

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في شعبة علوم التسيير،

تخصص: إدارة الإنتاج والامداد

بـعـنـوان

أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود الحياة الوظيفية
كمتغير وسيط - دراسة حالة مجمع صيدال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

جلولي محمد

من إعداد الطالب :

بلواضح أحمد سيف الدين

لجنة المناقشة

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	هاشمي الطيب	أستاذ التعليم العالي	د مولاي الطاهر - جامعة سعيدة	رئيسا
02	جلولي محمد	أستاذ التعليم العالي	د مولاي الطاهر - جامعة سعيدة	مشرفا
03	مهدي عمر	أستاذ محاضر (أ)	د مولاي الطاهر - جامعة سعيدة	مشرفا مساعدا
04	نزعي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر (أ)	د مولاي الطاهر - جامعة سعيدة	ممتحنا
05	كافي ميمون	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي البيض	ممتحنا
06	مهر حاج محمد	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



اهداء

بكلّ محبة وامتنان، أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي العزيزة، التي شجعتني ودعمتني طوال هذه الرحلة العلمية.

إلى والدي ووالدي، اللذين لم يدخرا جهداً في تقديم الدعم والتحفيز، أهديكما هذا الإنجاز.

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء، الذين كانوا دعامة ثابتة في حياتي، شاركوا بأفكارهم وتشجيعهم،

وجعلوا هذه الرحلة مليئة بالذكريات الجميلة، أقدم لكم كلمات الامتنان العميقة.

أهدي هذه العمل أيضاً إلى أساتذتي ومشرفي، الذين شاركوني معرفتهم وخبرتهم،

وساهموا في توجيهي خلال هذه الرحلة العلمية.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من يؤمن بأهمية البحث والمعرفة، ولمن يسعى لتحقيق التميز والتقدم،

إنكم المحرك وراء كل خطوة نحو الأمام، بكل فخر وامتنان

بلواضح أحمد سيف الدين

تقدير وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبيه محمد الأمين، وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

الحمد لله تعالى الذي منحني القوة والإرادة لإتمام هذا البحث بنجاح، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، نشكرك ونثني عليك الخير كله.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي المشرف السيد جلولي محمد وأستاذي المشرف المساعد السيد مهدي عمر، على توجيهاتهما القيمة ودعمهما الدائم طوال فترة هذا البحث. لقد كنتما مصدر الهام لي وقدوة في العمل البحثي. أشكر أصدقائي وزملائي على دعمهم الدائم وتشجيعهم. خصوصاً صديقي يوسف جوبة الذي وفر لي وقتاً كبيراً في إتمام هذا البحث.

شكراً لكل أساتذتي الأعزاء بجامعة المسيلة وجامعة سعيدة الذين قدموا لي الدعم والتوجيه، إن تفانيكم واهتمامكم الدائم بتوجيهي وارشادي أسهم بشكل كبير في نجاح هذه الأطروحة.

وأخيراً، أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين قاموا بتقديم الجهد والوقت لتقييم هذا العمل.

شكراً لكل من ساهم ووفر الجهد والوقت في هذا العمل البحثي. اللهم اجعله في ميزان حسناتهم جميعاً.

بكل الاحترام والتقدير،

بلواضح أحمد سيف الدين

الفهرس العام

	البسمة
	الإهداء
	تقدير وعرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	ملخص الدراسة
1-06	مقدمة عامة
8-47	الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة
8	تمهيد
8	I. ماهية التفكير الاستراتيجي
8	1. مفهوم التفكير الاستراتيجي
9	1.1 نبذة عن التفكير الاستراتيجي
9	2.1 تعريف التفكير الاستراتيجي
11	2. عناصر التفكير الاستراتيجي
12	1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحثين
18	2.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الدراسة الحالية
22	3. خصائص المفكر والتفكير الاستراتيجي
22	1.3 خصائص المفكر الاستراتيجي
25	2.3 خصائص التفكير الاستراتيجي
28	II. مفاهيم أساسية في جودة الحياة الوظيفية
28	1. الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية
29	2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية
31	3. النموذج النظري لمسح جودة الحياة الوظيفية
35	4. أهمية جودة الحياة الوظيفية
37	5. المراحل الرئيسية لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية
38	III. الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
38	1. مفهوم الأداء الوظيفي
40	2. أبعاد الأداء الوظيفي
40	1.2 نموذج (1990) Cambell متعدد العوامل
41	2.2 نموذج (1993) Motowidlo & Borman لأبعاد الأداء الوظيفي
43	3. مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
45	4. معايير تقييم الأداء

الفهرس العام

45	1.4 العناصر
46	2.4 معدلات الأداء
47	خلاصة الفصل
49-73	الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
49	تمهيد
49	I. عرض الدراسات السابقة
49	1. دراسات سابقة تتضمن علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي
57	2. دراسات سابقة تتضمن علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي
62	II. التعقيب على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية
62	1. التعقيب على الدراسات السابقة
62	1.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "متغيرات الدراسة"
64	2.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "الأساليب الإحصائية المستخدمة"
65	3.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "منهج البحث"
66	4.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "بيئة الدراسة" و "العينة المستهدفة"
68	2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
68	III. العلاقة بين متغيرات الدراسة
68	1. علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي
70	2. علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي
71	3. الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي
73	خلاصة الفصل
75-94	الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة
75	تمهيد
75	I. وصف منهجية البحث
75	1. البحث والفرضيات
76	2. النموذج المفاهيمي للدراسة
78	3. منهجية البحث
78	1.3 أداة جمع البيانات
80	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
81	II. الدراسة الوصفية للعينة
81	1. تحليل خصائص العينة
84	2. دراسة اتجاه آراء المستجوبين
86	III. التحقق من صحة النموذج: الأساليب الإحصائية والعمليات التحليلية
86	1. نمذجة المعادلات الهيكلية

الفهرس العام

87	2. الخطوات الشائعة والمفاهيم ذات الصلة للتحقق من صحة نموذج PLS في حالة نماذج القياس العاكسة
88	1.2 مفاهيم ذات الصلة للتحقق من صحة نموذج PLS
90	2.2 إجراءات تقييم نتائج SEM-PLS في نماذج القياس العاكسة
94	خلاصة الفصل
96-118	الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج
96	تمهيد
96	I. تقييم نموذج القياس العاكس
96	1. تقييم المصادقية التقاربية
96	1.1 موثوقية المؤشر
99	2.1 متوسط التباين المستخلص (AVE)
100	2. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي
105	3. تقييم المصادقية التمايزية
105	1.3 تقييم المصادقية التمايزية حسب معيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker)
107	2.3 تقييم المصادقية التمايزية حسب معيار التحميلات المتقاطعة cross loadings
108	II. تقييم النموذج الهيكلي
108	1. اختبار الفرضيات (معاملات المسار)
110	2. معامل التحديد R-square
112	3. تقييم حجم الأثر f-square
113	4. جودة التنبؤ Q ²
114	III. تحليل الوساطة
116	IV. نتائج الدراسة
118	خلاصة الفصل
120-121	خاتمة الدراسة
123-129	قائمة المراجع
131-138	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

19	الجدول 01: تحليل عناصر التفكير الاستراتيجي
41	الجدول 02: أبعاد الأداء الوظيفي حسب نموذج (1990) Cambell متعدد العوامل
63	الجدول 03: المتغيرات التابعة للتفكير الاستراتيجي ضمن الدراسات السابقة
64	الجدول 04: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة
66	الجدول 05: تحليل الدراسات السابقة حسب "بيئة الدراسة" و "العينة المستهدفة"
79	الجدول 06: مصادر إعداد فقرات الاستبانة
80	الجدول 07: سلم ليكارت (Likert) الخماسي
80	الجدول 08: مقياس الإجابة على الفقرات
81	الجدول 09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
82	الجدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
83	الجدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
83	الجدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
84	الجدول 13: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في مجمع صيدال
85	الجدول 14: اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات
97	الجدول 15: معامل التحميل (Factor Loading)
99	الجدول 16: متوسط التباين المستخرج (AVE)
101	الجدول 17: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة (Alpha Cronbach)
103	الجدول 18: الموثوقية المركبة Composite Reliability
104	الجدول 19: الفحص النظري لاحتمالية المؤشرات الزائدة عن الحاجة
106	الجدول 20: فحص التداخل بين الأبعاد باستخدام معيار فورنيل لاكر
107	الجدول 21: التحميلات المتقاطعة (cross loadings)
109	الجدول 22: معاملات المسار
110	الجدول 23: معامل التحديد R-square
112	الجدول 24: حجم الأثر f-square
113	الجدول 25: جودة التنبؤ Q^2
114	الجدول 26: حالات الوساطة واللا وساطة
115	الجدول 27: تحليل الوساطة

فهرس الأشكال

12	الشكل 01: أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب (Liedtka, 1998)
16	الشكل 02: عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'Shannassy, 1999)
24	الشكل 03: سلسلة أهداف المؤسسة
34	الشكل 04: النموذج المفاهيمي لمسح جودة الحياة الوظيفية
36	الشكل 05: العلاقة التبادلية بين فعالية جودة الحياة الوظيفية والفعالية التنظيمية
37	الشكل 06: المراحل الرئيسية لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية
77	الشكل 07: النموذج النظري للدراسة
88	الشكل 08: مرجع توضيحي
91	الشكل 09: إجراءات تقييم نتائج SEM-PLS في نماذج القياس العاكسة
100	الشكل 10: متوسط التباين المستخرج (AVE)
102	الشكل 11: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة (Alpha Cronbach)
109	الشكل 12: معاملات المسار لنموذج الدراسة
111	الشكل 13: معامل التحديد R-square

"أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود الحياة الوظيفية كمتغير وسيط -دراسة حالة مجمع صيدال"

الملخص:

تحاول هذه الدراسة فحص تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي وتأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، كما تسعى الدراسة الى استكشاف الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي. تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال تحليل بيانات مديري واطارات مجمع صيدال في كل من المديرية العامة، مديرية الاستراتيجية والتنظيم، مديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج "بيوتيك"، حيث تم توزيع 114 استمارة استبيان من خلال المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة، وتم جمع 73 استمارة قابلة للتحليل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية SEM-PLS لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجي له دور مهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم اهم متطلباتها، كما أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي "مجمع صيدال" وتلعب دورا وسيطيا إيجابيا بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، أما بالنسبة لعلاقة التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي لا يساهم في الأداء الوظيفي بشكل مباشر وهو ما يشير الى أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية، الأداء الوظيفي، نمذجة المعادلات الهيكلية.

«L'impact de la Réflexion Stratégique sur la Performance au Travail en Présence de la vie Professionnelle comme variable médiatrice - une étude de cas le Groupe Sidal»

Résumé:

Cette étude vise à examiner l'impact de la réflexion stratégique sur la qualité de vie au travail et la performance au travail, ainsi que le rôle médiateur de la qualité de vie au travail dans la relation entre la réflexion stratégique et la performance au travail. L'étude a été réalisée en analysant les données des dirigeants et cadres du Groupe Sidal, notamment de la Direction Générale, de la Direction de la Stratégie et de l'Organisation, de la Direction du Marketing et des Ventes et de l'unité de production "BIOTIC". Au total, 114 questionnaires ont été distribués dans le cadre d'une enquête complète, avec 73 questionnaires utilisables collectés pour analyse.

L'étude a utilisé une approche descriptive-analytique et a utilisé la modélisation d'équations structurelles avec moindres carrés partiels (SEM-PLS) pour analyser les données collectées. Les résultats de l'étude démontrent que la réflexion stratégique joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité de vie au travail en répondant à ses exigences essentielles. De plus, la qualité de vie au travail contribue à améliorer la performance au travail des employés du Groupe Sidal et constitue un facteur médiateur positif dans la relation entre la réflexion stratégique et la performance au travail. Concernant l'association directe entre la pensée stratégique et la performance au travail, les résultats indiquent que la pensée stratégique n'a pas d'impact direct sur la performance au travail, soulignant l'importance du rôle médiateur de la qualité de vie au travail dans cette relation.

Mots clés: Réflexion stratégique, la qualité de vie au travail, performance au travail, modélisation d'équations structurelles (SEM-PLS).

« **The impact of strategic thinking on job performance with work life as a mediating variable - a case study of Saidal Group** »

Abstract:

This study aims to examine the impact of strategic thinking on the quality of work-life and job performance, as well as the mediating role of the quality of work-life in the relationship between strategic thinking and job performance. The study analyzed data from managers and executives at Saidal Group, including the General Directorate, the Directorate of Strategy and Organization, the Directorate of Marketing and Sales, and the production unit "BIOTIC." A total of 114 questionnaires were distributed through a comprehensive survey, with 73 usable questionnaires collected for analysis.

The study used a descriptive-analytical approach and Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) to analyze the collected data. The study's findings show that strategic thinking plays a significant role in improving the quality of work life by supporting its essential requirements. Moreover, the quality of work life contributes to enhancing job performance among employees at Saidal Group and serves as a positive mediating factor in the relationship between strategic thinking and job performance. Regarding the relationship between strategic thinking and job performance, the results indicate that strategic thinking does not directly impact job performance, which points to the importance of the mediating role of the quality of work life in this relationship.

Keywords: Strategic thinking, quality of work life, job performance, structural equation modeling (SEM-PLS).

مقدمة عامة

مقدمة عامة

على مدى العقدين الماضيين، أدت التأثيرات المتزايدة لعوامل مثل العولمة والتطور التكنولوجي الى اتسام سوق الأعمال بالمزيد من التعقيد والتحديات المستمرة، حيث نجم عن العولمة اتساع رقعة البيئة التنافسية وزيادة ضغوطها كنتيجة لارتفاع مستوى الوصول الى الأسواق العالمية، بينما أدى التطور التكنولوجي الى حدوث العديد من التغيرات في طرق الإنتاج والتواصل والتسويق وهو ما زاد من حدة المنافسة وديناميكيته وشرح مبرر توجه المنظمات الحديثة نحو البعد الاستراتيجي للموارد البشرية واعتبارها ركيزة أساسية لصنع الفارق والتفوق التنافسي. فعلى الرغم من العولمة والتطور التكنولوجي اللذين يشهدهما العالم خلال الألفية الجديدة لازال المورد البشري أساسا للتفكير والتسيير والعمل وإدارة هذه التكنولوجيات والتحكم في باقي موارد المنظمة وبالتالي حافظ على مكانته كأحد أهم عناصر تحقيق التفوق التنافسي والتنظيمي.

إن استيعاب المنظمات لهذا الواقع دفع بها الى التوجه نحو تفعيل دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وتطوير أدائها الى المستوى الذي يمكنها من التعامل مع عدم اليقين البيئي وبيئات شديدة التنافس والديناميكية بدل الاستمرار في النمط التقليدي المناسب لبيئات "متغيرة/مستقرة بطيئة" والذي يعتبر غير ملائم لمتطلبات المنافسة الحديثة، ويتلخص مبرر توجه المنظمات لهذا النوع من التفكير في كونه أحد أهم الأدوات التي تسهم في فك شفرة تعقيدات المحيط الخارجي والتصدي للتغيرات الغير متوقعة في الحاضر والمستقبل، حيث يعبر التفكير الاستراتيجي عن عملية عقلية ينتهجها المفكر الاستراتيجي لتسطير الأهداف طويلة المدى وتحديد المسارات واكتشاف فرص النمو وفهم بيئة المنظمة، كما يعتبر العملية التي تتيح تصورا شاملا للبيئة التنظيمية والسياق الاقتصادي والاجتماعي، بما في ذلك تحديد المزايا التنافسية واستثمار الموارد بشكل فعال.

من جانب آخر، تظهر العديد من الأدبيات السابقة أن جودة الحياة الوظيفية تلعب دورا حيويا في تعزيز أداء الموظفين ورفاهيتهم الوظيفية، وقد ازدادت أهمية هذا المفهوم بصورة كبيرة في إطار التطور المستمر لمفاهيم إدارة الموارد البشرية والاهتمام بمتطلبات الموظفين وأصبحت عاملا أساسيا لتحقيق الاستقرار داخل المنظمات، ويعكس مفهوم جودة الحياة الوظيفية الاهتمام بتحسين بيئة العمل والتواصل الإيجابي بين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل وتحسين الإنتاجية. على الرغم من أهمية هذا المفهوم ومفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل منفصل، تظهر مراجعة الأدبيات أن قلة من الدراسات فقط قد

مقدمة عامة

حاولت فهم العلاقة بينهما، والتي أظهرت أن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم أهم متطلباتها كتوفير الاستقرار الوظيفي وتحسين ظروف العمل، كما تظهر دراسات أخرى أن توفير مثل هذه المتطلبات يؤدي بالتأكيد إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يستند ذلك على أن توفير المنظمة لاحتياجات الموظف يعطي دافعاً قوياً للعمل ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس يحتمل أن يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين أداء الموظفين من خلال دعم المتطلبات والاحتياجات اللازمة لتحسين بيئة العمل ورفاهية الموظف، ويمكن من طرح الإشكالية التالية:

هل يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير

وسيط في مجمع صيدال؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مجمع صيدال.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل المساهمات المحتملة للتفكير الاستراتيجي في جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في مجمع صيدال، واستكشاف الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في المجمع، كما ستحاول هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي وإدارات مجمع صيدال، وتقديم توصيات عملية بناءً على نتائج الدراسة لتعزيز التفكير الاستراتيجي وتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

مقدمة عامة

- تعزيز الاستدامة المنظمة وفعالية القيادة في اتخاذ القرار الاستراتيجي: يسهم التفكير الاستراتيجي في صياغة الرؤى وتحديد اتجاه المنظمة وتحقيق منظور متكامل للبيئة الداخلية والخارجية، وعليه يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعزيز الاستدامة المنظمة عبر شرح الخطوط العريضة لعملية التفكير الاستراتيجي وهو الأمر الذي يدعم تعزيز فعالية القيادة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة وتحديد الأولويات الإستراتيجية.

- تحسين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي: تلعب جودة الحياة الوظيفية دورا مهما في رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي، ومن خلال شرح هذه الدراسة للمراحل الأساسية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ومتطلباتها الأساسية يمكن أن ينعكس ذلك على تحسين رضا وولاء الموظفين بما يدعم تحسين الأداء الوظيفي وإنتاجية المنظمة.

- استكشاف دور جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط: كما سبق وذكرنا في العنصر السابق، فإن جودة الحياة الوظيفية تعتبر عاملا هاما في رضا وأداء الموظفين، ومن خلال هذا البحث سيتم التحقيق في دور جودة الحياة الوظيفية في نقل التأثير بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وهو ما سيمكن من تحديد أهمية هذا المتغير كوسيلة لتعزيز الأداء الوظيفي عبر تأثير التفكير الاستراتيجي.

- دعم التحسين المستمر لجودة الحياة الوظيفية بالمنظمات من خلال فهم علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية وأثر ذلك على أداء الموظفين والأداء العام للمنظمة.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية: يعتبر هذا البحث إضافة مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية خصوصا مع ندرة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التفكير الاستراتيجي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، وبالتالي يمكن أن يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال وتحسين الممارسات الادارية.

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل الظواهر المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وعلى نمذجة المعادلات الهيكلية من أجل تحليل واختبار العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

هيكل البحث

تنقسم هذه الدراسة إلى جزء نظري وجزء تطبيقي، حيث يتضمن الجزء النظري وصف وتحليل متغيرات الدراسة ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما يتضمن توضيحا للعلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، بينما يضم الجزء التطبيقي فصلا لعرض الإطار العام للدراسة الذي يتم من خلاله وصف منهجية البحث عبر تقديم فرضيات البحث والنموذج المفاهيمي للدراسة بما في ذلك توضيح طريقة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، كما يحتوي الجزء التطبيقي على فصل آخر يتضمن عملية تحليل ودراسة النتائج التي تعتبر أمرا ضروريا للتحقق من فرضيات البحث وصحة النموذج المفاهيمي للدراسة.

مفهوم التفكير الاستراتيجي	ماهية التفكير الاستراتيجي	الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة	الجزء النظري
عناصر التفكير الاستراتيجي			
خصائص المفكر والتفكير الاستراتيجي			
الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية	مفاهيم أساسية في جودة الحياة الوظيفية		
مفهوم جودة الحياة الوظيفية			
النموذج النظري لمسح جودة الحياة الوظيفية			
أهمية جودة الحياة الوظيفية			
المراحل الرئيسة لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية			
مفهوم الأداء الوظيفي	الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي		
أبعاد الأداء الوظيفي			
مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي			
معايير تقييم الأداء			
دراسات سابقة تتضمن علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	عرض الدراسات السابقة		
دراسات سابقة تتضمن علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي			
التعقيب على الدراسات السابقة	التعقيب على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية	الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة	
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة			
علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة		
علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي			
الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي			



الفصل الأول:

التأصيل النظري

لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

تسعى الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تقديم التمهيد النظري اللازم لتوضيح مفاهيم متغيرات الدراسة والعناصر المرتبطة بها، حيث سيبدأ هذا الفصل باستعراض ماهية التفكير الاستراتيجي من خلال تعريف هذا المفهوم إبراز عناصره وخصائصه التنظيمية، ثم سيتطرق الفصل إلى المفاهيم الأساسية لجودة الحياة الوظيفية والمراحل الأساسية لتطبيقها، وأخيراً يعرض الفصل الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال تعريف المفهوم واستعراض الأبعاد المرتبطة به وأهم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين.

I. ماهية التفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المستحدثة في إدارة المنظمات كونه يمثل مدخلا معاصر ونمطا فكريا متقدما يسمح بتحقيق موازنة الإمكانيات المنظمة مع متطلبات المنافسة ومستقبل المنظمة عبر تحصيل العلاقات المنظورة والغير منظورة لمختلف أنشطة المنظمة وترابطاتها مع مختلف الأنماط البيئية، وعلى الرغم من أهمية وضرورة التفكير الاستراتيجي أثبتت إحدى الدراسات الميدانية إغفال ممارسة هذا النوع من التفكير لدى 90% من عينة الدراسة المتمثلة في مديري منظمات الأعمال بسبب عدم تدريبهم عليه (الدوري و أحمد، 2009، الصفحات 25-27).

1. مفهوم التفكير الاستراتيجي

عادة ما يبدأ الإنسان في التفكير عندما لا يعرف ما الذي يجب عليه فعله بالتحديد في مواجهة مشاكل تعجز معها معارفه السابقة عن إيجاد حلول ناجحة لها، وهو ما يحفز على التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير بشكل إبداعي لاستحداث أفكار وحلول غير مألوفة لمعالجة مشاكل غير مألوفة (ترغيني، 2015، صفحة 81). والسائد حول التفكير العادي أنه تدرج من عمليات معقدة تسري في العقل البشري بسرعة مذهلة، تتلخص مهمتها في تبسيط ما يشغل الذهن وتحويله إلى أجزاء لها قابلية الربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ثم استخلاص مسلمة تعبر عن قاعدة للتطبيق الملموس (الحمداني و الخولاني، 2018، صفحة 213)، والفارق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير العادي هو امتلاك الاستراتيجيين للرؤية التي من خلالها يمكن وصف المفكر الاستراتيجي أنه يرى ملا يراه غيره بدلا من وصفه أنه يفكر، وهو ما يمكنه من التوصل إلى ربط الحلقة المفقودة المؤدية إلى النجاح وتحقيق الأهداف (نبيل، 2017، صفحة 12).

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

1.1 نبذة عن التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأواسط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فعاليته في بلوغ الغايات المنظمة إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينيات (الدوري و أحمد، 2009، صفحة 29) ومع صدور كتاب البروفيسور Igor Ansoff تحت عنوان استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) وضع التخطيط الاستراتيجي تحت العديد من الاختبارات التي بينت قصور هذا الأخير وفتحت الباب للبحث عن أسلوب بديل يخدم التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتمثل الاختبار الحقيقي الذي خضع له التخطيط الاستراتيجي في مقالة Henry Mintzberg المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال سنة 1994 تحت عنوان The Fall and Rise of strategic planning والذي يعني "أفول وبزوغ التخطيط الاستراتيجي"، والتي من خلالها أظهر الباحث جوانب القصور في التخطيط الاستراتيجي من خلال استعراض الفروق بين هذا الأخير والتفكير الاستراتيجي.

لم يدعو Mintzberg للتخلص نهائياً من التخطيط الاستراتيجي بل إلى فصل التفكير المرتبط بالرؤية الإستراتيجية عن التنفيذ المرتبط بالخطة الإستراتيجية وبهذا إنشاء وظيفة جديدة للتخطيط الاستراتيجي تدعم عملية صنع الإستراتيجية من خلال تقديم التحليلات الرسمية أو البيانات الصعبة التي تتطلبها التفكير الاستراتيجي وهذا ما يستنتج من تعريفه لعملية صنع الإستراتيجية حيث قال: هي الحصول على ما يتعلمه المدير من جميع المصادر أي كل الرؤى من تجاربه الشخصية وتجارب الآخرين في جميع أنحاء المنظمة والبيانات الثابتة من أنحاء السوق وما شابه ذلك ثم تجميع كل هذا التعلم في رؤية للاتجاه الذي يجب أن يتبعه العمل (Mintzberg, 1994).

2.1 تعريف التفكير الاستراتيجي

لا يوجد اتفاق محدد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، حيث استخدم عدد من المؤلفين المصطلح بالتبادل مع مفاهيم أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، وركز بعض المؤلفين على عمليات الإدارة الإستراتيجية أو ذكروا بشكل صريح أن التخطيط

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

الاستراتيجي الجيد يساهم في التفكير الاستراتيجي، أو افترضوا ضمناً أن نظام الإدارة الإستراتيجية المصمم جيداً يسهل التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة (Ingrid, 2001, p. 63).

اقترح (Mintzberg, 1994) تمييزاً واضحاً بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وذكر أن التخطيط الاستراتيجي ليس تفكيراً استراتيجياً مجادلاً بأن كل مصطلح يركز على مرحلة مختلفة من عملية تطوير الإستراتيجية، وبرر أن التخطيط الاستراتيجي يركز على التحليل ويتعامل مع صياغة الاستراتيجيات الحالية وتفصيلها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، من ناحية أخرى يؤكد التفكير الاستراتيجي على التوليف وينطوي على استخدام الحدس والإبداع لخلق رؤية متكاملة للمشروع، ومؤكداً أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يجب أن تحدث بعد التفكير الاستراتيجي.

عرف (Mintzberg, 1994) التفكير الاستراتيجي على أنه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرات الشخصية لكل من المدير والعاملين في المنظمة في التعامل مع البيانات المتاحة لتحديد الرؤى وصياغة الاتجاه الذي يجب أن يتبع العمل بموجبه وتحقيق منظور متكامل للمنظمة، ويعرفه كل من (Gallimore 1997) و (Mintzberg 1994) و (Liedtka 1998) على أنه طريقة خاصة للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، وذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن توظيف الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية من خلال ربط الماضي والحاضر بالمستقبل (الحمداني و الخولاني، 2018، صفحة 213) ويشير (Mintzberg, 1994) إلى أن التفكير الاستراتيجي ينطلق بناءً من التصور مستشهداً في ذلك بقصة اختراع كاميرا بولارويد التي صنعها العالم إدوين لاند مخترع التصوير الفوري، حيث أنه في عام 1943 التقط إدوين صورة لابنته جنيفر البالغة من العمر ثلاث سنوات، وهو الأمر الذي أثار تساؤل الفتاة حول إمكانية رؤية صورتها على الفور، حيث أنه في ذلك الوقت كانت عملية استخراج الصور تستغرق عدة أيام (ACSNHCL)*، من خلال سؤال جنيفر لوالدها تصور هذا الأخير الكاميرا التي من شأنها أن تحول شركته، وتمكن بعد ذلك 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

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

ويشير (Ingrid, 2005, p. 337) إلى التفكير الاستراتيجي على أنه طريقة لحل المشكلات الإستراتيجية التي تجمع بين النهج العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الإبداعي والمتشعب، ويركز هذا النهج على الكيفية التي يتمكن بها كبار المديرين من فهم الإجراءات الإستراتيجية وتفعيلها ضمن بيئة شديدة التعقيد والغموض والتنافسية، وفي نفس السياق تقريبا يعرف Garratt 1995b التفكير الاستراتيجي على أنه العملية التي يتمكن من خلالها كبار المديرين التنفيذيين من الارتقاء فوق العمليات الادارية اليومية والأزمات واكتساب منظور مختلف للمؤسسة وبيئتها المتغيرة (Ingrid, 2001, p. 64) حيث يتطلب تكوين هذا المنظور من كبار المديرين فهم العناصر الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على صنع التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا نحو المستقبل ودون إهمال وقائع الماضي (جارات و آخرون، 1999، صفحة 23). ويعرفه Ivancecich et al 1997 على أنه أتمودج التفكير الذي يستهدف تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وسياساتها عن طريق تطوير طرق العمل وتحديد المصادر الضرورية من أجل تحقيق الأهداف (العنزي و صالح، 2009، صفحة 398).

وعليه، يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية تركيبية منطلقها تصور الأهداف المستقبلية للمنظمة، ثم التوجه نحو تحقيق هذا التصور بناء على فهم كيفية ترابط وتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومحيطها الخارجي مع الاستفادة من وقائع الماضي ومعطيات المستقبل. وتقتصر الدراسة الحالية أنه من أجل التعرف على التفكير الاستراتيجي بشكل أوسع وبناء تصور لهذا المفهوم، يجب مناقشة أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب ما جاء في الأدبيات السابقة، والتطرق إلى أهم خصائصه التنظيمية، وهو ما ستقدمه الدراسة في العناصر الموالية.

2. عناصر التفكير الاستراتيجي

يعود الفضل في ابتكار عناصر للتفكير الاستراتيجي* إلى الباحثة Jeanne M.Liedtka سنة 1998 وعلى نفس آراء (Mintzberg, 1994) في أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة معينة في التفكير ذات سمات محددة، قامت الباحثة بابتكار خمس عناصر للتفكير الاستراتيجي. وانطلاقا من

* عناصر التفكير الاستراتيجي: تسمى أيضا أبعاد التفكير الاستراتيجي أو مكونات التفكير الاستراتيجي.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

دراسة (Liedtka, 1998) توالى الأبحاث في عناصر التفكير الاستراتيجي حيث نجد توافق أو تداخل في بعضها وتباعد في بعضها الآخر تبعاً لتنوع الاتجاهات الفكرية للباحثين.

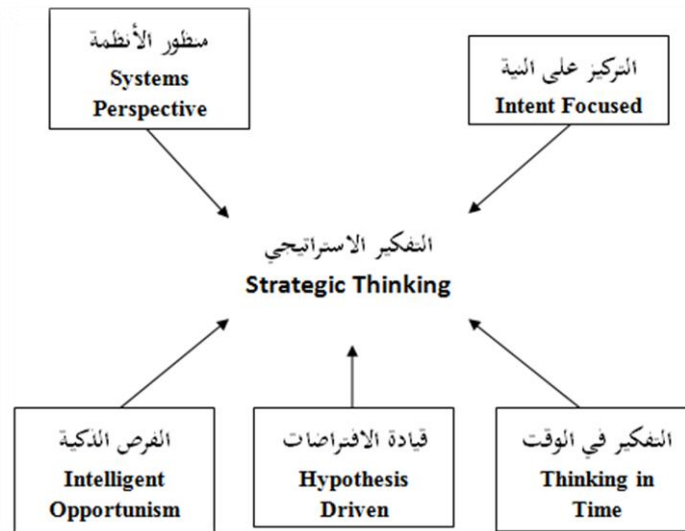
1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحثين

يستعرض هذا العنصر مختلف الأبعاد التي تناولها الباحثون والتي على أساسها سيتم تبني مجموعة من العناصر بناء على مدى تقاربها وتوافقها بين مختلف الباحثين.

1.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Liedtka, 1998): الباحثة Jeanne

M.Liedtka هي أول من صاغ مجموعة من العناصر للتفكير الاستراتيجي وكان ذلك سنة 1998 على نفس الأفكار التي قدمها (Mintzberg, 1994) حيث تعرف هي الأخرى التفكير الاستراتيجي على أنه: "طريقة معينة في التفكير التي لها سمات محددة"، ويتكون نموذجها من خمس عناصر تتمثل في عنصر التركيز على النية، منظور الأنظمة، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت والعنصر الفرص الذكية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 01: أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب (Liedtka, 1998)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: (Liedtka, 1998, p. 122)

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

2.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Ingrid, 2001): يوضح Ingrid خلال مقاله "تطوير التفكير الاستراتيجي ككفاءة أساسية" أن التفكير الاستراتيجي يتطلب نهج ثنائي المستوى يبحث خصائص المفكر الاستراتيجي على المستوى الفردي بالإضافة إلى الديناميكيات التي تحدث داخل السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد، وهذا ما سيتم شرحه في العناصر الآتية:

1.2.1.2 التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي: ويشتمل على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في:

- **فهم شامل للمنظمة وبيئتها:** ويتطلب هذا من المفكر الاستراتيجي فهم كيفية ارتباط المشاكل والقضايا ببعضها البعض وتأثيرات كل منها في الأخرى، والكيفية التي يؤثر بها الحل في منطقة أو جزء من المنظمة على باقي أجزاء الأخرى، ويعني هذا التحول من رؤية المنظمة ككيان منفصل مكون من أجزاء منفصلة إلى رؤيتها والتعامل معها كنظام شامل يدمج الجزء بالكل، وتتطلب هذه النظرة أيضا استيعاب أن المنظمات هي الأخرى مكونات داخل أنظمة كبيرة ومعقدة كالأسواق والصناعات والدول، ويحتاج المفكرون الاستراتيجيون إلى التوصل إلى الكيفية التي تمكنهم من دمج المنظمة في هذا السياق الأوسع وفهم كيفية تأثير منظماتهم بالديناميكيات التي تترابط بهذه الأنظمة.

