



جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

# دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل دراسة استطلاعية في البنك المركزي العراقي/ فرع الموصل

بمبحث تخرج

مقدم إلى مجلس قسم الإدارة الصناعية كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من

متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في الإدارة الصناعية

من قبل الطالبين

حامد يوسف

محمد رعد وعدالله

بإشراف

الاستاذ المساعد بسام منيب علي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَفَعَ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

يوسف آية (76)

الاهداء ...

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء  
والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى  
يوم الدين، وبعد ..

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها نحن  
نختم بحث التخرج بكل همّة ونشاط، نقدم شكرنا وامتناننا لكل من  
كان له فضل في مسيرتنا، وساعدنا ولو باليسير، الأبوين، والأهل،  
والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..  
نهديكم بحث التخرج.....

الباحثان

محمد رعد وعدالله

حامد يوسف

## الشكر والتقدير

بدايةً نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا. ثم والدانا على كل مجهوداتهم منذ الولادة إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء نحكم في الله أشد الحب.

كما نوجه الشكر الجزيل لكل من نصحنا أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث سواء من حيث المصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، ونشكر على وجه الخصوص الاستاذ المساعد (بسام منيب) المشرف على البحث على مساندتنا وإرشادنا بالنصح والتصحيح ، ونشكر الاساتذة الافاضل الذين ناقشونا في البحث، والى كل الاساتذة الذين كان لهم فضل في التدريس ، كما أن نوجه شكرنا لعمادة كلية الادارة والاقتصاد ونوجه شكرنا ايضاً الى طلبة قسم الادارة الصناعية/ المرحلة الرابعة.

الباحثان

محمد رعد وعدالله

حامد يوسف

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
4-2	الفصل الأول: منهجية البحث
21-5	الفصل الثاني: الاطار النظري
16-6	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
21-7	المبحث الثاني: جودة حياة العمل
29-22	الفصل الثالث: الجانب الميداني
27-23	المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة البحث ومتغيرات الدراسة
29-28	المبحث الثاني: : الاستنتاجات والتوصيات
33-30	قائمة المصادر
36-34	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	الفرق بين المناخ التنظيمي والإداري والنفسي	1
25-24	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابعاد المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة المبحوثة	2
27	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة حياة العمل على مستوى المنظمة المبحوثة	3

## المقدمة

ان التطور التقني في مختلف المجالات والمنافسة الشديدة بين المنظمات ادى الى توجيه الكثير من المنظمات على ايلاء الاهتمام بشكل كبير بموجوع الجودة وبالأخص جودة حياة العمل لما لها من الاثر في تنمية شعور الفرد العامل بالراحة والرضا في بيئة العمل، فقد اجتهد الكثير في تنمية وتطوير جودة حياة العمل من خلال استخدام مفاهيم ادارية تتعلق بالتنظيم في بيئة العمل وتهيئة ظروف عمل صحية امنة ملائمة للفرد، من بين هذه المفاهيم مفهوم المناخ التنظيمي. حيث ان هذا الموضوع اكتسب أهمية كبيرة كونه أحد الموضوعات الحساسة والمهمة التي تستحق الدراسة والبحث، لأن إفرارته وتأثيراته قد تؤدي إلى نجاح المنظمات وزيادة فاعليتها أو فشل المنظمات وانحلالها. لهذا فقد سعى الطالبان ومن خلال هذا البحث الى تحديد دور ابعاد المناخ التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل.

واتساقاً مع ما تقدم فقد تضمن البحث الفصول الآتية:

الفصل الاول: منهجية البحث

الفصل الثاني الاطار النظري للبحث

الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات

# الفصل الأول

## منهجية البحث

## اولاً: مشكلة البحث

تتضمن مشكلة البحث في عدد من التساؤلات يمكن صياغتها بالاتي:

1. هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن مفهوم المناخ التنظيمي وابرز ابعاده؟
2. هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة جودة حياة العمل ؟
3. هل تسهم ابعاد المناخ التنظيمي المختارة في تحسين جودة حياة العمل؟

## ثانيا: أهمية البحث

يمثل البحث الحالي محاولة مهمة لإلقاء الضوء على بعض المواضيع الادارية المرتبطة بشكل وثيق في بيئة ومناخ الاعمال وبالتطورات البيئية المتسارعة التي تحدث في الحياة أذ يهتم البحث بشكل اساسي بالكشف عن اهمية الدور المتحقق من ابعاد المناخ التنظيمي في جودة حياة العمل فضلا عن توجيه الشركة المبحوثة للاهتمام المتزايد بهذه المواضيع المعاصرة للاستفادة من بعض اهدافها .

## ثالثا : اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف وكالاتي :

1. التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي .
2. التعرف على مفهوم جودة حياة العمل .
3. تحديد التأثير الذي يتحقق من تبني ابعاد المناخ التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل .
4. تقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات التي وصل اليها البحث .

## رابعا : فرضية البحث

تماشيا مع اهداف البحث واهميته فقد اعتمد الباحثان على فرضية الرئيسة الاتية :  
تسهم ابعاد المناخ التنظيمي في جودة حياة العمل في الشركة قيد البحث

## خامسا : اساليب جمع البيانات

من اجل الحصول على البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث واختبار فرضيته وبغية الوصول الى النتائج وتحقيق اهداف البحث فقد اعتمد الباحث على الاساليب الاتية:



1. الاطار النظري : بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحثان على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وابحاث ورسائل جامعية ذات صلة بالموضوع للوصول الى اطار علمي واضح ومتكامل للموضوع .
2. الاطار العلمي : اما الجانب العلمي فقد اعتمد الباحث فيه على استمارة الاستبانة لغرض الحصول على البيانات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من البحث .

