



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين

- دراسة مسحية في كلية الحدباء الجامعة -

محمد مشعل سلطان العكيدي

ماجستير

في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتور عادل محمد عبدالله الطائي

٢٠٢٠م

١٤٤٢هـ

جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين

- دراسة مسحية في كلية الحداثاء الجامعة -

رسالة تقدم بها
محمد مشعل سلطان العكدي

إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في
إدارة الأعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد
الدكتور عادل محمد عبدالله

٢٠٢٠م

١٤٤٢هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ

وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ

فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العظيم

سورة النساء

آية: ١١٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

شكر وعرافان

الحمد لله حمداً كثيراً كما أمر، والصلاة والسلام على سيد الخلق والبشر نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، إنني أشكر الله العلي العظيم أولاً وأخيراً على ثوابه لي بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. فإن كان ثمة هفوة من تقصير فحسبي أن الكمال لله تعالى وحده.

ويقال أن جمال العقل بالفكر... وجمال القلب بالذكر... وجمال الحال بالاستقامة... وجمال الكلام بالصدق... أما جمال الروح فهو بالشكر.....

لذلك لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرافان الى أستاذي الفاضل الدكتور عادل محمد عبدالله الذي تقضل بالإشراف على رسالتي وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة وعلى صبره معي، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق الاحترام والتقدير للأستاذ الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان (عميد كلية الإدارة والاقتصاد)، والأستاذ الدكتور علاء عبد السلام اليماني (معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا)، وفقهم الله جميعاً.

كما أتقدم بالشكر الى جميع أساتذة الصرح التعليمي الشامخ، جامعة الموصل، وخصوصاً أساتذة قسم إدارة الأعمال، الذين رافقوني في مسيرتي العلمية وكانوا خير داعمين، وأخص منهم بالذكر الدكتورة ميسون عبدالله الشلثة، والدكتورة آلاء عبد الموجود العاني، والدكتور عامر إسماعيل حديد، والدكتور أيمن جاسم محمد، والأستاذ عبد العزيز طيب، وبقيّة الأساتذة الكرام، وفقهم الله جميعاً لما بذلوه من جهد أثناء دراستنا.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور سلطان أحمد خليف، والأستاذ الدكتور نوال يونس آل مراد في الكلية التقنية الإدارية بالموصل، لما قدموه لي من مساعدة في إتمام هذه الرسالة، إذ كان لأرائهم السديدة وملاحظاتهم العلمية القيمة دور في انجاز هذا العمل، أدامهم الله ذخراً ومنبعاً للعلم والعطاء.

وخالص الشكر والامتنان الى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقويمها، والى السادة الخبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة والى المقومين العلمي واللغوي للرسالة، وفقهم الله جميعاً وجزاهم عني خير الجزاء.

والشكر الجزيل الى كلية الحداثة الجامعة إدارة وموظفين، لمساعدتهم لي في تسهيل دراستي الميدانية، وأخص منهم بالذكر الأستاذ أحمد هاني (شعبة الأداء الجامعي)، وكذلك الشكر والتقدير الى زملاء الدراسة والى كافة منتسبي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.

وختاماً أتقدم بأسمى آيات الوفاء والعرفان الى من لا يُنسى معروفهم والى من زرّعوا في نفسي الطموح والدي العزيز ووالدتي الغالية حفظهما الله، والى من كان خير عون وسند لي (إخوتي وأخواتي) الاعزاء، أسأل الله العظيم أن يطيلَ في أعمارهم جميعاً ويرزقهم الصحة والعافية.

والتمس العذر لكل من لم يُتِح لي ذكر أسمائهم، وممن ذكره قلبي ولم يخطه قلمي، وكل من مدَّ يد العون لي من قريب أو بعيد، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

المستخلص

تناولت هذه الدراسة موضوع جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين، وتضمنت ثمانية أبعاد وتفاعلت تلك الأبعاد لتشكل إطار هذه الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين لدى كلية الحداثة الجامعة بهدف توفير جودة حياة مناسبة يشعر عن طريقها العاملون بالراحة والاطمئنان، وتكمن أهمية الدراسة في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في الكلية المبحوثة بغية رفع مستوى أدائهم في تلك المنظمة، من خلال تطبيق برامج جودة حياة العمل وعملية تقييم أداء فاعلة، لذلك جاءت هذه الدراسة كمساهمة في هذا المجال، ولتحقيق هذا الغرض تم صياغة مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات منها:

(١) هل يوجد أثر معنوي لجودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين إحصائياً؟

(٢) ما مستوى تأثير جودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟

وللإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة اعتمدت عدة فرضيات لمعالجة الموضوع من جوانبه كافة، ولإختبار صحة هذه الفرضيات فقد جمعت البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة باعتماد استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، إذ استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والذي تكون من (١٥٢) فرداً في كلية الحداثة الجامعة، بوصفها ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (معامل كرونباخ الفاء، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية) واستخرجت النتائج باستخدام تحليل (AMOS).

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات الدراسة النظرية والتطبيقية، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق الأدبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً عن طريق ما تم إجراؤه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول الى النتائج، وفي ضوء النتائج المستخرجة تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتقييم أداء العاملين في الكلية التي تم تطبيق الدراسة عليها، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كلية الحداثة الجامعة بدرجة متوسطة ومقبولة، وإن درجة رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء المتبع في الكلية المبحوثة كانت جيدة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تتسجم مع هذه الاستنتاجات من أهمها، ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة حياة العمل في كلية الحداثة الجامعة من خلال رفع الأجور والرواتب وتحسين نظام المكافآت، وكذلك تحسين بيئة العمل المادية، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار، بالإضافة الى

الاهتمام باختيار أسلوب القيادة المناسب، وكذلك تفعيل ودعم فرق العمل، وزيادة الجهود الرامية الى تحقيق التوازن بين الحياة والعمل والتقليل من ضغوط العمل، فضلاً عن دعوة الباحثين إلى تقديم المزيد من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفي ميادين مغايرة.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، تقييم أداء العاملين.

تَبَيَّنَ المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	المستخلص
ت	تَبَيَّنَ المحتويات
ث	تَبَيَّنَ الجداول
ج	تَبَيَّنَ الأشكال
ح - ج	تَبَيَّنَ الملاحق
٢-١	المقدمة
٢١-٣	الفصل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة.
١١-٤	المبحث الأول: الدراسات السابقة.
١٦-١٢	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات.
٢١-١٧	المبحث الثالث: وصف مُجتمع الدراسة والأفراد المَبْحوثين.
٧٥-٢٢	الفصل الثاني: تأطير نظري لجودة حياة العمل وتقييم أداء العاملين.
٤٧-٢٣	المبحث الأول: جودة حياة العمل.
٧٥-٤٨	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
١٠١-٧٦	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.
٨٧-٧٧	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
١٠١-٨٨	المبحث الثاني: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.
١٠٦-١٠٢	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.
١٠٤-١٠٣	المبحث الأول: الاستنتاجات.
١٠٦-١٠٥	المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية.
١٢١-١٠٧	المصادر.
١٣٧-١٢٢	الملاحق.
A-B	المستخلص باللغة الانكليزية