- **الإبداع:** تدور الإستراتيجية في الغالب حول الأفكار وتطوير حلول مبتكرة لخلق ميزة تنافسية، ويجب على المفكر الاستراتيجي البحث عن مناهج جديدة وتصور طرق أفضل للقيام بمختلف المهام، وهذا يتطلب من المفكر الاستراتيجي فهم أنماطه السلوكية بالإضافة إلى المفاهيم والتصورات الموجودة داخل المنظمة، وأن يستمتع الاستراتيجي بالتحدي المتمثل بالتفكير خارج الصندوق واستخدام الإبداع والخيال لاستكشاف ما إذا كانت هنالك طرق بديلة للقيام بالأشياء.

- **الرؤية المستقبلية:** يجب أن يكون التفكير الاستراتيجي مدفوع بإحساس قوي ورؤية للمستقبل المنشود للمنظمة، ويتطلب ذلك من المفكر الاستراتيجي تبني هذه الرؤية كعنصر أساسي في العمل اليومي من أجل تطويرها وبناءها في نسيج المنظمة، فالرؤية التي يتم تقاسمها في جميع أنحاء المنظمة تعزز الالتزام بدلا من الامتثال وتخلق قواسم مشتركة تتخلل كل أنحاء المنظمة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

2.2.1.2 التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي: يوضح المستوى التنظيمي السياق الذي يمكن أن يحدث فيه التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي، حيث تحتاج المنظمات إلى إنشاء الهياكل والعمليات والأنظمة التي تعزز الحوار الاستراتيجي المستمر في الإدارة العليا والاستفادة من براءة وإبداع كل موظف على حدى.

- **الحوار الاستراتيجي:** يتطلب التفكير الاستراتيجي وقتاً للتفكير والاستكشاف، ويجب على المنظمات توفير ما يكفي من الوقت والمساحة لكبار المديرين من أجل الانخراط في حوار حول القضايا الإستراتيجية والرؤى والأفكار على أساس منتظم، ويتطلب التفكير الاستراتيجي من فرق الإدارة أن تتعلم كيفية استكشاف المشكلات المتشعبة معاً من خلال الحوار الاستراتيجي الجماعي الذي يثرى من خلال مجموع الإمكانيات التآزرية للعديد من العقول وينم عنه مزيد من الوضوح والفهم.

- **الاستفادة من براءة وإبداع الموظفين:** بالإضافة إلى تعزيز الحوار الاستراتيجي على المنظمات إنشاء بيئة تمكن جميع الموظفين من تطوير أفكار واستراتيجيات مبتكرة، حيث يمكن للموظفين أيضاً المساهمة في الرؤية الشاملة للمنظمة وخلق ثقافة مواتية للإبداع والابتكار.

3.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Graetz, 2002): يشير Graetz إلى أن القدرة على التفكير الاستراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والسياق التنظيمي، إذ يمكن للعوامل الظرفية في بيئة المؤسسة أن تصنع الروح الإبداعية أو تحطمها، على سبيل المثال: هل بيئة المؤسسة الداخلية تشجع أم تعيق إبداع الموظف؟ هل تشجع الأنظمة والهياكل وعمليات العمل على التغيير والابتكار ومشاركة العاملين؟ هل يتم تشجيع الأفكار والمدخلات في عملية التخطيط؟ ويوضح (Graetz, 2002) أن الارتباطات الفردية للتفكير الاستراتيجي تشمل القدرة على:

- رؤية الفرص الخارجية ودمجها في الأعمال؛

- التعامل مع الحداثة والغموض في تفسير وتقييم الأحداث وتحديد الإجراء الذي يجب اتخاذه؛

- التفكير بشكل حدسي وجانبي؛

- بناء بدائل متعدد ومتزامنة: العمل بمجموعة كبيرة من الخيارات.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

4.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'Shannassy, 1999): يشير O'Shannassy إلى أن استيعاب المؤسسة للتفكير الاستراتيجي يتطلب إطار عمل إداري استراتيجي يوفر ما يكفي من المرونة لهذا الغرض، إذ يجب التخلي عن الروتين التقليدي لممارسة الأعمال الملائمة لبيئات متغيرة مستقرة وبطيئة والانتقال إلى أنظمة تشغيل أكثر تناغماً مع حالات الطوارئ البيئية شديدة التنافس والديناميكية حتى تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة بمرونة للعملاء والأسواق، ويتطلب ذلك تحصيل تكنولوجيا مرنة، عنصر بشري مرن، هياكل مرنة، أنظمة وعمليات مرنة. مع وجود هذه المدخلات المرنة والتكيفية تكون المؤسسة على استعداد للتعامل مع عدم اليقين البيئي والانخراط في التفكير الاستراتيجي في جميع نواحي المنظمة. مع هذه المدخلات المذكورة، وبلاستناد إلى أعمال كل من (Liedtka, 1998) و (Mintzberg, 1994) و (Heracleous, 1998) يضيف (O'Shannassy, 1999) أن عملية التفكير الاستراتيجي تتطلب أربعة عناصر رئيسية تتمثل في:

1.4.1.2 النظرة المحيطة Helicopter View: يوضح (O'Shannassy, 1999) في هذا العنصر أن على الاستراتيجيين في جميع مستويات التنظيمية أن يأخذوا نظرة علوية للمؤسسة وبيئة أعمالها، فهناك مرونة كافية في إطار الإدارة الإستراتيجية لمعالجة جميع قضايا ومتطلبات التفكير الاستراتيجي بما في ذلك الإدراك والتفكير والمجال ذي الصلة من صنع القرار، وبهذه الطريقة يمكن للاستراتيجيين العمل بمنظور علوي واسع والتدقيق في مشاكل أو فرضيات تحتاج إلى تحقيق بديهي أو تحليلي، واستخدام جميع ملكاتهم العقلية في أي موقف يواجهونه بدلاً من تجاهل بعض الكليات، ويكون ذلك من خلال إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والسماح بتعدد وجهات النظر.

2.4.1.2 النية الإستراتيجية: يشير مفهوم النية الإستراتيجية إلى وجهة نظر معينة حول السوق طويل الأجل أو المركز التنافسي المستقبلي الذي تطمح إليه المنظمة، وبالتالي فإن النية الإستراتيجية تعطي التركيز الذي يسمح بتوجيه جهود الموظفين وتخفيف التشتت نحو السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

3.4.1.2 مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين: يشرح هذا العنصر أن الموظفين في جميع مستويات المنظمة يملكون مدخلات إستراتيجية وبإمكانهم التفكير بشكل استراتيجي، كما يوضح أنه قد

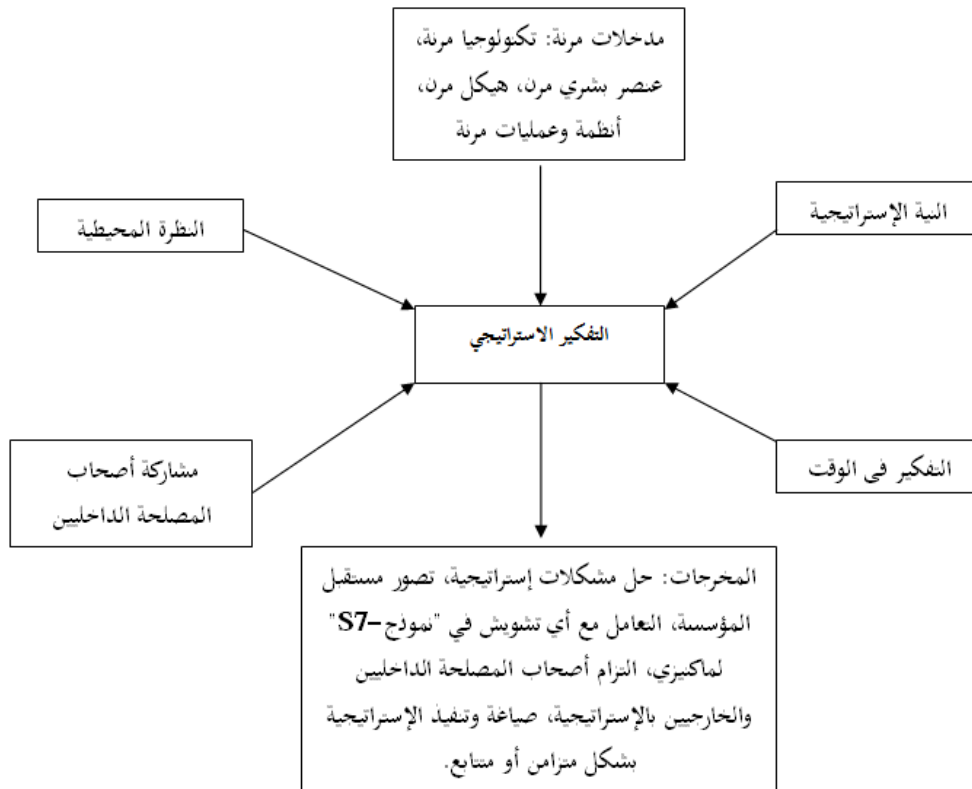
الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

يكون للاستشاريين الخارجيين وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل الدائنين والموردين والمقرضين والمستثمرين أيضا مدخلات في العملية الإستراتيجية.

ويتطلب تفعيل هذه المشاركة استيعاب جميع الموظفين للسياق الداخلي والخارجي للمنظمة، كما يكلف القادة تطوير مهارات إستراتيجية للآخرين فيما يتعلق بدورهم في التفكير الاستراتيجي من أجل تحصيل الوعي والمعرفة اللازمة في إطار الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرار والسياسة التنظيمية والثقافة التنظيمية وديناميكيات المجموعة، ويحتاج أيضا إلى تكييف نهج ومستوى المنظمة في التفكير الاستراتيجي وتفويض المسؤولية حسب قدرات موظفيها ومستوى عدم اليقين الذي يواجهها.

4.4.1.2 التفكير في الوقت : يدعم هذا التصور المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي زعم Liedtka 1998 بأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

الشكل 02: عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'Shannassy, 1999)



المصدر: (O'Shannassy, 1999, p. 22)

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

يظهر الشكل (02) عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'Shannassy, 1999)، والذي يتشكل من المدخلات المرنة وعناصر التفكير الاستراتيجي التي تم شرحها أعلى الشكل. بالنسبة لمخرجات التفكير الاستراتيجي يوضح (O'Shannassy, 1999) أن المدخلات المرنة هي مفتاح قدرة المؤسسة في حل المشكلات أو الفرضيات الإستراتيجية ووضع تصور لمستقبل المؤسسة. تساهم أيضا مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في إستراتيجية المؤسسة بشكل فعال من حيث تكوين نظرة محيطية واقعية لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتدعيم حل المشاكل الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، إذ أنه من خلال هذه المشاركة سيتعرف الأفراد والمجموعات على أي اختلال في العوامل الصلبة و/أو الناعمة في نموذج-S7 لماكينزي وسير أغوار المحاذاة الحالية للتأكد من تحقيق نتيجة أفضل، كما تدعم هذه المشاركة التزام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين باستراتيجية المؤسسة.

وتوفر النية الإستراتيجية التركيز اللازم للموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين عند مواجهة عدم اليقين البيئي والتشتت في الإدارة اليومية، أما بالنسبة للعنصر التفكير في الوقت فسيساعد في عملية اتخاذ القرار وتحليل السيناريو من أجل تنفيذ إستراتيجية أفضل من سابقاتها، وقد يتم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل متزامن أو متتابع من خلال المرونة في استخدام الحدس والتحليل والتي تطورت لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بفعل مشاركتهم في إستراتيجية المؤسسة.

5.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Reneé, 2010): اعتمادا على تحليل الأعمال المذكورة سابقا قدم Reneé أربع عناصر للتفكير الاستراتيجي تتمثل في:

- التفكير في الميزة التنافسية المستدامة؛

- التفكير الشمولي؛

- التفكير التحليلي والإبداعي؛

- التفكير المستقبلي بعيد المدى.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

6.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (الدوري و أحمد، 2009):

- تحديد القصد الاستراتيجي Strategic Intent وتوجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح؛
- تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة من خلال فهم مختلف المتغيرات الخارجية؛
- انتهاز الفرص الذكية Intelligent Opportunism؛
- التفكير في الوقت من خلال تمكين المنظمة من تحديد الإستراتيجية الملائمة استنادا على وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وبيانات المستقبل.

2.2 عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الدراسة الحالية

من خلال الاطلاع على مجموع العناصر المقترحة من قبل الباحثين في الأعمال المذكورة بالعنصر السابق، يلاحظ أن هذه العناصر تتداخل فيما بينها وتقترب إلى حد كبير من العناصر التي اقترحتها (Liedtka, 1998). يوضح الجدول الموالي العناصر المقترحة من كل باحث بالإضافة إلى العناصر المعتمدة في الدراسة الحالية والمذكورة في عمود الجدول باللون الأزرق.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول 01: تحليل عناصر التفكير الاستراتيجي

عناصر التفكير الاستراتيجي المقترحة من (Liedtka, 1998)	عناصر التفكير الاستراتيجي التي قدمها (Ingrid, 2001)	العناصر التي قدمها (Graetz, 2002) استناداً على عمل Liedtka 1998	العناصر المقدمة من (O'Shannassy, 1999)	العناصر التي قدمها (Reneé, 2010)	العناصر التي قدمها (الدوري و أحمد, 2009)	عناصر التفكير الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة الحالية
التركيز على النية أو تركيز القصد Intnet Focused: ويعني تركيز المنظمة على النية الاستراتيجية؛ نقل الإحساس بالاتجاه والطاقة نحو الوضع التنافسي.	رؤيا المستقبل: من خلال تصور مستقبل المنظمة المرغوب فيه وتحديد هدف معين للاتجاه نحو تحقيقه.		البنية الإستراتيجية: يشير المفهوم إلى وجهة نظر معينة حول السوق طويلة الأجل أو المركز التنافسي الذي تطمح إليه المنظمة.. الخ	التفكير في الميزة التنافسية المستدامة	تحديد القصد الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي: - توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ - الموازنة بين إمكانيات وطموحات المنظمة؛ - التركيز على الموارد المتاحة.
النظرة الشمولية Holistic view أو منظور الأنظمة Systems perspective.	النظر بشكل شامل للمنظمة والبيئة المحيطة بها.		- النظرة المحيطية Helicopter View: الارتقاء فوق الأعمال اليومية والأزمات من أجل النظر بشكل شامل للمنظمة وبيئتها المحيطة؛ - إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في العملية الإستراتيجية.	التفكير الشمولي Thinking Holistically: فهم كيف أن التغيير في مكون واحد يؤثر على باقي المكونات.	تشخيص تأثير مختلف أنواع البيئات على عمل المنظمة	التصور النظامي: يوفر صورة واضحة على المنظمة وبيئتها المحيطة.
قيادة الافتراضات: التفكير الاستراتيجي إبداعي وتحليلي يتطلب السؤال الإبداعي: "ماذا لو...؟" ثم يتبع ذلك السؤال التحليلي: "وإذن ... ماذا إذا...؟"	الإبداع: توليد الأفكار والحلول.	- بناء بدائل متعددة: العمل بمجموعة متنوعة من الخيارات؛ - التعامل مع الحداثة والغموض في تفسير وتقييم الأحداث وتحديد الإجراء الذي يجب اتخاذه؛ - التفكير بشكل حدسي وجانبي.	- إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أجل التدقيق في المشاكل أو الفرضيات التي تحتاج إلى تحقيق بديهي أو تحليلي.	التفكير التحليلي والإبداعي من خلال: - تطوير استراتيجيات بديلة بدلاً من البناء على الاستراتيجيات السابقة؛ - تطوير خيارات بعيدة المدى تركز على حل المشكلات من خلال تحليل المشاكل المتوقعة وتطوير الحلول الإبداعية.		قيادة الافتراضات: - أفكار جديدة؛ - بدائل وخيارات متنوعة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

عناصر التفكير الاستراتيجي المقترحة من (Liedtka, 1998)	عناصر التفكير الاستراتيجي التي قدمها (Ingrid, 2001)	العناصر التي قدمها (Graetz, 2002) استنادا على عمل Liedtka 1998	العناصر المقدمة من (O'Shannassy, 1999)	العناصر التي قدمها (Reneé, 2010)	العناصر التي قدمها (الدوري و أحمد, 2009)	عناصر التفكير الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة الحالية
التفكير في الوقت Thinking in time: الاعتراف بأن الماضي له قيمة تنبؤية للمستقبل.			النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة	ربط الماضي والحاضر بالمستقبل	التفكير في الوقت	التفكير في الوقت: ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.
الانتهازية الذكية أو الفرص الذكية Intelligent opportunism: لا بد من الاستفادة من الفرص الجديدة واستيعاب امكانيات الاستراتيجيات الناشئة.		الاطلاع على الفرص الخارجية ودمجها في الأعمال.			انتهاز الفرص الذكية	الفرص الذكية: - تحقيق السبق في دخول الأسواق وتقديم الجديد؛ - الانفتاح على التجارب الجديدة؛ - انتهاز الفرص المتاحة في المحيط الخارجي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

من خلال الاطلاع على الجدول السابق وتحليل العناصر المقترحة من قبل كل باحث، تم الاعتماد على خمسة عناصر أساسية، والتي سيتم مناقشتها على النحو الآتي:

1.2.2 القصد الاستراتيجي: يشير Hamel and Prahalad 1994 إلى القصد الاستراتيجي على أنه المصطلح الذي يعبر عن وجهة نظر معينة حول السوق طويلة المدى أو الموقف التنافسي الذي تطمح المؤسسة لبنائه خلال العقد القادم أو نحو ذلك (Eton, 1999, p. 6)، ويعبر القصد الاستراتيجي عن هدف يرى الموظفون أنه يستحق العناء من أجل تحقيقه، فهو ينقل إحساساً بالاتجاه نحو تحقيق أهداف المنظمة لكل الموظفين ويوحد جهودهم من أجل الوصول إلى هذه الأهداف (Liedtka, 1998, p. 122)، فتحديد القصد يساهم في تركيز المنظمة على موظفيها وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف، كذلك من خلال التركيز على القصد الاستراتيجي تتمكن المنظمة من الموائمة بين طاقاتها المتاحة وطموحاتها المستقبلية (ترغيني، 2015، صفحة 108).

2.2.2 التصور النظامي: اعتبر Kaufman 1991 التفكير الاستراتيجي بأنه التحول من النظر إلى المنظمة على أنها تكتل منفصل يجمعه أجزاء منفصلة تتنافس بينها على الموارد إلى رؤية المنظمة والتعامل معها كنظام شامل يدمج الجزء في الكل (Ingrid, 2005, p. 338)، ويدل هذا الوصف على أن التصور النظامي هو أحد مكونات التفكير الاستراتيجي، فمن خلاله يتمكن المديرون من رؤية الصورة الشاملة للمنظمة وموقعها في النظام الكلي الخارجي الذي يتضمن أنظمة كبيرة ومعقدة مثل الأسواق والصناعات الأخرى والدول (Liedtka, 1998, p. 122) ويتطلب هذا الأمر من المفكر الاستراتيجي الابتعاد عن الأعمال والمشاكل التشغيلية اليومية (جارات و آخرون، 1999، صفحة 23)، والتركيز على الكيفية التي تتفاعل بها مختلف القضايا والعناصر فيما بينها وفهم الكيفية التي يؤثر بها التغير في عنصر معين على باقي العناصر أو الأجزاء.

3.2.2 قيادة الافتراضات: التفكير الاستراتيجي إبداعي ونقدي بطبيعته وهو مدفوع بالفرضية، حيث يعكس التفكير الاستراتيجي الطريقة العلمية لإنشاء الفرضيات واختبارها من خلال السؤال الإبداعي "ماذا لو...؟" ثم يتبع ذلك اختبار الفرضية من خلال السؤال التحليلي "إذا... عندها..."، ويسمح هذا التتابع بطرح فرضيات تتحسن باستمرار مع تكرار هذا التسلسل بمرور الوقت دون فقدان القدرة على

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

استكشاف أفكار جديدة، كما يسمح بتجاوز المفاهيم التبسيطية للسبب والنتيجة وتوفير التعلم المستمر (Liedtka, 2006, p. 75).

4.2.2 التفكير في الوقت: لا يكفي القصد الاستراتيجي لوحده من أجل قيادة الإستراتيجية، بل يحتاج الأمر كذلك إلى تحليل الفجوة بين وقائع الماضي وواقع اليوم مع طموحات المستقبل (Kruger, 2017, p. 101). ويكمن جوهر ذلك في استكشاف وتحليل الثغرات التي حدثت في الماضي والثغرات التي قد تكون موجودة في الحاضر من أجل تكوين بصرية تنبؤية تجاه المستقبل، وفهم العلاقة بين الماضي والحاضر والمستقبل.

5.2.2 الفرص الذكية: ضمن الإحساس بالاتجاه الذي يوفره القصد الاستراتيجي، يجب أن يتمتع المديرون في جميع أنحاء المنظمة بالقدرة على التعرف على الفرص غير المتوقعة واغتنامها، حيث أن هذه الفرص لا تساهم في تعزيز الإستراتيجية الأساسية فحسب، بل تقدم أيضا إمكانية ظهور استراتيجيات جديدة تسمح بتركيز الجهود التنظيمية على بدائل تتناسب بشكل أفضل مع التغيرات البيئية غير المتوقعة (Kruger, 2017, pp. 100-101).

3. خصائص المفكر والتفكير الاستراتيجي

تعرف خصائص التفكير الاستراتيجي على أنها مجموع القدرات الشخصية والصفات التنظيمية التي تميز شخصية المفكر الاستراتيجي، من خلال تفردته في نمط التفكير الذي يستخدمه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الاستراتيجي (الدوري و أحمد، 2009، الصفحات 276-277). تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تتعلق بالقدرات التي يتميز بها المفكر الاستراتيجي، وخصائص تنظيمية تتضمن المؤشرات الهيكلية والسلوكية التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

1.3 خصائص المفكر الاستراتيجي

من بين خصائص المفكر الاستراتيجي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري (قلش، 2019). وهو ما سيتم شرحه في العناصر الموالية: (العامري، 2020).

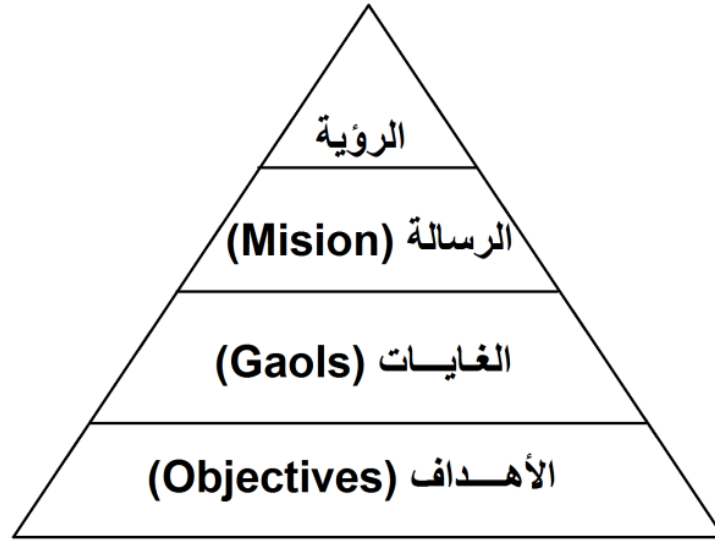
1.1.3 البصيرة النافذة والفراصة في وزن الأمور: تتعامل المنظمات المعاصرة مع مستقبل في كنفه العديد من نواحي الغموض، وهو ما يتطلب من المفكر الاستراتيجي امتلاك الفراصة اللازمة والبصيرة الحسنة في تقدير ووزن مختلف الأمور التي تتخلل المستقبل، وتزداد أهمية الرؤية والبصيرة بزيادة المدى الاستراتيجي الممثل للفارق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلا.

2.1.3 مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها: قد يمتلك المفكر الاستراتيجي ما يحتاجه من البيانات عن معاملات الماضي والحاضر، ولكنه في حاجة ضرورية إلى تلك المرتبطة بالمستقبل، لذا يعتمد لتوقع بعضها والتنبؤ وحساب بعضها الآخر أو الحصول عليها باستخدام العديد من الطرق كالاتصالات، العلاقات وغيرها، وقدرة الاستراتيجي على تحليل البيانات لغرض تفسيرها واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يقل قدرا عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل استخدامها بعد ذلك.

3.1.3 القدرة على بناء الغايات والأهداف: يتسم المفكر الاستراتيجي بالقدرة على وضع غايات بعيدة المدى لمنظمتة والتي تمكنه من اشتقاق الأهداف عبر تدبر رسالة المنظمة وتحليل أبعادها الإستراتيجية، وتتكون إستراتيجية المنظمة من هرم تصاعدي قاعدته الأهداف تليها الغايات ثم رسالة المنظمة ونهاية برؤية المنظمة كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل 03: سلسلة أهداف المؤسسة



المصدر: عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، (بدون سنة نشر)، ص 46.

ومن بين الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي ما يلي: (بيداء و أيسل، 2009، الصفحات 27-28)

4.1.3 القدرات الاستشرافية: ويقصد بها العملية التنبؤية في الفكر الاستراتيجي، كونها تقع في مستقبل يحكمه المخاطرة واللا تأكد.

5.1.3 القدرات الحدسية: وهي القدرة على الاستجابة السريعة لحالات متجددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والذكاء.

6.1.3 القدرات الخلاقة: وتعني قدرة المفكر الاستراتيجي على جمع الأفكار وصياغتها بأسلوب يتسم بالحدثة والأصالة والمرونة والطلاقة.

7.1.3 القدرات النقدية: ويقصد بها التقييم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى نتائج، مع اعتبار كل العوامل التي لها علاقة بالموقف (الدوري و أحمد، 2009، صفحة 278).

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

8.1.3 الاستشعار البيئي: يتسم المفكر الاستراتيجي بالقدرة على استشعار فرص ومخاطر البيئة الخارجية، لأن تحديد أهداف المؤسسة لا يكون بمعزل عن فهم وتحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص أو تهديدات أو معوقات.

9.1.3 مهارة اختيار الإستراتيجية: وتعني قدرة المفكر الاستراتيجي على الإحاطة باستراتيجيات مختلفة في مواجهة الموقف، وتحديد مزايا وعيوب ومبررات استخدام كل منها بما ينتج عنه اختيار أفضل إستراتيجية.

10.1.3 مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

11.1.3 مواكبة عولمة الفكر الإداري: فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية، والمفكر الاستراتيجي هو القادر على الاطلاع المستمر على عوامل هذه البيئة وفهم مدى تأثيرها وبالتالي صياغة الإستراتيجية.

12.1.3 التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة: ويقصد بها حسن العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها من زبائن، موردين، منافسين، والجماهير بصفة عامة، ومراعاة مصالحهم على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية التي تعتبر بعدا هاما عند بناء إستراتيجية المؤسسة. (ترغيني، 2015، الصفحات 85-86)

2.3 خصائص التفكير الاستراتيجي

ينفرد التفكير الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تميزه عن باقي أنواع التفكير، تقسم هذه الخصائص إلى خصائص عامة تتعلق بعملية التفكير، وخصائص تنظيمية تعبر عن مؤشرات يستدل بها على المفكر الاستراتيجي وتبين نمط التفكير الذي يتخذه من خلال مجموعة مواقف ومقاييس.

1.2.3 الخصائص العامة

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

1.1.2.3 التفكير الاستراتيجي تفكير تركيبي وبنائي: حيث يعتمد التفكير الاستراتيجي على قوة الإدراك والحدس والاستبصار لما يتيح ذلك من قدرة على تصور ملامح المستقبل وتشكيل منظور لصور بعيدة المدى.

2.1.2.3 تفكير نظمي: إذ يعتمد التفكير الاستراتيجي على النظرة الشمولية للعالم المحيط، ويربط الأجزاء في كل منتظم ومتناسك من خلال انطلاقة في تحليل الظواهر وفهمها من الكليات اتجاهها نحو الجزئيات.

3.1.2.3 تفكير تفاولي إنساني: يؤمن بقدرات العنصر البشري وما يملكه من طاقة عقلية تمكنه من رسم المستقبل والتنبؤ بالأحداث ووضع الاحتمالات والحلول، ويحث على ضرورة تضمين المعرفة المتاحة في عملية التفكير ووضع أجواء مشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

4.1.2.3 تفكير تنافسي: يميل رواده للتسابق نحو اكتشاف معارف جديدة واستحداث أفكار مختلفة عن غيرهم، ويميل هؤلاء أيضا إلى تبني المخاطرة التي تخلق قيمة مضافة وتدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد. (الكبيسي، 2006)

5.1.2.3 تفكير تباعدي (افتراقي): حيث يعتمد التفكير الاستراتيجي على التخيل والتصور واستيعاب معاني الأشياء وروابطها، ولهذا يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى تفعيل القدرات الإبداعية الابتكارية والبحث عن الأفكار الجديدة. (مرغيني و يحياوي، 2017، صفحة 121)

6.1.2.3 تفكير تطويري: يوصف التفكير الاستراتيجي بالاستباقية كونه يستمد صورة الحاضر من المستقبل، ويتعامل مع البيئة الداخلية انطلاقا من الرؤية الخارجية، ولذلك يعتبر التفكير الاستراتيجي انه تفكير تطويري أكثر من كونه تفكير إصلاحية. (ترغيني، 2015، صفحة 88)

7.1.2.3 تفكير متعدد الرؤى والزوايا: صحيح أن التفكير الاستراتيجي يركز على المستقبل لكنه أيضا يأخذ في عين الاعتبار الماضي والحاضر ويوظف الأساليب الكمية والقوانين السببية في فهم العوامل المؤثرة وعلاقات الجزئيات فيما بينها. (فضيلة و آخرون، 2019، صفحة 19)

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

2.2.3 الخصائص التنظيمية

تتكون الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي من سمات هيكلية وسلوكية تعبر عن مجموع المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

1.2.2.3 السمات الهيكلية: وتتضمن المؤشرات التالية:

- **المستوى الاستراتيجي:** يتركز التفكير الاستراتيجي وينتشر بين المستوى الاستراتيجي للمنظمة ككل ومستوى الاستراتيجي لوحدة الأعمال، إذ يعتبران المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

- **الرسمية:** وترتبط بمدى استخدام القواعد في المنظمة، وترتبط الرسمية عكسيا مع عدم اليقين البيئي الذي يتطلب الاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية، لهذا تقل الرسمية كلما اقتربت من المستويات العليا في المنظمة، وهو ما يتيح رقابة أقل على هذه المستويات وحرية أكثر في الاختيار والتصرف.

- **الإغراق المعلوماتي:** يحدث الإغراق المعلوماتي عندما تتجاوز كمية المعلومات المتاحة الحد الملائم لصنع القرار، ويكمن دور المفكر الاستراتيجي في هذه الحالة في أن يكون أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي وأن يتمكن من فهم الاضطرابات البيئية بطريقة مبدعة.

2.2.2.3 السمات السلوكية: وتضم المؤشرات التالية: (الدوري م.، 2008، صفحة 72)

- **نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها:** يميل المفكر الاستراتيجي لمواجهة مشاكل معقدة وغير مألوفة ويسعى لتقديم حلول متفردة لها.

- **تبني المخاطرة:** يتبنى المفكرون الاستراتيجيون المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية.

- **الاهتمام بالعاملين:** من خصائص المفكر الاستراتيجي الاهتمام بالعاملين ويسعى دائما لرفع مستوى كفاءاتهم.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

II. مفاهيم أساسية في جودة الحياة الوظيفية

تعمل العديد من المنظمات في بيئة تنافسية ويسعى معظمها لتحقيق هدف معين، وإذا أرادت المنظمة الوصول إلى هدفها ضمن هذه البيئة التنافسية فإنها تلجأ لترتيب مواردها وفقاً لذلك الهدف وكيفية التحرك نحوه. يعتبر المورد البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهو أساس التحكم بالموارد الأخرى، وإذا أرادت المنظمة الوصول إلى هدفها ضمن التحديات التنافسية المحيطة فلا بد من امتلاكها لمورد بشري على قدر من المهارة والالتزام اللذين لا يتحققان دون اعتبار رضا هذا المورد على مجموعة متنوعة من المتطلبات التي تنشأ من خلال المشاركة في مكان العمل و/أو التي توفرها موارد وأنشطة المنظمة وهو ما يعرف حسب (Sirgy & al, 2001, p. 242) بجودة الحياة الوظيفية.

1. الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية

استندت برامج جودة الحياة الوظيفية في الأصل إلى الرائد الفكري والعملي Eric Trist وزملائه بمعهد Tavistock للبحوث الاجتماعية في لندن، ثم على جهود خبراء مراقبة الجودة الأمريكيين العاملين في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وقد تم صياغة مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة سنة 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل في Arden House (جامعة كولومبيا، نيويورك) واكتسب مكانة دولية عندما تبنته شركة General Motors برعاية مشتركة مع United Auto Workers (اتحاد عمال السيارات) كمفهوم شامل لإصلاحات العمل (Chan & Walter, 1990, pp. 17-18)، ويشير Anderson 1988 إلى أن ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية كان نتيجة تفشي السلوكيات السلبية في مكان العمل بالولايات المتحدة الأمريكية كارتفاع معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السلبي للموظفين تجاه المشرفين (جاد الرب، 2008، صفحة 15)، أما عن أول تطبيق لبرامج جودة الحياة الوظيفية فيمكن القول أن تجربة شركة General Motors في مدينة Terry Town بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1971 هي أولى التجارب التي طبقت فيها برامج جودة الحياة الوظيفية (الدمرداش، 2018، صفحة 11) ثم انتشرت التجربة في 18 مصنعا من مصانع الشركة بعد ذلك (جاد الرب، 2008، صفحة 16) كما طبقتها شركة Xerox التي لجأت إليها نهاية الستينيات نظرا للمشاكل

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

التي تعرضت لها كتنقص التمويل وانخفاض الإنتاجية بسبب قلة حماس الموظفين وصعوبة أداء المهام (الدمرداش، 2018، صفحة 11).

أواخر السبعينيات، انخفض الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بسبب ارتفاع معدل التضخم وتوسع أزمة الطاقة، وهو الأمر الذي دفع بالشركات الصناعية إلى التشبث بالقوانين الفدرالية والانزعاج من فواتير الطاقة مرتفعة التكاليف، ومع ارتفاع شدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية زاد حجم الاندماج بين الشركات وهو ما أدى إلى انخفاض الاهتمام برضا الموظفين عن حياتهم الوظيفية ودفع ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى مرتبة ثانوية خلال هذه الفترة.

تحدد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية منتصف الثمانينيات بسبب ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي وخصوصاً أمام الشركات اليابانية، وانخفاض مستوى ولاء والتزام العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية عند مقارنته بباقي الدول، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي، وزاد هذا الاهتمام أكثر خلال التسعينيات نتيجة توجه الشركات الأمريكية والأوروبية نحو تقليل حجم العمالة من أجل ترشيد التكاليف وزيادة القدرة على المنافسة الدولية، ونتيجة انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يتسع ليشمل العميل والعامل وصاحب العمل والمستثمر (جاد الرب، 2008، الصفحات 17-22).

2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية منذ أكثر من ثلاثة عقود، يستمر الجدل بين الباحثين بشأن هذا المفهوم ومكوناته، فحسب الأدبيات التي تم مراجعتها خلال هذه الدراسة اتضح أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية تجدد وزاد خلال تسعينيات القرن الماضي، نتيجة للعوامل المذكور سابقاً والتي جعلت المفهوم أكثر أهمية للمنظمات من أجل تنمية مواردها البشرية سواء من حيث الرضا الوظيفي للموظفين أو الأداء العام للمنظمة، وبهذا زاد انتشار مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتضاعف استخدامه من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

وعلى الرغم من الاتفاق السائد في الأدبيات بأن محتوى جودة الحياة الوظيفية يصب في تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين وتقديم أفضل الخدمات وتحسين الأداء الوظيفي، لا يزال المفهوم دون تعريف رسمي أو على الأقل تعريف متفق عليه بشكل واسع، فقد نال المفهوم العديد من التعريفات التي قد تتباعد بينها أو تتقارب بشكل جزئي تبعاً لتنوع وتعدد المكونات المشكلة للمفهوم حسب تصور كل باحث.

يشير (Walton, 1973, p. 12) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتضمن الاحتياجات والتطلعات البشرية مثل الرغبة في وجود صاحب عمل مستجيب اجتماعياً، توفر الأمن الوظيفي، تكافؤ الفرص والعدالة من حيث الأجور والتعويضات، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية. ويعرف (Lau & May, 1998, p. 213) جودة الحياة الوظيفية على أنها الظروف والبيئات المواتية لمكان العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويد الموظفين بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو.

كما يعرفها (جاد الرب، 2008، صفحة 9) على أنها مجموع العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تهدف إلى دعم الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، ويحدد Ventegodet and Merrick 2009 جودة الحياة الوظيفية من حيث الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع موظفيها، من خلال توفير حياة عمل أكثر سعادة وصحة بما ينعكس على تحسين علاقة الموظفين بالرؤساء ورفع مستوى الأداء الوظيفي (Elivia & al, 2021, p. 8962).

وقد عرفها (Anderson & Brooks, 2005, p. 320) على أنها المستوى الذي يسمح للموظف من تلبية احتياجاته الشخصية بناءً على توقعاته المنتظرة من المنظمة، وبالتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، وحسب Lewis et al 1995 جودة الحياة الوظيفية هي: الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع مستوى الحياة الوظيفية للعامل وزيادة الإنتاجية التنظيمية (جاد الرب، 2008، صفحة 7)، وهي العمليات التي تتيح للعاملين ظروفًا مريحة داخل العمل أو خارجه، بما يضمن إشباع احتياجاتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقعات (الدمرداش، 2018، صفحة 10).

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الحكم على توفر جودة الحياة الوظيفية يرتبط بمقدار رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والوظيفية التي تلبيها المنظمة، والتي تتناسب مع تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاجية.

3. النموذج النظري لمسح جودة الحياة الوظيفية

يعرف (Sirgy & al, 2001, p. 242) جودة الحياة الوظيفية على أنها رضا الموظف عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات التي تنشأ من خلال الموارد والأنشطة الناتجة عن المشاركة في موقع العمل. بناءً على نظرية التسلسل الهرمي للحاجة والنظريات غير المباشرة تصور هؤلاء الباحثين أن للأفراد مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يسعون إلى تحقيقها من خلال العمل، وإذا شعر الموظفون بالرضا تجاه هذه الاحتياجات فسيشعرون بمستوى ملائم من جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يدعم انتقال هذه الحالة المزاجية في العمل إلى مجالات الحياة الأخرى (خارج العمل) ويسمى هذا الانتقال بالتأثير غير المباشر، وبالتالي يمكن أن تؤثر الاحتياجات التي يتم الإيفاء بها في العمل على الرضا في مجالات الحياة الأخرى بما في ذلك المجالات العائلية والترفيهية والاجتماعية والصحية. وبناءً على هذا الطرح صمم Sirgy وزملائه نموذج مفاهيمي لمسح جودة الحياة الوظيفية يعتمد بشكل أساسي على التسلسل الهرمي للحاجة وهي نظرية مقبولة على نطاق واسع في علم النفس الاجتماعي/ الشخصي، وعلم النفس الصناعي/ التنظيمي، والإدارة ودراسات جودة الحياة، وقد تم تصميم المقياس لتقييم إلى أي مدى ينظر إلى المنظمة على أنها تلبي احتياجات الموظفين، حيث تم تسجيل سبع احتياجات رئيسية لكل منها أبعاد مختلفة (miqols, 2022)* كالتالي: (Sirgy & al, 2001, pp. 246-247)

1.3 احتياجات الصحة والسلامة

- الحماية من اعتلال الصحة والإصابة في العمل: السلامة في مكان العمل؛
- الحماية من اعتلال الصحة خارج العمل: ويقصد بها المزايا الصحية المتعلقة بالوظيفة؛
- تعزيز الصحة الجيدة: وهي التشجيع في العمل على التدابير الوقائية للرعاية الصحية.

* miqols: Management Institute for Quality-of-Life Studies

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

2.3 الاحتياجات الاقتصادية والأسرية

- الأجر: أي الأجور مناسبة؛
- الأمن الوظيفي: الشعور بالأمان نتيجة إدراك الموظف أنه من غير المحتمل أن يتم تسريحه؛
- الاحتياجات الأسرية الأخرى: الحصول على الوقت الكافي من العمل لتلبية الاحتياجات الأسرية.

3.3 الاحتياجات الاجتماعية

- الزمالة في العمل: وتعني التفاعلات الاجتماعية الإيجابية في العمل؛
- وقت الفراغ الخاص بالعمل: أي الحصول على وقت كاف من العمل للاسترخاء والاستمتاع بأوقات الفراغ.

4.3 احتياجات التقدير

- الاعتراف والتقدير لعمل الفرد داخل المنظمة: مثل التقدير المعنوي وتقديم الجوائز للقيام بعمل جيد داخل المنظمة؛
- الاعتراف والتقدير لعمل الفرد خارج المنظمة: أي التقدير والجوائز من طرف المجتمع المحلي أو الجمعيات المهنية للعمل المنجز داخل المنظمة أو بالنيابة عنها.

5.3 احتياجات تحقيق الذات

- إدراك إمكانيات الفرد داخل المنظمة: بمعنى أن الوظيفة تسمح بإدراك الفرد لإمكانياته في إطار المهام التي يشغلها؛
- إدراك إمكانيات الفرد كخبير في مجال عمله: والمقصود من هذا هو أنه يجب أن يُنظر للوظيفة على أنها تسمح للفرد بإدراك مكانته كخبير في مجال عمله.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

6.3 الاحتياجات المعرفية

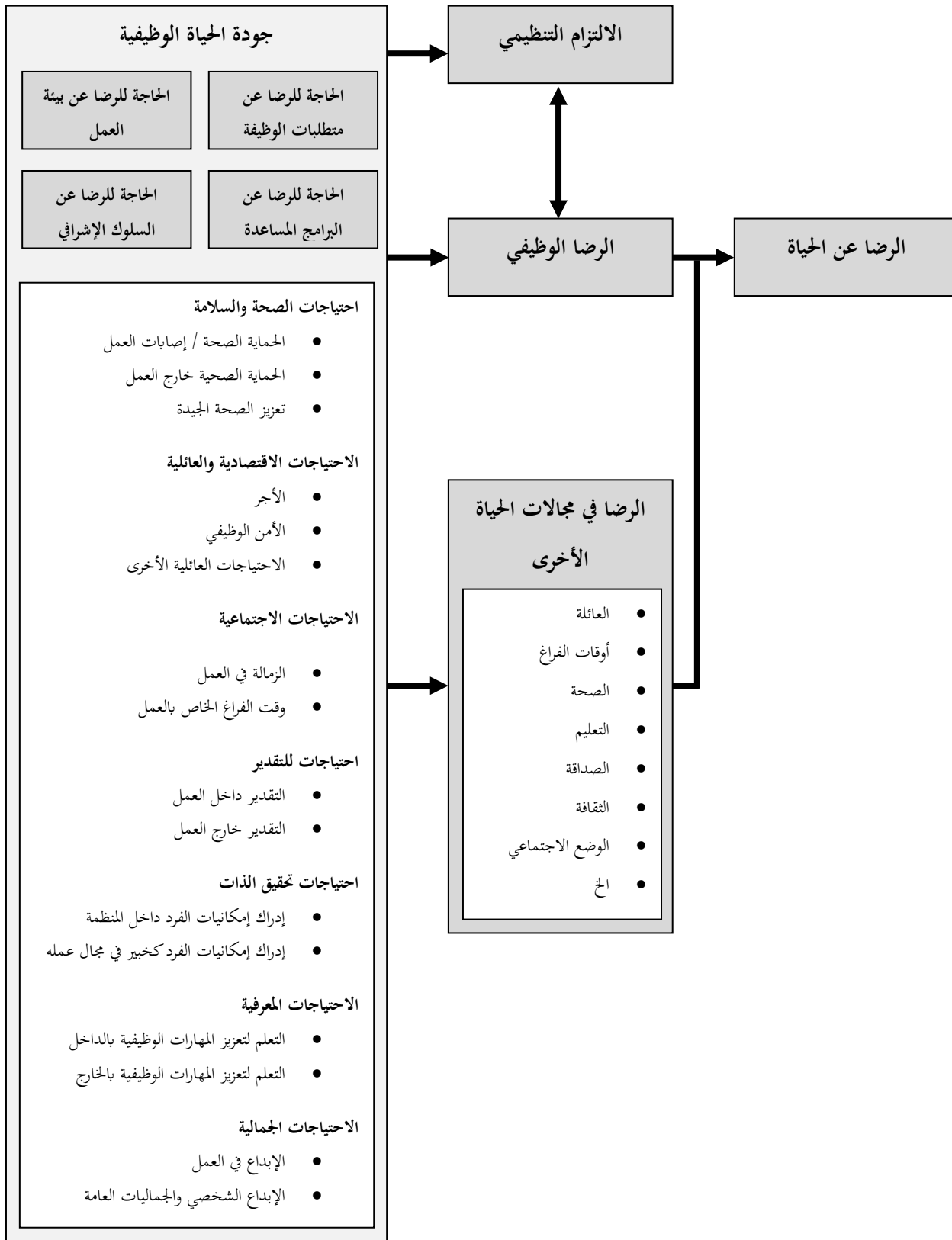
- التعلم لتعزيز مهارات العمل: إدراك فرص تعلم أداء العمل بشكل أفضل؛
- التعلم لتعزيز المهارات المهنية: إدراك فرص تعزيز المهارات وصقل الخبرات المكتسبة.

7.3 الاحتياجات الجمالية

- الإبداع في العمل: إدراك فرص الإبداع في حل المشكلات المتعلقة بالعمل؛
- الإبداع الشخصي والجماليات العامة: إدراك فرص التنمية الشخصية وإحساس الفرد بالجماليات والتعبير الإبداعي.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل 04: النموذج المفاهيمي لمسح جودة الحياة الوظيفية



المصدر: (miqols, 2022).

4. أهمية جودة الحياة الوظيفية

من خلال انعقاد المؤتمر الدولي لعلاقات العمل سنة 1972 الذي حضره 55 متخصصاً أغلبهم من الأكاديميين والمؤتمر الثاني سنة 1982 الذي حضره أكثر من 150 متخصصاً، اتضح أن نتائج هذه المؤتمرات هي تعزيز الدعم المتزايد من الحكومة والنقابات والإدارات لبرامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الاهتمام بإنسانية ظروف العمل، خلق بيئة عمل تلبي الاحتياجات الشخصية للموظفين فضلاً عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم (العنزي و الفضل، 2007، صفحة 70).

يشير (المغربي، 2004، صفحة 6) إلى أن هناك العديد من الأسباب التي دعت المنظمات إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية مثل: انخفاض الجودة، ارتفاع شدة المنافسة، الرغبة في تحصيل عملاء دائمين، تسبب العمال (الغياب والهروب من العمل...)، نقص العوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل، عدم إشباع احتياجات الموظفين بسبب التصميم التقليدي للوظائف، ارتفاع مستوى تطلعات الأفراد حول الاحتياجات المتوقعة تلبيتها من طرف المنظمات نتيجة ارتفاع مستوى الوعي والتعلم.

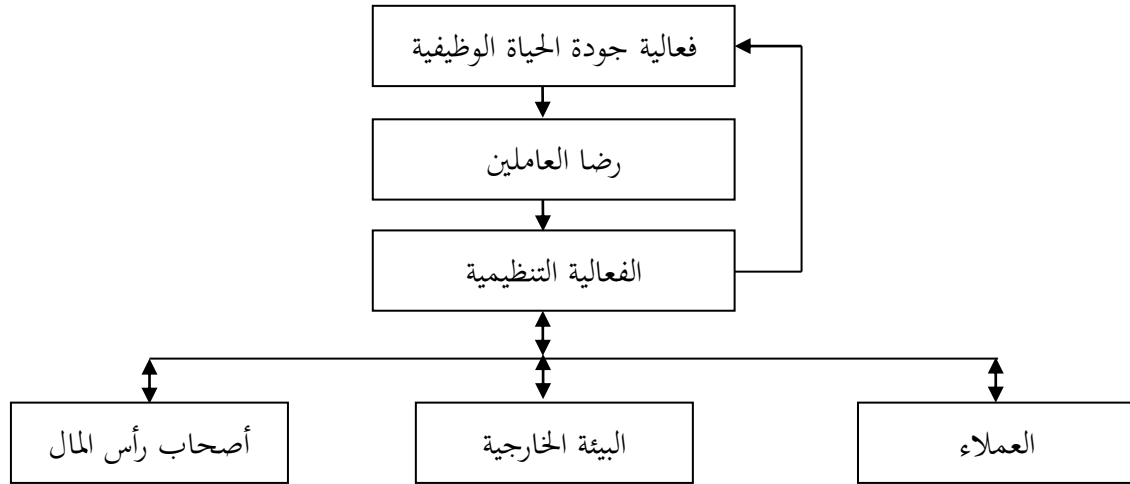
يرى (Lau & May, 1998, p. 213) أن الأهداف الأساسية من تطبيق جودة الحياة الوظيفية هي تحسين ظروف العمل من منظور العامل وزيادة الفعالية التنظيمية من منظور صاحب العمل، وهو ما ينتج وضع مربح للجانبين إذا ارتبطت جودة الحياة الوظيفية مع أداء المهام بشكل إيجابي. وقد تم دعم النتائج الإيجابية لجودة الحياة الوظيفية من خلال عدة دراسات سابقة التي أثبتت أن تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالشكل المناسب يترتب عنه انخفاض في التغيب ومعدل الدوران وتحسين الرضا الوظيفي، ويضيف (Lau & May, 1998, p. 213) أن جودة الحياة الوظيفية تساهم أيضاً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتشكل قوة عاملة أكثر مرونة وولاءً وتحفيزاً.

يتفق (جاد الرب، 2008، صفحة 13) مع هذا الطرح، حيث يرى أن جودة الحياة الوظيفية تحقق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، ومستويات مرتفعة من رضا العملاء وأصحاب رأس المال، ويضيف أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في رفع مستوى فعالية المنظمة

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

ككل وكلما ارتفعت فعالية المنظمة كلما ارتفعت فعالية جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 05: العلاقة التبادلية بين فعالية جودة الحياة الوظيفية والفعالية التنظيمية



المصدر: (جاد الرب، 2008، صفحة 13).

ويوضح (Dong-Jin & al, 2008, p. 275) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تنبع من أنها لا تؤثر على الرضا الوظيفي فحسب، بل تؤثر كذلك على الرضا في مجالات الحياة الأخرى مثل الحياة الأسرية والحياة الترفيهية والاجتماعية والمستوى المعيشي الاقتصادي.

واستنادا على ما سبق يمكن القول أن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يعود بالمنفعة على كل من العامل وصاحب العمل، وذلك من خلال:

- تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين؛
- تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
- زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية بسبب تقليل الأيام الضائعة في المرض أو الغياب وارتفاع مستوى أداء المهام؛
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، حيث أن التحسين في جودة المنتج أو الخدمة يتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة.

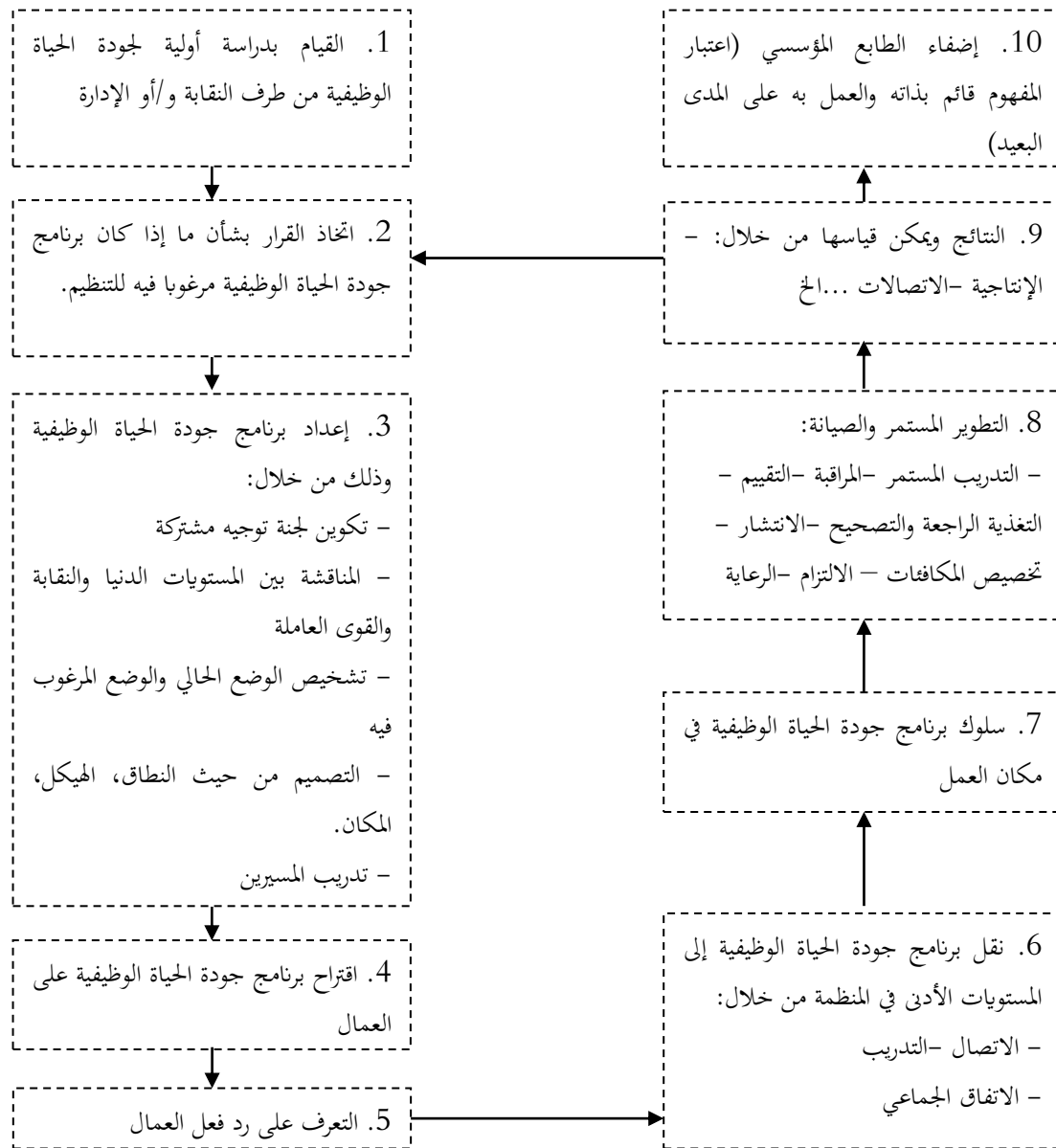
الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

5. المراحل الرئيسية لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية

قدم Gilbert أحد أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي يمكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه French and Bell (الدمرداش، 2018، صفحة 19)

يعبر الشكل (06) عن نموذج لتطبيق جودة الحياة الوظيفية والذي يمثل سلسلة من المراحل المنطوي عليها إنشاء برنامج جودة الحياة الوظيفية وتنفيذه وصيانته.

الشكل 06: المراحل الرئيسية لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية



المصدر: (Gilbert, 1989, p. 1059)

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

يتضح من خلال الشكل أن تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية يعبر عن عملية متكاملة تستوجب مشاركة جميع الفاعلين في المنظمة مثل الإدارة، العمال، والنقابة، ويعتمد البرنامج على التغذية الراجعة التي تستهدف معرفة نتائج تطبيق البرنامج على المنظمة والعاملين والوقوف على مستوى التقدم من أجل التقييم والتصحيح والرعاية، أو اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان الاستمرار في تطبيق البرنامج مفيدا للمنظمة والعاملين فيها.

III. الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة المؤسسية والإنتاجية وأحد المفاهيم البارزة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية. يعتبر فهم الأداء الوظيفي أمرا بالغ الأهمية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمنظمة كما يشكل عاملا أساسيا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ومكانتها التنافسية.

1. مفهوم الأداء الوظيفي

يشق مصطلح الأداء باللغة الانجليزية من الفعل To perform الذي يعني تأدية مهمة أو تنفيذ عمل ما (الحاسنة، 2013، صفحة 104) ويشير في مفهومه العام إلى الفعل الذي يقود إلى إنجاز المهام كما يجب أن تنجز (الداوي، 2009-2010، صفحة 217)، وهو العنصر الذي يعبر عن الواقع الملموس للجهد البشري والأعمال الإدارية التنظيمية (بعجي، 2019، صفحة 522)، كما يعتبر بصفة شاملة محصلة لأداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة، وأيضا أداء المنظمة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية. (بكوش، 2019، صفحة 97).

ولوحظ من مراجعة مختلف الأدبيات أن الكثير من الباحثين يربط مفهوم الأداء بالعنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى أو يسميه بمصطلح "الأداء الوظيفي"، ويرجع السبب إلى مساهمة المورد البشري بشكل أساسي في تحديد الأداء الكلي للمنظمة من خلال ممارسة المهام أو السلوكيات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو ما أشار (Perera & Weerakkody, 2016, p. 50) الذين اعتبروا الأداء على أنه درجة إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالموظف من أجل تحقيق

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الأهداف التنظيمية. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأداء الكلي للمنظمة يتعلق بمدى قدرة أفرادها على أداء المهام التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتساهم فيها، كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي يساهم في الأداء التنظيمي للمؤسسة ويعبر عنه، وهو ما أشار إليه أيضا Salanova & Kirmanen 2008 و Well et al 2004 الذين اعتبروا أن الأداء الوظيفي هو أحد المؤشرات الهامة في النظر إلى الأداء التنظيمي (Perera & Weerakkody, 2016, p. 50).

في نفس السياق اعتبر كل من Su (1999) و Sun و Schermerhorn (2000) (2001) أن الأداء الوظيفي هو الإنتاجية التي تعبر عن كمية ونوعية ومساهمة انجاز عمل ما، بحيث عندما تكون الإنتاجية عالية يكون الأداء العام داخل المنظمة مرتفعا (Hueryren & Dachuan, 2012, p. 52)، ويشير الأداء الوظيفي حسب (Chockalingam & Deniz, 2000, p. 216) إلى الإجراءات والسلوكيات والنتائج التي يشارك فيها الموظفون أو يحققونها، والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها.

من خلال التطرق إلى هذه التعريفات يتضح أن هناك تباين بينها فيما يخص وصف مصطلح الأداء الوظيفي، الذي اعتبره البعض على أنه "سلوك" كما هو الحال في تعريف (Chockalingam & Deniz, 2000, p. 216) وفي تعريف (Muchinsky (2003 الذي وصفه بأنه مجموع سلوكيات العامل التي يمكن مراقبتها وقياسها وتقييمها على المستوى الفردي (Jarunee & Piyarat, 2010, p. 34)، وأشار إليه البعض الآخر على أنه "انجاز" كما هو الحال في تعريف Su (1999) و Schermerhorn (2000) و Sun (2001) وتعريف Schermerhorn (1992) الذي اعتبره الجودة والكمية التي يحققها الفرد أو المجموعة بعد الانتهاء من انجاز مهمة ما (Cheng-Wei & al, 2018, p. 21).

ووضح Thomas Gilbert في هذا الصدد إلى أنه لا يجب الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، مثل عقد الاجتماعات أو تصميم النموذج وإلى غير ذلك، والانجاز هو الأثر الذي يبقى بعد توقف الأفراد عن

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

العمل كتقديم خدمة معينة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو نتاج التفاعل بين السلوك والانجاز أي هو الجمع بين العمل ونتيجة العمل القابلة للقياس. (المحاسنة، 2013، صفحة 105)

وعليه، يمكن تعريف الأداء الوظيفي خلال هذه الدراسة على أنه نتاج التفاعل بين السلوك والانجاز الذين يقوم بهما الموظف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، على أن تكون نتيجتهما قابلة للقياس كما ونوعا.

2. أبعاد الأداء الوظيفي

هناك إجماع بين الباحثين على أن الأداء الوظيفي يجب اعتباره بناء متعدد الأبعاد (Julian & Cary, 2008, p. 427)، غير أن مراجعة الأدبيات أظهرت غياب هذا الإجماع فيما يخص تحديد هذه الأبعاد بسبب تنوع مجالات وأهداف الدراسات التي تناولت هذا مفهوم، واستمداده من تقاطع علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الصناعي إضافة إلى السلوك التنظيمي (بكوش، 2019، صفحة 105)، وهو ما يجعل الأداء الوظيفي محل نظر من مجالات واسعة ومتعددة.

رغم ما تم الإشارة إليه من اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي، غير أن بعض الأبحاث اقترحت نماذج متعددة العوامل للخصائص السلوكية للأداء الوظيفي، والتي غالبا ما يتم الاستشهاد بها مثل نموذج (Cambell 1990) متعدد العوامل ونموذج (Motowidlo & Borman 1993) الذي يتناول بعد أداء المهمة وبعد الأداء السياقي، وفيما يلي شرح موجز لهذين النموذجين.

1.2 نموذج Cambell (1990) متعدد العوامل

يتكون النموذج الذي اقترحه Cambell من ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل، تشمل المهارات في المهام المتعلقة بالوظيفة، المهارات في المهام غير المتعلقة بالوظيفة، التواصل الكتابي والشفوي، الجهد المبذول في العمل، الحفاظ على الانضباط الشخصي، تسهيل أداء الفريق والزملاء، الإشراف، التسيير (Arsene & al, 2014, p. 4).

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول 02: أبعاد الأداء الوظيفي حسب نموذج (1990) Cambell متعدد العوامل

الأبعاد	المفهوم
المهارات في المهام المتعلقة بالوظيفة	مستوى مهارة الفرد في إنجاز المهام التنفيذية الخاصة بالوظيفة الأساسية.
المهارات في المهام غير المتعلقة بالوظيفة	القدرة على التحكم في مهمات أخرى غير خاصة بالوظيفة الأساسية.
التواصل الكتابي والشفوي	القدرة على الاتصال بوضوح وفعالية، سواء شفها أو كتابيا.
الجهد المبذول في العمل	القدرة على إظهار جهود إضافية والعمل بفعالية في الظروف الصعبة.
الحفاظ على الانضباط الشخصي	القدرة على تجنب السلوكيات السلبية (خرق القوانين الداخلية، التأخر، الغياب... الخ)
تسهيل أداء الفريق وزملاء	ويتمثل في جاهزية الفرد لدعم ومساعدة زملاء العمل وتسهيل أداء مهامهم.
الإشراف	يمثل القدرة على التأثير إيجابيا على أداء المرؤوسين من خلال تحديد الأهداف، التأثير على سلوكيات المرؤوسين، المكافأة والعقاب.
التسيير	القدرة على تسيير الفريق من خلال التحكم في مهمات تخصيص الموارد، الرقابة، التنظيم...

المصدر: (بكوش، 2019، صفحة 99)

رغم كفاية الأبعاد التي طرحها Cambell يرى (Stephan & James, 1994, p. 475) أنها ليست كلها ضرورية لوصف هياكل الأداء الوظيفي في جميع الوظائف، حيث أن بعض العوامل التي اقترحها Cambell ليست ذات صلة ببعض الوظائف. مثل بعد الإشراف وبعد التسيير.

2.2 نموذج (1993) Motowidlo & Borman لأبعاد الأداء الوظيفي

من بين أبعاد الأداء الوظيفي التي تمت مناقشتها بين الباحثين حضي البعدان اللذان اقترعهما (1993) Motowidlo & Borman بأكبر قدر من الاهتمام حسب ما أشار إليه (Nancy & Keith, 2003, p. 17) ويتمثل هذين البعدين في: أداء المهام والأداء السياقي.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

1.2.2 أداء المهام

يعبر أداء المهام الأساسية عن مساهمة الفرد في الأداء التنظيمي، بالشكل الذي يغطي المتطلبات المتضمنة في العقد بين صاحب العمل والموظف (Julian & Cary, 2008, p. 428)، وضمن الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام المكافآت الرسمي (Perera & Weerakkody, 2016, p. 51). كما يشير إلى أنماط من السلوكيات التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، أو الأنشطة التي توفر دعماً غير مباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة (Emin, 2007, p. 515). وعليه، يمكن القول أن بعد أداء المهام يعبر عن قدرة الموظف على تلبية المتطلبات الرسمية للوظيفة التي يشغلها، سواء كان ذلك بشكل مباشر من خلال تنفيذ المهام التقنية والإنتاجية، أو بشكل غير مباشر عن طريق إنجاز المهام المتعلقة بالأنشطة الداعمة كعمليات الإمداد، التوزيع، التسيير... الخ.

ومن خلال هذا الطرح، يمكن التسليم بإمكانية قياس بعد أداء المهام من خلال الحكم على كمية ونوعية وكفاءة الموظف في إنجاز الأنشطة أو المهام الرسمية المرتبطة بوظيفته الأساسية، بالإضافة إلى مدى دقة الموظف وقدرته على إنجاز هذه المهام.