#### سادساً: الادوات الاحصائية المستخدمة

أعتمد الباحثان على برامج الحاسوب الإحصائية وتحديدأ على برنامج (SPSS 24) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة ومنها: (التكرارات ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية )

# الفصل الثاني

## الاطار النظري للبحث

## المبحث الاول

### المناخ التنظيمي

#### أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي

بدأت فكرة المناخ التنظيمي ( Organization Climate ) بالظهور على نطاق واسع في بداية الستينيات ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ولاسيما في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (اللوزي ، ١٩٩٤ ، ١٤٧)، وعلى الرغم من ذلك فإن المناخ التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية (السالم وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٣٥٥ ) ، إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية للمناخ التنظيمي تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن الجانب المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة التنظيمية، إذ ركزت أغلب الدراسات على أثر عوامل المناخ التنظيمي على فاعلية أعمال التنظيمات وتحقيق أهدافه.

يحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين بالدراسات الإدارية ، فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه : - " مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات. (المغربي ، 1995 ، 303 )

أما ( الربيعي ، ١٩٩٨ ، ٣٩ - 40 ) فاعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة القيم والاتجاهات السائدة التي تنشأ نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية الفردية والخصائص التنظيمية ضمن فترة زمنية محددة والذي ينعكس على شكل أنماط سلوكية للعاملين وتؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي سلبا أو إيجابا " وبما يميزها عن سواها من المنظمات ويرى ( أبو شيخة ٢٠٠٥ ، ١٢ ) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما ، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم ) .

ويعرف ( الخالدي ، ٢٠٠٥ ، ٤٧ ) المناخ التنظيمي بأنه سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفًا " تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم .

فيما أكد (الهييتي ويونس . 1987: 430) على اعتباره بأنه "مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين كما أنها تميز التنظيم عن غيره

من التنظيمات الأخرى كأن يقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وأخر بأنه ديكتاتوري تبعًا للخصائص المتوافرة فيه".

وبناء على ما تقدم وما تم عرضه يورد الباحث مفهوم المناخ التنظيمي على أنه :

- 1) أنه يمثل الأجواء الداخلية للمنظمة.
- 2) خلاصة المشاعر التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- 3) مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة .
- 4) تؤثر خصائص المناخ التنظيمي في السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة .
- 5) تميز هذه الخصائص المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 6) تتسم هذه الخصائص بالاستقرار والثبات النسبي.

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم المناخ التنظيمي والتي توضح ماهيته وطبيعته إلا أن عددا من الدراسات تظهر فيها مشكلة عدم التمييز (الخط) بين مفهوم المناخ التنظيمي وعدد من المصطلحات التنظيمية والإدارية ، ومن هنا ولتوخي الدقة في ذلك يستلزم الأمر الإشارة إلى الفرق بين المناخ التنظيمي وعدد من هذه المصطلحات وكما يوضحه الجدول (٢) .

## جدول (2)

### الفرق بين المناخ التنظيمي والإداري والنفسي

معيار التمييز	المناخ التنظيمي	المناخ الإداري	المناخ النفسي
الخصائص	يتعلق بخصائص	يتعلق بخصائص	يتعلق بخصائص الفرد
القياس	المنظمة القياس من	المستويات	ودوافعه القياس من خلال
وحدة التحليل	خلال المتوسطات الإدراكية للمنظمة	الإدارية والإدارة القياس من خلال المنهج التطبيقي المستويات الإدارية والإدارة.	التقييم الشخصي للأحداث او الظروف الفرد

المصدر : ( العباسي، علاء عبد السلام مصطفى، ٢٠٠٨ ) المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

## ثانيا - أهمية المناخ التنظيمي :

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به والتي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلا عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ إن نجاح المنظمات من خلال توفر مناخا تنظيميا مناسباً لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل. كما أنه يضمن الانتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا (المحاسبة، 2001: 197-223).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي: (السعدي ، ٢٠٠٥ ، ٢٧ ) ( حمدي ، 2009 ، 26 ) ( البدر ، ٢٠٠٦ ، ١٩ ) ( العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١١ ) ( صالح ، ٢٠٠١ ، ١٣ )

1. يحل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة ، وكذلك يلعب المناخ التنظيمي في أية منظمة دورا " مؤثرا" وحاسما" في تحقيق أهدافها ، والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات ، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها .
2. التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي تربط بالمناخ السائد داخل العمل ، وان تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا .
3. تحقيق فاعلية المنظمة من خلال تأثيراته في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد .
4. يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ، كذلك يساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمي الرئيسة ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الإدارة ) ، ويحسن من أداء المنظم ويقوي من مركزها التنافسي في السوق ويساعد في جذب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها .
5. أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة ، ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة وبالتالي مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها التكيفية وتوجهها الإداري .
6. تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الاستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة .

7. تظهر أهمية المناخ التنظيمي شكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة .

ويذكر (الطائي، ١٩٩٥، ٢١) أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل فاعل ومباشر في عملية التطوير الإداري من خلال الأداء الإداري الذي يتحدد في وصف العلاقات والسلوكيات في موقع العمل وتحديدها. وذكر (البدر، ٢٠٠٦، ١٩) إن أهمية المناخ التنظيمي تأتي من خلال التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وان تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا. وأشار (الخالدي، ٢٠٠٥، ١٩) إلى أهمية المناخ التنظيمي تكمن في زيادة القدرة على التنبؤ في ظل المناخ الإبداعي ، وكذلك في زيادة القدرة على التنبؤ بأداء المديرين والعاملين في ظل المناخ التنظيمي الايجابي مقارنة بالمناخ التنظيمي السلبي.

### ثالثا : خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص وسمات له وكالاتي : -  
(البدر ، ٢٠٠٦ ، ١٧ - ١٨) (العباسي ، ٢٠٠٨ ، ١٨) (فلية وعبد المجيد ، ٢٠٠٥ ، ٢٩٥ - ٢٩٦) (السالم وصالح ، ٢٥٧ ، ١٩٩١) (القريوتي، ٢١٥، ١٩٩٣)

1. ان المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة ، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكات لتلك الخصائص البيئية.

2. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة .

3. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .

4. إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحا " أضيق من مصطلح المناخ .

5. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .

6. المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .

7. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما .
8. المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية .
9. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه .
10. للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية .
11. يعد محددًا للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد مجدداً للسلوك.
12. إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتًا في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء استراتيجية ، أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار .
13. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعًا مميزًا للبيئة الداخلية للمنظمة والتمييز خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى .
14. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحًا بديلاً عنها .
15. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة.

#### رابعاً- ابعاد المناخ التنظيمي :

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت المناخ التنظيمي وأراء الكتاب والباحثين ، اتضح أن هناك تبايناً " في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسميها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل ، (العباسي / ٢٠٠٨ ، ٢٢ ، ٢) ، كما أن هنالك حالة الاختلافات في المناخات التنظيمية للمنظمات عموماً " انسحبت بشكل أو بآخر على الأبعاد المجددة لك المناخات ، إذ يرى بعض الكتاب استحالة أو صعوبة إيجاد أبعاد محددة وعامة لكل أنواع المنظمات ، وإن عدم الاتفاق قد يرجع فضلاً عن اختلاف بينات تلك المنظمات إلى اختلاف تصورات الكتاب للمناخ التنظيمي واختلاف المداخل العديدة الممكنة للاستخدام في الدراسة لهذه الظاهرة الإدارية . ( حمدي ، 2009 ، 35 ) ( الجباوي ، 2000 ، 7) وليس هناك تحديداً " دقيقاً" للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي ، إلا أن من أهم الصعوبات التي تواجه الكتاب من أجل فهم أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن

الأمد الطويل هو الخلاف الناشئ حول تحديد أبعاد أساسية لمناخ التنظيمي ، والذي يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الكتاب والتي قد تكون منظمات صناعية أو منظمات خدمية ، وغيرها ) . (حمدي، 2009 ، 35 ) .

ونظرا " لاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لمدخل دراسة المناخ التنظيمي فقد تم اعتماد خمسة عناصر للمناخ التنظيمي في هذا البحث ، لقد استرشد الباحث ببعض الدراسات التي وجدها تحقق أهداف البحث مثل دراسة (الذنيبات، 1999) وغيرها وبما يناسب طبيعة مجتمع البحث ، وهذه الأبعاد هي :

### 1. الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلا عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات.

وعرف البعض الهيكل التنظيمي بأنه (إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ونطاق الإشراف المطبق داخله وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل) وبالتالي فهو يشير إلى كل من الهيكل الرسمي (العلاقات الرسمية المقننة) والهيكل غير الرسمي (علاقات غير مقننة) تعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات (طه، 2001:82) ويعتمد شكل وحجم المخطط التنظيمي ومدى التعقيد أو البساطة فيه على حجم المنظمة وطبيعة عملها من جهة ونوع المنظمة وأسلوب إدارتها من جهة أخرى (شقبوعة، 2001:31) ويصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين هما:

#### أولا : النموذج الآلي (البيروقراطي) :

يتسم بالبساطة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، طول الهيكل مع نطاق إشراف ضيق، يتم إنجاز العمل وفق القواعد والأنظمة، تركز سلطة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي، يعاب على هذا النموذج بافتقار المرونة والقدرة على التكيف.

#### ثانياً : النموذج العضوي:

يتسم بالبساطة النسبية وغرض هيكل السلطة، التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي، الأهداف غاية والأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، تشارك كافة المستويات في وضع



استراتيجيات المنظمة والمعلومات تتناسب بحرية في جميع الاتجاهات، يعاب على هذا النموذج بافتقار الثبات (الاستقرار) والدقة والبساطة، وتجدر الإشارة الى وجود أنواع شتى من الهياكل التنظيمية تقع ما بين النموذجين بحيث يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي وعلى البعض الآخر خصائص النموذج العضوي ( حريم ، 2004: 45)

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الاداء لابد أن يتسم بالخصائص التالية :-

- أ- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.
- ب- المرونة ،من خلال اعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. (الشماع وحمود، 2007: 163-165)

## 2. القيادة و السياسات الادارية:

لا يزال مفهوم القيادة الإدارية رغم الاهتمام الذي حظى به فى الفكر الإداري يعاني من عدم الاتفاق على تعريفه أو الاتفاق حول مفهوم محدد له ( بلال ، 2005 : 225). ويرجع ذلك الى أن تعريف القيادة يرجع الى الزاوية التي يتم التركيز عليها ويعرف الصيرفي المفهوم بأنه (القدرة على التأثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع ودفعهم راغبين نحو أهداف المنظمة وغاياتها) (الصيرفي، 2007: 156) - (157) وبالتالي فإن القيادة هي عبارة عن محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة ويمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية: القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

ولقد أهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه المصادر والأدوات ما يلي:

1. القوة المشروعة: تتمثل في استخدام السلطة الرسمية المخولة لمن يشغل الوظيفة فى السلم الهرمي للمنظمة.
2. قوة المكافأة: تتمثل في استخدام وسيلة الحوافز الايجابية المعنوية أو المادية مثل منح زيادة فى الراتب أو ترقية أو امتياز فى العمل.
3. قوة الإكراه أو العقاب؛ تتمثل في قيام الرئيس بفرض عقوبة على المرؤوس فى حالة عدم التزامه بأوامر الرئيس أو استخدام الحوافز السلبية مثل الخصومات المالية أو الإنذار بالفصل أو شرها.

4. قوة الاقتداء أو الإعجاب؛ تتمثل في ما يمتلكه المدير من قوة تأثير على أتباعه وما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

5. قوة الخبرة؛ تتمثل في ما يتمتع به المدير من خبرة ومهارة وكفاءة ومقدرة فنية و إدارية وسلوكية حيث يدرك الجميع علمه وفهمه وفعله مما يزيد احترام وامتثال المرؤوسين له ويرفع الروح المعنوية لهم (الصيرف، 2007:109).