تَبَّت الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	وصف الأفراد المبحوثين في كلية الحدباء الجامعة	٢٠
٢	تطور جودة حياة العمل للفترة من ١٩٦٠ - ٢٠١٩	٢٦
٣	مفاهيم جودة حياة العمل بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.	٢٧-٢٨
٤	أبعاد جودة حياة العمل بحسب توجهات بعض الكتاب والباحثين.	٣٣-٣٤
٥	مفاهيم تقييم أداء العاملين حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.	٤٩-٥١
٦	طريقة التدرج البياني لتقديرات مختلفة للعاملين (أ، ب، ج)	٦٨
٧	طريقة المقارنة الثنائية.	٧٠
٨	أنموذج لأسئلة قوائم المراجعة.	٧١
٩	أنموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري.	٧٢
١٠	أنموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.	٧٣
١١	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء بيئة العمل.	٧٧
١٢	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأجور والرواتب.	٧٩
١٣	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء فرق العمل.	٨٠
١٤	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة وأسلوب الإشراف.	٨١
١٥	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في صنع القرارات.	٨٢
١٦	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحقيق أهداف تقييم الأداء.	٨٤
١٧	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اختيار أساليب تقييم الأداء.	٨٥
١٨	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء معايير تقييم الأداء.	٨٦
١٩	معامل الثبات لفقرات الاستبانة في الدراسة الحالية.	٨٩
٢٠	قيم اختبار الفرضيات الرئيسية لأثر متغيرات جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين.	١٠١

ثَبَّت الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	المخطط الافتراضي للدراسة.	١٣
٢	خطوات تقييم أداء العاملين.	٥٥
٣	المشكلات السلوكية في التقييم.	٦٢
٤	طريقة التوزيع الإجباري.	٦٩
٥	الاطراف المشتركة في تقييم أداء العامل وفق أسلوب ٣٦٠ درجة.	٧٥
٦	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد بيئة العمل.	٧٨
٧	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد الأجور والرواتب.	٧٩
٨	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد فرق العمل.	٨٠
٩	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة وأسلوب الإشراف.	٨١
١٠	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في صنع القرارات.	٨٣
١١	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد تحقيق أهداف تقييم الأداء.	٨٤
١٢	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد اختيار أساليب تقييم الأداء.	٨٥
١٣	اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد معايير تقييم الأداء.	٨٦
١٤	تسلسل أولويات واهمية المتغيرات المستقلة في الكلية المبحوثة.	٩٢
١٥	تسلسل أولويات واهمية المتغيرات المعتمدة في الكلية المبحوثة.	٩٣
١٦	اختبار أنموذج الدراسة ومؤشرات جودته والعلاقات الرئيسية والفرعية بين المتغيرات والابعاد المكونة له.	٩٥

ثَبَّت الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
١	استمارة تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.	١٢٢-١٢٤
٢	نموذج تقويم الأداء الوظيفي.	١٢٥-١٢٧
٣	استمارة تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.	١٢٨
٤	استمارة آراء الخبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة.	١٢٩

١٣٣-١٣٠	استمارة الاستبانة.	٥
١٣٥-١٣٤	قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة.	٦
١٣٦	الهيكل التنظيمي لكلية الحدباء الجامعة.	٧
١٣٧	كتاب تسهيل مهمة الباحث.	٨

المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الادارية في أي منظمة، فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة والفاعلية للمنظمة، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يطلق عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها تقييم أداء العاملين، إذ يعد توافر الموارد المالية والمادية غير كافٍ لوحده في تحقيق أهداف المنظمات، ما لم تقم بتركيز جهودها في الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين والتحسين المستمر في أدائهم وتلبية جميع احتياجاتهم وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم على تحقيق تلك الاهداف، مما يساعد على اكتساب ميزة تنافسية في المستقبل من خلال توافر جودة حياة العمل، ولتقييم أداء العاملين دور فاعل وكبير في التعرف على نقاط السلب والإيجاب وتحديد ما في أدائهم، ومن ثم إزالة الأولى وتعزيز الثانية للوصول الى الأفضل.

يُفترض على إدارة المنظمة بشكل عام العناية بمتابعة أداء العاملين بصفة مستمرة ومحاولة التأثير فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء، لكي يتم التعرف على جوانب القوة فيه وتطويرها وتمييزها، وجوانب القصور لتلافيها في الوقت المناسب، لذا أجبرت المنظمات على البحث المستمر عن تطبيقات جديدة لتحقيق جودة حياة العمل، لكي تستند إليها في البقاء والتقدم وتحقيق أهدافها، ومن جهة اخرى تعد أدوات وتقنيات تقييم الأداء أحد الاساليب التي تسهم في تطوير فعاليات وأنشطة المنظمات الراغبة في الحصول على الموقع الريادي في سلم التميز.

من هنا اهتمت العديد من الدراسات البحثية في العالم في السنوات الاخيرة بجودة حياة العمل في المصانع والجامعات والمدارس والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بالتزام العاملين والمشاركة في تحقيق الاهداف التنظيمية، فجودة حياة العمل تسهم في تسهيل فرص التدريب للعاملين، ورفع درجة الرضا لديهم ، وإيجاد بيئة عمل آمنة، فضلاً عن تنمية أداء العاملين جنباً الى جنب مع تنمية الاداء الكلي للمنظمة، كما أشارت مجموعة اخرى من الدراسات البحثية إلى أن برامج جودة الحياة هي القوة الدافعة والرئيسة لأداء العاملين في المنظمة وزيادة إنتاجية العمل في العديد من الشركات والمنظمات الكبرى (ماضي، ٢٠١٤، ٢).

وعملية التقييم في أية منظمة تجري بهدف الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وأيضاً لمعرفة مدى تحقق الاهداف المراد تنفيذها من أي عمل ومدى فائدته، وخاصة بالنسبة للمؤسسات التعليمية الجامعية التي تحرص على أن يتمتع العاملون فيها بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة في تخصصاتهم، لذا فإن مصلحة

أي منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بجودة حياة العمل، حيث تدفعهم نحو تطوير وتحسين أدائهم وصولاً لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (شاهين، ٢٠١٠، ٢).

لذلك يعد المورد البشري من أهم الموارد وأثمنها لعمل المنظمات ولا سيما التعليمية منها، حيث يؤدي دوراً فاعلاً في تخطيط نشاطات المنظمة وتنفيذها، ومما لا شك فيه إن هذا يتطلب اهتماماً كبيراً بهذا المورد من خلال توفير بيئة عمل وجودة حياة مناسبة من حيث الأمن والاستقرار الوظيفي، الأجور والمكافآت، والمشاركة في صنع القرارات، التي تنعكس على توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم القدرة التنافسية لها (أبو حميد، ٢٠١٧، ٢).

في ضوء ما سبق عمدَ الباحث الى السعي لكشف طبيعة وحجم وتأثير أبعاد وعوامل جودة حياة العمل على تقييم الأداء للعاملين في كلية الحداثة الجامعة، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بها، لخدمة الآلاف من الدارسين فيها.

لذا عمدَ الباحث الى تقسيم دراسته الحالية على عدة فصول وكما مؤشر أدناه:

شمل **الفصل الاول** الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة وضم ثلاثة مباحث، خصص المبحث الاول للدراسات السابقة، في حين انصرف المبحث الثاني الى عرض منهجية الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات، أما المبحث الثالث فيتضمن وصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين، في حين خصص **الفصل الثاني** لعرض وتغطية الجانب النظري للدراسة، إذ تضمن هذا الفصل مبحثين، تناول المبحث الاول الاطار النظري للمتغير الاول للدراسة المرتبط بجودة حياة العمل، أما المبحث الثاني فانصرف لتغطية الاطار النظري للمتغير الثاني للدراسة المرتبط بتقييم أداء العاملين، في حين يضم **الفصل الثالث** الاطار التطبيقي للدراسة، وتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الاول لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني هو لاختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، واختتمت الدراسة **بالفصل الرابع** متمثلاً بجملة من الاستنتاجات والمقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم المقترحات للباحثين.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

Previous Studies and Study Methodology

يتطلب التأطير المنهجي لأي دراسة أو بحث علمي التطرق الى ما سبق طرحه من دراسات وأبحاث ترتبط بمتغيرات الدراسة، حيث تعد الدراسات السابقة المرتكز الأساسي الذي تنطلق منه الدراسات اللاحقة وتعد مصدر الإثراء لهذه الدراسات، من خلال الاستفادة منها في وضع الأسس العلمية لمنهجية الدراسة الحالية بما تتضمنه من مشكلات وأهمية وأهداف وفرضيات. لذا يتضمن هذا الفصل تقديم ملخص عن بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن تسليط الضوء على منهجية الدراسة، بالإضافة الى وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات.

