدارة ، وتتفاوت هذه المعوقات من مؤسسة إلى أخرى وأكثر هذه المعوقات انتشارا في التطبيق العلمي تتمثل فيما يلي (محمد مرسي، عبد الرحمان ثابت، ٢٠٠٠، ص ٦٧٩) :

- **السياسة الحالية:** وتعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا نزعا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم .

- **الإمكانات المالية المتاحة:** وهي تعتبر من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي هو في حدود هذه الإمكانيات ، ويعتبر هذا العامل أحد القيود المفروضة على القرارات التي يتخذها المديرين في كافة المستويات الإدارية.



- سلوك الأفراد: من القيود الهامة التي تعرقل اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.
- عدم توفر الكفاءة الإدارية: إن عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال ، قد يؤدي إلى عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة.
- نقص المعلومات: إن عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها احد المعوقات الهامة التي تؤثر على نجاح عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، وان وجود الخبرة ليس بالأمر الكافي بل لا بد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة.
- ب- المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق (بركان، ٢٠١١، ص ٢٢٣).
- رابعا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية:
- ١- الاستقرار والأمان الوظيفي، وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع مستوى الطمأنينة لدى الموظف على المستقبل مما يؤدي إلى تركيز كامل الطاقة الفكرية له على أعمال وظيفية.
- وعليه فان استمرار العمل وضمان تلقي الدخل المستمر يلعب دورا هاما في تخفيض حالات التوتر ورفع الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي مع إزالة الخوف من حياة العاملين .
- إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمأنينة والارتياح للعاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، حيث أن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير لديهم.
- ويعتبر العامل جزء لا يتجزأ من حياة العمل المهنية ففي حال توفر الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المؤسسة، فهذا يوفر له التربة الخصبة لكي ينمو داخلها، ويطور من نفسه، ومن ثم تحسين أدائه، مما ينعكس إيجابا على جودة اتخاذ القرار الإداري المتخذ، من قبل أصحاب القرار.

٢-

## التوازن بين العمل والحياة

## وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية:

تواجه المؤسسات تحديات من تركيز العاملين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، وبين تلبية التزاماتهم الشخصية في حياتهم اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل، ويشار إلى أن للتوازن بين العمل والحياة تأثيراً إيجابياً على المؤسسة والموظفين على حد سواء، وهذا ما أكدته دراسة البليبيسي بضرورة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل في المؤسسة، لكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة سعيدة، مما يؤثر إيجاباً على معنويات وأدائهم في العمل.

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

٣-

## النمط القيادي والإشرافي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: القيادة

الفعالة لا بد أن تكون قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب، والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه. ويعد النمط القيادي السائد في المنظمة ذو علاقة قوية بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وإمكانية قبولها من الموظفين، وعدم مقاومتها، حيث اتفقت دراسة عبد الناصر سنة ٢٠٠٩ والتي تحدثت عن أنماط القيادة وفعاليتها صنع القرار بالمؤسسة ودراسة عباس سنة ٢٠١٢ والتي جاءت بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، ما يأتي:

- تعزيز النمط القيادي الديموقراطي بالمؤسسة، وحث المسؤولين على إتباعه، لما له تأثير إيجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته.

- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل، واللاتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور مقاومة القرار.

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

كما أن فرص الترقى والتقدم والوظيفي، ووجود نظام فعال لتطوير الموظف له تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة الرغبة في العمل، والطموح وتحسين الأداء، وبذل أقصى جهد في العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة والإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي من شأنها تعزيز مكانة العاملين، وزيادة فرصهم

للتطوير، وتحسين مركزهم الوظيفي. وعليه فان قوة عناصر البيئة الداخلية، وأبعاد جودة حياة العمل من شأنها التأثير بشكل مباشر على فاعلية اتخاذ القرارات من قبل القيادات الإدارية (عيسى عبد الرحمان ابو حميد، ٢٠١٧، ص ٣٦-٣٨).