وتصنف السياسات إلى أساسية، وفرعية وتنفيذية. مثل تدريب العاملين، وإيفادهم، والرواتب والأجور، والحوافز والمكافآت، والتعيينات، والتحسينات المستمرة، والتحديث والتجديد، ومنح التسهيلات الائتمانية للزبائن، والعمل الجماعي، والمسؤولية الجماعية مع الاهتمام بالجودة وغيرها. وتمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف.

ولابد أن تكون تلك السياسات نابعة من أهداف المنظمة ومن أفكار العاملين، وغير معقدة بحيث يصعب تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، ومرنة، وثابتة نسبياً، وأن لا تتعارض مع بعضها البعض، ويجري توضيحها لجميع العاملين في المنظمة لكي لا يساء فهمها، ويرتبط نمط القيادة السائد في المنظمة وأسلوب التعامل مع المرؤوسين بها والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع الاهتمام بالعاملين ورفع روحهم المعنوية، ومن ثم انتماءهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى رضاهم واستقرارهم النفسي ويولد الإبداع والابتكار في الأداء. (فواد الشيخ سالم وآخرون، 1989: 87).

### 3.تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات :

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع . الفرد من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث المعاصرة بأن للتكنولوجيا تأثيراً كبيراً في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. وإن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك المنظمي وفي تحقيق الأداء المطلوب. كما أن مستوى ونوعية الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة من حيث أتمت العمل والآلة وإدخال التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات الإدارية ووسائل الاتصال الحديثة يؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها. إضافة إلى أن قابلية الأفراد العاملين من حيث

الاستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي يسهم في تطوير كفاءة الأداء، فضلا عن آثارها في معنويات الأفراد وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغير محتوى الوظيفة، وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار ونطاق الاشراف وغيرها. (الحميدي واخرون، 2005: 287 - 294 ) ، كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي واعتماده في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطويرها باستمرار.

اما الاتصالات فهي عملية تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل غير وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد (يلال، 2005:358)، كما يعرف الاتصال بأنه (إرسال معلومة من طرف (فرد أو مجموعة) الى طرف آخر (فرد أو مجموعة) بشكل يضمن اشتراك الطرفين في مضمون الرسالة وتحقيق الفهم المشترك للمعلومات ومعناها وإذا لم يتحقق هذا الشرط يكون الاتصال غير فعال (شقبوع، 2001:124).

أهداف عملية الاتصال على المستوى الوظيفي:

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط الآتية: -

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

- خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والعاملين ومع المجتمع.

- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية (الصيرفي، 2007:109).

#### 4. اتخاذ القرارات و التقدم المهني:

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة Management Participative أو الإدارة بالكتاب المفتوح Open book Management ويقصد به قيام المدراء بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، ويقوم هذا المبدأ على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على شكل تقارير مطبوعة أو معروضة على شاشات الكومبيوتر يتمكن العاملون من الوقوف على مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للمنظمة مما يعزز ذلك من الرقابة الذاتية لدى العاملين على أنفسهم وتنمي درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة (طه، 2006:42) ويؤكد كلا من (عسكر، 1995:21)، (الصيرفي، 2007:48) على أن توافر العوامل السيكولوجية والتنظيمية يحقق ضمان فاعلية أسلوب المشاركة ومن أهمها التالي: -

توفر الاستعداد النفسي والقدرة على التعبير عن ذاته وأفكاره عند اتخاذ القرارات.

- أن تكون المواضيع التي يشارك فيها لها علاقة بمستقبلهم الوظيفي.
- منح الأفراد المكافآت المادية والمعنوية نظير الوقت والجهد المبذول في المشاركة في صنع القرارات.
- عدم وجود تعارض أو صراع بين مصالح العاملين وأهداف وقيم المنظمة.
- وجود قنوات فعالة للاتصال والمشاركة مع تزويد الفرد بالتدريب والتعليم المناسب لإتقان عملية المشاركة.

ويشير التقدم المهني الى مدى شعور العاملين بتوافر فرص الترقية وتبوء مناصب ادارية أعلى، فقد توفر المنظمة مناصب جديدة للعاملين من خلال التحديث والتجديد وفتح فروع جديدة لها، فضلا عن احساس العاملين باكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الاشتراك بدورات تدريبية بما يتناسب مع طبيعة العمل والتقنيات المستخدمة، مما يولد شعورا لديهم باهتمام الادارة واعتزازها بهم مما يؤدي الى الاداء الكفوء.

#### 5. حوافز العمل والمكافئات:

تعرف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، ومن ثم في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (الجميبي، 1987: 350).

تعتبر أنظمة الحوافز التي تضعها الادارة من أبعاد المناخ التنظيمي، وتشمل الحوافز المادية وتتضمن الرواتب والاجور والمكافأة التشجيعية والاضافية والمشاركة في الارياح وغيرها. أما الحوافز المعنوية فتشمل المدح والثناء والشكر والتقدير والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي والاحساس باهتمام المنظمة بالعاملين ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها واشراكهم في اتخاذ القرارات. (الشماع وحمود، 2007: 286—291) ان وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل ومستند على معايير واضحة للأداء يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة وتنفيذ قرارات الادارة ويشجعهم على المنافسة والابداع. (الطراونة. 1996: 147—159).

وتعرف ايضا على انها عملية استثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياتهم وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة، وترى (برنوطي ، 2001 : 231) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاثة وسائل رئيسة هي:

- 1- الأجر والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه.
- 2- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل، والسكن وغيرها.
- 3- حوافز لأداء جيد يتجاوز ما يتقاضونه الأجر الأساسي عنه.