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين.

المبحث الأول

الدراسات السابقة

يسعى هذا المبحث الى بناء قاعدة رصينة تركز عليها الدراسة الحالية، حيث تشكل الدراسات السابقة منبعاً هاماً يشتق منه الباحث فهماً شاملاً لمعطيات ومتغيرات الدراسة الحالية وبناء تصور عن التوجه المفترض لها. لذا فإن هذا المبحث سوف يسלט الضوء على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وكما مؤشر في النقاط أدناه:

أولاً: الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل(QWL)

أ- الدراسات العربية

١ - دراسة (الشنطي، ٢٠١٦):

"أثر ممارسات القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية وكذلك درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، والكشف عن أثر هذه القيادة من خلال أبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، فضلاً عن التحقق من تأثير العدالة الاجرائية كمتغير وسيط بالعلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، واستخدمَ الباحث الاستبانة أداة في جمع البيانات، كما اختارَ عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٧٠) من موظفي وزارة الصحة في غزة، وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج، أهمها ان مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى ممارسة القيادة التحويلية المدركة من العاملين في الوزارة كانت متوسطة، وان التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية قد أثرت تأثيراً إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الاجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية، وجزئياً العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية.

٢ - دراسة (الحسني، ٢٠١٦):

"أثر جوده الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جوده الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الباحثين الاجتماعيين العاملين في هذه الوزارة والبالغ عددهم ١٥٩ باحثاً اجتماعياً، إذ تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكذلك استخدام طريقة المسح الشامل، فضلاً عن استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جميع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها، إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين في قطاع غزة كانت بدرجة منخفضة، أما مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الباحثين كان بدرجة متوسطة، وكشفت هذه الدراسة أيضاً أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بعدة عوامل منها(الأجور، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الاجتماعية، الأمان الوظيفي، أسلوب القيادة والإشراف على العمل) وكذلك تؤثر على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين العاملين في هذه الوزارة .

٣ - دراسة (الهاشمي والعضايلة، ٢٠١٧):

" أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة

الرياض من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض في السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في هذه المستشفيات، كذلك استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة في عملية جمع البيانات، من خلال توزيع (٤٥٠) استبانة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها، إن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في هذه المستشفيات كانت بدرجة متوسطة، كما وجد في هذه الدراسة أيضاً أن مستوى الفاعلية التنظيمية في هذه المستشفيات كانت بدرجة متوسطة، فضلاً عن ذلك أشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الجنسية والخبرة، وعدم وجود فروق إحصائية بسبب متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل. كما بينت الدراسة ضرورة وجود نظام واضح وملائم للترقيات يلبي طموحات العاملين، فضلاً عن تحسين بيئة وظروف العمل والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المستشفيات.

ب- الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Bolhari, et al., 2011):

" The Relationship between Quality of work life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs "

" العلاقة بين جودة حياة العمل والخصائص الديموغرافية لموظفي تكنولوجيا المعلومات "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات ومن ثم بحث العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٢) فرد من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث استخدم الباحثين استبانة لجمع البيانات تكونت من ثمانية محاور هي (نظام تعويضات عادل، عوامل بيئية وصحية آمنة، النمو والأمان، التمسك بالمبادئ الدستورية، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة والعمل، التكامل الاجتماعي، تطوير قدرات الموظفين). وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وعوامل جودة حياة العمل، بينما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدخل والعمر وخبرة العمل من جهة وجود حياة العمل من جهة أخرى. كما أكدت الدراسة على ضرورة إجراء أبحاث للمقارنة بين جودة حياة العمل لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والعاملين في المجالات الأخرى.

٢ - دراسة (Dhaka, et al., 2011):

"Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh."

"دراسة مقارنة جودة حياة العمل بين موظفي البنوك التجارية الخاصة المحلية، والبنوك الخاصة الأجنبية في بنغلادش"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل المتاحة للموظفين في كل من البنوك التجارية الخاصة المحلية، والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلادش، ومعالجة أوجه القصور في تطبيق جودة حياة العمل في البنوك المعنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما اعتمد الباحثين الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في ستة بنوك تم اختيارهم بطريقة ملائمة، حيث تم اختيار (٥٠) موظفاً يعملون في ثلاث بنوك تجارية أجنبية و(٥٠) في البنوك المحلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الخاصة المحلية، والبنوك التجارية الأجنبية حول أبعاد جودة حياة العمل (عدالة التعويضات، التوازن بين الحياة والعمل، فرص تطوير القدرات البشرية، مرونة جداول العمل والمهام الوظيفية، العلاقات بين الموظفين)، وكانت هذه الفروق طفيفة ولصالح البنوك التجارية الأجنبية الخاصة.

٣ - دراسة (Swamy, et al., 2015):

" Quality of Work Life: Scale Development and Validation "

" جودة حياة العمل: تطوير مقياس والتحقق من صحته."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة حياة العمل للعاملين في الصناعات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية كارناتاكا بالهند، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم جمع البيانات من (١٠٩٢) موظف يعملون في مجال الصناعات الميكانيكية في الهند، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تسعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية كانت بدرجة جيدة في شركات الصناعات الصغيرة وهي (بيئة العمل، الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، المرافق والتجهيزات، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، استقلالية العمل، وكفاية الموارد). كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بعناصر جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

أ- الدراسات العربية

١- دراسة (البدارين، ٢٠٠٦):

"مقترح أنموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الاردن"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الجوانب المختلفة لتقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات وقياس أثرها على فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنواع الطرائق المستخدمة في عملية التقييم، وكذلك فاعلية المعايير المستخدمة، ومدى دقة عملية التقييم وعدالتها، فضلاً عن مدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على المديرين ورؤساء الأقسام الذين يقومون بعملية التقييم في الشركات عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٨٦٤) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى عدة نتائج منها عدم فاعلية نظام التقييم المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الاهداف التي وضع من أجلها، وكذلك عدم وجود علاقة بين أنواع الطرائق المستخدمة في التقييم وبين فاعلية نظام التقييم، في حين دلت الدراسة على وجود علاقة بين توافر الدقة والعدالة في عملية التقييم وبين فاعلية نظام التقييم.

٢- دراسة (أبو حطب، ٢٠٠٩):

"فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية هذا النظام عن طريق التعرف على أفضل الوسائل والطرائق المستخدمة في عملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، فضلاً عن استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من خلال توزيعها على (١٢١) موظفاً يعملون في الجمعية. وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير والأساليب المستخدمة في التقييم، التغذية العكسية، ومستوى الأداء. إذ بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في هذه الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير والأساليب المستخدمة في عملية التقييم داخل هذه المؤسسة غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل، كما إن آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية العكسية، وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية من حيث تعديل الأجور والرواتب.

٣- دراسة (هنية، ٢٠١١):

"أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات "

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية عملية تقييم أداء العاملين والدور الفعال الذي تؤديه في تطوير وتحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين إنتاجيتهم، بالإضافة الى إظهار مدى تطبيق عملية تقييم أداء العاملين على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فضلاً عن معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية تقييم أداء العاملين كأداة في تحسين إنتاجيتها، وكذلك تسليط الضوء على أهم الأساليب والطرائق الحديثة والفاعلة في تقييم الأداء ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الجزائرية. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية، إذ يقوم على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة، كما أستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن عملية تقييم أداء العاملين تعد من العمليات المهمة في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على الإنتاجية الفردية

للعاملين وبالتالي إنتاجية المؤسسة ككل، ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أيضاً، أن مؤسسة مطاحن الواحات تهتم بصورة كبيرة بعملية تقييم أداء العاملين والتي أثرت على إنتاجيتها.