نستطيع القول مما سبق أن على المؤسسة أن تكون ملمة بهاته الأبعاد وان لا تركز بعدا على آخر حتى تتمكن من التطبيق الأمثل لجودة حياة العمل بها. فبالنسبة للبعد الأول نرى أن الأمان والاستقرار الوظيفي للموظف يلعب دورا كبيرا على أداء الموظف وبالتالي ينعكس بالإيجاب على مختلف الجوانب الأخرى للمنظمة بما فيها عملية اتخاذ القرار، كما أن النمط الإشرافي ومشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار كل حسب عمله سيؤدي هذا إلى زيادة الثقة لدى الموظف وشعوره بالانتماء للمنظمة وبالتالي فان المناخ التنظيمي المؤسسة يكون متوازنا وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات فعالة مهما كان نوعها، كما أن بعدي الترقية والتوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية يلعبان دورا مهم اذ ان كليهما يؤثر أكثر على الجانب النفسي للموظف فبالنسبة لبعدي الترقية مهما كان نوعها سواء امانت مادية أو معنوية تنعكس بالإيجاب على نفسية الموظف، هذا من جهة ومن جهة أخرى فيما تعلق ببعدي التوازن بين حياة الموظف الشخصية وحياته في العمل يؤثر ذلك بالإيجاب على أدائه فكلما كان الموظف مستقرا مع أسرته وله علاقات طيبة مع مجامعه كلما اثر ذلك إيجابا على أدائه بالمنظمة.

#### خاتمة:

إن العمل على إعطاء الأهمية البالغة لجودة حياة العمل بمختلف أبعادها وعناصرها يشكل مسؤولية وكفاءة للمؤسسة، بحيث ينعكس بالإيجاب على ويؤدي إلى نتائج ايجابية وملموسة على جهود المؤسسة من خلال مساعدة وتحسين ظروف الموظفين والذين يعدون بحق المورد البشري الأهم في المؤسسة ويجب دائما الحرص على ايلائه الأهمية البالغة من اجل استمراريتها.



## المراجع:

بركان ،دليلة(ديسمبر ٢٠١١).تأثير الاتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار – دراسة حالة الشرطة الجزائرية للمياه بيسكرة A.D.E ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر.

بن سامي محمد حسين خالد(٢٠١٨).ماهية ادارة الجودة الشاملة تعاريف ومفاهيم،نقلا عن الموقع :

<http://www.kau.edu.sa> > Files>Subjects fjhvdoM30/09/2018 hgshu, M 21M53

بن نوار ،صالح.(٢٠٠٦).فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة .

جمال الدين عبد الرحمان إدريس ثابت ،محمد المرسي(٢٠٠٠).السلوك التنظيمي) نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، دط ، الدار الجامعية ، القاهرة.

حسن البربري،مروان(٢٠١٦).دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين في سبكة الاقصى للاعلام والانتاج الفني،اشرف :محمود عبد الرحمن الشنطي،ماجستير في برنامج القيادة والادارة،أكاديمية،جامعة الاقصى،غزة.

خزام خليل منى،عطية(٢٠٠٩).الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية،دط،دار أبو الخير،الأزاريطة، الاسكندرية،٢٠٠٩.

دادي عدون، ناصر(٢٠٠١).الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.

زياد يوسف البلبيسي ،أسامة(٢٠١٢).جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،اشراف:سامي علي ابو الروس،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة.

شيخي، مريم(١٠١٤).طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة –دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ،اشراف :بشلاغم يحي،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس تخصص الانتقاء والتوجيه،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان،الجزائر.

الطيب محمد، رفيق (١٩٩٥). مدخل للتسيير أساسيات ووظائف ، تقنيات ، وظائف المسير وتقنيات التسيير ، ج ٢ ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .

عبد الرحمان الشنطي، نهاد، وإسماعيل ماضي، خليل (٢٠١٦). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته باخلاقيات العمل-دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

عبد قلية، فاروق ، و عبد المجيد السيد ، محمد (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١ ، دار المسيرة، عمان، الأردن.

عمارة محمد نبيل محمد ، جاب الله ، وسالم سعد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط ٣، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

عيسى عبد الرحمان ابو حميد، هاشم (٢٠١٧). اثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧.

قادة، يزيد (٢٠١٢). واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية – دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة-، اشراف شليل عبد اللطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد.

محمود ، شحماط (٢٠١٠). المدخل إلى العلوم الادارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، دط، دار العلوم للنشر، عنابة.

منصور أحمد حملاوة، عماد (٢٠١٥). غموض الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي –دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة-، اشراف: يوسف عبد عطية بحر، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.

موسى محمد أحمد (٢٠٠٢). التربية وقضايا المجتمع المعاصر، دط، دار الكتاب الجامعي، العين الامارات العربية .

نواف، كنعان (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق)، ط ١، دار الثقافة كنعان، عمان.

<http://www.al-malekh.com/vb/f451/10073>

بتاريخ: ٢٠١٨/٠٩/٣٠

الساعة: ٢١:٣٢

thesis.univ-biskra.dz ( PDF بتاريخ: ٢٠١٨/٠٩/٣٠ الساعة: ٢١:٣٩