في حين أكد (عريفات، 2009 : 14 ) ان العاملين الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات ينبغي ان يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي، ولكي يعطي النظام نتائجه الايجابية يجب أن يكون ملائماً لطبيعة الانجاز على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية قائمة على منظومة من المعايير وبما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارا ويستفاد منها في تحسين الأداء (الجريري ، 2006 : 58)

## المبحث الثاني

### جودة حياة العمل

#### مفهوم الجودة

تعد جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية؛ لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه السلبي نحو الإيجابية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة حياة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (Swamy, et al) وتعد جودة حياة العمل هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية؛ مشجعة للعاملين من خلال استثمار المؤسسة لرأسمالها البشري، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنيًا، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة. (منصور، 2016م، ص10)

ويتمثل نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في آن واحد؛ لذلك أصبحت الإدارة المعاصرة تدرك تماماً بأن نجاح المنظمة سيكون مرهوناً بتحقيق رسالتها المجتمعية من خلال سعيها الحثيث لتطبيق برامج تطوير نوعية حياة العمل فيها. (الاستاذ، 2015، ص12)

#### مفهوم جودة حياة العمل

لقد تعددت وتتوعدت مفاهيم وتعريفات جودة حياة العمل (Quality of Work Life) حسب وجهه نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، وجاء ذلك على النحو الآتي: يرى (Havlovic (1991 المشار إليه في (زاهر، وآخرون، 2013م) على أنها " بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يشتمل على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف،

ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو". وقد عرف راضي، (2008م، ص64) جودة حياة العمل بأنها "توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء".

وبحسب ما عرفتها عبد الرحمن، (2013م، ص42) فهي "من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الاجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة".

وعرفها اشتيوي، (2015م، ص21) بأنها حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية".

وجاء في تعريف البربري، (2016م، ص19) بأنها: "بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة".

ويرى الباحث أن جودة حياة العمل "تتمثل بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات افضل للأداء، والذي بدوره ينعكس ايجابياً على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة".

## أهمية جودة حياة العمل

ترجع أهمية برامج نوعية حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً بالعمل. (العنزي و صالح، 2009م، ص43)

وقد حدد ماضي، (2014م، ص67) بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر، وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي :

1- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر انتاجية، وحل جميع المظالم و تهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.

2- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في اعضاء العمل بالعديد من الافكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.

3- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين اهدافهم الشخصية واهداف

المؤسسة بشكل عام.

4- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.

5- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.

6- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.

7- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.

فيما يرى الهيئي، (2005م) بأن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة الى النتائج الآتية :

1- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل

نشاطها، وتعطل برامجها.

2- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءه ومهارة ومعرفة.

3- فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك. ويرى

الباحث أن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة في تطوير وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام، والتركيز

على تنمية دور المورد البشري بالمنظمة بشكل خاص بصفته المورد الأساسي ومحور العملية

الإنتاجية داخلها، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة على الصعيد المادي أو المعنوي،

لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية، التي تعصف بمستقبل المؤسسة.

## أهداف جودة حياة العمل

من الأهمية بمكان القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من

أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في

تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، ومن هنا يستعرض الباحث بعض من هذه



الأهداف حسب وجهه نظر الباحثين في هذا المجال، فقد بين السالم (2009م، ص351) أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:

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

2. زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن. 3. المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع. ويضيف المغربي، (2004م، ص6) ما يأتي: 1- زيادة ثقة العاملين.

2- المشاركة في حل المشكلات.

3- زيادة الرضا الوظيفي

4- زيادة الفاعلية التنظيمية.

5- الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

ولقد حدد عارف، (2011م) أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي:

1. تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

4. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق

الذات .

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعليه جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة

ككل، والعكس صحيح. (جاد الرب، 2008م، ص13)

ويرى الباحث إلى أن جودة حياة العمل تهدف إلى إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين، و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية للعمل.

## أبعاد جودة حياة العمل

العمل وعناصرها، حيث أن هناك تنوعاً ملحوظاً في تحديدها جاء على النحو الآتي:  
يرى جاد الرب، (2009م، ص313-314) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل بالآتي:

- 1- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية
- 2- مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين
- 3- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتنماشى مع طموحات ومهارات العاملين .
- 4- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لاتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية .
- 5- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتعلم والتدريب .
- 6- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

أما العنزى وآخرون، (2007م، ص69) فقد بينوا أن أبعاد نوعية حياة العمل وخدمتها تتمثل في الأبعاد الآتية: (ديمقراطية الإدارة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل إنسانية، وتعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة، وتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، وتوفير السلامة والأمان للعاملين).

وقد حددت عبد الفتاح، (2011م، ص201) أبعاد جودة حياة العمل بأنها كما يلي:  
خصائص العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وعدالة نظم الاجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات) وقد بين (Brooks 2007) أبعاد جودة الحياة الوظيفية، المشار اليه في (ماضي، 2014م) بأنها تتكون من: "توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نمط الاشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الخصائص الوظيفية والاستقلالية في اداء العمل، علاقات العمل والامن الوظيفي والسلامة والصحة المهنية".

## الفصل الثالث

### الاطار العملي للبحث

## المبحث الاول

### وصف مجتمع البحث ومتغيراته

#### اولاً: وصف مجتمع البحث (\*)

ان البنك المركزي العراقي هو السلطة المسؤولة عن منح وسحب الترخيص المصرفي ويحق له إبداء وجهة نظره بوصفه جهة قبول أو رفض أو إبداء تحفظه على أي طلب يقدم إليه لفتح أي مصرف أو فرع لمصرف أجنبي في العراق استناداً الى احكام الفقرة (1) من المادة (104) من قانون المصارف رقم 94 لسنة (2004) وتنفيذا لما جاء بالباب رقم (2)(منح التراخيص والفقرات ذات العلاقة بها) من القانون والأبواب المتعلقة بمنح التراخيص .