٤ - دراسة (أبو الروس وأبو ماضي، ٢٠١١):

"مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيها، واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، والقدس المفتوحة)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة طبقية تكونت من (٢٦٦) موظفاً. وأظهرت نتائج هذه الدراسة ان مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين كانت متدنية، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ونوع الوظيفة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وقد أكدت الدراسة على ضرورة إعادة النظر بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم والعمل على تطويرها، وكذلك إجراء مقابلات التقييم مع العاملين لمناقشتهم في نتائج تقييمهم، فضلاً عن تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينه.

ب- الدراسات الأجنبية

١ - دراسة (Franke, et al., 2003):

"Appraising Account Executive performance appraisals: current practices and managerial Implications."

"تقييم أداء مديري الحسابات التنفيذيين: الممارسات الحالية والآثار الإدارية."

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على ممارسات عملية تقييم الأداء التي تستخدمها وكالات الإعلان التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم أداء مديري الحسابات في تلك الوكالات، وذلك للتعرف فيما إذا كانت هذه الوكالات تتبع الطرائق المناسبة لضمان الوصول إلى عملية تقييم فاعلة، وهل تختلف ممارسات عملية التقييم باختلاف حجم وكالة الاعلان، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت العينة من (٢٠٠) وكالة إعلان. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان الممارسات المستخدمة في تقييم الأداء لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية، كما أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم لا تتصف بالشمولية الكافية لجميع جوانب أداء

الافراد العاملين، وأن نسبة قليلة من الوكالات المبحوثة تطلب من موظفيها تقديم تقييم ذاتي عن أدائهم، وتستخدم بدلاً من ذلك تقييمات أخرى مثل تقييم الزملاء وتقييم الزبون.

٢ - دراسة (Cook & Crossman, 2004):

"An Empirical study of the Relationship between performance Appraisal politics and job satisfaction."

"دراسة تجريبية للعلاقة بين سياسة تقييم الأداء والرضا الوظيفي."

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء، حيث فحصت العلاقة بين كون العامل يقيم من قبل الآخرين وفي الوقت نفسه يقيم الآخرين، وكذلك مستوى الرضا الذي يمكن أن يشعر به جراء عمليات التقييم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، من خلال دراسة مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الامريكية، إذ وجد الباحث أن العدالة والثقة في نظام تقييم الأداء تعدان من أهم المميزات التي تبعث على الرضا لدى العاملين، وأن الثقة تزداد عندما يشعر العامل أنه يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون، كما بينت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بعملية التقييم وإشراف أعلى المستويات، وتفعيل معايير تقييم الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة، فضلاً عن إشراك أكثر من مستوى إشرافي في عملية التقييم وصياغة القرار.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تشخيص أهم الفوائد التي حصلت عليها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وذلك من خلال الآتي:

- تساعد الباحث في بناء الإطار النظري لدراسته، فضلاً عن توظيف خلاصة الدراسات السابقة لصالح توجهات الدراسة الحالية.
- تساعد في التعرف على المستجدات المعرفية المتعلقة بالدراسة الحالية.
- الاستفادة منها في بناء منهجية الدراسة الحالية.
- التعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك الطرائق الإحصائية في تحليلها.
- المساعدة في تحديد المنهج الذي سيتم إتباعه في الدراسة الحالية.

ثالثاً: مجالات تَمَيُّز الدِّراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء ما تقدم من عرض موجز لبعض الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية لا تختلف كلياً عما جاءت به الدراسات السابقة، وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات، وتختلف في بعض الجزئيات الأخرى التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية درست أثر جودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين في كلية الحداثة الجامعة، وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة من قبل، من خلال ربط هذين المتغيرين معاً، وتتميز أيضاً الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تختلف عنها في الحدود الزمانية والمكانية، فضلاً عن الاختلاف من حيث المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة، فضلاً عن اختلاف الأسلوب الذي استخدمه الباحث لاختبار أنموذج الدراسة الحالية، إذ تم استخدام تحليل (AMOS) والذي يعرف بأنموذج المعادلات البنائية، الذي تميزت به عن الدراسات السابقة التي اعتمدت في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن جهة أخرى فإن هذا الاختلاف بين الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرات البحثية، والإسهام في سد الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع جودة حياة العمل وتقييم أداء العاملين، كما إن هذا الاختلاف أو التنوع يثري المعرفة في جوانب العمل الإداري، ويسهم في رفد الإدارة العليا بتوصيات عملية للارتقاء بعملية إدارة المنظمة المبحوثة وتحسين أدائها ورفع جودة خدماتها، ويتيح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات المناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات

من العوامل التي تسهم في إيضاح الدراسة الحالية وتبيان متغيراتها وأبعادها هو إيجاد تسلسل علمي للمنهجية بمكوناتها الأساسية لكي تتيح للقراء بغض النظر عن أهدافهم من الاستفادة الأكاديمية والعملية من الدراسة ووضع الحدود والأهداف وطرح التساؤلات والحلول لها ضمن محاور متسلسلة في عرض منهجي نأمل أن نصيب به، وسناقش هذه المواضيع وفق الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة

تزايد اهتمام المنظمات بأهمية وتأثير الموارد البشرية من العاملين لديها، فهي التي تفكر وتبدع وتنتج، لذا بدأت بعض المنظمات بالاستثمار في هذه الموارد، من خلال توفير البيئة الوظيفية المناسبة للعاملين، وذلك لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، الأمر الذي استدعى البحث عن مدى توافر جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة من عدمه ومدى تأثيرها على عملية تقييم الأداء لعاملينها. كما تعتمد المنظمات الى مراجعة ميدان عملها من خلال إجراء عملية تقييم الأداء للعاملين كونه الصورة الحية عما يدور في نطاقها سواء تعلق الأمر بجودة حياة العمل أو ما أمتد الى خارج ذلك، مما يعني إن عملية تقييم أداء العاملين في إطار الأهداف والأساليب والمعايير تجسد الفعل الذي يمكن أن تحدثه عملية تقييم الأداء في الواقع المنظمي بحيث يتم الكشف عن أية نواقض أو معييبات، عليه وجد الباحث من أهمية تقييم الأداء مدخلاً لمعرفة ردود فعل العاملين تجاه جودة حياة العمل المؤمنة أو الممكن تأمينها لهم، ويمكن تأشير مشكلة الدراسة في إطار التساؤلات الآتية:

- ١) هل يوجد أثر معنوي لجودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين إحصائياً؟
- ٢) ما مستوى تطبيق جودة حياة العمل (QWL) في المنظمة المبحوثة؟
- ٣) ما مستوى تأثير جودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- ٤) ما هي معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين:

١. الجانب الميداني: تكمن أهمية الدراسة الميدانية في الحفاظ على الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة من خلال زيادة الاهتمام بهم لرفع مستوى أدائهم، وذلك من خلال تطبيق برامج جودة حياة العمل، إذ تمثل هذه البرامج المدخل الرئيسي في الحفاظ على المورد البشري في أي منظمة وليس التعليمية فقط، فضلاً عن الكشف عن دور عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة

المبحوثة، إذ تعطينا صورة واضحة عن الجوانب التي تتطلب اهتماماً وعناية أكبر، وكذلك معالجة نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين.