2.2.2 الأداء السياقي

تنبع أهمية مفهوم الأداء السياقي* من فكرة (Katz (1964 التي تتضمن أن المنظمات المعتمدة كلياً على إنجاز المهام الرسمية لموظفيها هي منظمات هشّة وغير قادرة على الصمود (Arménio & Miguel, 2010, p. 404) وهذا من واقع أن هذه المنظمات تعيش في بيئة تنافسية تفرض تجاوز قيام الموظف بدوره الرسمي فقط إلى أداء الموظف لمهام إضافية تدعم السياق التنظيمي للمنظمة بشكل غير رسمي.

ويشير (Werner (2000 إلى الأداء السياقي على أنه جهود فردية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظيفة الأساسية، ولكنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يدعم أنشطة وعمليات المنظمة (Emin, 2007, p. 515)، وهو ما يعني أن الأداء السياقي يعبر على أن الموظفين لديهم

* يشير بعض الباحثين إلى مصطلح الأداء السياقي بـ "سلوك المواطنة التنظيمية"

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الرغبة في أداء الأنشطة التنظيمية بشكل غير رسمي، أي أن الموظفين يساعدون العمليات التنظيمية بالإرادة الحرة بعيدا عن النظام الداخلي للمنظمة (Hueryren & Dachuan, 2012, p. 53).

وعرفه Organ (1988) على أنه سلوك فردي غير معترف به من قبل نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح، ويهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة (Arménio & Miguel, 2010, p. 405)، أي أن الأداء السياقي هو سلوك اختياري ولا يدخل ضمن المتطلبات الرسمية للوظيفة، يقوم به الموظف من أجل دعم المنظمة التي يعمل بها.

ووضح (Nancy & Keith, 2003, p. 17) أن الأداء السياقي هو السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، أي السياق الذي يتم من خلاله دعم أنشطة التحويل والصيانة، مثل التطوع لأعمال إضافية، المساعدة والتعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى دعم المنظمة والدفاع عنها.

من خلال هذا الطرح يمكن القول أن الأداء السياقي هو اختيار أو رغبة الموظف في دعم الأنشطة التنظيمية بشكل غير رسمي، بمعنى القيام بأفعال إيجابية أو مهام غير متضمنة في نظام المكافآت المعمول به بشكل صريح، والتي يهدف الموظف من خلالها إلى دعم وتعزيز المنظمة التي يعمل بها.

3. مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء* على أنه أداة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل (نجم و عباس، 2010، صفحة 367)، وهو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل بالاستناد على معدلات وعناصر يتم الحكم بها على الأداء الفعلي للموظف (خالد و آخرون، 2021، صفحة 98) ويدل هذا التعريف أن الحكم على مستوى الأداء الوظيفي يتم استنادا على مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المعياري أي من خلال مقارنة الأداء الملموس بالمعايير الضابطة للأداء المنتظر أو المتوقع، كما أن عملية تقييم أداء الموظف يجب أن تتصف بالعدل والإنصاف وتكون بعيدة عن التحيز، ويدل التعريف أيضا على أن عملية تقييم الأداء تتيح الحكم على مدى قدرة الموظف على القيام

* المقصود بتقييم الأداء هنا هو تقييم أداء العنصر البشري (الموظف) أو ما يعرف بـ "الأداء الوظيفي" ولا يقصد بذلك تقييم أداء المنظمة.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

بالمهام والمسؤوليات التي تتضمنها وظيفته. وهو ما يتفق مع تعريف أبو شندي (2011) الذي عرف تقييم الأداء على أنه الأسلوب الذي من خلاله يمكن الحكم على مدى قدرة الموظف في الإيفاء بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته (بن عودة و آخرون، 2018، صفحة 105).

بالإضافة إلى استناد عملية تقييم الأداء على المقارنة المعيارية بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، تتضمن هذه العملية أيضا تحليل الانحرافات التي تظهر من خلال هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تحد من هذه الانحرافات أو تقلل منها (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 265).

ويمثل تقييم الأداء أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تمكن من إصدار حكم موضوعي وهادف على قدرة الموظف على أداء مهامه خلال فترة محددة واعتمادا على معايير مضبوطة (بكوش، 2019، صفحة 120). وما يضيفه هذا إلى الطرح السابق هو أن عملية تقييم الأداء تمثل أحد وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية إدارية تابعة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبها قياس الأداء الفعلي للموظف ومقارنته بالأداء المستهدف استنادا على معايير مضبوطة ومنصفة، حيث تستهدف هذه العملية معرفة نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها. وتهدف تقييمات الأداء الوظيفي أيضا إلى: (Hueryren & Dachuan, 2012, p. 52)

- معرفة إذا ما كان الموظف في حاجة إلى المزيد من التطوير والتدريب؛
- الاطلاع على آثار تطوير الموظفين وخطة التوظيف والمعايير والحوافز؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات حول وضعية الموظفين مثل النقل أو الترقية أو التسريح؛
- تقديم التغذية الراجعة للموظفين من أجل فهم كيفية تقييم الأداء.

كما تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب (فليه و عبد المجيد، 2005، الصفحات 267-

268) إلى:

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

- معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة نقاط الضعف لدى الموظف؛
- اكتشاف الكفاءات وتحديد مواطن إبداعها؛
- المساعدة في توزيع المهام حسب قدرات وإمكانيات وطاقات الموظفين؛
- اكتشاف سبل تطوير الموظفين ودفعهم إلى تطوير أنفسهم؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية من خلال الربط بين العائد والتكلفة.

4. معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء Performance Standards العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يكون فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتكمن أهمية تحديد هذه المعايير في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم فيما يخص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى المتطلبات الأساسية لتطوير الأداء (محمد، 2015، صفحة 269)، ويهدف وضع هذه معايير إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة والتدخل في الوقت المناسب من أجل معالجة أي تذبذب في مستوى الأداء (حريرية، 2015، صفحة 66). وقد اختلف الباحثون في تحديد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية (محمد، 2015، صفحة 270)، وقد قسمت هذه المعايير إلى معايير تهتم بسلوك وشخصية الموظف وتدعى بالعناصر، ومعايير تهتم بنتائج الموظف وتسمى بمعدلات الأداء (بكوش، 2019، صفحة 124)، وهي كما يلي:

1.4 العناصر

وهي معايير ذاتية أو سلوكية تكشف عن الصفات الشخصية للفرد (محمد، 2015، صفحة 271) والمتعلقة بالوظيفة، مثل القابلية وسرعة التعلم، الإبداع، الانتماء، القدرة على إبداء الرأي، الالتزام بالمعايير المهنية وغيرها من المعايير الشخصية.

2.4 معدلات الأداء

ويهتم هذا المحور بتقييم أداء الموظفين استنادا على مدى قدرتهم على انجاز المهام المرتبطة بوظائفهم (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 269)، ويعبر عن المتطلبات الأساسية التي تفرضها طبيعة العمل، مثل كمية وجودة الأداء وكفاءة الموظف ودقته في انجاز المهام.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

خلاصة الفصل

قدم الفصل الحالي نظرة عامة حول مفاهيم المتغيرات الأساسية التي تشكل موضوع الدراسة الحالية، حيث يعتبر استيعاب هذه المفاهيم جزءاً مهماً يمهد الطريق لفهم واستكشاف العلاقات المحتملة والتأثيرات بين متغيرات الدراسة في الفصول القادمة. إن أهم ما تم التوصل إليه في هذا الفصل هو أن تبني المنظمات لمفهوم التفكير الاستراتيجي يساهم في تمكين المديرين من فهم وتفعيل الإجراءات الإستراتيجية في بيئة شديدة التعقيد والغموض والتنافسية، ويرجع ذلك إلى أن التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في اكتساب نظرة مختلفة للمنظمة وبيئتها وفهم كيفية ارتباط المشاكل والقضايا ببعضها البعض من خلال التركيز على العمل بمنظور علوي واسع وقيادة الاحتمالات المستقبلية، كما تم التوصل إلى أن تفعيل دور التفكير الاستراتيجي يتيح رؤية الفرص الخارجية ودمجها في الأعمال وتحديد رؤية حقيقة للمنظمة وصياغة الاتجاه الذي يجب أن يتبعه العمل.

بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، فقد تم التوصل إلى أن تطبيق المنظمات لمفهوم جودة الحياة الوظيفية بالمستوى المناسب يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة، حيث يحدث ذلك نتيجة لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي الذي ينبع من دافع ورغبة الموظف في العمل بسبب رضا هذا الأخير عن الاحتياجات التي توفرها موارد وأنشطة المنظمة أو التي تنشأ من خلال مشاركته في مكان العمل.

الفصل الثاني:

مناقشة الدراسات

السابقة

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الدراسات المتعلقة بموضوع التفكير الاستراتيجي وأثره على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، والدراسات التي تطرقت إلى موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، سيقدم الفصل أيضا تحليلا لأهم ما تناوله الباحثون في هذه الدراسات من حيث متغيرات الدراسة ومنهج البحث، عينة وبيئة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث سيتم بناء على ذلك استعراض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كما ستحاول الدراسة الحالية من خلال هذا الفصل تقديم تفسير نظري لعلاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي، وتفسير الدور الوسيط الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

I. عرض الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات التي حاولت فهم العلاقات بين التفكير الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، حيث تقدم هذه الدراسات نتائج مهمة تحدد مسار الدراسة الحالية من خلال توضيح العلاقات السببية المحتملة بين متغيرات موضوع الدراسة.

بناء على مراجعة الأدبيات لم يتم التوصل إلى أي دراسة تتضمن الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، بينما تم تحديد بعض الدراسات التي حاولت فهم العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة مثل علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي أو علاقة جودة الحياة الوظيفية مع الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس سيتم عرض الدراسات السابقة في العناصر الموالية من هذا القسم.

1. دراسات تتضمن علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي

على النقيض من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تظهر مراجعة الأدبيات ندرة في الدراسات التي حاولت فهم علاقة التفكير الاستراتيجي مع جودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي بشكل صريح، لكن وعلى الرغم من هذه الندرة فقد تم التوصل إلى بعض

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الدراسات التي تقدم نتائج مهمة ذات صلة بأثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي أو قدمت نتائج تتداخل مع أهداف الدراسة الحالية.

1.1 دراسة (AlQershia, 2021) بعنوان:

Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital

حاولت الدراسة استكشاف آثار التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي على رأس المال البشري، واستكشاف الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقات بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي مع أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. شملت الدراسة 235 شركة صغيرة ومتوسطة في الصناعة التحويلية باليمن حيث تمثل كل مفردة بمدير لشركة صغيرة أو متوسطة. تم قياس التفكير الاستراتيجي بمقياس مكون من 10 مؤشرات استناداً على (Liedtka, 1998) و (Napier and Albert 1990) وتم قياس رأس المال البشري من خلال ستة مؤشرات بالاعتماد على أعمال Bontis و Sharabati et Jawad 2010.

استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل النتائج وتوصلت إلى وجود آثار إيجابية مباشرة بين كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي على رأس المال البشري، كما توصلت إلى أن رأس المال البشري يلعب دوراً وسيطاً مهماً بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي (كل على حدى) وأداء الشركات مقارنة بالتأثير المباشر لهذه التركيبات على أداء الشركات.

2.1 دراسة (S. Alomari, 2020) تحت عنوان:

Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?

استهدفت الدراسة استكشاف دور كل من التفكير الاستراتيجي ورأس المال البشري في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، واستكشاف الدور المعدل لرأس المال البشري في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على أبعاد التفكير الاستراتيجي

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

المقترحة من طرف (Liedtka, 1998) والتي تم قياسها باستخدام 27 مؤشر مقترح من طرف Khalili et al 2015، وتضمن متغير رأس المال البشري ثلاثة عناصر: المعرفة، الخبرة والمهارات حيث تم قياسها من خلال 12 عنصرا استنادا على Noubar et al 2014، بينما استند البحث على 12 سؤالا مقترحا من طرف Heracleous يعكس مستوى ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتضمنة ثلاثة أبعاد متمثلة في: الاختيار والتوظيف، التدريب، التعويضات.

من خلال منهجية SEM-PLS قامت الدراسة بتحليل عينة عشوائية مقدرة بـ 303 مفردة تتكون من العاملين في بنوك عمان بالأردن وتوصلت إلى النتائج التالية:

- التفكير الاستراتيجي له تأثير ايجابي وهام على ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التدريب، التعويضات)؛
- يساهم رأس المال البشري بشكل ايجابي في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- يفسر التفكير الاستراتيجي مع رأس المال البشري حوالي 30% من التباين في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التدريب، التعويضات)؛
- رأس المال البشري لا يقوم بتعديل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

3.1 دراسة (Alatailat & al, 2019) بعنوان:

High performance work practices, organizational performance and strategic thinking a moderation perspective

حاولت الدراسة استكشاف علاقة التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده: القصد الاستراتيجي، التصور التنظيمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية، مع الأداء التنظيمي، واستكشاف الدور المعدل لممارسات العمل عالية الأداء بين التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي. قامت الدراسة بتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية، وشمل مجتمع البحث المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام ضمن

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

البنوك الكبرى في الأردن حيث استخدمت الدراسة أسلوب العينة الطبقية واستقرت على 402 مفردة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن التصور النظري ليس له تأثير قوي وإيجابي على الأداء التنظيمي، وتوصلت إلى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة في القصد الاستراتيجي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، والفرص الذكية لها آثار إيجابية على الأداء التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

4.1 دراسة (Gerald & al, 2016) تحت عنوان:

The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance

حاولت الدراسة تحديد كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في Uchumi Supermarket المتواجدة بكينيا، حيث شمل مجتمع الدراسة 116 موظفا إداريا وبلغت عينة الدراسة 64 مديرا من مقاطعة نيروبي، تم جمع البيانات في هاته الدراسة من خلال أداة الاستبيان وإجراء مقابلة مع أحد كبار مديري الموارد البشرية، وتم معالجة البيانات المجمعة من خلال برنامج Excel وبرنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن 89,6 % من المستجوبين يتفوقون على أن التفكير الاستراتيجي أثر على الأداء العام لسوبر ماركت Uchumi إلى حد كبير، كما أوضحت نتائج الدراسة أنه يمكن للمنظمات أن تنجح في دمج وتطوير التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي بما يخلق كفاءة أساسية تصبح أساسا للميزة التنافسية الدائمة، وأظهرت النتائج أن مهارات الاتصال الفعال والرؤية الإستراتيجية بالإضافة إلى مكافئة الإبداع والابتكار كلها عوامل من شأنها تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي.

خلصت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمة من تغيير نقاط قوتها بالنسبة إلى تلك الخاصة بالمنافسين ومواجهة استراتيجياتهم بشكل فعال، وخلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الناجح يتطلب مشاركة حماسية لجميع أفراد المنظمة من خلال القنوات الرسمية والغير رسمية في توفير المعلومات لاتخاذ القرار، وضرورة أن تكون ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي موافقين لتشجيع التفكير

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الاستراتيجي من قبل الموظفين في جميع أنحاء المنظمة، وأوصت الدراسة أنه يجب على كبار المديرين التنفيذيين من خلال التفكير الاستراتيجي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل يضمن الاستدامة والنمو التنظيميين اللذين يستجيبان للتغير البيئي والذي ينتج عنه تعديلات هيكلية ويؤثر على الأبعاد الاجتماعية داخل المنظمة وبالتالي يؤثر على ثقافتها التنظيمية.

5.1 دراسة (بلواضح و آخرون، 2022) تحت عنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية

حاولت الدراسة معرفة أثر التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، التفكير الإبداعي، التفكير الشمولي) على جودة الحياة الوظيفية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، حيث تم تحليل 67 إستبانه تم تجميعها من الأفراد الموظفين في الإدارة العليا والوسطى لـ 6 مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة المتمثلة في: حضانة حليب، مطاحن الحضانة، فرع نפטال، فرع مجمع Orac ومؤسسة Tindal.

كشفت مجريات التحليل وجود أثر ايجابي لكل من بعد التفكير الشمولي والتفكير الإبداعي على جودة الحياة الوظيفية ووجود أثر سلبي لبعد التصور النظمي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي إجمالاً يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم أهم مكوناتها كتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي للموظفين وتحسين ظروف عملهم بالإضافة إلى تصميم المهام بما يتناسب مع مؤهلات ومهارات الموظفين وضمان السير العادل لنظام الترقية والتقدم.

6.1 دراسة (الحمداني و الخولاني، 2018) بعنوان: تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية

حاولت الدراسة التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية المتمثلة في شركة زين، شركة أورانج، وشركة أمنية، حيث شملت الدراسة أربعة مكونات للتفكير الاستراتيجي (النوايا الإستراتيجية، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير الشمولي) وثلاثة عناصر لجودة الحياة الوظيفية (ظروف بيئة العمل المعنوية،

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

خصائص الوظيفة، المشاركة في القرارات). بلغ حجم العينة 267 مفردة تم تحصيلها بعد توزيع استمارات الاستبيان من خلال طريقة المحاصصة Quata Sampling بين الشركات الثلاث، وقد استخدمت الدراسة مقاييس الإحصاء الوصفي لغرض وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه وتحديد الأهمية النسبية لاستجابات الباحثين على عبارات الاستبيان، واستخدمت اختبار T للعينة الواحدة One Sample T. Test لمعرفة تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر متغيرات التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وتحليل التباين الأحادي من أجل معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير جودة الحياة الوظيفية بسبب اختلاف العوامل الديموغرافية (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، العمر).

أظهرت نتائج التحليل أن التفكير الاستراتيجي يساهم بدرجة متوسطة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التفكير الاستراتيجي (النوايا الإستراتيجية، قيادة الافتراضات، التفكير الشمولي) في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وأظهرت النتائج غياب أثر التصور النظمي كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني التفكير الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

7.1 دراسة (العامري و قصير، 2017) بعنوان: علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي

لمدراء الإدارة الوسطى

حاولت الدراسة معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في البنوك الإسلامية بالعاصمة اليمنية صنعاء المتمثلة في بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحرين الشامل، مصرف الكرمي للتمويل الصغير والأصغر، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الذي وصل إليه أفراد العينة. شملت الدراسة ستة أبعاد للتفكير الاستراتيجي تمثلت في: الرؤية المستقبلية، إدارة الصراع، الإبداع الإداري، الذكاء الاستراتيجي، النمط العقلي المتنوع التفكير

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

بالنظم، واستهدفت الدراسة 64 مستجوب من مديري الإدارات الوسطى ونوابهم من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) من أجل توضيح الفروق بين استجابات الأفراد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية بالإضافة إلى اختبار الارتباط بيرسون من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية، وأظهرت أن اقوى علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي هي العلاقة بين بعد النمط العقلي المتنوع والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي ما عدا بعد إدارة الصراع الذي لم يظهر دلالة إحصائية مع متغير الأداء الوظيفي، أيضاً أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي.

8.1 دراسة (جاه الرسول، 2017) بعنوان: التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت) على أداء الموارد البشرية (الإنجاز، الرضا الوظيفي)، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والموظفين بشركات حجار القابضة للمياه الغازية فرات ويزيانوس، حيث استخدمت الدراسة عينة غير احتمالية ميسرة مقدرة بـ 133 مفردة، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، ارتباط بيرسون، وتحليل المسار)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي والإنجاز حيث أظهر تحليل النتائج أن بعد القصد الاستراتيجي وبعد قيادة الافتراضات لهما أثر إيجابي على الإنجاز؛

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

- يوجد علاقة جزئية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي من خلال بعد القصد الاستراتيجي وقيادة الافتراضات؛

- لا يوجد أثر لبعده التفكير في الوقت كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي على الانجاز والرضا الوظيفي.

9.1 دراسة (ترغيني، 2015) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت الدراسة إلى قياس علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي باعتباره متغير مستقل والقدرات الإبداعية للمؤسسة كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على نفس عناصر التفكير الاستراتيجي المقترحة من طرف (Liedtka, 2006) المتمثلة في: القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، والفرص الذكية.

أظهرت ترغيني من خلال دراستها المطبقة على 74 مديراً في مجمع صيدال أن المجمع يعمل وفق مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي ويطبق جميع عناصره بمستويات مرتفعة، كما أظهرت قدرة المجمع على التفكير وتوظيف معارف الموظفين في صياغة استراتيجيات جديدة للمجمع.

10.1 دراسة (العشي، 2013) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة

حاولت الدراسة التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وشملت عينة الدراسة 95 مفردة ضمن رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في 26 منظمة غير حكومية بقطاع غزة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي مجتمعة (الإبداع، المسائلة، المدخل المستقبلي، إدارة الصراع، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع) ومستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، كما وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل عوامل التفكير الاستراتيجي مفردة ومستوى الأداء الوظيفي للإدارة العليا.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

2. دراسات تتضمن علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

1.2 دراسة (Tarigan & al, 2021) بعنوان:

Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance

حاولت الدراسة فحص العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ونية السعي وراء العمل (JPI) وجودة الحياة الوظيفية (QWL) وأداء الموظف (EP). شملت عينة الدراسة القابلة للتحليل 376 مفردة من بين المتدربين والموظفين والمشرفين ضمن 42 شركة اندونيسية مدرج ضمن الصناعات المثيرة للجدل* حيث تم تجميع البيانات من خلال اداة الاستبيان وتم تحليلها باستخدام تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تلعب دورا وسيطيا مهما في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء الوظيفي، كما تساهم جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير في أداء الموظف حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية سيكونون أكثر ولاءً لشركاتهم ويظهرون هذا الولاء من خلال التزامهم بالعمل وهو ما يؤدي إلى أداء أفضل. أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات وجودة الحياة الوظيفية يفسران معا ما نسبته 46% من تباين أداء الموظف، بينما تفسر جودة الحياة الوظيفية بمفردها ما نسبته 31,6% من تباين هذا الأخير.

2.2 دراسة (Agyapal & Jiwan, 2020) بعنوان:

Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions

حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التقنية بولاية البنجاب (الهند). قامت الدراسة بتحديد 4 عوامل لجودة الحياة الوظيفية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والمتمثلة في: سياسات الادارة، الأجر العادل، بيئة

* الصناعات المثيرة للجدل: يقصد بها الصناعات الخاطئة والتي تشمل صناعات الكحول والتبغ وصناعات القمار وغيرها من الصناعات المشاركة في القضايا البيئية والاجتماعية كصناعات الأسلحة المتعلقة بالدفاع والنفط والغاز والنفايات الخطرة (Kwangwoo, 2020 & Hoje).

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

العمل والمساحة الاجتماعية، كما استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) في تحديد العلاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال تحليل عينة غير احتمالية قدرها 424 مفردة من مجتمع البحث الذي يتضمن 36 معهدا حكوميا وخصوصا ضمن حدود ولاية البنجاب.

أظهرت نتائج التحليل أن جميع عوامل جودة الحياة الوظيفية لها تأثيرات إيجابية على الأداء الوظيفي كما أظهرت أن عوامل جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تفسر ما نسبته 56% من تباين الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تساهم المكافآت الخارجية في تعزيز الأداء الوظيفي بالقدر الذي ينظر إليه الموظف إلى قيمة وأهمية المكافئة؛

- تلعب سياسات الرفاهية التي تتبناها الإدارة دورا مهما في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية وترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي للموظف؛

- أوصت الدراسة بضرورة تعزيز السياسات الإدارية الداعمة للموظفين مثل الدعم الاشرافي والاستقلالية والاعتراف بالعمل والتقدير المناسب والحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للموظف.

3.2 دراسة (Myeong, 2019) بعنوان:

An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life

حاولت هذه الدراسة استكشاف أثر رأس المال الاجتماعي التنظيمي على الرفاهية الذاتية للموظف من خلال الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية، ومن خلال الدور الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي ونية الدوران، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في استطلاع آراء 683 موظف من أصل 1076 موظف عمومي في مقاطعة Gyeongsangbuk-do بكوريا الجنوبية. وأظهرت النتائج التالية:

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

- يمكن للمنظمات تعزيز رفاهية الموظفين ونتائج العمل من خلال تعزيز الترابط الاجتماعي والثقة المتبادلة بين الموظفين؛
- الموظفين الذين يتلقون مستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية يشعرون بارتباط أكبر مع مؤسساتهم ورضا أكثر عن حياتهم؛
- كلما زادت التفاعلات الاجتماعية التي يشعر بها الموظفون بالتقدير من قبل الآخرين داخل المنظمة كلما زاد رضاهم عن حياتهم الوظيفية؛
- يؤثر رأس المال الاجتماعي بشكل غير مباشر عن رفاهية الموظفين من خلال الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية؛
- كلما قل رضا الموظفين عن وظائفهم زاد احتمال رغبتهم في مغادرة المنظمة، حيث أن الأفراد الذين يدركون نقص الموارد اللازمة للتطوير الوظيفي في مكان العمل من المرجح أن يفكروا في البحث عن وظائف بديلة.

4.2 دراسة (Nguyen & Nguyen, 2012) بعنوان:

Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam

حاولت الدراسة استكشاف دور رأس المال النفسي (PsyCap) في الأداء الوظيفي (JP) وجودة الحياة الوظيفية (QWL) لدى المسوقين في مدينة Ho chi Minh (HCM) بفيتنام، واستكشاف أثر مستوى (QWL) لدى المسوقين على أدائهم الوظيفي وجودة حياتهم (QoL). تم قياس (QWL) من خلال 9 مؤشرات استناداً على (Sirgy & al, 2001) وقياس (JP) بناءً على التقييم الذاتي للمسوقين، واعتمد الاختبار على عينة من 364 جهة تسويق في مدينة (HCM) وكشف عن وجود تأثيرات إيجابية مباشرة لـ (PsyCap) على كل من (JP) و (QWL) ووجود تأثيرات إيجابية مباشرة لـ (QWL) على كل من (JP) و (QoL)، كما كشفت النتائج عن وجود آثار إيجابية غير مباشرة لـ (PsyCap) على كل من (JP) و (QoL) بواسطة (QWL).

5.2 دراسة (Josiah & al, 2012) بعنوان:

Effects of Quality of Work life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review

استخدمت الدراسة البحث المكتبي لمراجعة الأدبيات السابقة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، بدءاً من تحليل مفهوم جودة الحياة الوظيفية ودورها في الأداء التنظيمي ووصولاً إلى تقييم آثار جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي باعتبار الجوانب المختلفة للتحفيز والقضايا السياقية التي قد تتداخل مع جودة الحياة الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والسمات الفردية وتأثيرات الإجهاد. وقد أظهرت الدراسة وجود ارتباطات إيجابية عالية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، حيث يظهر الموظفون الراضون عن حياتهم المهنية دافعا داخليا مرتفعاً للعمل ويكون لديهم معدل غيابات ودوران أقل من نظرائهم المحبطين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة نظرية إيجابية بين رفاهية الموظفين في العمل وأداء المنظمة من خلال توفر عوامل جودة الحياة الوظيفية.

6.2 دراسة (بعجي، 2019) بعنوان: دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

حاولت الدراسة تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم (ميديا). قامت الدراسة بتحليل عينة عشوائية قدرها 35 مفردة مكونة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من بعد الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية على الأداء المتميز للعاملين، كما أظهرت النتائج أن العلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه في العمل هي أكثر أبعاد (QWL) تفسيراً للأداء المتميز إلى جانب بعد التمكين.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

7.2 دراسة (قريشي و باديسي، 2016) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

سعت الدراسة إلى تقييم أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، وقد تبنى البحث في دراسة جودة الحياة الوظيفية مجموعة من الأبعاد التنظيمية كالنمط القيادي المتبع، التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم والأبعاد الوظيفية المتمثلة في تصميم العمل وطبيعته، نظام الحوافز، فرص الترقية والتقدم، التدريب والأبعاد النفسية والاجتماعية التي تتضمن العلاقات الإنسانية في العمل، الأمن والاستقرار الوظيفي، الظروف المادية، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، تم تطبيق الدراسة على 40 مفردة من الموظفين الإداريين بالكلية وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي بالكلية، كما أظهرت أن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً في متغير الأداء الوظيفي هي الأبعاد الوظيفية والأبعاد النفسية والاجتماعية.

8.2 دراسة (ماضي، 2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. استهدفت الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغت 344 مفردة من مجتمع قدره 3254 عامل، واستخدمت برنامج SPSS من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من بعد العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمن الوظيفي، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ضمن أهم أبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

II. التعقيب على الدراسات السابقة وإبراز ما يميز الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال هذه الأطروحة عن جزء مهم من الأدبيات المتاحة حول موضوع التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية وأثر هذين المتغيرين على الأداء الوظيفي، كما تعد هذه الدراسات مساهمة قيمة في فهم التأثيرات المحتملة بين هذه المتغيرات.

1. التعقيب على الدراسات السابقة

1.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "متغيرات الدراسة"

من خلال مراجعة الأدبيات اتضح أن هناك اهتمام متزايد بالتفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء التنظيمي ودراسة جودة الحياة الوظيفية كمتغير هام يؤثر على رضا وأداء الموظفين، وبشكل خاص لوحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت البحث في علاقة التفكير الاستراتيجي مع جودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي بشكل صريح (لاحظ الجدول (03)) غير أن هذه الدراسات وعلى قلتها واختلاف البيئات التي أجريت فيها قد أظهرت أن التفكير الاستراتيجي يساهم في كلا المتغيرين، حيث يتضح من خلال دراسة (العامري ن.، 2020) ودراسة (العشي، 2013) أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، كما تؤكد نتائج دراسة (الحمداي و الخولاني، 2018) على التأثير الإيجابي للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (بلواضح و آخرون، 2022) التي أظهرت أن التفكير الاستراتيجي يمكن يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم أهم متطلباتها كتوفير الأمن الوظيفي وتحسين ظروف العمل ودعم التصميم المناسب للمهام.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الجدول 03: المتغيرات التابعة للتفكير الاستراتيجي ضمن الدراسات السابقة

المتغير التابع							الدراسة
الأداء الوظيفي	جودة الحياة الوظيفية	أداء الموارد البشرية	القدرات الإبداعية للمؤسسة	رأس المال البشري	ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الأداء التنظيمي	المتغير المستقل
				X			(AlQershia, 2021)
					X		(S. Alomari, 2020)
						X	(Alatailat & al, 2019)
						X	(Gerald & al, 2016)
	X						(بلواضح و آخرون، 2022)
	X						(الحمداني و الخولاني، 2018)
		X					(جاه الرسول، 2017)
X							(العامري و قصير، 2017)
			X				(ترغيني، 2015)
X							(العشي، 2013)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أما بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل فقد ثبت في معظم الدراسات السابقة أن لها تأثيرا مباشرا مهما على مستوى الأداء الوظيفي، إذ يلعب هذا المتغير دورا أساسيا في تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين ورفع مستوى أدائهم. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة للتأكد والتعمق في دراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي خصوصا في سياق الصناعة الصيدلانية بالجزائر لما له من أهمية في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

2.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "الأساليب الإحصائية المستخدمة"

أظهر فحص الدراسات السابقة اختلافا في الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الفرضيات بين الدراسات العربية والأجنبية، فمن خلال الاطلاع على الجدول (04) يتضح أن أغلب الدراسات الأجنبية قد اعتمدت على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية سواء في دراسة أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي أو دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، بينما اعتمدت غالبية الدراسات العربية على الارتباط بيرسون كأداة رئيسية لتحليل الفرضيات أو حاولت جمع هذا الأسلوب مع نمذجة المعادلات الهيكلية أو تحليل الانحدار.