تأسس البنك المركزي العراقي في عام 1947 بإرادة ملكية في العهد الملكي، وكان يسمى سابقاً باسم المصرف الوطني العراقي، بينما أعيد تأسيسه بعد الاحتلال الأمريكي للعراق استناداً إلى قانون البنك المركزي العراقي لعام 2004م، برأس المال المصرح به وهو 100 مليار دينار. ويقع المكتب الرئيسي للبنك في شارع الرشيد في بغداد مع أربعة فروع في البصرة والموصل والسليمانية وأربيل. وهو المسؤول عن:

- الحفاظ على الاستقرار النقدي ومنع التضخم.
- تنفيذ السياسة النقدية (بما فيها سياسات أسعار الصرف)
- إدارة احتياطي الدولة من النقد الأجنبي.
- إصدار وإدارة العملة (الدينار العراقي).
- تنظيم القطاع المصرفي للنهوض بنظام مالي تنافسي ومستقر.
- مستشار للدولة في الامور المالية

فروع البنك المركزي العراقي:

- 1- فرع نينوي اسس 1965
- 2- فرع البصرة اسس 1968
- 3- فرع السليمانية
- 4- فرع اربيل هذان الفرعان كانا يمثلان البنك المركزي في الإقليم قبل احداث 2003
- 5- فرع النجف تحت الدراسة

(\*) المصدر الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

بهدف تشخيص وتحليل متغيرات البحث والخاصة بدراسة المناخ التنظيمي وجودة حياة العمل المنظمة المبحوثة وبيان اتجاهات عينة البحث نحو هذا الموضوع من خلال استجابة أفراد العينة، للمتغيرات المتعلقة بالموضوع، ثم إجراء التحليل من خلال التوزيع التكراري لعينة البحث، والتوزيع النسبي المئوي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبيان واقع المتغيرات نلاحظ الآتي :

أ. وصف و تشخيص ابعاد المناخ التنظيمي : يشير الجدول (2) الى التوزيعات التكرارية و النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي , و في ما يلي تحليل لهذه الابعاد :

### الجدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة المبحوثة

الإحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لا أتفق		محايد		أتفق		الأبعاد
		1	ت	2	ت	3	ت	
		%		%		%		
الهيكل التنظيمى								
0.494	2.62	-	-	37.5	9	62.5	15	X1
0.481	2.66	-	-	33.3	8	66.7	16	X2
0.564	2.66	4.2	1	25.0	6	70.8	17	X3
0.722	2.5	12.5	3	25.0	6	62.5	15	X4
تقانة المعلومات والاتصالات								
0.510	2.50	-	-	50	12	50	12	X5
0.494	2.62	-	-	37.5	9	62.5	15	X6
0.780	2.50	16.7	4	16.7	4	66.7	16	X7
0.583	2.41	4.2	1	50	12	45.8	11	X8
القيادة الادارية								
0.380	2.83	-	-	16.7	4	83.3	20	X9
0.575	2.62	4.2	1	29.2	7	66.7	16	X10
0.589	2.50	4.2	1	41.1	10	54.2	13	X11
0.710	2.37	12.5	3	37.5	9	50	12	X12
اتخاذ القرار								
0.775	2.41	16.7	4	25	6	58.3	14	X13
0.564	2.33	4.2	1	58.3	14	32.5	9	X14

0.710	2.37	12.5	3	37.5	9	50	12	X15
0.646	2.37	8.3	2	45.8	11	45.8	11	X16
الحوافز ومكافآت العمل								
0.559	2.50	8.3	2	33.3	8	58.3	14	X17
0.494	2.62	-	-	37.5	9	62.5	15	X18
0.481	2.66	-	-	33.3	8	66.7	16	X19
0.414	2.79	-	-	20.8	5	79.2	19	X20

الجدول إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

اتفق (62.5%) على ان الهيكل التنظيمي للبنك يراعي توزيع المهام على الإدارات والأقسام المختلفة وفقا لاختصاصها وبلغ الوسط الحسابي ( 2.62) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.494). وان (66.7%) من الافراد اتفقوا على ان الهيكل التنظيمي للبنك يلائم أهدافه وخطته الإستراتيجية وكان الوسط الحسابي (2.66) والانحراف المعياري (0.481) . واتفق (70.8%) على يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق الاتصالات الفاعلة بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة بوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري(0.564). وان (62.5%) اتفقوا على ان يتصف الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة لحالات الاستجابة بوسط حسابي (2.5) وكان الانحراف المعياري (0.722).

واتفق (50%) من الافراد على وسائل الاتصالات تسهم بتوفير المعلومات الضرورية لانجاز الأعمال في الوقت المناسب بوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.510) . واتفق (62.5%) على ان تتيح وسائل الاتصال المستخدمة في عملية تبادل البيانات والمعلومات بدقة وأمانة بوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري ( 0.494) . واتفق ( 66.7%) على ان تعد الاتصالات في البنك العمود الفقري للعلاقات الجيدة بين مختلف الإدارات والأقسام بوسط حسابي ( 2.50 ) وانحراف معياري (0.780). واتفق ( 45.8) على ان ترى ادارة البنك أن الاتصالات هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافه بفاعلية وذلك بوسط حسابي ( 2.41) وانحراف معياري ( 0.583) .

واتفق (83.8%) على ان القيادة الإدارية في البنك تتولى تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها بوسط حسابي ( 2.83) وانحراف معياري(0.380) . واتفق (66.7%) من الافراد بشأن تشجيع القيادة الإدارية العاملين لديها على الإبداع في مختلف المجالات بوسط حسابي ( 2.62) وانحراف معياري (0.575) . واتفق (54.2%) على ان تسهم القيادة الإدارية للبنك لتنمية مهارات العاملين لديها باعتبارهم المورد الأثمن في المنظمة بوسط حسابي ( 2.50)

وانحراف معياري(0.589) . واتفق (50%) من الافراد على القيادة الإدارية في البنك تعمل على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة في مجالات مختلفة بوسط حسابي ( 2.37 ) وانحراف معياري(0.710) .

واتفق ( 58.3 % ) من الافراد على تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات باستمرار بوسط حسابي ( 2.41 ) وانحراف معياري(0.775). واتفق ( 32.5%) على ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ الفعّال بوسط حسابي ( 2.33 ) وانحراف معياري(0.564) . واتفق ( 50%) على قيام الادارة العليا باستطلاع اراء العاملين لديها قبل اتخاذ قراراتها بوسط حسابي ( 2.37 ) وانحراف معياري(0.710) . واتفق (45.8%) على تؤمن ادارة البنك إن القرارات الجماعية أكثر فاعلية من القرارات الفردية بوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري(0.646) .