٢. الجانب الأكاديمي: تمثل هذه الدراسة مرجعاً بإمكان الباحثين والمنظمات الاستفادة من إسهاماتها في تعزيز برامج جودة حياة العمل وكذلك تقييم أداء العاملين في الجامعات او المنظمات الاخرى. كما تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة العراقية والعربية بمثل هذه الجهود البحثية والتي سوف تثري الكتابات الادارية في هذا المجال وتحديداً في تخصص الموارد البشرية، فضلاً عن مساعدة الباحثين الاخرين من الاستفادة من هذه الدراسة في دراستهم المستقبلية المتعلقة بموضوعها.

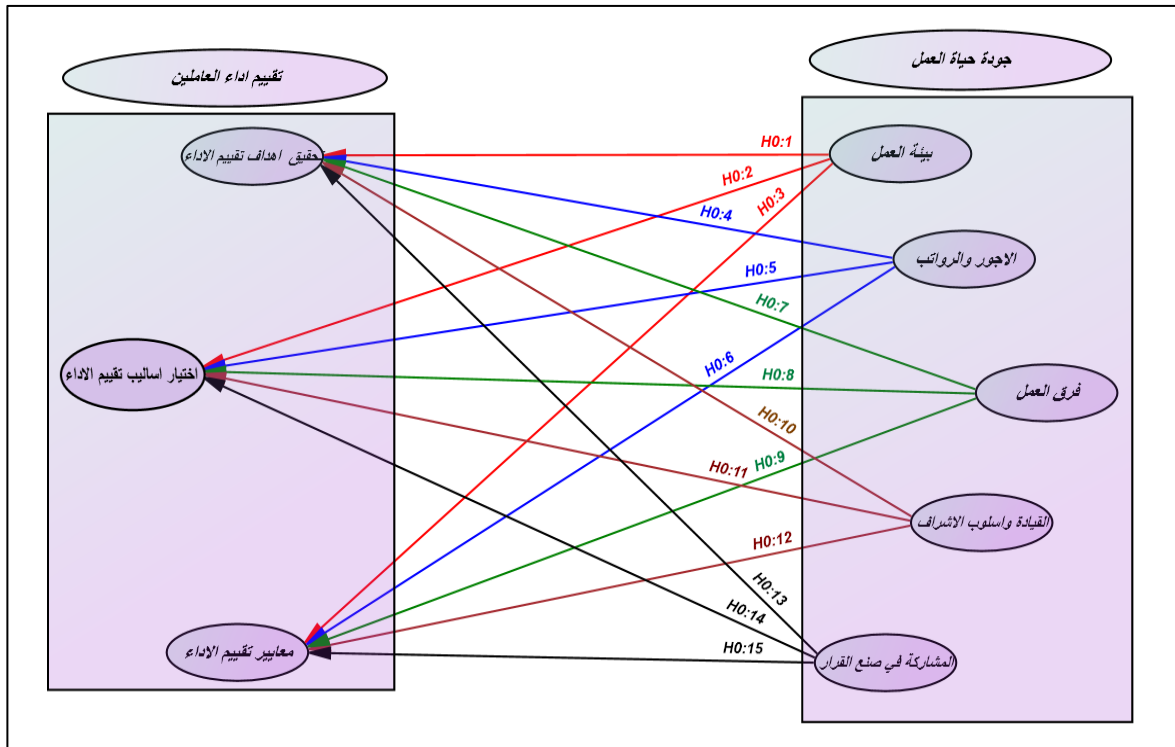
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى الآتي:

١. التعرف على أثر جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين.
٢. الوقوف على واقع عملية تقييم أداء العاملين والمعتمدة حالياً في المنظمة المبحوثة.
٣. معرفة واقع جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي

يوضح مخطط الدراسة في الشكل (١) مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة والتقصي فيها، ويعكس الجانب العملي لها.



الشكل (١) المخطط الافتراضي للدراسة

الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (الاجنبية، والعربية) والاطروحات الكثيرة عن فرضيات عديدة تتناول المتغيرات المبحوثة، ومن أجل استكمال منهجية الدراسة وإيضاح حدودها ومعالمها نحدد مجموعة من الفروض الرئيسة للدراسة وهي على النحو الآتي:

H0:1 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في تحقيق أهداف تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:2 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في اختيار أساليب تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:3 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في معايير تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:4 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:5 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:6 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:7 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:8 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:9 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:10 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:11 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:12 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:13 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:14 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:15 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تعد الأساس في إبراز نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ- **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي شملت الكتب والدوريات والرسائل والاطاريج الجامعية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، فضلاً عن الإفادة من شبكة الانترنت لجمع البحوث والدراسات ذات الاختصاص بموضوع الدراسة الحالية.

ب- **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في توفير البيانات للجانب العملي الوسائل الآتية:

١- تحليل المحتوى والذي يشمل سجلات كلية الحداثة الجامعة والتي نحصل عليها من أقسام وشعب الكلية قدر ارتباطها بموضوع الدراسة.

٢- استمارة الاستبيان من أجل الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة الحالية واختبار الفرضيات التي تم طرحها، لذا تم توزيع استمارة الاستبيان بعد عرضها على السادة المحكمين من أجل تقويمها، وبما يتطابق مع موضوع الدراسة وأهدافها كما في الملحقين (٤) و(٥) قبل وبعد توزيع الاستمارة، إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في الإدارات والأقسام والشعب في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في كلية الحداثة الجامعة. وتم إعداد الاستبانة وفق هيكلية مكونة من جزئين: الأول شمل البيانات الديموغرافية من حيث (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، مدة الخدمة، والمستوى الإداري)، في حين شمل الجزء الثاني من الاستبانة متغيرين هما (جودة حياة العمل) و(تقييم أداء العاملين) ويوضح الملحق (٤) و(٥) أجزاء استمارة الاستبيان قبل تعديل فقراتها وبعدها بحسب آراء المحكمين وذوي الاختصاص.

سابعاً: أساليب تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام تحليل (AMOS)، وهو أسلوب إحصائي شائع الاستخدام لاختبار المعادلات البنائية (SEM)، وبما أن الدراسة الحالية تضم مخططاً افتراضياً تسعى لاختباره، ويضم في مكوناته متغيرات رئيسة وأبعاد فرعية، فإن هذا التحليل يعد أفضل وسيلة لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات المخطط، وذلك لما يضم

هذا التحليل من مؤشرات منها التحليل العاملي التوكيدي الذي يستخدم للتأكد من العلاقة بين المتغيرات التوضيحية والمستجبية، وتحليل التباين (ANOVA) ويستخدم لقياس التباين في المتغير المستجيب (تقييم أداء العاملين) فيما إذا أثرت على تلك التقييمات جودة حياة العمل، كما يقدم تحليل (AMOS) تحليل مربع (Chi Square) الذي يقيس مدى التجانس أو الاتساق بين المتغيرات التوضيحية والمستجبية بمعنى اخر (مدى انسجام جودة حياة العمل مع تقييم أداء العاملين). ويقدم تحليل (AMOS) مؤشرات أخرى يمكن أن تستخدم في تحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، وسيتم التطرق لها لاحقاً في الجانب العملي من الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية لإعداد الرسالة للفترة من ٢٠١٩/٦/١ ولغاية ٢٠٢٠/٢/١ مدة اكمال الدراسة.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في كلية الحداثة الجامعة، إذ شملت أقسام الكلية جميعاً.
- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة الحالية جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، قدر تعلق الوظائف المختارة بمتغيرات الدراسة الحالية من تقييم أداء العاملين، وجودة حياة العمل.

تاسعاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، فهذا المنهج يعد من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ومعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى، فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية من خلال المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين

في هذا المبحث سوف يتم تسليط الضوء على الميدان الذي طبقت فيه الدراسة الحالية ووصف خصائص الأفراد المبحوثين، إذ إن من أبرز عوامل نجاح الدراسة الحالية هو اختيار الميدان المناسب لها، كونه يمثل المصدر الأساس للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بها، وقد تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث فقرات هي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة

تم اختيار كلية الحداثة الجامعة مجالاً تطبيقياً للدراسة الحالية، إذ يعد تحديد ميدان الدراسة أمراً ضرورياً لتحقيق الصدق والثبات والموضوعية والتي تعد شروطاً لازمة ومهمة في استمارة الاستبانة التي تخص العينة المبحوثة، لذلك وضع الباحث الكلية المبحوثة هدفاً لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد استحصال الموافقات الاصولية قام الباحث بزيارة ميدانية للكلية المبحوثة واللقاء ببعض المسؤولين فيها لعرض فكرة الدراسة ومحتواها واهدافها واهميتها وقد أجريت المقابلات الشخصية وتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين.

١. نبذة تاريخية عن الكلية:

تعد كلية الحداثة الجامعة من أوائل الكليات الأهلية على مستوى العراق، إذ تحتل المرتبة الخامسة من حيث النشوء، تقع في مدينة الموصل مركز محافظة نينوى، إذ تأسست بموجب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة ١٩٩٤ حيث صدرت إجازة استحداث الكلية الجامعة وبجهود حثيثة ومخلصة بذلتها نقابة المحاسبين والمدققين في مدينة الموصل وبإسناد من أبناء محافظة نينوى، تمنح الكلية شهادة البكالوريوس في الاختصاصات المبيّنة لاحقاً، وتخضع هذه الشهادات الى قواعد تقييم الشهادات والدرجات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعد معادلة للشهادات التي تمنحها الكليات الرسمية، إذ تبلغ مدة الدراسة في هذه الكلية أربع سنوات، فضلاً عن وجود ما يعرف بالسنة التأهيلية في الكلية، وهي تعد بمثابة دورة تأهيلية يقبل فيها طلبة إعدادية الصناعة، كما تسعى هذه الكلية منذ تأسيسها الى إعداد الطلاب إعداداً علمياً وأكاديمياً ومعرفياً يرقى بمستوى مدينة الموصل مدينة العلم والعلماء (www.hadbauc.org).

٢. أهداف الكلية:

تهدف الكلية الى إعداد كوادر وطنية وعلمية للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق إحداث تطورات كمية ونوعية بالحركة العلمية والثقافية والتربوية إضافة الى البحث العلمي بمختلف نواحيه المعرفية والنظرية والتطبيقية، كما وتسعى الى نشر المعارف بنواحي العلم كافة بما يحقق التطور العلمي في العراق.

كما وتعد الكلية من الصروح المهمة في محافظة نينوى، ويقوم بالتدريس في الكلية أساتذة من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الاختصاص، كما تخرج من هذه الكلية العديد من الطلبة الذين رفقوا المجتمع بمختلف الاختصاصات وتبوؤوا مناصب قيادية في الدولة على مستوى العراق وخارجه، ومن نشاطات الكلية الأخرى هي توالي صدور أعداد من مجلة بحوث مستقبلية التي تصدر عن مركز الدراسات المستقبلية في الكلية، والتي تعنى بكافة المجالات العلمية و الاقتصادية، وكل ما له صلة بالنهوض الحضاري والمستقبل العراقي.

٣. أقسام الكلية:

تتضمن الدراسة في الكلية قسمين هما الدراسة الصباحية والدراسة المسائية، وتحتوي على الأقسام الآتية: (www.hadbauc.org)

أ- الدراسة الصباحية

- قسم طب الأسنان
- قسم تقنيات المختبرات الطبية
- قسم القانون
- قسم علم الحاسوب
- قسم المحاسبة
- قسم إدارة الأعمال
- قسم اللغة الانكليزية
- قسم العلوم المالية والمصرفية
- قسم هندسة تقنيات الحاسوب

ب- الدراسة المسائية

- قسم تقنيات المختبرات الطبية
- قسم القانون
- قسم علم الحاسوب
- قسم المحاسبة
- قسم إدارة الأعمال
- قسم اللغة الانكليزية
- قسم العلوم المالية والمصرفية
- قسم هندسة تقنيات الحاسوب

حيث يمكن للطالب التقديم إلى الدراسة المسائية بالشروط نفسها للتقديم إلى الدراسة الصباحية باستثناء شرط العمر. وتمنح الكلية الطلبة عند التخرج شهادة البكالوريوس في الاختصاصات أعلاه مصادق عليها ومعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن لحاملها اكمال الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في الجامعات العراقية والدولية.

ثانياً: مبررات اختيار الميدان المبحوث:

1. يسهم الاختيار الملائم والمناسب لمجتمع الدراسة وبشكل كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، لذا تم اختيار كلية الحداثة الجامعة كميدان للدراسة الحالية وذلك للمبررات الآتية:
 1. تضم المنظمات التعليمية مجموعة من النخب الأكاديمية والعلمية التي تعد إحدى ثروات المجتمعات وبالتالي يتطلب المحافظة على هذه الثروات.
 2. أهمية الدور الاستراتيجي الذي تؤديه الكلية المبحوثة في البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي والثقافي، لذا يتطلب اهتمام ورعاية بمواردها البشرية.
 3. تم اختيار كلية الحداثة الجامعة كعينة للدراسة باعتبارها إحدى الوحدات الخدمية ذات النفع العام التي تعمل على تمويل ذاتها من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية.
 4. خاصيتها الثبات والاستقرار التي تتمتع بها الكلية المبحوثة من حيث العمل التنظيمي والأطر الادارية بالشكل الذي يدعم غاية الكلية في بلوغ مستويات تضاهي مصاف الكليات الرصينة.
 5. حاجة المنظمات التعليمية في البيئة العراقية الى دراسات ميدانية في مجال جودة حياة العمل.

ثالثاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

وزع الباحث 152 استبانة، وهم مجموع العاملين في كلية الحداثة الجامعة، كونها الحالة المدروسة في الدراسة الحالية، حيث تنوعت المستويات الإدارية لكل موظف فيها، مع ملاحظة اعتماد الباحث المقابلة والشرح عن كل سؤال في الاستبانة للمجيبين مراعيًا فيه الحيادية وعدم التأثير في إجابات المستطلعة آراءهم، وتم استخدام هذا الأسلوب لضمان عدم خسارة أي استبانة فضلاً عن ان الدراسة الحالية تعتمد الأسلوب المسحي فكل المجتمع في الحالة المدروسة يمثل المجيبين للدراسة الحالية. وتشمل البيانات الشخصية الصفات الديموغرافية من حيث (الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة، والمستوى الإداري).

وان اختيار العينة الملائمة لإجراء الدراسة أمر ضروري ومهم بهدف الوصول الى أدق النتائج التي تعكس حقيقة المشكلة او الظاهرة التي تمت دراستها، إذ أن وصف الأفراد المبحوثين يعطي الكثير من الدلائل التي تعكس مدى ملاءمتهم لإجراء الدراسة والجدول (١) يظهر بعض خصائص افراد عينة البحث في الكلية المبحوثة وكالاتي:

الجدول (١) وصف الأفراد المبحوثين في كلية الحداثة الجامعة

الجنس										
أنثى					ذكر					
النسبة المئوية		العدد			النسبة المئوية		العدد			
19.7		30			80.3		122			
العمر										
50 فأكثر		50-41			40-31		30-18			
النسبة %		العدد			النسبة %		العدد			
21.7		33			8.6		13			
					37.5		57			
					32.2		49			
التحصيل الدراسي										
دكتوراه		ماجستير			دبلوم عالي		بكالوريوس		أقل من بكالوريوس	
النسبة %		العدد			النسبة %		العدد		النسبة %	
19.7		30			0.7		1		25	
					39.5		60		16.4	
					23.7		36		23.7	
سنوات الخدمة										
21 فأكثر		20-16			15-11		10-6		أقل من 5 سنوات	
النسبة %		العدد			النسبة %		العدد		النسبة %	
7.9		12			9.2		14		86	
					7.2		11		56.6	
					19.1		29		19.1	
الحالة الاجتماعية										
أخرى			أعزب			متزوج				
النسبة %			العدد			النسبة %		العدد		النسبة %
3.9			6			22.4		34		73.7
										112
المستوى الإداري										
التنفيذية			الوسطى			الإدارة العليا				
النسبة %			العدد			النسبة %		العدد		النسبة %
44.1			67			53.9		82		2.0
										3

n = 152

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (١) ما يأتي:

- الجنس: يشكل الذكور النسبة الأكبر من المجموع الكلي للأفراد المبحوثين إذ بلغت (80%) من مجموع افراد العينة المبحوثة مقابل (20%) للإناث، وهذا دلالة على أن المنظمة المبحوثة تفضل في التعيين الذكور على الإناث.