الجدول 04: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة

الأسلوب الإحصائي				الدراسة
الإحصاءات الوصفية	نمذجة المعادلات الهيكلية	الارتباط (بيرسون)	تحليل الانحدار	
الدراسات المتعلقة بأثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية/الأداء الوظيفي				
	X			(AlQershia, 2021)
	X			(S. Alomari, 2020)
	X			(Alatailat & al, 2019)
X				(Gerald & al, 2016)
		X	X	(بلواضح و آخرون، 2022)
		X	X	(الحمداني و الخولاني، 2018)
		X		(العامري و قصير، 2017)
	X	X		(جاه الرسول، 2017)
		X		(ترغيني، 2015)
	X	X		(العشي، 2013)
الدراسات المتعلقة بأثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي				
	X			(Tarigan & al, 2021)
	X			(Agyapal & Jiwan, 2020)

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

	X			(Myeong, 2019)
	X			(Nguyen & Nguyen, 2012)
دراسة نظرية				(Josiah & al, 2012)
		X	X	(بعجي، 2019)
		X	X	(قريشي و باديسي، 2016)
		X		(ماضي، 2014)
01	09	08	04	المجموع
		04		
	02			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يرجع هذا الاختلاف في استخدام الأساليب الإحصائية إلى الاختلافات في البيئة البحثية وخصوصية المواضيع المدروسة وتفضيلات الباحثين، ومع ذلك يمكن الاستفادة من هذه الدراسات وعلى اختلاف أساليبها الإحصائية في خدمة أهداف الدراسة الحالية واختيار الأسلوب الإحصائي المناسب، إذ يمكن أن تقدم الدراسات التي اعتمدت على نمذجة المعادلات الهيكلية نتائج أكثر تفصيلاً وشمولية حول التأثيرات المحتملة للمتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي وفهم العلاقات السببية والارتباطات المتبادلة بين المتغيرات، كما تقدم الدراسات المعتمدة على ارتباط بيرسون توضيحاً بسيطاً للعلاقات الخطية بين المتغيرات خصوصاً في التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي، والتأثير المباشر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

3.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "منهج البحث"

يظهر فحص الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع أن أغلب هذه الدراسات قد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كأداة أساسية للبحث، ويظهر ذلك تركيز الدراسات السابقة على وصف وتحليل العلاقات بين المتغيرات والتفاعلات بينها خصوصاً الدراسات التي قامت بدمج المنهج الوصفي التحليلي مع أساليب إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

4.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "بيئة الدراسة" و "العينة المستهدفة"

يتيح تحليل الدراسات السابقة بناءً على بيئة الدراسة والعينة المستهدفة توضيح التنوع بين هذه الدراسات وفهم أفضل للعلاقات بين المتغيرات في سياق أفراد وبيئات مختلفة، كما يمكن أن يساهم هذا التحليل في توفير رؤية أوسع حول تنوع المؤسسات أو القطاعات التي استهدفتها الدراسات السابقة وتأثير ذلك على نتائج التطبيقات العملية.

الجدول 05: تحليل الدراسات السابقة حسب "بيئة الدراسة" و "العينة المستهدفة"

الدراسات	العينة المستهدفة	حجم العينة	الحدود المكانية	بيئة الدراسة
الدراسات المتعلقة بأثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة والوظيفية/الأداء الوظيفي				
(AlQershia, 2021)	المديرين	235	235 شركة صغيرة ومتوسطة / اليمن	بيئة المؤسسة
(S. Alomari, 2020)	الموظفين	303	البنوك / عمان-الأردن	بيئة المؤسسات المالية
(Alatailat & al, 2019)	المديرين، نواب المديرين، رؤساء الأقسام	402	البنوك الكبرى / الأردن	بيئة المؤسسات المالية
(Gerald & al, 2016)	الموظفين	116	Uchumi Supermarket / كينيا	بيئة المؤسسات التجارية
(بلواضح و آخرون، 2022)	الموظفين بالإدارة العليا والوسطى	67	6 مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة	بيئة المؤسسات الإنتاجية
(الحمداني و الخولاني، 2018)	الموظفين بالإدارة العليا والوسطى	267	3 شركات اتصالات / الأردن	بيئة المؤسسات الخدمية
(العامري و قصير، 2017)	المديرين، نواب المديرين	64	4 بنوك / اليمن	بيئة المؤسسات المالية
(جاه الرسول، 2017)	الموظفين	133	شركات حجار القابضة للمياه الغازية فرات وبزيانوس / السودان	بيئة المؤسسات التجارية
(ترغيني، 2015)	المديرين	74	مجمع صيدال / الجزائر	بيئة المؤسسات الإنتاجية
(العشي، 2013)	رؤساء مجالس الادارة، أعضاء مجالس الادارة، مديري المؤسسات، مديري المشاريع	95	26 منظمة غير حكومية عاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة / فلسطين	بيئة الرعاية الصحية
الدراسات المتعلقة بأثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي				
(Tarigan & al, 2021)	المتدربين، الموظفين، المشرفين	376	42 شركة / اندونيسيا	بيئة المؤسسات الإنتاجية
(Agyapal & Jiwan, 2020)	أعضاء هيئة التدريس	424	المؤسسات التقنية بولاية البنجاب - الهند	بيئة التعليم
(Myeong, 2019)	الموظفين	683	مقاطعة Gyeongsangbuk-do / كوريا الجنوبية	بيئة العمل الحكومي
(Nguyen & Nguyen, 2012)	المسوقين	364	مدينة Ho chi Minh / فيتنام	بيئة التسويق المحلية

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

البيئة النظرية	دراسة نظرية			(Josiah & al, 2012)
بيئة المؤسسات الإنتاجية	مؤسسة ميديا أركوديم / الجزائر	35	الموظفين	(بعجي، 2019)
البيئة الأكاديمية	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة / الجزائر	40	الموظفين	(قريشي و باديسي، 2016)
البيئة الأكاديمية	3 جامعات / فلسطين	344	الموظفين	(ماضي، 2014)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.4.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "العينة المستهدفة"

يظهر فحص الدراسات السابقة من حيث العينة المستهدفة أن هناك اختلافا بين الدراسات التي تطرقت إلى أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية/الأداء الوظيفي والدراسات التي تناولت أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ توافقا نسبيا مرتفعا في المجموعة الأولى حول استهداف الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الموظفين في الإدارة العليا والوسطى كون أفراد هذه العينة مؤهلين وظيفيا لممارسة التفكير الاستراتيجي والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية/الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، أما بالنسبة للمجموعة الثانية فيتضح أن أغلب الدراسات السابقة قد استهدفت فئة الموظفين بشكل عام لما لهم من دور في استشعار مستوى جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء الوظيفي. بالنظر إلى الجدول (05) يمكن القول أن هناك اختلافا بين الدراسات في حجم العينة المستهدفة وقد يرجع هذا الاختلاف إلى عدة عوامل مثل أهداف الدراسة، التصميم البحثي، وحجم المجتمع المستهدف.

2.4.1 التعقيب على الدراسات السابقة من حيث "بيئة الدراسة"

يظهر الجدول (05) أن هناك تنوعا في المؤسسات والقطاعات والبلدان التي تمت فيها الدراسات السابقة، ويعتبر هذا التنوع عاملا مهما لفهم التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة في سياق ثقافات أخرى والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في مختلف سياقات العمل والبيئات المؤسسة، فقد وجدت دراسة (الحمداني و الخولاني، 2018) مثلا أن التفكير الاستراتيجي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية في بيئة المؤسسات الخدمة بالأردن أو دراسة (العامري و قصير، 2017) التي كشفت أن التفكير الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في سياق بيئة المؤسسات المالية باليمن، كما

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

يمكن أن يخدم هذا التنوع الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من مخرجات الدراسات التي تم إجرائها في بيئة مماثلة لبيئة الدراسة الحالية كما هو الحال في دراسة (ترغيني، 2015) التي أكدت أن مجمع صيدال يعمل وفق مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي وقد توصلت إلى هذه النتيجة بعد تطبيق دراستها على 74 مديراً بمجمع صيدال.

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تطرقها إلى الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي وهو أمر مبتكر وجديد بالمقارنة مع بعض الدراسات السابقة التي حاولت إما بحث العلاقات الثنائية بين هذه المتغيرات (بشكل صريح) أو استكشاف الدور الوسيط لمتغيرات تختلف عن جودة الحياة الوظيفية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغيرات تابعة تختلف عن الأداء الوظيفي، كما أن الدراسة الحالية هي الدراسة الوحيدة التي قامت بفحص العلاقات بين هذه المتغيرات من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وبالتطبيق على مجمع صيدال لإنتاج الأدوية.

III. العلاقة بين متغيرات الدراسة

1. علاقة التفكير الاستراتيجي بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

تعتمد القدرة التنافسية التنظيمية إلى حد كبير على كيفية أداء الفرد للمهام المرتبطة بوظيفته، حيث ينعكس مستوى هذا الأداء على الأداء العام للمنظمة (Rubel & Hung Ke, 2014). ينظر العديد من الباحثين إلى الموارد البشرية على أنها الموارد الرئيسية التي يمكن استغلالها من أجل الاستفادة من ميزة تنافسية قابلة للحياة والتي يمكن تحقيقها عبر إدارة المنظمة لهذه الموارد بشكل استراتيجي (Wright & al, 1994, p. 322). وقد أكدت النتائج الأساسية للبحث المستمر حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي أن الموظفين (لقدرتهم ودوافعهم للعمل) يمثلون مصدراً مهماً لأي منظمة، حيث أظهر العديد من الباحثين التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، ووفقاً لـ Martin (2011) هناك دليل كبير على أن التنافسية التنظيمية تعتمد إلى حد كبير على أداء الموظف، فإذا طبق أرباب العمل ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة سيتمكنون من

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

التأثير على القدرة التنافسية التنظيمية من خلال التأثير الإيجابي لجميع المحددات المهمة لأداء الموظف، وهذا يعني قدرات الموظف والتحفيز وظروف العمل (Martin, 2011, p. 606). مع ذلك، من غير المنطقي محاولة التحكم في هذه العوامل من خلال فحص البيئة التشغيلية فقط، فتصور احتياجات المورد البشري والتحكم فيها بشكل استراتيجي يجب أن يتضمن أيضا عوامل المحيط الخارجي مثل مستوى الاحتياجات الوظيفية التي توفرها المنظمات المنافسة لموردها البشرية ومستوى أداء هذه الموارد أو مستوى أداء الموظفين المطلوب لاكتساح سوق معين أو غير ذلك، وبالتالي من الضروري تحديد وقياس مستوى احتياجات المورد البشري بالنظر إلى متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة، كما يجب يتبع ذلك تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة ثم محاولة مشاركته مع كل الموظفين من أجل تركيز جهودهم لتحقيق مساعي المنظمة. لهذه الأسباب تشتد حاجة المنظمات التي تعمل تحت ضغط تحقيق الكفاءة التنظيمية إلى قيادة إستراتيجية تظهر اتجاه المنظمة وتساهم في تكيفها مع التغيرات البيئية المتطورة باستمرار، حيث من الضروري أن يكون كبار المديرين ذوو فطنة في التفكير الاستراتيجي بالمستوى الذي يمكنهم من مسح الاتجاهات والأحداث البيئية البارزة بأقصى قدر من القدرة على التنبؤ (Gerald & al, 2016, p. 76). ووفقا لهذا المنظور، ترى الدراسة الحالية أنه يمكن لكبار المديرين توفير مختلف الاحتياجات الداعمة لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال "التحول من رؤية المنظمة على أنها تكتل منفصل من أجزاء منفصلة وموظفين يتنافسون على الموارد، إلى رؤية المنظمة والتعامل معها كنظام شامل يدمج كل جزء في العلاقة مع الكل" (Ingrid, 2005, p. 338)، وهو منظور منطقي يمكن المفكر الاستراتيجي من فهم مختلف الروابط التي تجمع بين المنظمة والموردين والعملاء والمنافسين، وامتلاك القدرة على مسح البيئة الخارجية والحصول على المعلومات التشغيلية الداخلية التي تتيح فهم وتحديد إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة ومقارنتها مع متطلبات المحيط الخارجي -بما في ذلك مستوى واحتياجات الموارد البشرية وإمكانيات تطويرها على المدى البعيد، وحسب هذا الوصف يمكن للمنظمات من خلال التفكير الاستراتيجي وإدراك الميزة التنافسية الموجودة في مواردها البشرية تصور وتوفير مختلف الاحتياجات الداعمة لتطوير أداء موظفيها عبر تمكين استجابة الموارد التنظيمية وبيئات العمل بشكل إيجابي ومستدام لتحسين الأداء الوظيفي للموظف.

* يعبر هذا الاقتباس عن وصف Kaufman (1991) لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

يرى (Ingrid, 2001) أن التفكير الاستراتيجي مدفوع بإحساس قوي بالهدف التنظيمي ورؤية حقيقية للمستقبل المنشود للمنظمة، وهو ما تشير إليه (Liedtka, 1998, p. 122) بمصطلح "القصد الاستراتيجي" حيث تعتقد أنه يسمح بتوفير التركيز اللازم لتوجيه جهود الموظفين ومقاومة التشتت نحو السعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويشير Hamel and prahalad (1994) إلى أن القصد الاستراتيجي هو تعبير عن هدف استراتيجي يرى الموظفون أنه يستحق العناء من أجل تحقيقه فهو ينقل الإحساس بالاتجاه لدى كل الموظفين ويوحد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (O'Shannassy, 1999, p. 18)، وبالتالي فإن توفر القصد الاستراتيجي قد يدعم تعزيز رفاهية الموظفين ونتائج عملهم من خلال خلق جو من الترابط الاجتماعي والثقة المتبادلة والرؤية المشتركة بين الموظفين حيث تدعم هذه الممارسات زيادة ارتباط الموظف بالمنظمة ورفع مستوى رضاه عن حياته الوظيفية (Myeong, 2019, p. 21)، كما يرى Hamel and prahalad (1994) أن توفر القصد الاستراتيجي يحدث عدم توافق شديد بين الموارد والطموحات، فالمنظمات التي تمتلك قصدا استراتيجيا تكون في محاولة مستمرة لتحقيق الموائمة بين مواردها المتاحة وتطلعاتها المستقبلية، وهذا يفرض على المنظمة أن تكون أكثر إبداعا لتحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد (O'Shannassy, 1999, p. 20)، وباعتبار ذلك وربطه مع أهمية المورد البشري كعنصر أساسي في التحكم بباقي موارد المنظمة وإدارتها بشكل فعال، فإن تطبيق القصد الاستراتيجي بهذا المفهوم يؤدي بالتأكيد إلى التحقيق في ظروف بيئة العمل ومستوى أداء هذا المورد الهام، والبحث في إمكانية تطويرها بما يتناسب مع التطلعات المستقبلية للمنظمة. علاوة على ذلك، فإن تطبيق المنظمة للقصد الاستراتيجي المحدد يتيح تكييف ممارسات المكافآت وتقييمات الأداء لتحفيز الموظفين بالشكل الذي يسمح بتلقي الموظف لتعليقات على المهام أو السلوك وتجعل طاقته تتماشى مع التعويضات التي تشجع الموظف على بذل مستويات عالية من الجهد لزيادة الأداء (Subramony, 2009, p. 749).

2. علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

من الشائع أن الموظف السعيد هو موظف منتج والموظف السعيد هو موظف مخلص (Myeong, 2019, p. 02)، وهو أمر مؤكد في العديد من الدراسات السابقة التي وجدت أن الموظفين الراضين من المحتمل أن يواجهوا دافعا داخليا مرتفعا للعمل، وأن يكون لديهم معدلات تغيب

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

ودوران أقل من نظرائهم المحبطين (Sirgy & al, 2001, p. 386). بالنظر إلى مقدار الوقت والطاقة التي يبذلها الأفراد في مكان العمل والحدود الغير واضحة بين العمل والحياة الخاصة تحاول العديد من المنظمات ضمان رضا موظفيهم عن حياتهم في العمل عبر توفير أقصى قدر من متطلبات جودة الحياة الوظيفية (Myeong, 2019, p. 03).

يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى رضا الموظف عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات التي تنشأ من خلال الموارد والأنشطة الناتجة عن المشاركة في مكان العمل (Lee & al, 2007, p. 274)، حيث تؤثر جودة الحياة الوظيفية على دوافع العمل بشكل عام وسلوكيات مكان العمل الأخرى مثل معدل الدوران والتغيب عن العمل (Josiah & al, 2012, p. 386)، وقد وجدت الدراسات السابقة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية غالبا ما يميلون إلى الحصول على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ومستوى أقل من معدل الدوران والاعترا ب الشخصي (Myeong, 2019, p. 6)، وعلى النقيض من ذلك أكدت دراسات أخرى أن ضعف جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدل دوران العمالة (Agyapal & Jiwan, 2020, p. 04).

3. الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي

تثبت المبررات والحجج التي تم استعراضها في "العنصر (01) -القسم III -الفصل الثاني" أنه يمكن لكبار المديرين في كنف التفكير الاستراتيجي دعم مختلف احتياجات الموظفين عبر تمكين استجابة مختلف الموارد التنظيمية وبيئات العمل بشكل ايجابي ومستدام لتحسين الأداء الوظيفي للموظف. إن رضا الموظف عن هذه الاحتياجات هو تعبير صريح عن مفهوم جودة الحياة الوظيفية حسب تعريف (Lee & al, 2007)، ويشير الى أن التفكير الاستراتيجي له تأثير مباشر على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة. وقد أظهر الطرح الذي تم استعراضه في "العنصر (02) -القسم III -الفصل الثاني" أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية غالبا ما يميلون إلى إظهار مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بسبب دافع العمل الايجابي الناتج عن المستوى المرتفع لجودة الحياة الوظيفية. وبالتالي يمكن استنتاج أن التفكير الاستراتيجي يساهم في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية بما ينعكس على

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظف. وعلى أساس ذلك يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تعمل كمتغير وسيط ايجابي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

لقد قدمت الدراسات السابقة التي تم عرضها وتحليلها خلال هذا الفصل فهما نظريا عميقا للعلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية، حيث تم التوصل إلى أن هناك تأثيرا للتفكير الاستراتيجي على كل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على أهمية تطوير التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي والتنظيمي باعتباره عملية ضرورية تنعكس على تطوير مستوى الأداء التنظيمي من خلال دعم الاحتياجات الوظيفية اللازمة لتحسين أداء ورفاهية المورد البشري.

ومن بين النتائج المهمة التي تم التوصل إليها خلال مجريات هذا الفصل هو أن جودة الحياة الوظيفية لها دور فعال في تحسين أداء الموظفين، كما تم استنتاج أن جودة الحياة الوظيفية تعمل كمتغير وسيط بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، حيث تم التوصل إلى ذلك بناء على ما تم إثباته في الأدبيات السابقة حول قدرة التفكير الاستراتيجي على مساعدة المديرين في تمكين الموارد التنظيمية وبيئة العمل لتوفير مختلف الاحتياجات الوظيفية الداعمة لتحسين أداء الموظف، وهو ما يفسر بتعبير آخر على أنه مساهمة التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة حياة الموظف في العمل بالمستوى الذي ينعكس على تحسين أدائه الوظيفي.

إن فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة يقدم رؤية أوضح حول أهمية تحسين أداء المنظمات وتطوير السياسات الإستراتيجية الداعمة لتحسين ظروف المورد البشري، كما تقدم الاستنتاجات التي تم تحصيلها خلال هذا الفصل فهما أعمق لكيفية تفعيل دور التفكير الاستراتيجي في دعم الأداء الوظيفي من خلال جودة الحياة الوظيفية بالشكل الذي يوجه المنظمات إلى تطوير الأداء والبيئة العملية. ومع المرور إلى الفصلين المواليين ستحاول الدراسة تقديم تفاصيل أكثر تحليلا حول العلاقات بين متغيرات الدراسة التي تم تحديدها نظريا من خلال هذا الفصل.

الفصل الثالث:

الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

بعد التطرق في الفصل الأول إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، وإلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة في الفصل الثاني، سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار العام للدراسة الذي يعتبر جزءا مهما في توضيح أساس البحث وتوجيه الباحثين إلى كيفية إجراء الدراسة وتحليل البيانات بالتطبيق على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مجمع صيدال الذي يعد الرائد في مجال صناعة الدواء على مستوى الجزائر ويحتل مكانة مقبولة على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط.

يعتبر صيدال أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجينية في الجزائر، وتأسس المجمع سنة 1982 لتلبية احتياج إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، وهو مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2 500 000 000 دج وتم إدراج رأس مالها بالبورصة سنة 1999 حيث يعتبر 80 % من رأس مال صيدال ملك للدولة و 20 % ملك للمستثمرين من مؤسسات وأشخاص (Le Groupe Saidal)، ويتكون صيدال من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي (SAIDAL)، وتتضمن المهام الأساسية للمجمع إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء والأساس الفعال للمضادات الحيوية، بالإضافة إلى المهام التجارية كال توزيع والتسويق والسعي لاختراق الأسواق الدولية، كما يقوم صيدال بتأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء والقيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية (ترغيني، 2015، صفحة 142). لقد أظهرت الدراسة قامت بها (ترغيني، 2015) أن مجمع صيدال يعمل وفق مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي ويطبق جميع أبعاده المقترحة في الدراسة الحالية بمستويات مرتفعة، وهو ما يجعل مجمع صيدال بيئة عملية مناسبة لدراسة آثار هذا المتغير على جودة حياة الموظفين في العمل ومستوى أدائهم الوظيفي.

I. وصف منهجية البحث

1. البحث والفرضيات

على النقيض من الدراسات التي جمعت بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، أظهرت مراجعة الأدبيات قلة من الدراسات التي حاولت بحث العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الوظيفية أو الأداء الوظيفي بشكل صريح، فقد تمكنت الدراسة الحالية من تحديد دراستين فقط قامتتا بالبحث علاقة التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية وهما دراسة (بلواضح و آخرون، 2022) ودراسة (الحمداني و الخولاني، 2018)، حيث أظهرت الدراستين أن تطبيق التفكير الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحسين جودة حياة موظفيها عبر توفير مختلف الاحتياجات اللازمة لرفع مستوى رفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل، كما اتفقت دراسة (العامري و قصير، 2017) ودراسة (العشي، 2013) على وجود علاقة طردية مرتفعة بين عوامل التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

تعتبر هذه النتائج عاملاً مهماً في تحديد مسار الدراسة الحالية وتطوير فرضيات البحث خصوصاً إذا تم دعمها بالمبررات والحجج المذكورة في "العنصر (01) و(02) -القسم III -الفصل الثاني"، ومع ذلك لم يتم التوصل إلى أي دراسة سابقة قامت بالتركيز على الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي*، لهذا السبب سنحاول من خلال الدراسة الحالية استكشاف هذا الدور مع التحقق من الآثار المباشرة بين متغيرات الدراسة وذلك بالتطبيق على مجمع صيدال لإنتاج الأدوية. استناداً على النتائج المحددة في الأدبيات السابقة يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمجمع صيدال؛

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي بمجمع صيدال؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بمجمع صيدال؛

2. النموذج المفاهيمي للدراسة

يتضمن النموذج المفاهيمي الموضح في الشكل (07) شرح لعلاقات الأثر المفترضة بين متغير التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية/الأداء الوظيفي وبين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وقد تم بناء هذه المتغيرات وقياساتها والعلاقات بينها استناداً على الدراسات السابقة.

* إلى غاية تاريخ 04 نوفمبر 2023.

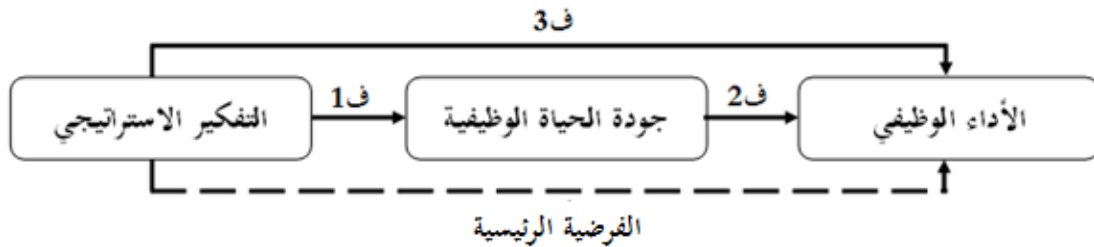
الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

متغير التفكير الاستراتيجي: تم تحديد بناءات التفكير الاستراتيجي استنادا على نتائج تحليل الدراسات السابقة المذكورة في "الجدول (01) الصفحة 19-20" والتي استقرت على البناءات المقترحة من طرف (Liedtka, 1998) نتيجة لتوافق أغلب الباحثين عليها والمتمثلة في: القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، والفرص الذكية وتم اختيار مؤشرات هذه البناءات بالاعتماد على دراسة (ترغيني، 2015) التي قامت بتطبيقها في مجمع صيدال.

متغير جودة الحياة الوظيفية: اعتمدت الدراسة الحالية في قياس جودة الحياة الوظيفية على مقياس (Sirgy & al, 2001)، والذي يتضمن سبعة بناءات تتمثل في: احتياجات الصحة والسلامة، الاحتياجات الاقتصادية والأسرية، الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير، احتياجات تحقيق الذات، الاحتياجات المعرفية، الاحتياجات الجمالية.

متغير الأداء الوظيفي: تم تحديد متغير الأداء الوظيفي من خلال بناء أداء المهام وبناء الأداء السياقي وذلك استنادا على مقياس (Tsui & al, 1997)

الشكل 07: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

3. منهجية البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل متغيرات الدراسة والبيانات المجمعة، وعلى أداة الاستبيان لغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من صحة النموذج المفاهيمي وذلك بعد اختيار المنهجية الإحصائية الملائمة لأغراض البحث والفرضيات المطروحة، وفيما

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

يلي سيتم التفصيل في أسباب اختيار أداة الاستبيان ومحاورها من خلال "العنصر 1.3"، بالإضافة إلى عينة ومجتمع الدراسة المستهدف في "العنصر 2.3".

1.3 أداة جمع البيانات

تتطلب عملية استكشاف النموذج المفاهيمي المقترح جمع البيانات الكافية من عينة تمثل مجتمع الدراسة المستهدف والمناسب لأهداف البحث، والطريقة الأنسب إن لم تكن الوحيدة للقيام بذلك هي من خلال إجراء مسح باستخدام أداة الاستبيان، حيث أن نوع البيانات اللازمة للتحقق من صحة النموذج المفاهيمي غير متوفرة في أي مصادر منشورة، وتتطلب جمعها خصيصاً للدراسة الحالية كما أن جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات قد يتطلب وقتاً كبيراً لإدارته على حساب برنامج البحث أو الأفراد المستهدفين. لهذه الأسباب تم إعداد استبيان ورقي يتضمن أربعة محاور رئيسية، حيث يحتوي أول ثلاث محاور على الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، جودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي، والتي تم إعدادها حسب الدراسات السابقة وتكييف بعضها بما يلاءم متطلبات الدراسة الحالية، ويحتوي المحور الأخير على أسئلة البيانات العامة الخاصة بالمستجوب والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في مجمع صيدال، والجدول التالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبانة.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الجدول 06: مصادر إعداد فقرات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	04	(ترغيني، 2015)
	التصور النظمي	04	دور التفكير الاستراتيجي في
	قيادة الافتراضات	05	تفعيل القدرات الإبداعية
	التفكير في الوقت	04	للمؤسسة -دراسة حالة مجمع
	الفرص الذكية	03	صيدال
جودة الحياة الوظيفية	احتياجات الصحة والسلامة	03	(Sirgy & al, 2001)
	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	03	A New measure of
	الاحتياجات الاجتماعية	02	quality of work life
	احتياجات التقدير	02	(QWL) based on
	احتياجات تحقيق الذات	02	need satisfaction and
	الاحتياجات المعرفية	02	spillover theories
	الاحتياجات الجمالية	02	
الأداء الوظيفي	أداء المهام	07	(Tsui & al, 1997)
	الأداء السياقي	04	Alternative Approaches to the Employee- Organization Relationship: Does Investment in Employees pay off?

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي المتدرج الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يحدد درجة موافقة المستجوب من خلال خمسة خيارات مغلقة ومتدرجة من 1 غير موافق بشدة إلى 5 موافق بشدة، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 07: سلم ليكارت (Likert) الخماسي

خيار الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

من أجل التعليق على نتائج المتوسطات الحسابية للمتغيرات الكامنة حسب مستوى الأهمية (ضعيف، متوسط، مرتفع) تم حساب حدود الإجابات وفق المعادلة التالية:

$$\text{تفسير مستوى الإجابة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومنه:

الجدول 08: مقياس الإجابة على الفقرات

مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف	[1 - 2,33[
متوسط	[2,33 - 3,66[
مرتفع	[3,66 - 5]

المصدر: من إعداد الباحث

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع مسؤولي وإطارات مجمع صيدال العاملين في كل من المديرية العامة للمجمع ومديرية الإستراتيجية والتنظيم بالدار البيضاء بالإضافة إلى مديرية التسويق والمبيعات ووحدة

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الإنتاج بيوتيك المتواجدين بزميرلي الحراش. والذين بلغ عددهم 114 مسؤولا وإطارا بما فيهم رؤساء الأقسام الذين يعتبرون مؤهلين أكاديميا ومهنيين للمشاركة في الدراسة الحالية.

تم اعتماد عينة البحث من خلال المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة حيث وُزعت 114 إستبانة على مسؤولي وإطارات ورؤساء أقسام مجمع صيدال في كل من المديرية العامة للمجمع ومديرية الإستراتيجية والتنظيم ومديرية التسويق والمبيعات ووحدة الإنتاج بيوتيك، وأُسترجع منها 80 استمارة تحتوي 7 استمارات تم استبعادها استنادا على أنماط (هار و آخرون، 2020، الصفحات 92-93) للإجابات المشكوك فيها وحالات استبعاد الاستثمارات التي تحتوي على البيانات المفقودة، حيث تضمنت ثلاثة استمارات تحتوي على نمط الرصف المستقيم من خلال التركيز على الدرجة الوسطى لسلم ليكارت الخماسي المتدرج (محايد) في كل فقرات الاستبيان، بينما تم استبعاد باقي الاستثمارات لاحتوائها على نسبة تتجاوز 15% من البيانات المفقودة، وبهذا يبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 73 استمارة بنسبة 64% وهي نسبة يمكن قبولها.

II. الدراسة الوصفية للعينة

1. تحليل خصائص العينة

يتضمن هذا العنصر وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة بناء على تحليل برنامج SPSS V24 للبيانات التي تم تجميعها، وذلك من خلال فحص توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في مجمع صيدال.

الجدول 09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية	الترميز (Codage)
ذكر	33	45,2	1
أنثى	40	54,8	2

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

يظهر الجدول (09) أن متغير النوع الاجتماعي كان لصالح الإناث بنسبة 54,8% فيما بلغت نسبة الذكور 45,2% وهو ما يدل أن فئة الإناث تحوز على أغلب المناصب ذات المسؤولية ضمن الوحدات المدروسة بمجمع صيدال.

الجدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية	الترميز (Codage)
أقل من 30 سنة	08	11	1
من 31 إلى 40 سنة	19	26	2
من 41 إلى 50 سنة	30	41,1	3
أكثر من 50 سنة	16	21,9	4

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

يوضح الجدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح من خلاله أن أغلب المسؤولين ضمن الوحدات المدروسة في مجمع صيدال في فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 41,1% تليها مباشرة الفئة العمرية التي تتجاوز 50 سنة بنسبة 21,9% وهو ما يمكن أن يشير مبدئياً إلى أن نظم الترقية والتقدم في مجمع صيدال تتضمن عامل الخبرة حسب سنوات العمل من أجل الترقية إلى المناصب ذات المسؤولية، وما يمكن أن يشير إلى ذلك أيضاً هو قلة عدد المسيرين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 11%، فيما سيتم تأكيد هذا التفسير من خلال تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في مجمع صيدال من خلال الجدول (13).

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الجدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	الترميز (Codage)
تقني سامي	17	23,3	1
ليسانس	25	34,2	2
مهندس	15	20,5	3
ماجستير	5	6,8	4
دكتوراه	11	15,1	5

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

يوضح الجدول (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر أن أكبر نسبة كانت لصالح فئة المتحصلين على شهادة ليسانس والتي بلغت 34,2%، تليها فئة التقني سامي بنسبة 23,3%، بينما بلغت نسبة فئة المتحصلين على شهادة الدكتوراه 15,1% تليها 6,8% لصالح فئة المتحصلين على شهادة الماجستير والتي تعتبر أدنى نسبة، ويدل ارتفاع نسبة الجامعيين المتحصلين على شهادة ليسانس على توجه مجمع صيدال نحو الاستفادة من الكفاءات العلمية الجامعية من أجل التسيير الحسن للمجمع وارتفاع مستوى تحديات البيئة الخارجية.

الجدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	الترميز (Codage)
رئيس قسم	34	46,6	1
نائب مدير فرعي	05	6,8	2
مدير فرعي	06	8,2	3
إطار	28	38,4	4

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

يوضح الجدول (12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، ويظهر الجدول أن أعلى نسبة كانت لصالح فئة رؤساء الأقسام حيث بلغت 46,6%، تليها نسبة إطارات المجمع والتي بلغت

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

38,4% ثم تأتي فئة المديرين الفرعيين تليها فئة نواب المديرين، وينعكس ارتفاع نسبة إطارات المجمع بشكل ايجابي على القدرة على فهم عبارات الاستبيان نظرا للمستوى الخبراتي والعلمي الذي يملكه هؤلاء ومستوى تصورهم النظامي لمختلف أجزاء المجمع.

الجدول 13: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في مجمع صيدال

سنوات الخدمة في مجمع صيدال	العدد	النسبة المئوية	الترميز (Codage)
من 1 إلى 5 سنوات	10	13,7	1
من 6 إلى 10 سنوات	01	1,4	2
من 11 إلى 15 سنة	15	20,5	3
أكثر من 15 سنة	47	64,4	4

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

يظهر الجدول (13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في مجمع صيدال، ويشير الجدول أن أكبر نسبة كانت لصالح المسؤولين العاملين بمجمع صيدال لمدة تتجاوز 15 سنة بنسبة 64,4%، تليها فئة المسؤولين العاملين بمجمع صيدال لمدة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 20,5%، وهو ما يؤكد التفسير المقترح لنتائج الجدول (10) والذي يتضمن تركيز نظم الترقية والتقدم بمجمع صيدال على عامل الخبرة المهنية من أجل الترفي إلى المناصب ذات المسؤولية، ويخدم ذلك الدراسة الحالية في كون أغلب المسؤولين يمتلكون ما يؤهلهم من الخبرة المهنية والدراية الكافية للإجابة على أسئلة الاستبيان بالشكل الذي يستوفي تغطية متطلبات الدراسة الحالية.