واتفق (58.3%) على ان الحوافز تمثل مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد] بوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري(0.559) . واتفق ( 62.5%) على ان وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة ويشجعهم على المنافسة والابداع بوسط حسابي ( 2.62 ) وانحراف معياري(0.494) . واتفق ( 66.7%) على ان العاملين الذين يتحملون المسؤولية وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم المقترحات ينبغي ان يحصلوا على نصيب من المكاسب أكبر بوسط حسابي ( 2.66 ) وانحراف معياري(0.481) . واتفق ( 79.2 ) على تساهم الحوافز في تحسين جودة حياة العمل بوسط حسابي ( 2.97 ) وانحراف معياري(0.414).

ب. وصف و تشخيص جودة حياة العمل : يشير الجدول (3) الى التوزيعات التكرارية و النسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة حياة العمل وكما ياتي:

### الجدول (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة حياة العمل على مستوى المنظمة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق 1		محايد 2		أتفق 3		الأبعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.658	2.54	8.3	2	29.2	7	62.2	15	X21
0.588	2.54	4.2	1	37.5	9	58.3	14	X22
0.589	2.50	4.2	1	41.7	10	54.2	13	X23
0.806	2.04	29.2	7	37.5	9	33.3	8	X24
0.775	2.08	25	6	41.7	10	33.3	8	X25
0.722	2.00	25	6	50	12	25	6	X26
0.761	2.16	20.8	5	41.7	10	37.5	9	X27
0.769	2.37	16.7	4	29.2	7	54.2	13	X28

الجدول إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

اتفق ( 62.2%) من الافراد على اهتمام ادارة الشركة بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة] بوسط حسابي ( 2.54) وانحراف معياري(0.658). واتفق ( 58.3%) من الافراد على ان الادارة العليا تحرص على اتباع العاملين لإجراءات السلامة في العمل بوسط حسابي ( 2.54) وانحراف معياري(0.588). واتفق (54.2%) من الافراد على اهتمام الادارة بميول الافراء و رغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية بوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري ( 0.589). واتفق (33.3%) من الافراد على تأخذ الادارة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم بوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري(0.806) . واتفق (33.3%) من الافراد على شعورهم بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً بوسط حسابي ( 2.08) وانحراف معياري (0.775). واتفق (25%) من الافراد على أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الافراد بوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري ( 0.722) . واتفق ( 37.5%) من الافراد على تقدم الادارة العليا في الشركة فرص مستقبلية للتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين بوسط حسابي ( 2.16) وانحراف معياري ( 0.761). واتفق ( 54.2%) من الافراد على يشعر الفرد بالاستقرار والامان الوظيفي و لا يعاني من هاجس الاستغناء عنه وعن خدماته مستقبلاً و ذلك بوسط حسابي ( 2.37) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.769).



## المبحث الثاني

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1. تأكيد الكثير من الأدبيات في مجال نظرية المنظمة على ان المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة على مستوى العاملين من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالرضى والسلوك التنظيمي واتجاهات العاملين والروح المعنوية.
2. تكمن أهمية المناخ التنظيمي على مستوى الإدارة من خلال تأثيره بالعديد من المتغيرات كسياسات الإدارة ونظرة الإدارة الى أهمية أبعاد المناخ التنظيمي.
- 3.
4. كشفت نتائج الوصف والتشخيص الاتي:
  - ان الهيكل التنظيمي للبنك يراعي توزيع المهام على الإدارات والأقسام المختلفة وفقاً لاختصاصها فضلاً عن ملاءمته لأهدافه وخطته الإستراتيجية.
  - كما ان الاتصالات في البنك تمثل العمود الفقري للعلاقات الجيدة بين مختلف الإدارات والأقسام.
  - ان القيادة الإدارية في البنك تتولى تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها.
  - ان وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة ويشجعهم على المنافسة والابداع.
  - اهتمام ادارة البنك بتوفير بيئة عمل صحية فضلاً عن حرصها على اتباع العاملين لإجراءات السلامة في العمل.
  - هناك ضعف من قبل الادارة العليا فيما يخص الاخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم
  - هناك عدم رضا من قبل الافراد عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً ، فضلاً عن عدم وجود عدالة توزيع واجبات العمل .
  - شعور الافراد العاملين بنوع من بالاستقرار والامان الوظيفي وعدم وجود شعور بالاستغناء عنه وعن خدماته مستقبلاً.

## ثانياً: التوصيات

1. على إدارة البنك المركزي العراقي الاهتمام اكثر مضامين الفكر الإداري وتعميقها وخصوصاً فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي لما لذلك من دور كبير في تحسين بيئة العمل وتعزيز لقدرتها في معالجة المشكلات الخاصة بالجودة والإنتاجية .
2. زيادة اهتمام إدارة البنك بأبعاد المناخ التنظيمي لما لها من علاقة قوية في تحسين جودة حياة العمل.
3. اعطاء الاهتمام الاكبر للفرد من خلال اشراكه في عملية اتخاذ القرار فضلاً عن تشجيع الفرد على تقديم الافكار التي من شأنها ان تحسن من اداء البنك على المستوى العام
4. يجب على ادارة البنك الاهتمام اكثر واكثر بالموظفين الذي يعملون فيه من خلال تهيئة بيئة عمل تساعدهم على التميز والابداع في العمل.
5. الاهتمام برضا الفرد الموظف من خلال ايجاد وسائل ومؤشرات فاعلة في عملية التقييم ، فضلاً عن اعتماد اليات جديدة لمنح المكافآت.
6. اعطاء الاهتمام الاكبر للقرارات الجماعية التي تتخذ بناءً على مشاركة الجميع وتكون بمثابة عصارة افكار جميع المنتسبين في البنك.