٢. **العمر:** يوضح الجدول (١) أن ما نسبته 37.5% من عينة الدراسة هم من فئة ما فوق الثلاثين سنة دلالة على توازن الهرم العمري في العينة المبحوثة، ولا تعاني عينة الدراسة من الترهل في اعمار المجيبين، وبالتالي يؤشر ذلك امتلاك كلية الحدباء لنسبة عالية من الفئات العمرية المتميزة والطاقات الشبابية ذات القدرة على إنجاز المهام.

٣. **التحصيل الدراسي:** ارتفاع نسبة الأفراد المبحوثين الذين يحملون شهادة الماجستير، إذ شكلت (39%) من اجمالي افراد العينة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس، إذ بلغت (23%) من مجموع أفراد العينة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه وشكلت (19%)، وفي ضوء هذه النسب نلاحظ أن النسبة الكلية للأفراد المبحوثين الذين يحملون الشهادات العليا بلغت (58%)، وهذا مؤشر جيد يدل على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي لدى المستجيبين.

٤. **سنوات الخدمة:** في حين أفرزت معطيات الجدول (١) أن (56.6%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية ب(أقل من 5 سنوات) وهي الفئة الأكثر من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (19.1%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (6-10) سنة، في حين جاءت الفئات (11-15) (16-20) (21 سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (9.2%) (7.2%) (7.9%) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن الفئات الأقل خدمة في المنظمة المبحوثة هم الأكثر عدداً، ومرد ذلك إلى طبيعة الظروف والمتغيرات، فضلاً عن الإجراءات الخاصة بحالات التعيين في هذه المنظمة، مما أسهم في بروز هذه النتائج.

٥. **الحالة الاجتماعية:** إذ أشرت نتائج الجدول (١) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من فئة المتزوجين والتي بلغت (73.7%)، وأما فئة أعزب فقد بلغت (22.4%)، في حين جاءت فئة أخرى (أرمل، مطلق) بنسبة (3.9%)، ومما تقدم يؤشر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم التزامات عائلية.

٦. **المستوى الإداري:** يوضح الجدول (١) ان 53.9% من المجيبين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى وهي النسبة الأكثر من بين الأفراد المبحوثين من إجمالي العينة، تليها فئة العاملين في المستويات التنفيذية بنسبة (44.1%)، في حين نجد أن فئة الأفراد العاملين في الإدارة العليا كانت الأقل قياساً بغيرها، وقد شغلت (2.0%) وهذا أمر منطقي، وما تقدم يعكس وجود حالة من التباين في أداء المهام، فضلاً عن أنه يؤشر تعدد المستويات.

الفصل الثاني

تأطير نظري لجودة حياة العمل وتقييم أداء العاملين

من العوامل التي تسهم في تعزيز الطاقة الإنتاجية للمورد البشري، وتمكنه من الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب في العمل هو توافر بيئة عمل ذات جودة عالية والتي على ضوئها يتم تقييم أداء ذلك المورد من أجل الوصول إلى الإنتاجية العالية، وإن أي تلوؤ أو لبس أو معيب في جودة حياة العمل التي يعيشها المورد البشري في المنظمة سيؤثر ذلك بالسلب على أدائه وبالتالي انخفاض مؤشرات تقييم الأداء له.

سيتطرق الفصل الحالي إلى تأطير نظري لأبعاد الدراسة الحالية وفق ما وردَ عنها من دراسات، وما توصلت إليه تلك الدراسات من استنتاجات سنحاول عرضها بمزيد من التحليل والتوصيف ووفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: جودة حياة العمل.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول

جودة حياة العمل

Quality of Work Life(QWL)

تمهيد

تعد جودة حياة العمل إحدى المفاهيم الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم الموارد في المنظمات المختلفة، إذ تعتمد فاعلية جميع موارد المنظمة على كفاءة هذا العنصر في إدارتها، فمن خلال العنصر البشري تتحقق الاستفادة الحقيقية من الموارد الأخرى من مواد خام ورأس مال وتسويق وغيرها، بل إن هذا العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والابداع والابتكار يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الأخرى، وبالتالي فإن التركيز على برامج جودة حياة العمل من قبل المنظمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العاملين لديها، والتغيير في سلوكهم السلبي نحو الإيجابي والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء تلك المنظمات (المنان، ٢٠١٨، ٧).

من هنا أصبح معروفا اليوم إن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولها القدرة على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، كما بينت التجارب والدراسات أن الموارد البشرية هي المحور الأساس في نجاح المنظمات واستدامتها وتكوين القيمة المضافة، كونها ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، لذا لزم عليها تنميتها والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل جيدة تتميز بنظام عادل للأجور والمكافآت، والتصميم الجيد للوظائف والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات وظروف عمل صحية وأمنة، وهذا كله يندرج تحت مفهوم جودة حياة العمل، الذي أصبح ذا صلة كبيرة بتنمية الجانب الانساني داخل المنظمة، وسعي المنظمات إلى تطبيق برامج جودة الحياة للعامل من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء وتحقيق أهدافها (قهيري، ٢٠١٩، ٦٧).

سيتناول المبحث الحالي وجهات نظر متعددة لباحثين تناولوا موضوع جودة حياة العمل، وسنحاول التطرق إلى أهم الدراسات قدر تعلقها بمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وضمن النقاط الآتية:

أولاً: نبذة تاريخية عن جودة حياة العمل

ثانياً: مفهوم جودة حياة العمل

ثالثاً: أسباب الاهتمام بجودة حياة العمل

رابعاً: أهمية جودة حياة العمل

- خامساً: أهداف جودة حياة العمل
سادساً: خصائص جودة حياة العمل
سابعاً: أبعاد جودة حياة العمل
ثامناً: معوقات تطبيق جودة حياة العمل
تاسعاً: برامج جودة حياة العمل

أولاً: نبذة تاريخية عن جودة حياة العمل (QWL) Historical overview of

ظهر مفهوم جودة حياة العمل وبشكل مبدئي في نهاية الستينيات من القرن العشرين ومازال في تطور مستمر بمختلف عناصره ومجالاته، وظهر كمصطلح منفرد ولأول مرة سنة (١٩٧٢) من خلال فعاليات المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت شركة "جنرال موتورز" هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه، وكان من نتائج هذا المؤتمر تبني الشركة لبرامج جودة حياة العمل، وإجراء بعض التحديثات والتطويرات بمصانعها ومنتجاتها لزيادة الكفاءة في العمل ولمواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي فيها، والتي كان من نتائجها التخفيف من حالة الشعور بعدم الأمان والخوف من المجهول لدى العاملين، وهاجس الاستغناء عنهم من قبل منظماتهم أو تخفيض امتيازاتهم وأجورهم ومزاياهم الاجتماعية المقدمة لهم، جنباً إلى جنب مع حرص منظماتهم على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الداعي لضمان التزامهم وإخلاصهم بالعمل، عن طريق تعظيم أهمية استخدام وترشيد الموارد البشرية واعتبارها إحدى الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال (السويطي، ٢٠١٦، ٤٥).