2. دراسة اتجاه آراء المستجوبين

تهدف دراسة اتجاه آراء المستجوبين إلى معرفة مدى تطبيق مجمع صيدال لأبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى معرفة مستوى أبعاد الأداء الوظيفي بالمجمع.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الجدول 14: اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	3,294521	0,691394	متوسط
	التصور النظمي	3,602740	0,695765	متوسط
	قيادة الافتراضات	3,331507	0,602051	متوسط
	الفرص الذكية	3,554795	0,657814	متوسط
	التفكير في الوقت	3,479452	0,582635	متوسط
جودة الحياة الوظيفية	احتياجات الصحة والسلامة	3,219178	0,756085	متوسط
	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	2,799087	0,838392	متوسط
	الاحتياجات الاجتماعية	2,767123	0,850172	متوسط
	احتياجات التقدير	2,760274	0,943213	متوسط
	احتياجات تحقيق الذات	2,986301	0,924108	متوسط
	الاحتياجات المعرفية	3,150685	0,974269	متوسط
	الاحتياجات الجمالية	2,910959	1,035289	متوسط
الأداء الوظيفي	أداء المهام	3,414873	0,699921	متوسط
	الأداء السياقي	3,503425	0,758623	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V24.

يوضح الجدول (14) اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات، ويتضح من خلال نتائجه أن مجمع صيدال يطبق أبعاد التفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط، وهو نفس الوصف الذي يمكن إطلاقه على مستوى توفير احتياجات جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي بالمجمع.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

III. التحقق من صحة النموذج: الأساليب الإحصائية والعمليات التحليلية

يحتاج الباحث من أجل إجراء أي اختبار إحصائي إلى اختيار الأداة الإحصائية المناسبة حسب ما يتبعها من متطلبات مثل مراعاة سياق الدراسة، وطبيعة النموذج والهدف من إجراء الاختبار، لذا فمن الضروري اختيار منهجية إحصائية تناسب أهداف البحث.

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في استكشاف أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، وهو الأمر الذي يتطلب فهم جميع العلاقات والتأثيرات التراكمية لبنى النموذج الموجهة نحو المبنى المستهدف (المتغير التابع)، ما يعني أنه يجب التحقيق في معنوية المسارات المباشرة والغير مباشرة تجاه متغير الأداء الوظيفي وقياس أهمية كل منها، وهذا هو السبب في أن تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هي أفضل خيار لاختبار الفرضيات كونها تتيح شرح الروابط الموجهة بين مجموعة من المتغيرات، توقع المبنى الهدف، تحديد المباني المؤثرة فيه بشكل مباشر وغير مباشر.

1. نمذجة المعادلات الهيكلية

توفر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) التي يتم توظيفها بشكل صحيح إمكانيات كبيرة لتطوير النظريات أو التحقق من صحتها في العلوم النفسية والاجتماعية (C. Anderson & W. Gerbing, 1988, p. 422) وتعتبر SEM تقنية إحصائية تستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المتعددة، إذ تتيح اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير ملحوظة) والمتغيرات الواضحة كما يمكن من خلالها اختبار العلاقات بين متغيرين أو أكثر، وتعتبر كذلك تقنية مفيدة في اختبار النماذج المعقدة واختبار الفرضيات والتنبؤ بالمباني المستهدفة.

هناك نوعان من نمذجة المعادلات الهيكلية: نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (covariance-based SEM) ونمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (partial least squares SEM)، حيث تستخدم النمذجة القائمة على التباين المشترك لتأكيد أو رفض نظريات البحث بينما تستخدم نمذجة المربعات الصغرى الجزئية لتطوير النظريات في البحث الاستكشافي.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

تسعى الدراسة الحالية لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية وهي نظرية أقل تطورا توحى بانتهاج نمذجة المربعات الصغرى الجزئية. ومع ذلك يحتوي النموذج المفاهيمي على نظريات قائمة مسبقا من خلال الدراسات السابقة كأثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية أو أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وهذا يعنى أننا بحاجة إلى تأكيد صحتهما مع استكشاف النظرية سابقة الذكر.

وبالرغم أن البحث الحالي يبدو مزيجا بين التوكيد والاستكشاف إلا أن الدراسة الحالية استقرت على تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية كونها أكثر مرونة وملائمة من النواحي التالية: (هار و آخرون، 2020)

- متطلبات حجم العينة: لا تطرح إشكالات صغر حجم العينة، وبإمكانها الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير؛

- مستوى تعقيدية النموذج: تعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينها؛

- توزيع البيانات: لا تحتاج إلى افتراضات مسبقة حول توزيع البيانات كونها طريقة غير معلمية.

بالإضافة إلى الأسباب سابقة الذكر، يشير (CYR, 2008, p. 58) أن نمذجة PLS بإمكانها دعم كلا من البحث الاستكشافي و البحث التوكيدي، وتختبر النماذج الهيكلية والقياسية كما توفر تحليلا كاملا للعلاقات المتبادلة في النموذج، ولا تحتاج إلى مؤشرات جودة المطابقة كونها تعتمد على تقييم صلاحية النموذج من خلال فحص المسارات الهيكلية وقيم R^2 .

2. الخطوات الشائعة والمفاهيم ذات الصلة للتحقق من صحة نموذج PLS في حالة نماذج القياس العاكسة

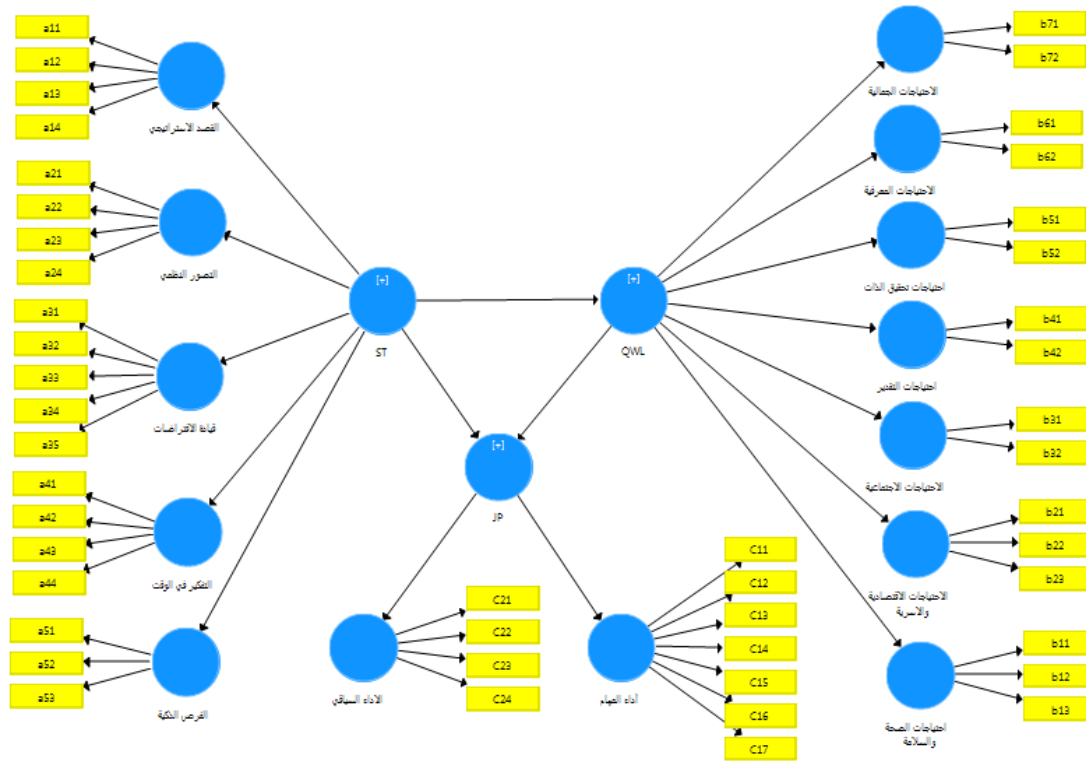
تحتاج عملية التحليل الإحصائي من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية إلى فهم الخطوات والمصطلحات المرتبطة بها. لذا ستقدم الدراسة الحالية من خلال هذا القسم شرحا موجزا يتضمن المفاهيم والخطوات التي يجب التعرف عليها قبل المرور إلى عملية تحليل ودراسة النتائج التي ستتم في الفصل الرابع.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

1.2 مفاهيم ذات الصلة للتحقق من صحة نموذج PLS

يعرض الشكل (08) النموذج المفاهيمي الخاص بالدراسة الذي تم إعداده باستخدام برنامج Smart-PLS3 من اجل استخدامه كمرجع توضيحي.

الشكل 08: مرجع توضيحي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يسمى الشكل (08) بـ "نموذج المسار"، وهو مخطط يوضح فرضيات البحث ويعرض العلاقات بين المتغيرات التي سوف نفحصها، كما يمكن شرحه على أنه رسم بياني يربط المتغيرات على أساس نظرية البحث حيث يعرض الفرضيات التي سيتم اختبارها بطريقة بيانية.

يتكون نموذج المسار من: النموذج الخارجي والنموذج الداخلي. والذين يشار إليهما أيضا بمصطلح "نموذج القياس" و"النموذج الهيكلي" على التوالي، حيث يعكس النموذج الخارجي أو نموذج القياس العلاقة بين كل متغير كامن أو "متغير غير الواضح" (يشار إليه في الشكل بالدائرة الزرقاء)، والمؤشرات أو "المتغيرات الواضحة" (المربعات الصفراء) التي تتنبأ به.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

في نماذج المسار يمكن أن يكون نموذج القياس إما: نموذج قياس عاكس أو نموذج قياس تكويني، أو حتى مزيج بين النوعين. في نموذج القياس العاكس يتسبب المتغير الكامن في حدوث المتغير الواضح، أي أن المتغير الكامن يعكس تأثير المتغير الواضح، والقيم التي تظهر على المسارات (الأسهم) المؤدية من المتغير الكامن إلى كل متغير واضح مقابل له تسمى بـ "معاملات التحميل".

على العكس من ذلك في نموذج القياس التكويني، تتنبأ المتغيرات الواضحة أو تتسبب في حدوث المتغير الكامن، أي أن العلاقة بين المتغيرات الواضحة والمتغير الكامن سببية ويعتبر المتغير الكامن مزيجاً من مؤشرات، وتعكس القيم التي تظهر على المسارات من كل المتغيرات الواضحة باتجاه المتغير الكامن المقابل لها وزن التأثير لكل متغير واضح إلى المتغير الكامن الخاص به، وتسمى "معاملات الوزن".

يعتمد تحديد إذا ما كانت العلاقة تكوينية أم عاكسة على طبيعة العلاقة بين المتغير الواضح والمتغير الكامن، فبينما تفترض المؤشرات السببية (التكوينية) أن المتغير الكامن يمكن قياسه بشكل كامل بواسطة مجموعة المؤشرات وعبرة الخطأ، لا تفترض المؤشرات المركبة (العاكسة) أي افتراض من هذا القبيل وإنما تعتبر القياس تقريبياً لمفهوم نظري معين. وفي أبحاث العلوم الاجتماعية فإن أخذ المقاييس باعتبارها تقريبية يبدو أكثر واقعية (هار و آخرون، 2020، صفحة 79). وعلى هذا الأساس، تظهر المسارات في نموذج القياس في الشكل (08) مشيرة من كل متغير كامن (على حدى) في النموذج نحو المؤشرات الواضحة المقابلة له.

يعبر النموذج الهيكلي عن مجموعة المسارات التي تشرح سلسلة السببية بين المتغيرات الكامنة (Henseler & al, 2009, p. 285)، حيث يعرض النموذج الهيكلي المباني (الدوائر الزرقاء) ويعرض العلاقات (المسارات) بينها (هار و آخرون، 2020، صفحة 34). لاحظ أنه في النموذج المقترح يتسبب المتغير ST في المتغير QWL، ويتسبب QWL في JP، كذلك يتسبب ST في JP.

وتعتبر المباني الممثلة في النموذج الهيكلي إما "داخلية المنشأ" أو "خارجية المنشأ"، حيث تعمل المباني خارجية المنشأ كمتغيرات مستقلة (تتعرف عليها في النموذج من خلال غياب أي سهم يشير إليها)، بينما تعمل المباني داخلية المنشأ كمتغيرات تابعة (تتعرف عليها في النموذج من خلال ملاحظة

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

أنه يتم شرحها من قبل مباني أخرى)، وعلى الرغم من اعتبار المتغيرات داخلية المنشأ غالبا كمتغيرات تابعة إلا أنه يمكن أن تعمل كمتغيرات مستقلة عند وضعها بين بنائين (QWL في الشكل (08)). تسمى القيم التي تظهر على الأسهم بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي بـ "معاملات المسار" وتمثل التأثير المباشر لمتغير كامن خارجي على متغير كامن داخلي.

2.2 إجراءات تقييم نتائج SEM-PLS في نماذج القياس العاكسة

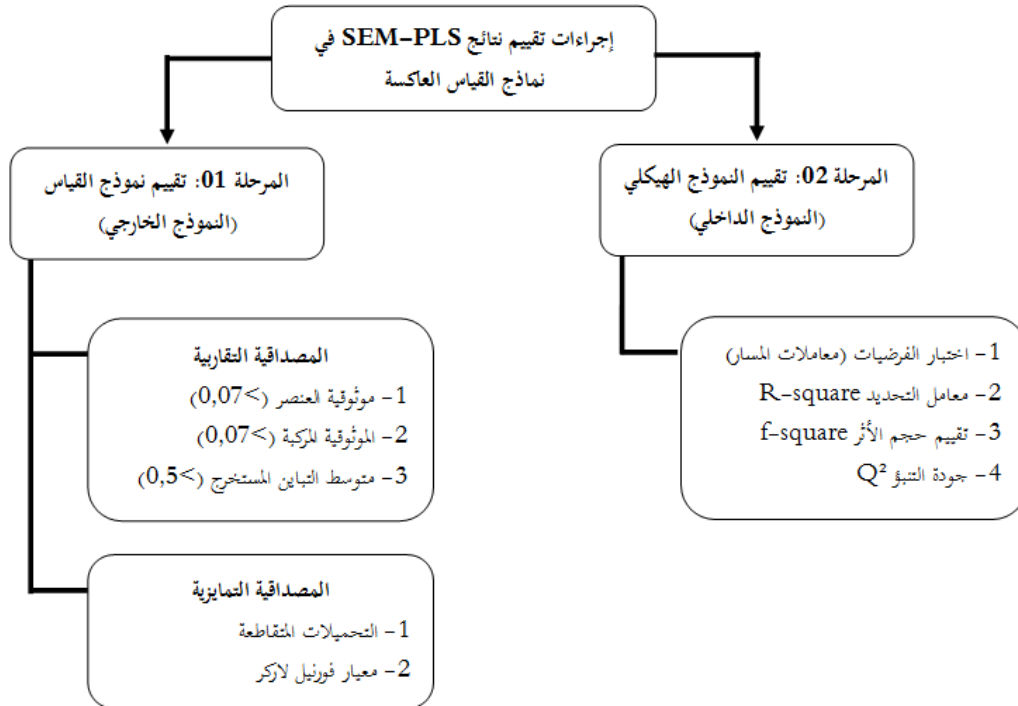
لا توفر نمذجة مسار PLS أي معيار عالمي لجودة المطابقة، ونتيجة لذلك قدم Chin (1998) فهرسا لمعايير تقييم نماذج المسار والتي تتضمن خطوتين أساسيتين تفصلان بين تقييم نموذج القياس وتقييم النموذج الهيكلي، ويوضح (Henseler & al, 2009) أن عملية تقييم نموذج المسار يجب أن تركز أولا على تقييم نموذج القياس حيث أنه من المنطقي تقييم تقديرات النموذج الهيكلي فقط عندما يتمتع نموذج القياس بالموثوقية والمصدقية الكافية.

ويجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين نماذج القياس العاكسة والتكوينية أثناء عملية تقييم نموذج القياس (هار و آخرون، 2020) حيث أن معايير تقييم نماذج القياس تختلف بناء على ما إذا كان نموذج القياس انعكاسيا أم تكوينيا (Henseler & al, 2009). ومن خلال ملاحظة أن نموذج القياس المقترح في الدراسة الحالية هو نموذج عاكس تماما فإن معايير التقييم التي سنناقشها في هذه الدراسة فيما يتعلق بنموذج القياس ستكون مخصصة للنماذج العاكسة فقط.

باختصار، يتضمن تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج المسار المتضمنة لنماذج القياس العاكسة فقط مرحلتين أساسيتين (كما هو موضح في الشكل (09)) حيث تدرس المرحلة 01 نظرية القياس، بينما تغطي المرحلة 02 النظرية الهيكلية التي تتناول العلاقات بين المتغيرات الكامنة، والتي تمثل الفرضيات المقترحة (Marko & al, 2021).

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

الشكل 09: إجراءات تقييم نتائج SEM-PLS في نماذج القياس العاكسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (هار و آخرون، 2020، Henseler & al, 2009; W. Chin, 2010)

1.2.2 المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)

تقييم نموذج القياس هي أولى خطوات تحليل PLS، وتكشف هذه العملية عن مصداقية وموثوقية القياس وفقا لمعايير معينة مرتبطة بالنموذج الخارجي التكويني والعاكس (Henseler & al, 2009).

تشير **المصادقية** إلى الدرجة التي يمثل بها المقياس بدقة ما يفترض به أن يقيسه (Hair & al, 2010) ويتم الحكم عليها في النماذج العاكسة من خلال النظر في المصادقية التقاربية والمصادقية التمايزية. تعرف **المصادقية التقاربية** (convergent validity) بأنها المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل ايجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى، وحسب (هار و آخرون، 2020، صفحة 161) يتم تقييم المصادقية التقاربية للمباني العاكسة من خلال النظر في التحميلات الخارجية للمؤشرات ومتوسط التباين

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

المستخلص. تهتم المصدقية التمايزية بتفرد البنية، حيث تبحث ما إذا كانت الظاهرة التي تم التقاطها بواسطة البناء فريدة ولا تمثل التركيبات الأخرى في النموذج. في نمذجة PLS يعتمد الباحثون عادة على معيارين لحساب المصدقية التمايزية وهما معيار فورنيل لاركر والتحميلات المتقاطعة (Henseler & al, 2009, p. 300).

تشير **الموثوقية** إلى الدرجة التي يقيس بها المتغير المرصود القيمة الحقيقية بحيث يكون خاليا من الأخطاء (Hair & al, 2010) وتعبر الموثوقية عن مستوى الثقة الذي يمكن وضعه في الأداة المقترحة في توفير نفس القيم خلال القياسات المتكررة حيث توضح إلى أي مدى يعطي القياس نتائج متسقة ويشار إلى هذا باسم موثوقية الاتساق الداخلي (Shatha, 2013). يعتبر معامل ألفا كرونباخ بمثابة المعيار التقليدي لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي، حيث يقدم تقديرا للموثوقية استنادا على الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشرات الواضحة، ويفترض ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات لها موثوقية متساوية على المبنى، ولكن SEM-PLS تعطي الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية، كما تعتبر ألفا كرونباخ حساسة لعدد العناصر التي يحتويها المقياس وتميل عموما إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، ونظرا للقيود التي يحتويها ألفا كرونباخ فانه يكون أكثر ملائمة من الناحية الفنية تطبيق معيار آخر لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي وهو معيار الموثوقية المركبة Composit reliability، حيث يأخذ هذا المعيار في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة (هار و آخرون، 2020، صفحة 159).

2.2.2 المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)

تسمح تقديرات النموذج الخارجي الصحيحة والموثوقة بتقييم تقديرات النموذج الداخلي، وينطوي تقييم PLS-SEM للنموذج الهيكلي على قدرة النموذج على التنبؤ بالتباين في المتغيرات التابعة، لذلك وبعد التأكد من الموثوقية والمصدقية فان معايير التقييم الأولية لنتائج PLS هي معاملات التحديد R^2 وحجم معاملات المسار ودلالاتها الإحصائية، كما توفر أحجام التأثير F^2 والملائمة التنبؤية Q^2 تقييمات إضافية حول نوعية تقديرات نموذج المسار.

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

- **معاملات التحديد R^2** : يعتبر معامل التحديد R-square المعيار الأساسي لتقييم المتغيرات الكامنة الداخلية (Henseler & al, 2009, p. 303)، ويمثل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي أي مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة كل المباني الخارجية المرتبطة بها (هار و آخرون، 2020، صفحة 163).

- **معاملات المسار**: تمثل معاملات المسار الفردي للنموذج الهيكلي معاملات beta المعيارية الناتجة عن تقدير المربعات الصغرى (Oliver, 2010)، حيث توفر المسارات التي تتوافق علامتها الجبرية المفترضة مسبقا تحققًا تجريبيًا جزئيًا من العلاقات المفترضة نظريًا بين المتغيرات الكامنة، بينما لا تدعم المسارات التي تحتوي على علامات جبرية مخالفة للتوقعات الفرضيات المطروحة المقابلة لها (Henseler & al, 2009). يستخدم معظم الباحثين قيم p من أجل تقييم مستويات الدلالة حيث عند افتراض مستوى دلالة قدره 5% يجب أن تكون قيم p أصغر من 0,05 لكي نستنتج أن العلاقة المدروسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% (هار و آخرون، 2020).

- **أحجام التأثير F^2** : يسعى اختبار تقييم حجم الأثر إلى استكشاف التغير في R-square لمعرفة ما إذا كان تأثير متغير كامن خارجي معين على متغير كامن داخلي له تأثير كبير (W. Chin, 2010, p. 675)، أي أن f-square يشرح مدى إسهام المبنى الخارجي في تفسير المباني الداخلية من حيث R-square.

- **الملائمة التنبؤية Q^2** : تعتبر اختبارات R-square و f-square كميًا للملائمة التنبؤية للنموذج وتعبر عن قوته التنبؤية داخل العينة. بينما يعتبر مقياس Q^2 مؤشرًا للقوة التنبؤية للنموذج خارج العينة حيث يشرح مدى الملائمة التنبؤية للنموذج عند تعريضه لملاحظات جديدة (ملاحظات مستقبلية: أي بيانات لم يتم استخدامها في تقدير النموذج الموجود).

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة

خلاصة الفصل

لقد قدم هذا الفصل مجموعة من العناصر والمفاهيم التي تعتبر أساسا للمسار الذي سيتخذه البحث أثناء عملية تحليل ودراسة النتائج، حيث تم تقديم المنهجية المتبعة في البحث من خلال وصف البحث والفرضيات وتوضيح النموذج المفاهيمي للدراسة ومنهجية البحث التي تتضمن تحديد أداة جمع البيانات واختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة. كما تم خلال هذا الفصل تحليل خصائص العينة ودراسة اتجاه آراء المستجوبين حول محاور الدراسة، وأخيرا قدم هذا الفصل نظرة عامة للخطوات الشائعة والمفاهيم ذات الصلة للتحقق من صحة PLS في حالة نماذج القياس العاكسة بما في ذلك تعريف نمذجة المعادلات الهيكلية ومبررات استقرار الدراسة على تطبيق هذه التقنية الإحصائية.

يعتبر فصل "الإطار العام للدراسة" أساسا حيويا في عملية تحليل ودراسة النتائج، حيث يمهّد لاتخاذ القرارات المناسبة حول كيفية تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، كما يساهم في وضع نتائج الدراسة في السياق الصحيح وتوضيح العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة من خلال تقديم الفرضيات والنموذج المفاهيمي. لهذه الأسباب يلعب الفصل الحالي دورا محوريا في عملية تحليل ودراسة النتائج التي ستتطرق إليها الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الرابع : تحليل

ودراسة النتائج

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

بعد تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة الذي تم فيه توضيح فرضيات البحث بالاستناد على النظريات والبحوث السابقة وفحص البيانات التي تم تجميعها، سيتم التركيز في هذا الفصل على تقييم نتائج PLS-SEM بإتباع الخطوات التي تم توضيحها في "العنصر (2.2) - القسم III - الفصل الثالث" والتي تتضمن مرحلة تقييم نموذج القياس ومرحلة تقييم النموذج الهيكلي، وهو الإجراء الذي سيتيح التحقق من فرضيات الدراسة التي تتناول العلاقات المباشرة بين المتغيرات، كما سيتم في هذا الفصل استكشاف احتمالية وجود دور وسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي من خلال إجراء تحليل الوساطة الذي سيتم في القسم III من هذا الفصل.

I. تقييم نموذج القياس العاكس

تعتبر موثوقية الاتساق الداخلي أول معايير تقييم نموذج القياس العاكس التي عادة ما يبدأ الباحثون في تقييمها، ولكن مع اعتبار احتمالية وجود مؤشرات تتطلب إزالتها أثناء فحص التحميليات الخارجية للمؤشرات في مرحلة تقييم المصدقية التقاربية سنبداً أولاً بتقييم المصدقية التقاربية من خلال تقييم موثوقية المؤشر ومتوسط التباين المستخلص AVE ثم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي والمصدقية التمايزية، ويستند ذلك على ما وضعه (هار و آخرون، 2020) الذي أشار أنه ينبغي البحث بعناية في أثر إزالة المؤشر على الموثوقية المركبة وعلى مصداقية محتوى المبنى، كما أشار (Marko & al, 2021) أنه في حالة التركيبات المحددة بشكل انعكاسي ينبغي على الباحث أن يبدأ المرحلة الأولى من خلال فحص تحميلات المؤشرات أولاً.

1. تقييم المصدقية التقاربية

1.1 موثوقية المؤشر

لتقييم موثوقية المؤشر الفردي يتم فحص عوامل تحميل المؤشرات أو عناصر القياس على المتغير الخاص بكل منها للتأكد من أن التباين المفسر بواسطة كل مؤشر مرتبط بمتغير كامن معين أكبر من التباين المفسر بواسطة أي مؤشرات أخرى مرتبطة بمتغير كامن آخر.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الجدول 15: معامل التحميل (Factor Loading)

Loading	Item	المتغيرات الكامنة
0,396	Q1	القصد الاستراتيجي
0,803	Q2	
0,876	Q3	
0,662	Q4	
0,725	Q5	التصور النظامي
0,878	Q6	
0,876	Q7	
0,752	Q8	
0,274	Q9	قيادة الافتراضات
0,820	Q10	
0,795	Q11	
0,578	Q12	
0,816	Q13	
0,645	Q14	التفكير في الوقت
0,607	Q15	
0,853	Q16	
0,861	Q17	
0,052	Q18	الفرص الذكية
0,756	Q19	
0,928	Q20	
0,856	Q21	احتياجات الصحة والسلامة
0,808	Q22	
0,879	Q23	
0,771	Q24	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية
0,807	Q25	

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

0,821	Q26	
0,896	Q27	الاحتياجات الاجتماعية
0,870	Q28	
0,958	Q29	احتياجات التقدير
0,956	Q30	
0,943	Q31	احتياجات تحقيق الذات
0,932	Q32	
0,972	Q33	الاحتياجات المعرفية
0,973	Q34	
0,965	Q35	الاحتياجات الجمالية
0,966	Q36	
0,777	Q37	أداء المهام
0,873	Q38	
0,740	Q39	
0,809	Q40	
0,785	Q41	
0,792	Q42	
0,758	Q43	
0,882	Q44	الأداء السياقي
0,839	Q45	
0,842	Q46	
0,855	Q47	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يفترض الباحثون أن المتغير الكامن يجب أن يفسر جزءا كبيرا من تباين كل مؤشر والذي يُفترض أن لا يقل عن 50%، ووفقا لذلك يجب أن تكون التحميلات الخارجية أعلى من 0,7 حسب (Henseler & al, 2009, p. 299).

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

يتضح من خلال نتائج الجدول (15) أن معاملات تحميل كل من المؤشرات: (Q1: 0,396)، (Q4: 0,662)، (Q9: 0,274)، (Q12: 0,578)، (Q14: 0,654)، (Q15: 0,607)، (Q18: 0,052) أقل من 0,7 وبالتالي تتطلب حذفها.

وللتوضيح، فانه قد تم اعتبار توصيات (هار و آخرون، 2020، صفحة 161) بشأن الحذر قبل اتخاذ قرار حذف المؤشر، حيث أشاروا إلى ضرورة النظر في أثر حذف المؤشر على الموثوقية المركبة ومصادقية محتوى البناء، لذا تم الحرص في هذا الاختبار على حذف هذه المؤشرات بالتنسيق مع زيادة الموثوقية المركبة.

2.1 متوسط التباين المستخلص (AVE)

يعرف هذا المعيار على أنه القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمبنى (أي مجموع تربيع التجميعات مقسم على عدد المؤشرات)، حيث يجب أن يفسر تباين المؤشرات على الأقل 50% من المبنى ($AVE \geq 0,5$) (هار و آخرون، 2020، صفحة 162).

الجدول 16: متوسط التباين المستخرج (AVE)

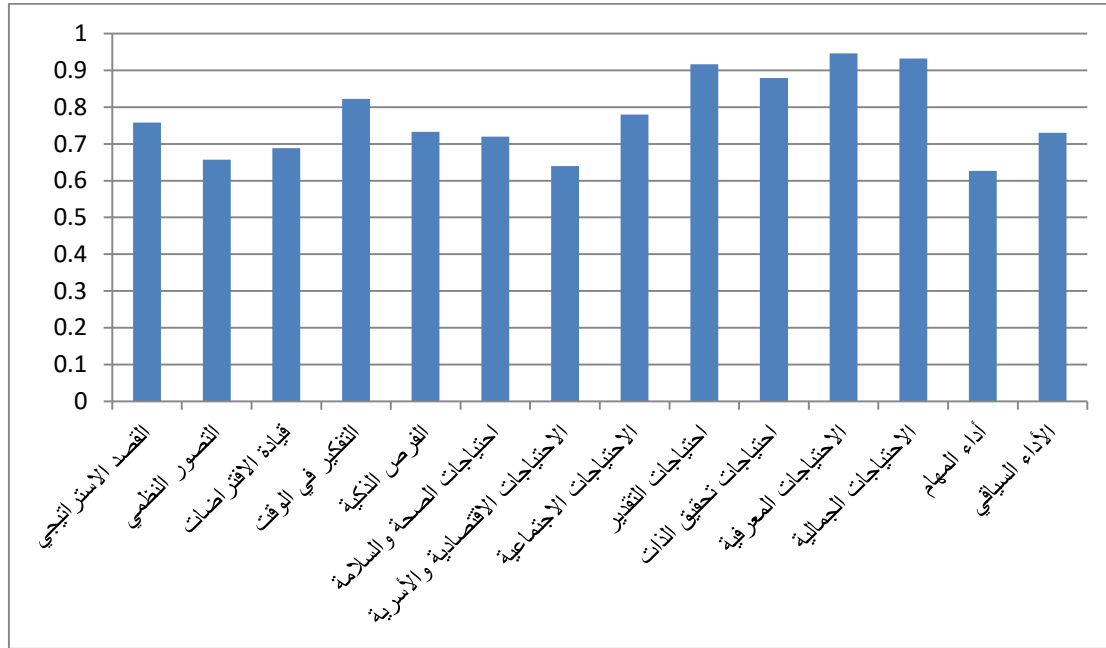
المتغيرات الكامنة	AVE
القصد الاستراتيجي	0,758
التصور التنظيمي	0,657
قيادة الافتراضات	0,688
التفكير في الوقت	0,822
الفرص الذكية	0,733
احتياجات الصحة والسلامة	0,72
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	0,64
الاحتياجات الاجتماعية	0,78
احتياجات التقدير	0,916
احتياجات تحقيق الذات	0,879
الاحتياجات المعرفية	0,946

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

0,932	الاحتياجات الجمالية
0,627	أداء المهام
0,73	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الشكل 10: متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Excel

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن جميع قيم AVE تتجاوز 0,5 وهو ما يدل على أن كل مبنى (على حدى) يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته.

2. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي

يوضح الجدول (17) والشكل (11) المواليين قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة، كما يوضح الجدول (18) قيم الموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

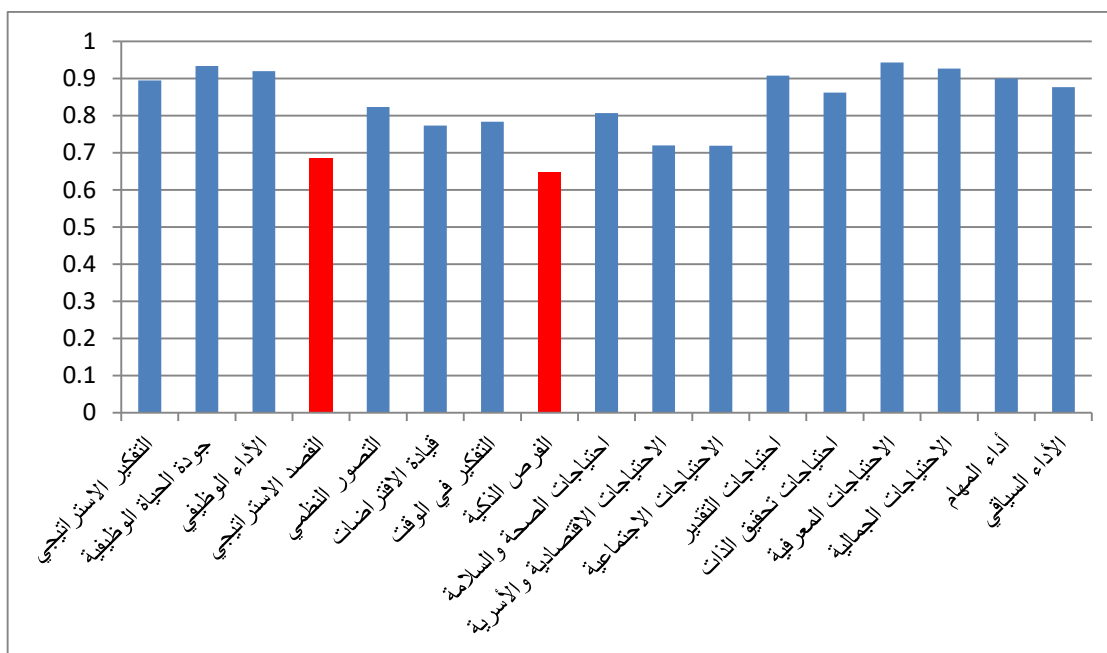
الجدول 17: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة (Alpha Cronbach)

Alpha Cronbach	المتغيرات الكامنة
0,895	التفكير الاستراتيجي
0,934	جودة الحياة الوظيفية
0,920	الأداء الوظيفي
0,685	القصد الاستراتيجي
0,823	التصور التنظيمي
0,773	قيادة الافتراضات
0,784	التفكير في الوقت
0,648	الفرص الذكية
0,807	احتياجات الصحة والسلامة
0,720	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية
0,719	الاحتياجات الاجتماعية
0,908	احتياجات التقدير
0,862	احتياجات تحقيق الذات
0,943	الاحتياجات المعرفية
0,927	الاحتياجات الجمالية
0,9	أداء المهام
0,877	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الشكل 11: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة (Alpha Cronbach)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Excel

يتضح من خلال الجدول (17) والشكل (11) أن أغلب معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة إحصائياً حيث تجاوزت عتبة القيمة 0,7 حسب قاعدة Nunnally 1994 الأساسية (Iacobucci & Duhachek, 2003, p. 479)، باستثناء متغير القصد الاستراتيجي ومتغير الفرص الذكية حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ فيهما 0,68 و 0,64 على التوالي وهي قيم قريبة من 0,7. تنص القاعدة الأساسية لكلا معياري الموثوقية هي أنهما يجب أن يكونا أعلا من 0,7، ونظراً لأن المؤشرات ليست موثوقة بشكل متساوي في المعيارين فإن الموثوقية المركبة التي يتم ترجيحها تكون أكثر دقة من ألفا كرونباخ غير المرجحة حسب (Hair & al, 2020, p. 104)، لذلك سنقوم بتقييم الموثوقية المركبة والإبلاغ عنها، كما يوضحه الجدول الموالي.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الجدول 18: الموثوقية المركبة Composite Reliability

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
التفكير الاستراتيجي	0,912
جودة الحياة الوظيفية	0,943
الأداء الوظيفي	0,932
القصد الاستراتيجي	0,862
التصور النظامي	0,884
قيادة الافتراضات	0,869
التفكير في الوقت	0,903
الفرص الذكية	0,846
احتياجات الصحة والسلامة	0,885
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	0,842
الاحتياجات الاجتماعية	0,876
احتياجات التقدير	0,956
احتياجات تحقيق الذات	0,935
الاحتياجات المعرفية	0,972
الاحتياجات الجمالية	0,965
أداء المهام	0,921
الأداء السياقي	0,916

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

تتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا إلى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يفسر بها ألفا كرونباخ، حيث تكون قيم الموثوقية من 0,6 إلى 0,7 مقبولة في البحوث الاستكشافية بينما تعتبر القيم المحصورة بين 0,7 و 0,9 مرضية في المراحل المتقدمة من البحث، أما القيم التي تقل عن 0,6 فتشير إلى غياب موثوقية الاتساق الداخلي (هار و آخرون، 2020، صفحة 160).

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

ويشير (Hair & al, 2020, p. 104) أن قيم الموثوقية المركبة التي تصل إلى قيمة 0,95 أو تزيد عنها ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع المتغيرات الواضحة تقيس نفس المفهوم، حيث تعبر على أن هناك بعض العناصر الزائدة عن الحاجة ولا تشمل التنوع المطلوب لضمان صحة التركيبات المتعددة العناصر. والمقصود هنا أنه يحتمل أن تكون هناك إعادة صياغة لنفس السؤال المطروح بطريقة أخرى وهو ما قد يؤثر على مصداقية المحتوى.

يلاحظ من خلال الجدول (18) أن أغلب قيم الموثوقية المركبة تتراوح بين 0,7 إلى 0,94 وبالتالي فهي قيم مرضية وتشير إلى موثوقية الاتساق الداخلي، كما نلاحظ أن قيم الموثوقية المركبة في كل من متغير احتياجات التقدير، الاحتياجات المعرفية، الاحتياجات الجمالية، تصل أو تتجاوز قيمة 0,95 وهو ما قد يشير مخاوف الموثوقية العالية في وجود عناصر زائدة عن الحاجة من خلال إعادة الصياغة لنفس السؤال بطريقة مختلفة وهو ما قد يؤثر على مصداقية المحتوى ويعزز ارتباطات خطأ القياس.

من جانب آخر، تعتبر الموثوقية العالية أمر مرغوب فيه بشكل عام إذا تم استبعاد مشكلة تكرار المؤشرات، حيث ينصح (هار و آخرون، 2020) في هذه الحالة بتقليل عدد المؤشرات الزائدة عن الحاجة، لذا سنقيم ذلك ونقرره من خلال الفحص النظري لكل من فقرات أبعاد احتياجات التقدير، الاحتياجات المعرفية، والاحتياجات الجمالية، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 19: الفحص النظري لاحتمالية المؤشرات الزائدة عن الحاجة

البعد	رقم الفقرة	نص الفقرة	القرار بشأن الفقرة: الإبقاء على الفقرة / حذف الفقرة	تبرير القرار بشأن الفقرة
احتياجات التقدير	42	يقدر المجمع جهود الموظفين	الإبقاء على الفقرة	تغطي معرفة مدى الاعتراف والتقدير الذي يتلقاه الفرد داخل المنظمة مقابل مجهوده في القيام بعمل جيد من طرف مجمع صيدال.
	43	يتم المجمع بتقدير المجتمع والجمعيات المهنية لجهود الموظفين	الإبقاء على الفقرة	تغطي معرفة مدى اهتمام مجمع صيدال بالاعتراف والتقدير اللذين يتلقاهما الفرد خارج المنظمة، أي التقدير والجوائز من قبل المجتمع المحلي و/أو الجمعيات المهنية للعمل المنجز داخل المنظمة أو بنياية عنها.
الاحتياجات	48	يوفر المجمع فرصا لتعلم	الإبقاء على الفقرة	تغطي التعرف على مدى الاهتمام بتطوير مهارات العمل لدى

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

المعرفة		أشياء جديدة تساعد الموظف على القيام بعمل أفضل		الموظف، من خلال توفير فرص تعلم القيام بالعمل بشكل أفضل.
	49	يوفر المجمع فرصا لصقل (تعزيز) المهارات المهنية المكتسبة	الإبقاء على الفقرة	تعتبر هذه الفقرة مكتملة للفقرة 48، حيث تعبر على معرفة مدى الحرص على ترسيخ أو تعزيز مهارات العمل المطورة لدى الموظف.
الاحتياجات الجمالية	51	يشجع المجمع التفكير الإبداعي في العمل	الإبقاء على الفقرة	إدراك الفرص للإبداع في حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة
	52	يهتم المجمع بتنمية الإبداع الشخصي للموظفين	الإبقاء على الفقرة	إدراك الفرص في العمل للسماح بتنمية الإبداع الشخصي

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على (Sirgy & al, 2001).

تؤكد المبررات الموضحة في الجدول (19) أن مؤشرات مباني احتياجات التقدير، الاحتياجات المعرفية، الاحتياجات الجمالية تقيس بالفعل جوانب مختلفة جدا من مجال كل بناء وهو الأمر الذي ينفي مخاوف الموثوقية العالية المتعلقة بالتكرار، ويدل أن هذه المؤشرات تغطي تقريبا كل جوانب البناء المقابل لها وتشير إلى موثوقية شبه تامة للقياسات.

3. تقييم المصادقية التمايزية

1.3 تقييم المصادقية التمايزية حسب معيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker)

يفترض معيار فورنيل لاركر أن المتغير الكامن يشارك تباينا أكبر مع المؤشرات المخصصة له أكثر من أي متغير كامن آخر، ويشرح ذلك من الناحية الإحصائية أنه يجب أن يكون متوسط التباين المستخلص لكل متغير كامن أكبر من الارتباط التربيعي الأعلى للمتغير الكامن مع أي متغير كامن آخر (Henseler & al, 2009).

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الجدول 20: فحص التداخل بين الأبعاد باستخدام معيار فورنيل لاركر

الأداء السياقي	أداء المهام	الاحتياجات الجمالية	الاحتياجات المعرفية	احتياجات تحقيق الذات	احتياجات التقدير	الاحتياجات الاجتماعية	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	احتياجات الصحة والسلامة	الفرص الذكية	التفكير في الوقت	قيادة الافتراضات	التصور التنظيمي	القصد الاستراتيجي
القصد الاستراتيجي													0,870
التصور التنظيمي												0,811	0,581
قيادة الافتراضات												0,613	0,504
التفكير في الوقت										0,907	0,540	0,560	0,316
الفرص الذكية									0,856	0,494	0,521	0,525	0,318
احتياجات الصحة والسلامة								0,848	0,327	0,251	0,326	0,260	0,417
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية							0,800	0,437	0,457	0,127	0,324	0,279	0,437
الاحتياجات الاجتماعية						0,883	0,665	0,460	0,354	0,193	0,372	0,258	0,489
احتياجات التقدير					0,957	0,633	0,651	0,564	0,326	0,297	0,493	0,332	0,556
احتياجات تحقيق الذات				0,937	0,712	0,633	0,683	0,495	0,516	0,343	0,504	0,414	0,523
الاحتياجات المعرفية			0,973	0,654	0,547	0,477	0,537	0,497	0,240	0,139	0,299	0,175	0,312
الاحتياجات الجمالية		0,965	0,449	0,633	0,668	0,541	0,589	0,470	0,400	0,242	0,539	0,314	0,412
أداء المهام		0,301	0,393	0,497	0,295	0,266	0,333	0,277	0,312	0,082	0,181	0,189	0,243
الأداء السياقي	0,855	0,659	0,231	0,257	0,384	0,263	0,142	0,331	0,387	0,128	0,289	0,412	0,364

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يوضح الجدول (20) طريقة تقرير معيار فورنيل لاركر، حيث تتضمن الخانات القطرية (الخانات باللون الأخضر) الجذر التربيعي لقيم AVE بينما تتضمن باقي الخانات قيمة الارتباط بين كل مبني (على حدى) والمبني المقابل له.

ومن خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE لكل مبني مع قيمة الارتباط المقابلة له في باقي المباني، يتضح أن كل مبني يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبني آخر.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

2.3 تقييم المصدقية التمايزية حسب معيار التحميلات المتقاطعة cross loadings

يتعلق المعيار الثاني للمصدقية التمايزية بتقييم أحمال المؤشرات، حيث ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى (هار و آخرون، 2020، صفحة 163)، أي يجب أن تكون التحميلات المتقاطعة للمؤشر مع المباني الأخرى أقل مقارنة مع تحميل المؤشر بالنسبة للمبنى المقابل له.

الجدول (21): التحميلات المتقاطعة (cross loadings)

الأداء السياقي	أداء المهام	الاحتياجات الجمالية	الاحتياجات المعرفية	احتياجات تحقيق الذات	احتياجات التقدير	الاحتياجات الاجتماعية	الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	احتياجات الصحة والسلامة	الفرص الذكية	التفكير في الوقت	قيادة الافتراضات	النموذج التنظيمي	القصد الاستراتيجي
Q2	0,199	0,159	0,400	0,264	0,407	0,502	0,400	0,416	0,385	0,234	0,202	0,409	0,835
Q3	0,410	0,255	0,330	0,280	0,496	0,474	0,449	0,356	0,348	0,312	0,333	0,466	0,905
Q5	0,201	0,041	0,426	0,234	0,329	0,372	0,376	0,339	0,337	0,489	0,386	0,522	0,725
Q6	0,407	0,168	0,223	0,160	0,418	0,310	0,254	0,327	0,290	0,468	0,398	0,565	0,877
Q7	0,351	0,209	0,160	0,106	0,334	0,231	0,109	0,157	0,122	0,401	0,545	0,464	0,876
Q8	0,375	0,196	0,211	0,064	0,252	0,153	0,088	0,067	0,084	0,337	0,490	0,429	0,753
Q10	0,212	0,170	0,369	0,148	0,325	0,357	0,310	0,257	0,175	0,323	0,451	0,807	0,506
Q11	0,324	0,110	0,423	0,039	0,477	0,437	0,356	0,331	0,281	0,514	0,390	0,824	0,455
Q13	0,187	0,169	0,549	0,357	0,456	0,435	0,261	0,220	0,356	0,466	0,500	0,858	0,373
Q16	0,152	0,153	0,210	0,149	0,359	0,329	0,185	0,139	0,229	0,409	0,567	0,482	0,336
Q17	0,078	-0,009	0,229	0,102	0,260	0,206	0,165	0,090	0,226	0,489	0,409	0,536	0,234
Q19	0,332	0,336	0,267	0,243	0,282	0,117	0,189	0,293	0,208	0,311	0,350	0,348	0,126
Q20	0,337	0,225	0,400	0,183	0,558	0,395	0,387	0,464	0,334	0,506	0,520	0,527	0,377
Q21	0,027	0,104	0,421	0,475	0,379	0,442	0,313	0,272	0,856	0,138	0,285	0,327	0,320
Q22	0,120	0,176	0,192	0,349	0,339	0,439	0,355	0,341	0,808	0,285	0,213	0,119	0,239
Q23	0,267	0,387	0,536	0,434	0,517	0,541	0,482	0,477	0,879	0,389	0,156	0,352	0,395
Q24	0,225	0,275	0,401	0,337	0,544	0,512	0,555	0,771	0,345	0,422	0,044	0,215	0,342
Q25	0,313	0,253	0,413	0,461	0,551	0,496	0,357	0,807	0,226	0,365	0,106	0,227	0,283
Q26	0,261	0,270	0,579	0,484	0,547	0,551	0,658	0,821	0,455	0,317	0,147	0,323	0,412
Q27	0,193	0,280	0,538	0,460	0,588	0,579	0,896	0,613	0,407	0,338	0,194	0,213	0,455
Q28	0,050	0,186	0,412	0,379	0,528	0,538	0,870	0,560	0,406	0,286	0,145	0,326	0,407
Q29	0,274	0,704	0,670	0,492	0,674	0,958	0,647	0,653	0,535	0,277	0,248	0,440	0,541
Q30	0,228	0,261	0,607	0,556	0,689	0,956	0,563	0,593	0,544	0,349	0,322	0,504	0,523
Q31	0,394	0,476	0,630	0,617	0,943	0,744	0,621	0,630	0,504	0,435	0,301	0,533	0,526
Q32	0,324	0,421	0,554	0,609	0,932	0,584	0,564	0,653	0,422	0,537	0,343	0,406	0,452
Q33	0,224	0,370	0,429	0,972	0,618	0,523	0,176	0,558	0,415	0,176	0,104	0,259	0,284
Q34	0,274	0,294	0,444	0,973	0,654	0,541	0,451	0,488	0,549	0,289	0,165	0,321	0,323
Q35	0,183	0,254	0,965	0,389	0,576	0,627	0,538	0,602	0,578	0,356	0,160	0,495	0,386
Q36	0,262	0,327	0,966	0,478	0,646	0,662	0,507	0,536	0,430	0,416	0,306	0,545	0,410
Q37	0,560	0,777	0,172	0,317	0,324	0,249	0,166	0,317	0,085	0,144	0,076	0,157	0,235
Q38	0,500	0,873	0,154	0,327	0,355	0,194	0,228	0,231	0,277	0,232	0,092	0,102	0,193
Q39	0,395	0,740	0,180	0,237	0,289	0,203	0,303	0,271	0,208	0,285	-0,024	0,102	0,198

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

Q40	0,106	0,093	0,123	0,070	0,213	0,210	0,173	0,231	0,216	0,354	0,306	0,330	0,809	0,465
Q41	0,198	0,167	0,105	0,077	0,258	0,303	0,254	0,121	0,294	0,452	0,470	0,113	0,785	0,473
Q42	0,173	0,183	0,117	0,025	0,252	0,202	0,249	0,127	0,274	0,359	0,192	0,299	0,792	0,571
Q43	0,243	0,266	0,288	0,124	0,346	0,248	0,347	0,305	0,311	0,410	0,327	0,406	0,758	0,660
Q44	0,303	0,405	0,293	0,128	0,317	0,162	0,325	0,161	0,238	0,312	0,236	0,180	0,623	0,882
Q45	0,331	0,286	0,254	0,044	0,269	0,175	0,314	0,217	0,217	0,346	0,225	0,217	0,511	0,839
Q46	0,216	0,275	0,042	0,043	0,325	0,119	0,177	-0,045	0,105	0,243	0,153	0,019	0,576	0,842
Q47	0,400	0,439	0,400	0,220	0,413	0,140	0,317	0,155	0,339	0,417	0,263	0,380	0,535	0,855

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يتضح من خلال الجدول (21) أن تحميل كل المؤشرات (على حدى) بالنسبة للمبنى المقابل لها أكبر من تحميلها مع باقي المباني، وهو ما يدل على تحقق المصدقية التمايزية حسب معيار التحميلات المتقاطعة.

II. تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من مصداقية وموثوقية مقاييس المباني، نمر الى الخطوة التالية من تحليل PLS وهي تقييم النموذج الهيكلي من خلال فحص قدرة النموذج على التنبؤ بالمباني المستهدفة.

1. اختبار الفرضيات (معاملات المسار)

تحتوي معاملات المسار على قيم معيارية تكون تقريبا بين -1 و+1، حيث تمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من +1 علاقات ايجابية قوية والعكس بالنسبة للقيم السالبة، وكلما اقتربت المعاملات المقدرة من الصفر كانت العلاقات أضعف، ويتم الحكم على معنوية العلاقة عندما تكون احتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5% (هار و آخرون، 2020، الصفحات 259-260).

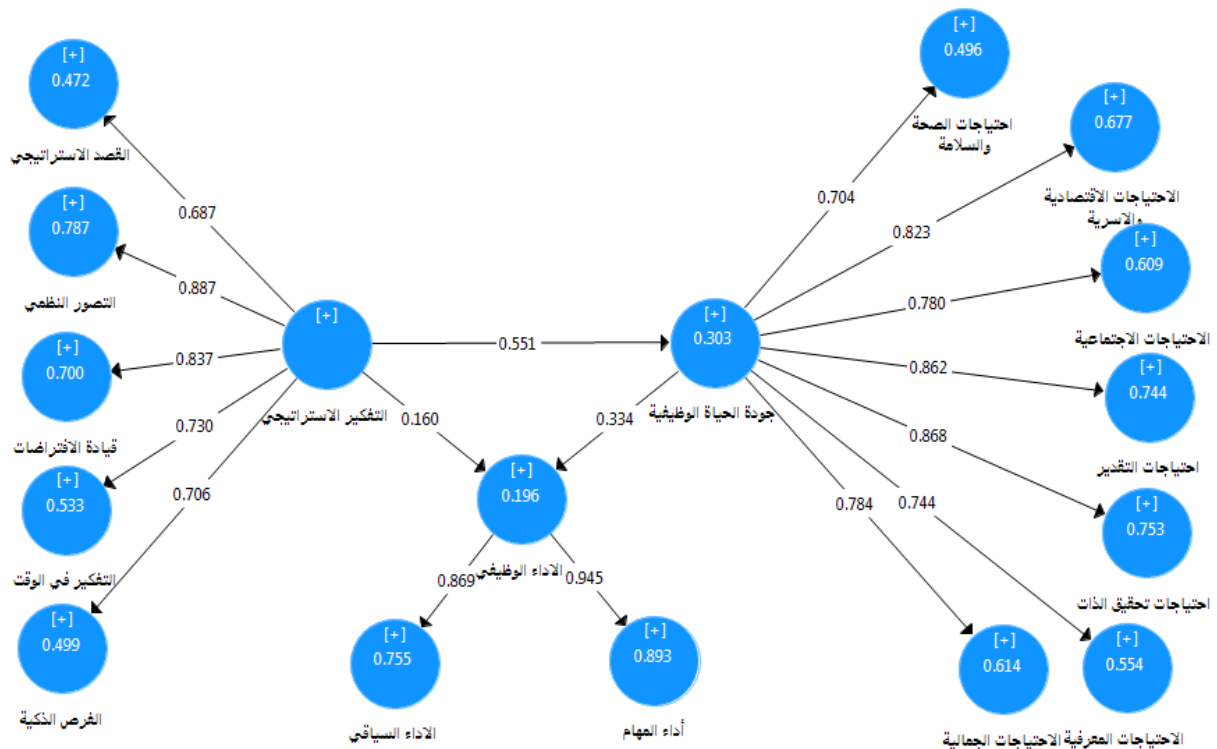
الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الجدول 22: معاملات المسار

العلاقات	Std.Beta	Std.Error	T-Value	P.Value	القرار ¹
التفكير الاستراتيجي ← جودة الحياة الوظيفية	0,551	0,082	6,728	0,000	معنوي ***
جودة الحياة الوظيفية ← الأداء الوظيفي	0,334	0,149	2,244	0,025	معنوي **
التفكير الاستراتيجي ← الأداء الوظيفي	0,160	0,196	0,818	0,414	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الشكل 12: معاملات المسار لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يتضح من الجدول (22) والشكل (12) وجود علاقة معنوية ايجابية بين التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية حيث بلغت نسبة الخطأ 0,000 وهي قيمة أقل من 5%، وبلغ معامل المسار 0,551 وهو ما يدل على مساهمة التفكير الاستراتيجي في جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي، كما

¹ Significance levels (المستوى الدلالة):

*** P.value < 0.001

** P.value < 0.01

* P.value < 0.05

P.value > 0.05 غير معنوي

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

يتضح معنوية العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة الخطأ 0,025 وبلغت قيمة معامل المسار 0,334 ما يعني أن جودة الحياة الوظيفية تساهم بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي. يوضح الجدول (22) أيضا عدم معنوية العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، مما يعني أنه لا يوجد تأثير مباشر للتفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي.

من خلال تحليل المسارات يتضح أن التفكير الاستراتيجي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية أكثر من أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، ولكن التفكير الاستراتيجي لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وهو ما يثير التساؤل أكثر حول افتراضية مساهمة التفكير الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال جودة الحياة الوظيفية، وهو ما سنناقشه في القسم III من هذا الفصل.

2. معامل التحديد R-square

وفقا ل (Cohen, 1988, pp. 413-414) تعتبر قيمة R-square كبيرة عندما تصل أو تتجاوز 0,26، ومتوسطة لما تنتمي للمجال [0,13-0,26] وصغيرة في المجال [0,02-0,13].

الجدول 23: معامل التحديد R-square

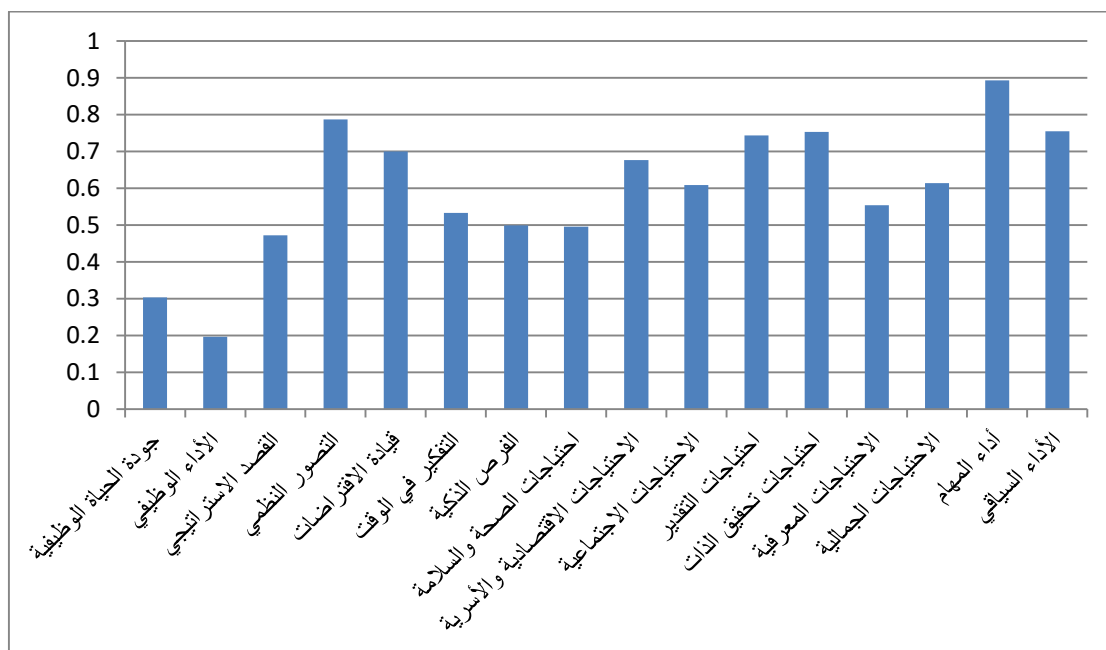
المتغير الكامن	R-Square	حجم التفسير
جودة الحياة الوظيفية	0,303	كبير
الأداء الوظيفي	0,196	متوسط
القصد الاستراتيجي	0,472	كبير
التصور النظامي	0,787	كبير
قيادة الافتراضات	0,7	كبير
التفكير في الوقت	0,533	كبير
الفرص الذكية	0,499	كبير
احتياجات الصحة والسلامة	0,496	كبير
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	0,677	كبير
الاحتياجات الاجتماعية	0,609	كبير

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

كبير	0,744	احتياجات التقدير
كبير	0,753	احتياجات تحقيق الذات
كبير	0,554	الاحتياجات المعرفية
كبير	0,614	الاحتياجات الجمالية
كبير	0,893	أداء المهام
كبير	0,755	الأداء السياقي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الشكل 13: معامل التحديد R-square



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يتضح من نتائج الجدول (23) والشكل (13) أن جميع معاملات R-square مقبولة إحصائياً حسب سلم (Cohen, 1988)، ويمكن ملاحظة أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما مقداره 30,3% من جودة الحياة الوظيفية وهو تفسير مرتفع، بينما يفسر التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية 19,6% من الأداء الوظيفي والذي يعتبر تفسيراً متوسطاً، وهي نتيجة متوقعة بحكم أن مستوى الأداء الوظيفي قد يتأثر بعوامل أخرى بعيدة عن مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمة أو مساهمتها الوسيطة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

3. تقييم حجم الأثر f-square

ووفقاً لـ (Cohen, 1988) يعتبر حجم الأثر كبيراً عندما تكون $f^2 \geq 0,35$ ، ومتوسطاً عندما $f^2 \in [0,15-0,35]$ وصغيراً لما $f^2 \in [0,02-0,15]$ ، بينما نعتبر غياب الأثر عندما $f^2 \leq 0,02$.

الجدول 24: حجم الأثر f-square

المتغيرات الكامنة	التفكير الاستراتيجي	جودة الحياة الوظيفية	الأداء الوظيفي	حجم الأثر
القصد الاستراتيجي	0,892			كبير
التصور النظامي	3,692			كبير
قيادة الافتراضات	2,334			كبير
التفكير في الوقت	1,143			كبير
الفرص الذكية	0,994			كبير
جودة الحياة الوظيفية	0,435			كبير
احتياجات الصحة والسلامة		0,985		كبير
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية		2,093		كبير
الاحتياجات الاجتماعية		1,558		كبير
احتياجات التقدير		2,9		كبير
احتياجات تحقيق الذات		3,047		كبير
الاحتياجات المعرفية		1,242		كبير
الاحتياجات الجمالية		1,591		كبير
الأداء الوظيفي	0,022	0,097		صغير / صغير
أداء المهام			8,306	كبير
الأداء السياقي			3,079	كبير

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

يتضح من نتائج الجدول (24) أن حجم أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي صغير عند تثبيت متغير جودة الحياة الوظيفية، وهو نفس الوصف بالنسبة لأثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي عند تثبيت متغير التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعني أن حذف مبنى جودة الحياة الوظيفية أو مبنى التفكير الاستراتيجي سيكون له تأثير جوهري على مبنى الأداء الوظيفي، أما باقي معاملات f^2 square فكلها كبير (تتجاوز 0,35 حسب سلم Cohen) وبالتالي فهي معنوية من الناحية الإحصائية ما يدل على القوة التنبؤية للنموذج داخل العينة.

4. جودة التنبؤ Q^2

يتم الحكم على الملائمة التنبؤية في متغير كامن عاكس عندما تكون $Q^2 > 0$ بينما تشير القيم الأقل من الصفر إلى قلة الأهمية التنبؤية (W. Chin, 2010, p. 680).

الجدول 25: جودة التنبؤ Q^2

المتغير الكامن	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
جودة الحياة الوظيفية	0,15
الأداء الوظيفي	0,1
القصد الاستراتيجي	0,35
التصور النمطي	0,5
قيادة الافتراضات	0,47
التفكير في الوقت	0,43
الفرص الذكية	0,33
احتياجات الصحة والسلامة	0,33
الاحتياجات الاقتصادية والأسرية	0,43
الاحتياجات الاجتماعية	0,46
احتياجات التقدير	0,67
احتياجات تحقيق الذات	0,65
الاحتياجات المعرفية	0,51
الاحتياجات الجمالية	0,56
أداء المهام	0,54
الأداء السياقي	0,54

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

يظهر من خلال الجدول (25) أن جميع قيم Q^2 أكبر من الصفر وبالتالي يمكن قبولها إحصائياً حسب (W. Chin, 2010)، وهو ما يدل على القوة التنبؤية للنموذج خارج العينة.

III. تحليل الوساطة

تحدث الوساطة عندما يتدخل متغير ثالث بين متغيرين آخرين، حيث يؤدي التغير في المبنى الخارجي إلى التغير في المبنى الوسيط والذي بدوره يؤدي إلى التغير في المبنى الداخلي في نموذج مسار PLS، وبالتالي فإن المتغير الوسيط يحكم العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل (هار و آخرون، 2020).

سنقوم من خلال هذا العنصر باستكشاف احتمالية وجود دور وسيط لجودة الحياة الوظيفية بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وينطوي هذا الإجراء على القيام بالتحليل المقارن بين الأثر المباشر والغير مباشر من ناحية الدلالة الإحصائية واتجاه العلاقة وهو الأمر الذي يقود إلى عدة احتمالات يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول 26: حالات الوساطة واللا وساطة

حالات اللا وساطة				
نوع اللا وساطة	نوع المعيار	المؤشر	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر
تأثير مباشر فقط	الدلالة الإحصائية	دال إحصائيا		
		غير دال إحصائيا		
	إشارة Std.Beta	ايجابية	بغض النظر عن اتجاه العلاقة	
		سلبية		
	الدلالة الإحصائية	دال إحصائيا		
		غير دال إحصائيا		
إشارة Std.Beta	ايجابية	بغض النظر عن اتجاه العلاقة		
	سلبية			
حالات الوساطة				
نوع الوساطة	نوع المعيار	المؤشر	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر
تكميلية	الدلالة الإحصائية	دال إحصائيا		
		غير دال إحصائيا		
	إشارة Std.Beta	ايجابية		
		سلبية		

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

		دال إحصائية	الدلالة الإحصائية	تكميلية
		غير دال إحصائية		
		إيجابية	Std.Beta إشارة	
		سلبية		
		دال إحصائية	الدلالة الإحصائية	تنافسية
		غير دال إحصائية		
		إيجابية	Std.Beta إشارة	
		سلبية		
		دال إحصائية	الدلالة الإحصائية	تنافسية
		غير دال إحصائية		
		إيجابية	Std.Beta إشارة	
		سلبية		
		دال إحصائية	الدلالة الإحصائية	وساطة كلية: تأثير غير مباشر فقط
		غير دال إحصائية		
بغض النظر عن اتجاه العلاقة		إيجابية	Std.Beta إشارة	
		سلبية		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا على (هار و آخرون، 2020).