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### أ. الرسائل والاطاريح

1. منصور ،محمد ابراهيم.(2016).جودة حياة العمل لدى مديرية المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية (رسالة ماجستير غير منشورة ) . جامعة الازهر ،غزة .
2. البريبي ،مروان حسن (2016).إدارة جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة ) .اكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا ،غزة
3. الاستاذ، عبد الرحمن صبحي.(2015) .جودة حياة العمل وعلاقتها بالابداع الاداري لدى العاملين :دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال(رسالة ماجستير غير منشورة ) .جامعة الاهر ،غزة
4. عارف ،محمد .(2011).جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة ) . جامعة قناة السويس ، مصر .

#### ب. الدوريات والبحوث

1. زاهر ،بسام أبو دولة ،جمال ،زين العابددين ،دنيا . ( 2013) . تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاقية ) .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،35(3).
2. عبد الرحمن ،ماجدة محسن .(2013) .جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التانفسية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك).مجلة تنمية الرافدين ،1(2).
3. اشتوي ،محمد عبد (2015). اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية ،1(3)، 15-58.
4. راضي بهجت .(2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة .مجلة البحوث الادارية ،1(1).
5. عبد الفتاح ،إيمان صالح حسن .(2011)أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على العيئة العامة لمواني بورسعيد.مجلة البحوث المالية والتجارية ،1(2)، 24-25.
6. المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح .(2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية).مجلة الدراسات والبحوث التجارية .1(2).

7. العنزي ،سعد ،والفضل ،سما سعد (2007م).فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة .مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،13(45)،.

#### ت . الكتب

- 1.العنزي ،سعد علي ،وصالح ، احمد علي (2009) .إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ط1.عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والاوزيع .
- 2.الهيبي ،خالد .(2005) .ادارة المراد البشرية -مدخل استراتيجي .ط1عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3.جاد الرب،سيد محمد .(2009).موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية .ط1.الإسماعلية :دار الكتب المصرية.
- 4.السالم ،مؤيد سعيد.(2009).ادارة الموارد البشرية -مخل استراتيجي تكاملي .ط1.عمان:دار إثراء للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Swamy, D., et. Al. (2015). Quality of Work life: Scale Development and Validation, International Journal of Caring Sciences, 8, (2), 281-300.
- 2.Havlovic, S. J. (1991). Quality of work life and Human Resour Outcome. Journal of Industrial Relations, 30 (3), 469-479

## الملحق (1) استمارة الاستبيان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م/ استمارة استبانة

السيد المدير المحترم...

تحية طيبة...

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد بحث التخرج في الإدارة الصناعية بعنوان " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل دراسة استطلاعية في البنك المركزي العراقي/ فرع الموصل"، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة لما يعزز تحقيق أهداف البحث علماً أن الإجابات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم.

مع وافر الشكر والتقدير

ملاحظة:

1. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي منها يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
2. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الطالبان  
محمد رعد وعدالله  
حامد يوسف

المشرف  
أ. م. بسام منيب علي

أولاً. معلومات عامة

– معلومات شخصية

1. العمر (21-30) (31-40) (41-50) (51 فأكثر)
2. الشهادة: ( ) اعدادية ( ) معهد ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

3. مدة الخدمة في المنظمة:

4. الجنس:

## أولاً. الفقرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

### 1. الهيكل التنظيمي:

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
1	يراعي الهيكل التنظيمي لمنظمتنا توزيع المهام على الإدارات والأقسام المختلفة وفقاً لاختصاصها.			
2	يتلاءم الهيكل التنظيمي لمنظمتنا مع أهدافها وخططها الإستراتيجية.			
3	يساعد الهيكل التنظيمي لمنظمتنا في تحقيق الاتصالات الفاعلة بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة.			
4	يتصف الهيكل التنظيمي لمنظمتنا بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات.			

### 2. ثقافة المعلومات والاتصالات:

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
5	تسهم وسائل الاتصالات في منظمتنا بتوفير المعلومات الضرورية لانجاز الأعمال في الوقت المناسب.			
6	تتيح وسائل الاتصال المستخدمة في عملية تبادل البيانات والمعلومات بدقة وأمانة.			
7	تعد الاتصالات في منظمتنا العمود الفقري للعلاقات الجيدة بين مختلف الإدارات والأقسام.			
8	ترى منظمتنا أن الاتصالات هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.			

### 3. القيادة الإدارية:

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
9	تتولى القيادة الإدارية في منظمتنا تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها.			
10	تشجع القيادة الإدارية لمنظمتنا العاملين لديها على الإبداع في مختلف المجالات.			
11	تسهم القيادة الإدارية لمنظمتنا لتنمية مهارات العاملين لديها باعتبارهم المورد الأثمن في المنظمة.			
12	تعمل القيادة الإدارية في منظمتنا على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة في مجالات مختلفة.			

### 4. اتخاذ القرارات:

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
13	تشجع إدارة منظمتنا العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات باستمرار.			

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
14	تمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ الفعال.			
15	تستطلع إدارة منظمنا آراء العاملين لديها قبل اتخاذ قراراتها.			
16	تؤمن منظمنا إن القرارات الجماعية أكثر فاعلية من القرارات الفردية.			

## 5. حوافز العمل والمكافآت

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
17	تعرف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد.			
18	ان وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل ومستند على معايير واضحة للأداء يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة وتنفيذ قرارات الادارة ويشجعهم على المنافسة والابداع.			
19	ان العاملين الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات ينبغي ان يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع أكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي.			
20	تساهم الحوافز في تحسين جودة حياة العمل.			

## جودة حياة العمل

ت	الفقرات	بدائل الاستجابة		
		اتفق	محايد	لا أتفق
21	تهتم ادارة الشركة بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة			
22	تحرص الادارة العليا على اتباع العاملين لاجراءات السلامة في العمل			
23	تهتم الادارة بميول الافراء و رغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية.			
24	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.			
25	يشعر الفرد العامل بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.			
26	يرى الفرد أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الافراد.			
27	تقدم الادارة العليا في الشركة فرص مستقبلية للتقدم والوظيفة متاحة بعدالة لجميع الموظفين.			
28	يشعر الفرد بالاستقرار والامان الوظيفي و لا يعاني من هاجس الاستغناء عنه وعن خدماته مستقبلاً .			