بناء على الاحتمالات المعروضة في الجدول (26) سنقوم بفحص الدلالة الإحصائية واتجاه العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في حالة الأثر المباشر وحالة الأثر غير مباشر كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول 27: تحليل الوساطة

	الأثر المباشر					الأثر غير المباشر				
	Direct effect	CI 95%	t	p-value	p<0.05	Indirect effect	CI 95%	t	p-value	p<0.05
التفكير الاستراتيجي ← الأداء الوظيفي	0,16	[-0,23;0,54]	0,794	0,428	لا	0,184	[0,013;0,369]	2,03	0,04	نعم

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smart-PLS3

يتضح من خلال نتائج الجدول (27) أنه لا توجد دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي في حالة الأثر المباشر لأن قيمة p-value أكبر من 0,05 وانتماء معامل المسار المباشر إلى

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

مجال الثقة $[0,54 ; -0,23]$ باحتمال 95% وهي فترة ثقة تشمل الصفر في مجالها حسب (هار و آخرون، 2020).

كما تظهر النتائج أن قيمة معامل المسار بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي قيمة إيجابية ودالة إحصائية في حالة الأثر الغير مباشر، حيث أن قيمة p -value أقل من 0,05 ومعامل المسار ينتمي إلى مجال الثقة $[0,013; 0,369]$ باحتمال 95%.

وبناء على ذلك يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تنص: "يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط" فرضية محققة.

IV. نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مجمع صيدال، يمكننا التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة حول فرضيات الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مجمع صيدال

أظهرت نتائج التحليل أن هذه الفرضية محققة، وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها في دراسة (الحمداني و الخولاني، 2018) ودراسة (بلواضح و آخرون، 2022)، والتي تؤكد على أهمية ودور التفكير الاستراتيجي في دعم متطلبات جودة الحياة الوظيفية من خلال التصور الصحيح لطريقة سير العمل وتوفير مختلف الاحتياجات الوظيفية اللازمة لتطوير المورد البشري إلى مستوى تطلعات المنظمة وتحديات محيطها الخارجي.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي في مجمع صيدال

يتضح من خلال مخرجات الجدول (22) أن هذه الفرضية محققة أيضاً، وهي نتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في "العنصر (02) - القسم I - الفصل الثاني" حيث أن شعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل ومستوى الاحتياجات الوظيفية التي توفرها المنظمة ينتج دافعا داخليا قويا للعمل ويؤثر بشكل عام على سلوكيات مكان العمل مثل معدل الدوران والتغيب عن العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مجمع صيدال أظهرت نتائج التحليل أن هذه الفرضية غير محققة حيث تظهر مخرجات الجدول (22) والجدول (27) أنه لا يوجد تأثير مباشر للتفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، وهي نتيجة غير متوقعة بالمقارنة مع ما توصلت إليه دراسة (العامري و قصير، 2017) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة طردية بين المتغيرين، ودراسة (العشي، 2013) التي أكدت التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي. وقد يرجع هذا التناقض الظاهر بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى الاختلافات في بيئات الدراسة مثل تكوين المؤسسة وطبيعة الأدوار والمهام التي يقوم بها الأفراد، أو الاختلاف في المقاييس والأبعاد المتنوعة للتفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

على الرغم من أن هذه النتيجة تبدو مختلفة عن الدراسات السابقة إلا أنها تسلط الضوء على مواصلة البحث لاستكشاف العوامل الأخرى التي تربط بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي بشكل غير مباشر مثل البحث في الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية بين هذين المتغيرين.

الفرضية الرئيسية: يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مجمع صيدال

أظهرت نتائج التحليل أن هذه الفرضية محققة، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة ومنطقية بالنظر لنتائج تحليل الفرضيات السابقة والنتائج النظرية التي أكدت على مساهمة التفكير الاستراتيجي في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية عبر دعم مختلف الاحتياجات اللازمة لرضا الموظفين عن حياتهم المهنية، حيث يؤدي هذا الرضا لدى الموظف إلى تعزيز دوافعه للعمل وزيادة ارتباطه بالمنظمة وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تحليل ودراسة النتائج

خلاصة الفصل

بنهاية هذا الفصل يمكننا التوصل إلى مجموعة من النتائج الإحصائية المهمة حول أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مجمع صيدال، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم مختلف الاحتياجات اللازمة لرضا الموظفين عن بيئة العمل؛
- تؤثر جودة الحياة الوظيفية على دوافع العمل بشكل عام وسلوكيات مكان العمل الأخرى مثل معدل الدوران والتغيب عن العمل (Josiah & al, 2012, p. 386)؛
- لا يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر، وهو ما يؤكد على أهمية العوامل الوسيطة المتدخلة في علاقة التفكير الاستراتيجي مع الأداء الوظيفي؛
- يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة

إن منظمات اليوم مدفوعة بالقدرّة التنافسية والميزة التنافسية ومع ذلك لتحقيق ميزة تنافسية يجب على المنظمة إدارة مواردها — بما في ذلك الموارد البشرية — بشكل استراتيجي (Alatailat & al, 2019, p. 02)، فتوفير ميزة تنافسية في العصر الحالي بعيدا عن خطط تخفيض سعر المنتج أو تقليل الأرباح لرفع الجودة يستدعي البحث عنها في الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الأساسية لقدرات المنظمة وجوهر أدائها، وهو ما يتطلب بالتأكيد تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لما له من أهمية في تعزيز أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة المتطلبات المتغيرة للسوق والتكنولوجيا. لقد حاولت الدراسة الحالية استكشاف جانب من ذلك عبر بحث أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في مجمع صيدال لإنتاج الأدوية البشرية، إذ استخدمت الدراسة منهجية SEM-PLS لفحص العلاقات بين هذه المتغيرات نظرا لقدرتها على التعامل مع النماذج المعقدة واختبار الفرضيات والتنبؤ بالمباني المستهدفة، وقد تم من خلالها إجراء العديد من اختبارات فحص البيانات المتعلقة بتقييم موثوقية وصلاحية نموذج القياس والتي أشارت إلى أن نموذج القياس قد استوفى جميع المعايير المقترحة في البحوث السابقة.

على الرغم من المستوى المتوسط للتفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية الذين يطبقهما مجمع صيدال إلا أن نتائج الدراسة قد أظهرت أن التفكير الاستراتيجي له دور مهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دعم أهم متطلباتها، كما تبين أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مجمع صيدال وتلعب دورا وسيطيا إيجابيا في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على أهمية تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وفيما يتعلق بالعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر مباشر للتفكير الاستراتيجي على الأداء الوظيفي وهذا يشير إلى ضرورة تحديد العوامل الوسيطة التي تربط بين المتغيرين ويلح على أهمية الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في نقل التأثير بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

تعتبر هذه الاستنتاجات نقطة انطلاق مهمة لفهم علاقة التفكير الاستراتيجي وجودة الحياة الوظيفية ودور هذه العلاقة في تحسين أداء الموظفين، كما تؤكد على أهمية تحسين بيئة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها، وعلى ضوء هذه الاستنتاجات يمكن أن توصي الدراسة الحالية

خاتمة الدراسة

بأهمية تطوير برامج تعليمية وتدريبية لتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المديرين، كما توصي بضرورة تحسين بيئة العمل من خلال توفير مختلف الاحتياجات الداعمة لتحسين أداء الموظفين ورضاهم عن حياتهم الوظيفية، كما تؤكد الدراسة الحالية على ضرورة التوسع في النظر إلى مستوى احتياجات المورد البشري بعيدا عن البيئة التشغيلية للمنظمة عبر تضمين عوامل المحيط التنافسي، كالنظر في مستوى الاحتياجات المطلوب لتوفير الأداء اللازم لاكتساح سوق معين أو تحقيق هدف ما، والتحقيق في مستوى الاحتياجات الوظيفية التي توفرها المنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة.

تشير هذه النتائج إلى أهمية مواصلة البحث في هذا المجال واستكشاف مختلف العوامل الأخرى المتداخلة مع التفكير الاستراتيجي والتي قد تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل بسيط، كما يمكن للدراسات المستقبلية تحليل أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى، وهو الإجراء الذي قد يساهم في توسيع نطاق فهم التفكير الاستراتيجي وتحديد أكثر أبعاده تأثيرا في جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. يمكن أيضا دراسة الاختلافات الثقافية والاجتماعية التي يحتمل أن تحدث فرقا في آثار التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، حيث قد تتنوع هذه التأثيرات في ثقافات وبيئات مختلفة وهو ما يقدم فهما أفضل للتحسينات التنظيمية المناسبة في سياقات ثقافية واجتماعية متنوعة.

ختاما، نأمل أن يكون هذا العمل مساهمة مفيدة في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء المؤسسات ونتمنى أن يكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في الكشف عن جوانب جديدة ومبتكرة للتفكير الاستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي، كما نطمح أن يكون هذا العمل محفزا لتحقيق تحسين مستدام لأداء مجمع صيدال وتعزيز مكانته في سوق الصناعات الصيدلانية.

قائمة المراجع

1. ACSNHCL. (n.d.). Edwin Land and Polaroid Photography. Retrieved September 24, 2021, from ACS Chemistry for Life: <http://www.acs.org/content/acs/en/education/whatischemistry/landmarks/land-instant-photography.html>
2. Agyapal, S., & Jiwan, J. M. (2020). Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions. *Higher Education Quarterly* , 1-21.
3. Alatailat, M., & al, e. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis* , 1-26.
4. AlQershia, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters* (11), 1003–1012.
5. Anderson, M. A., & Brooks, B. (2005). Defining Quality of Nursing Work Life. *NURSING ECONOMIC\$* , 23 (6), 319-326.
6. Arménio, R., & Miguel, P. C. (2010). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW* , 59 (04), 404-430.
7. Arsene, V., & al. (2014). ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE : QUELLE PLACE POUR LA GRH ? *Revue Africaine de Gestion* (05), 1-20.
8. C. Anderson, J., & W. Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* , 103 (3), 411-423.
9. Chan, C. H., & Walter, E. (1990). Quality of Work Life (QWL): what Can Unions Do? *S.A.M Advance Management Journal* , 02 (55), 17-22.
10. Cheng-Wei, C., & al. (2018). Job Performance and Job Satisfaction: Roles of Organizational Commitment and Psychological Contract. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH)* , 04 (01), 18-26.
11. Chockalingam, V., & Deniz, O. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* , 08 (04), 216-226.
12. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (éd. 2ed). New York: y Lawrence Erlbaum Associates.
13. CYR, D. (2008). Modeling Web Site Design Across Cultures: Relationships to Trust, Satisfaction, and E-Loyalty. *Journal of Management Information Systems* , 24 (4), 47–72.
14. Dong-Jin, L., & al. (2008). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life* (02), 273–287.

15. Elivia, N., & al. (2021). Mediation Role of Job Satisfaction on the Effect of Quality of Work Life and Work Engagement on Psychological Well Bing. *International Research and Critics institute-Journal* , 04 (04), 8961-8970.
16. Emin, K. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* (37), 515–523.
17. Eton, L. (1999). Strategic Thinking (A Discussion Paper). Personnel Development and Resourcing Group: Public Service Commission of Canada.
18. Gerald, J., & al, e. (2016). The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited. *International Journal of Supply Chain Management* , 01 (01), 75-94.
19. Gilbert, B. (1989). The impact of Union Involvement on the Design and Introduction of Quality of Working Life. *Human Relations* , 42 (12), 1057-1078.
20. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities. *Management Decision* , 40 (5), 456-462.
21. Hair, J., & al. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research* , 109 (2020), 101-110.
22. Hair, J., & al, e. (2010). Mutilvariate data analysis. Pearson Prentice Hall.
23. Henseler, J., & al. (2009). THE USE OF PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING IN INTERNATIONAL MARKETING. *Advances in International Marketing* , 20, 277-319.
24. Hueryren, Y., & Dachuan, H. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* , 08 (02), 50-59.
25. Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Advancing Alpha: Measuring Reliability With Confidence. *JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY* , 13 (4), 478–487.
26. Ingrid, B. (2001). Developing strategic thinking as a competency, , Vol 39, N° 1, , (Without a country), P 63. *Management decision* , 39 (1), 63-70.
27. Ingrid, B. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal* , 26 (5), 336-354.
28. Jarunee, S., & Piyyarat, T. (2010). Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff. *The Journal of Behavioral Science* , 05 (01), 33-45.
29. Josiah, R. A., & al. (2012). Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review. *Journal of Social Sciences* , 4 (5), 383-388.
30. Julian, B., & Cary, C. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches*. Sage publications Ltd.
31. Kruger, J.-P. (2017). A Strategic Thinking approach to the Delivery of a Creative and Adaptive Strategy (Doctoral dissertation). University of Pretoria.

32. Lau, R., & May, B. (1998). A Win- Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY* , 09 (03), 211-226.
33. Le Groupe Saidal. (s.d.). Nous Connaitre. Consulté le 08 01, 2022, sur Groupe Saidal: <https://www.saidalgroup.dz/saidal/>
34. Lee, D., & al, e. (2007). Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. *Applied Research in Quality of life* (2), 273-287.
35. Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught. *Long Range Planning* , 31 (1), 120-129.
36. Liedtka, J. (2006). Strategy Formulation of Conversation and Design, ,, ,. Dans A. Hitt, F. Edward, & S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic management* (pp. 69-92). Blackwell Publishing Ltd.
37. Marko, S., & al, e. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, & e. al, *Handbook of Market Research* (pp. 1-47). Switzerland: © Springer Nature.
38. Martin, Š. (2011). DETERMINANTS OF EMPLOYEE PERFORMANCE: HOW TO ACHIEVE SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *International Days of Statistics and Economics* , 22 (23), 606-614.
39. Mintzberg, H. (1994, January–February). The Fall and Rise of Strategic Planning. Consulté le July 09, 2021, sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
40. miqols. (2022). The Theoretical Model Underlying the Quality of Work Life Survey. Consulté le 01 08, 2022, sur Quality of Work Life: <http://www.miqols.org/qowl/>
41. Myeong, C. K. (2019). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration* , 1-31.
42. Nancy, B., & Keith, H. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research* , 08 (01), 17-32.
43. Nguyen, T., & Nguyen, T. (2012). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing* , 32 (1), 87-95.
44. Oliver, G. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In V. V. Esposito, & e. al, *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 691-711). Berlin: Springer-Verlag.
45. O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. *RMIT business* , 99 (21), 1-30.
46. Perera, M. D., & Weerakkody, W. A. (2016). Impact of Job Satisfaction on Job performance of Non-Executive Employees in Hotel Industry. *Journal of Human Resource Management* , 11 (01), 48-57.

47. Reneé, M. (2010, June). The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy (PhD thesis). Faculty of Business, Australia: University of Southern Queensland .
48. Rubel, M. R., & Hung Ke, D. M. (2014). Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS). *World Applied Sciences Journal* , 31 (4), 456-467.
49. S. Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management? *Management Science Letters* (10), 565–574.
50. SAIDAL, G. La notice d'information.
51. Shatha, A.-H. (2013). An assessment tool for EGS performance quality and its impact on citizens' obtained benefits: a citizen-centric e-government evaluation model (PhD thesis). School of Information Systems and Technology: University of Wollongong.
52. Sirgy, J., & al. (2001). A New measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research* (55), 241-302.
53. Stephan, M., & James, V. S. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology* , 79 (04), 475-480.
54. Subramony, M. (2009). A Meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management* , 48 (5), 197-201.
55. Tarigan, J., & al, e. (2021). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* , 13 (2), 141-158.
56. Tsui, A., & al, e. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees pay off? *Academy of Management Journal* , 40 (5), 1089-1121.
57. W. Chin, W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. TX, Department of Decision and Information Sciences/Bauer College of Business, USA.
58. Walton, R. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review* , 15 (01), 11-21.
59. Wright, P., & al, e. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , 5 (2), 301-326.
60. إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
61. أحمد سيف الدين بلواضح، و آخرون. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. *مجلة اقتصاد المال والأعمال* ، 6 (1)، 113-137.

قائمة المراجع

62. أحمد محمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
63. الشيخ الداوي. (2009-2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (07)، 217-227.
64. بوب جارات، و آخرون. (1999). التفكير الاستراتيجي: فن ادارة المستقبل. (أوفيق عبد الرحمن، المترجمون) القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
65. جوزيف هار، و آخرون. (2020). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). (زكرياء بلخامسة، المترجمون) عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
66. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
67. رجم خالد، و آخرون. (2021). تشخيص واقع نظام تقييم الأداء في الجامعة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، 08 (02)، 95-119.
68. زكرياء الدوري، و علي صالح أحمد. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
69. ستار ألبياي بيدا، و حمدي أيسل. (2009). أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي. مجلة جامعة كربلاء العلمية ، 7 (2)، 26-43.
70. سعاد بعجي. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية ، 05 (02)، 514-534.
71. سعد العنزي، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
72. سعد العنزي، و سما سعد خير الله الفضل. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 13 (45)، 68-85.
73. سلمان داود فضيلة، و آخرون. (2019). التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو، . كتابنا للنشر والتوزيع.
74. سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
75. صبا نوري الحمداني، و محمد الخولاني. (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة ، 38 (2)، 211-229.

قائمة المراجع

76. صبرينة ترغيني. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
77. عامر خضر الكبيسي. (09 05, 2006). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة (مقال إلكتروني). تاريخ الاسترداد 05, 10 2021، من صحيفة اليوم: [/https://www.alyaum.com](https://www.alyaum.com)
78. عبد الحميد عيد الفتاح المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث التجارية (02)، 1-51.
79. عبد الله العزاوي نجم، و حسين جواد عباس. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
80. عبد الله قلش. (26 08, 2019). إتجاهات حديثة في الفكر الإداري. تاريخ الاسترداد 11 10, 2021، من ثابت الحجازي: <http://thabethejazi.com/article-29>
81. عبده أحمد علي العامري، و حنان عيسى قصير. (2017). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية على المصارف الاسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية ، 23 (3)، 53-74.
82. عتيقة حرايرية. (2015). أداء العاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (05)، 59-78.
83. فاروق عبده فليح، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
84. قدرى حسن محمد. (2015). إدارة الأداء المتميز. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
85. قصير بن عودة، و آخرون. (2018). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ضل معايير مواصفات الآيزو 9000. مجلة التنمية البشرية (11)، 103-118.
86. لامية بكوش. (2019). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
87. محمد سليم نبيل. (2017). الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي. مجلة دراسات دولية ، 71، 1-19.
88. مطلق زكريا الدوري. (2008). الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 14 (51)، 65-77.
89. منال جعفر جاه الرسول. (2017). التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
90. نihal 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 ادارة الأعمال: الجامعة الاسلامية - غزة.

قائمة المراجع

91. نوال غرمان عبد الله العامري. (1 أوت، 2020). التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي. تاريخ الاسترداد 2 10، 2021، من <https://mysite.kku.edu.sa/site/ngalamri/pages/3/2020-01-08/37609>
92. هاجر قريشي، و فهيمة باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. مجلة الدراسات الاقتصادية (3)، 211-254.
93. وليد مرغيني، و مفيدة يحياوي. (2017). مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، 10 (01)، 116-131.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة - د. مولاي طاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان حول:

أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير
وسيط دراسة حالة مجمع صيدال

مديري وإطارات مجمع صيدال المحترمين. تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان: "أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط دراسة حالة مجمع صيدال".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع معلومات متعلقة بالموضوع أعلاه، لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية للمساهمة في تحقيق أهداف الدراسة، ونؤكد لحضرتكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على المساعدة في إتمام هذه الدراسة، نتمنى لكم دوام التوفيق وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحث: بلواضح أحمد سيف الدين

مخبر البحث: إدارة وتقييم أداء المؤسسات "إتمام"، جامعة سعيدة - د. مولاي طاهر

البريد الإلكتروني:

ahmedseifeddine.belouadah@univ-saida.dz

قائمة الملاحق - الملحق 01 - الاستبيان باللغة العربية

أولاً: محور التفكير الاستراتيجي

1- القصد الاستراتيجي: ما تطمح المؤسسة لتحقيقه (نوايا المستقبل)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					01 يسعى العاملون في جميع فروع صيدال إلى تحقيق نفس المقاصد
					02 يوجد تكافؤ بين موارد المؤسسة وطموحاتها
					03 توظفون معارف ومهارات الموظفين لصياغة استراتيجيات جديدة ومبدعة للمجمع
					04 توظفون معارف الموظفين في تصميم منتجات المجمع
2- التصور النظمي: تشخيص تأثير أنواع البيانات المختلفة على عمل المؤسسة (شمولية التفكير)					
					05 تقومون بتحليل المحيط التكنولوجي
					06 تحللون عوامل المنافسة بين المجمع وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة
					07 تبحثون على معلومات حول البيئة التسويقية والتنافسية
					08 تجمعون المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية
3- قيادة الافتراضات: التفكير والعمل ضمن بدائل عديدة (عملية وضع الافتراضات حول المستقبل)					
					09 تعملون وفق وضع عدة فرضيات
					10 تبتكرون استراتيجيات بديلة ومختلفة
					11 تعتمدون على الإبداع عند صياغة إستراتيجية المجمع
					12 تعتمدون على الحداثة عند صياغة إستراتيجية المجمع
					13 تفكرون بطريقة إبداعية
4- التفكير في الوقت: الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة					
					14 تفكرون في المستقبل انطلاقاً من الماضي
					15 تعتقدون أن الحاضر يصنع المستقبل
					16 تقومون بتحديد الإستراتيجية الملائمة من خلال تحليل أحداث الماضي والحاضر وبيانات المستقبل
					17 تقومون بالتغيرات على أساس المعطيات المستقبلية
5- الفرص الذكية: الانفتاح على خبرات جديدة والاستجابة للفرص (الاستثمار في الفرص النادرة)					
					18 تتبعون أسلوب "المجازفة المحسوبة" في اتخاذ القرارات
					19 يفتح صيدال على التجارب الجديدة من خلال عقود الشراكة المبرمة مع المخابر الأجنبية
					20 يحقق صيدال الحركة الأولى (السبق) في دخول السوق وتقديم الجديد

ثانياً: محور جودة الحياة الوظيفية

1- احتياجات الصحة والسلامة: الحماية من اعتلال الصحة والإصابة في العمل، العوائد الصحية المقدمة، تعزيز الصحة الجيدة.					
					21 يوفر المجمع متطلبات الصحة والسلامة في مكان العمل
					22 يوفر المجمع مزايا صحية مرضية
					23 يشجع المجمع موظفيه على الرعاية الصحية والبدنية
2- الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: الأجر المدفوع، الأمن الوظيفي، الاحتياجات الأسرية الأخرى.					
					24 يدفع المجمع أجور مرضية لموظفيه
					25 لا يشعر الموظف بإمكانية الاستغناء عن خدماته مستقبلاً

قائمة الملاحق - الملحق 01 - الاستبيان باللغة العربية

26	تناسب وظائف المجمع مع المتطلبات الأسرية للموظف				
3- الاحتياجات الاجتماعية: التفاعلات الاجتماعية الإيجابية (الرمالة في العمل)، وقت الفراغ من العمل.					
27	يوفر المجمع مناخ عمل يمتاز بتفاعلات اجتماعية إيجابية				
28	لدى الموظف وقت كاف خارج العمل للاستمتاع بأوقات الفراغ				
4- احتياجات التقدير: الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة، الاعتراف والتقدير للعمل خارج المنظمة.					
29	يقدر المجمع جهود موظفين				
30	يهتم المجمع بتقدير المجتمع والجمعيات المهنية لجهود الموظفين				
5- احتياجات تحقيق الذات: إدراك إمكانيات الفرد داخل المنظمة، إدراك إمكانيات الفرد كخبير في مجال عمله.					
31	تسمح وظائف المجمع بتوظيف الموظف لكامل قدراته				
32	تسمح وظائف المجمع بإدراك الموظف لمكانته كخبير في مجال عمله				
6- الاحتياجات المعرفية: تعلم القيام بالعمل بشكل أفضل، تعلم تعزيز مهارات العمل المكتسبة.					
33	يوفر المجمع فرصا لتعلم أشياء جديدة تساعد الموظف على القيام بعمل أفضل				
34	يوفر المجمع فرصا لصقل (تعزيز) المهارات المهنية المكتسبة				
7- الاحتياجات الجمالية: الإبداع في العمل، الإبداع الشخصي والجماليات (Esthétique).					
35	يشجع المجمع التفكير الإبداعي في العمل				
36	يهتم المجمع بتنمية الإبداع الشخصي للموظفين				

ثالثا: محور الأداء الوظيفي

37	كمية عمل الموظف أعلى من المتوسط				
38	جودة عمل الموظف أعلى من المتوسط				
39	كفاءة الموظف أعلى من المتوسط				
40	يلتزم الموظف بأعلى المعايير المهنية				
41	يملك الموظف القدرة على أداء مهام الوظيفة الأساسية				
42	يلتزم الموظف بالدقة عند أداء المهام الأساسية				
43	يبدع الموظف عند أداء المهام الأساسية				
44	يقدم الموظف اقتراحات لتحسين إجراءات العمل				
45	يقدم الموظف اقتراحات لتحسين المنظمة				
46	يستدعي الموظف انتباه الإدارة إلى الأنشطة المختلة				
47	يعبر الموظف عن آرائه بصدق عندما لا تساهم السياسة التنظيمية في تحقيق أهداف القسم				

قائمة الملاحق - الملحق 01 - الاستبيان باللغة العربية

رابعاً: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة، أو الكتابة في المساحة المخصصة.

1- النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى
الإشارة		

2- العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكثر من 50 سنة
الإشارة				

3- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير	دكتوراه
الإشارة					

غير ذلك:

4- المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	رئيس قسم/ رئيس مصلحة	نائب مدير فرعي	مدير فرعي	نائب مدير عام	مدير عام
الإشارة					

غير ذلك:

5- سنوات الخدمة في مجمع صيدال

سنوات الخدمة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنوات	أكثر من 15 سنة
الإشارة				

انتهى، شكراً جزيلاً على تعاونكم.

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Université Dr.
Moulay Tahar - Saida
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion**

Questionnaire sur :

L'impact de la Réflexion Stratégique sur la Performance au Travail en Présence de la Qualité de vie au travail comme variable médiatrice, une étude de cas le Groupe Sidal

Cadres et directeurs respectés du Group Sidal. Salutations à vous:

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion sous le titre : " L'impact de la réflexion stratégique sur la performance au travail en présence de la qualité de vie au travail comme variable médiatrice, une étude de cas le Group Sidal".

Nous sommes honorés de mettre entre vos mains ce questionnaire destiné à recueillir des informations relatives au sujet ci-dessus, nous vous prions donc de bien vouloir répondre aux questions contenues dans le questionnaire ci-joint en toute transparence et objectivité pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'étude, et nous vous assurons que toutes les données qui seront obtenues seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique.

**Merci pour votre aide dans la réalisation de cette étude. Nous vous souhaitons
beaucoup de succès**

Vous avez le plus grand respect et appréciation

Chercheur: Belouadah Ahmed Seif Eddine

Laboratoire de recherche: Management et évaluation de performance des entreprises

E-mail: ahmedseifeddine.belouadah@univ-saida.dz

Premièrement: la réflexion stratégique

1- Intention stratégique : Ce que l'organisation aspire à réaliser (projets prochain)						
Expressions		Je suis entièrement d'accord	Je suis d'accord	neutre	Je ne suis pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Les employés de toutes les agences Sidal tentent d'atteindre les mêmes objectifs					
02	Il y a un équilibre entre les ressources et les ambitions de l'organisation					
03	Ils utilisent les connaissances et les compétences des employés pour formuler des stratégies nouvelles et innovantes pour l'organisation					
04	Vous employez les connaissances des employés dans la conception des produits de l'institution					
2- Perspective des systèmes: diagnostiquer l'effet de différents types d'environnements sur le travail de l'institution (réflexion globale)						
05	Vous analysez l'environnement technologique					
06	Vous analysez les facteurs de concurrence entre le groupe Sidal et le reste des autres institutions lorsque vous définissez le plan					
07	Vous recherchez des informations sur le marketing et l'environnement compétitif					
08	Vous collectez des informations sur les besoins actuels et futurs des clients					
3- Gestion hypothèses: Penser et travailler parmi de nombreuses alternatives (le processus de faire des hypothèses sur l'avenir)						
09	Vous travaillez selon plusieurs hypothèses					
10	Vous proposez différentes stratégies					
11	Vous comptez sur la créativité lors de la formulation de la stratégie de l'organisation					
12	Vous comptez sur l'intuition pour formuler votre stratégie					
13	Penser de manière créative					
4- Penser au temps: Le lien entre le passé, le présent et le futur afin de déterminer la stratégie appropriée						
14	Penser l'avenir à partir du passé					
15	Le présent fait l'avenir					
16	Vous déterminez la stratégie appropriée en analysant les événements passés, présents et futurs					
17	Vous apportez des modifications en fonction des données futures					
5- Intelligentes Opportunités : Être ouvert à de nouvelles expériences et répondre aux opportunités (investir dans des opportunités rares)						
18	Vous adoptez une approche de "risque calculé" pour prendre des décisions					
19	Sidal est ouvert à de nouvelles expériences à travers des contrats de partenariat avec des laboratoires étrangers					
20	Sidal réalise le premier mouvement (l'avance) en entrant sur le marché et en introduisant le nouveau					

Deuxièmement: la qualité de vie au travail

1- Besoins en matière de santé et de sécurité : protection contre les maladies et les accidents du travail, prestations de santé offertes, améliorer la santé de l'employé.						
21	Sidal fournit des exigences en matière de santé et de sécurité au travail					
22	Sidal apporte des bénéfices santé satisfaisants					
23	SAIDAL encourage ses employés à prendre soin de leur santé et de leur physique					
2- Besoins économiques et familiaux : salaires, sécurité d'emploi, autres besoins familiaux.						

24	SAIDAL verse des salaires satisfaisants aux employés					
25	L'employé ne croit pas que Saidal se passera de ses services à l'avenir					
26	Les emplois Saidal sont compatibles avec les exigences familiales du salarié					
3- Besoins sociaux : Interactions sociales positives (collègue de travail), temps libre du travail.						
27	Saidal offre un climat de travail caractérisé par des interactions sociales positives					
28	L'employé a suffisamment de temps en dehors du travail pour profiter de son temps libre					
4- Besoins de reconnaissance : reconnaissance et appréciation du travail au sein de l'organisation, reconnaissance et appréciation du travail en dehors de l'organisation.						
29	Saidal apprécie les efforts de ses employés					
30	Saidal se soucie de l'appréciation par la communauté et les associations professionnelles des efforts des employés					
5- Satisfaction des besoins d'actualisation: Réalisation de son potentiel au sein de l'organisation, Réaliser le potentiel de l'individu en tant qu'expert dans son domaine.						
31	Les emplois Saidal permettent à l'employé d'utiliser toutes ses capacités					
32	Les emplois à Saidal permettent au salarié d'assimiler sa position d'expert dans son domaine					
6- Besoins cognitifs : apprendre à mieux faire le travail, apprendre à consolider les compétences professionnelles acquises.						
33	Saidal offre des opportunités d'apprendre de nouvelles choses qui aident l'employé à faire un meilleur travail					
34	Saidal offre des opportunités d'affiner les compétences professionnelles acquises					
7- Besoins esthétiques : créativité au travail, créativité personnelle et esthétique						
35	Saidal encourage la pensée créative au travail					
36	Saidal s'intéresse au développement de la créativité personnelle des employés					

Troisièmement : la performance au travail

37	La quantité de travail de l'employé est supérieure à la moyenne					
38	La qualité du travail de l'employé est supérieure à la moyenne					
39	L'efficacité des employés est supérieure à la moyenne					
40	L'employé s'engage à respecter les normes professionnelles les plus élevées					
41	L'employé a la capacité d'accomplir les tâches de base de l'emploi					
42	L'employé adhère à la précision lors de l'exécution des tâches de base					
43	L'employé est créatif lorsqu'il exécute des tâches de base					
44	L'employé fait des suggestions pour améliorer les procédures de travail					
45	L'employé fait des suggestions pour améliorer l'organisation					
46	L'employé alerte la direction sur les activités dysfonctionnelles					
47	L'employé exprime ses opinions honnêtement lorsque la politique organisationnelle ne contribue pas à l'atteinte des objectifs du service					

Quatrième : Informations Personnelles

Veillez mettre un X dans la case appropriée ou écrire dans l'espace prévu.

1- Le Genre

Le Genre	Masculin	Féminin
Singe		

2- L'âge

l'âge	moins de 30 ans	31– 40 ans	41–50 ans	Plus de 50 ans
Singe				

3- Qualification

Qualification	technicien supérieur	Licence	Ingénieur	Magister	Doctorat
Singe					

Autre:.....

4- Titre du poste

Titre du poste	Chef du Département	sous-directeur adjoint	Sous-gérant	vice président général	Directeur Général
Singe					

Autre:.....

5- Expérience professionnelle dans le Groupe Saidal

Expérience professionnelle	1–5 ans	6–10 ans	11–15 ans	Plus de 15 ans
Singe				

C'est fait, merci beaucoup pour votre coopération.