ويرى (Goodman & Fandt, 1995) نقلاً عن (الهور، ٢٠١٧، ٥٣) أن في التسعينيات من القرن العشرين قامت العديد من المنظمات حول العالم بتطبيق شكل آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات الزبون الداخلي والخارجي وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية واكتسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية. ويوضح (جاد الرب، ٢٠٠٨، ١٤-٢٠) أن جودة حياة العمل (QWL) مرت بثلاث مراحل زمنية منذ نشأتها، وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تتمثل في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، إذ اعتُبر بعض الباحثين مفهوم جودة حياة العمل في تلك الفترة على أنه مفهوم فلسفي أكثر من كونه أسلوباً معيناً، أما البعض الآخر فأشاروا إلى أن هذا المفهوم كان ينصب على أثر الوظيفة على صحة العمل والتعرف على الطرائق التي تزيد من جودة ونوعية أداء الفرد اثناء العمل، وإن

المفهوم ظهر نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل مثل زيادة معدلات دوران العمل، وزيادة استياء العاملين تجاه رؤسائهم في العمل.

المرحلة الثانية: بدأت في منتصف السبعينيات وبداية الثمانينيات، إذ شهدت هذه المرحلة انخفاض الاهتمام في برامج تحسين الحياة الوظيفية، وهذا نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خطتها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، فضلاً عن زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العاملين عن أعمالهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية من تلك الفترة.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينيات ولغاية الآن، إذ شهدت هذه المرحلة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة وتحسين حياة العمل، ويرجع ذلك إلى حاجة المنظمات وخاصة الأمريكية منها لمثل هذه البرامج نتيجة ضعف الموقف التنافسي لها أمام المنظمات اليابانية والصينية والأوروبية.

ويوضح الجدول (٢) مراحل تطور مفهوم جودة حياة العمل، إذ انصب الاهتمام في مرحلة الستينيات على تطبيق معايير جودة الحياة في داخل المنظمة، في حين ركزت فترة السبعينيات حسب وجهة نظر (Garg, et al., 2012, 233) على المفهوم التخصصي، فكل تخصص يحتاج إلى جودة حياة معينة كالخدمي والسلي، في حين انصب الاهتمام في فترة الثمانينيات نحو البيئة المادية للمشروعات فقد أكد (Daud, 2010, 77) على ضرورة توفير الإضاءة والتدفئة والمكان والمعدات كمتغيرات أساسية في بيئة حياة العمل. وفي فترة التسعينيات أنصب الاهتمام على الجودة الوظيفية، فاعتُبرت الوظيفة مقياساً لجودة الحياة، فكانت المهارات والخبرات التي يتمتع بها الموظف وبحسب وظائف المنظمة هي أساس جودة الحياة، فظهرت جودة حياة رجال البيع وجودة حياة عمال الإنتاج والعمليات وغيرهم، ومع دخول الألفية الثانية إلى سنة (٢٠٠٩) وعلى مدى عقد كامل ومع ضرورة بناء قواعد أساسية لجودة الحياة حدد (Bharathi, et al., 2011, 48) أن يكون لكل وظيفة قواعد أساسية لحياة العمل يفترض توافرها في الإنتاج سواء كان سلعياً أو خدمياً، وتطور هذا المفهوم مع تطبيق شهادات الجودة (الايزو) بإصداراتها المختلفة ليُفرد لها بند خاص بجودة حياة العمل ما بين سنة (٢٠١٠-٢٠١٩)، وإن تناول مفهوم جودة الحياة ضمن شهادة الايزو ليس من ضمن الدراسة الحالية وذلك لسببين، السبب الأول هو عدم وجود شهادة (أيزو) تختص بجودة الحياة، أما السبب الثاني فهو إن متغيرات جودة الحياة عامة تختلف وفقاً لعدة أسس منها بحسب نوع الإنتاج

ويحسب أسلوب الإدارة ويحسب متغيرات حسية أو غير حسية ترتبط بالموظف نفسه، وبالتالي يتم تناولها بحسب اختلاف الدراسات.

الجدول (٢) تطور جودة حياة العمل للفترة من ١٩٦٠ - ٢٠١٩

٢٠١٠ ٢٠١٩ -	٢٠٠٠ ٢٠٠٩ -	١٩٩٠ ١٩٩٩ -	١٩٨٠ ١٩٨٩ -	١٩٧٠ ١٩٧٩ -	١٩٦٠ ١٩٦٩ -	جودة الحياة
عولمة جودة حياة العمل	قواعد حياة العمل	الوظيفة	البيئة المادية للمشروعات	المفهوم التخصصي	داخل المنظمة	

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: مفهوم جودة حياة العمل The concept of quality of work life

تجدد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع جودة حياة العمل (QWL) من قبل الباحثين فقد أكدوا عليه بوصفه أهم مصادر الرضا للأفراد، والذي يميز بيئة عمل منظمة ما عن غيرها من المنظمات، لذلك يفترض على تلك المنظمات أن تكون مسؤولة أخلاقياً واجتماعياً عن تحسين جودة الحياة للعاملين لديها، وكذلك السعي الى تطبيق جميع البرامج الخاصة بها، وذلك لغرض اشباع حاجات هؤلاء العاملين ورغباتهم في بيئة العمل، كما أن نجاح منظمات الاعمال المعاصرة اليوم يتمثل بقدرتها على تلبية تلك الحاجات والمتطلبات والذي ينعكس على تحقيق أهدافها، ولذلك أصبحت الإدارة المعاصرة متيقنة بأن نجاح المنظمة سيكون مرهوناً بتحقيق أهدافها من خلال سعيها لتطبيق برامج جودة حياة العمل فيها، وعلى الرغم من التقدم والتطور في التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية إلا أن المنظمة لا يمكن أن تستغني عن العنصر البشري فيها، وذلك لكونه يعد المحرك والمنفذ لهذه التكنولوجيا (فازع، ٢٠١٧، ٣٠).

ويتمثل العنصر الأساسي بمحاولات تحسين برامج جودة حياة العمل في إعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عالٍ في أعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابتكار والابداع، وتأسيساً على ذلك يذهب البعض الى ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة (الهييتي، ٢٠٠٥، ٢٥٠). وفي ضوء ما تقدم فقد تعددت وتنوعت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم جودة حياة العمل، والجدول (٣) يوضح ذلك، مدونة بحسب سياق تاريخ صدورها على النحو الآتي:

الجدول (٣) مفاهيم جودة حياة العمل بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

الباحث والسنة	مفهوم جودة حياة العمل (QWL)
الهيثي، ٢٠٠٥، ٢٧٥	هي أحد مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة حياة أفضل لعاملها يمكن أن يساعدها ذلك في إطلاق طاقات هؤلاء الأفراد تحقيقاً لهدف زيادة الانتاج كما ونوعاً.
جاد الرب، ٢٠٠٨، ٩	مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها .
Swamy, et al., 2015, 281	مدى رضا العامل عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
ALzalabani, 2017, 2	هي زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون والتي تتعكس في تحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الامثل للأفراد، هذا فضلاً عن تحسين الأمن والصحة والرضا الوظيفي.
Campos & Rueda, 2017, 65	إنها مجموعة من المبادلات، الهدف منها تحسين التجربة البشرية في مكان العمل مع زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اعادة تصميم طبيعتها، وتحقيق مكاسب في الانتاجية .
Kumari & sidhu, 2017,332	هي عملية صنع القرار المشترك والتعاون وبناء الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين .
Ramawick rama, et. al., 2017,169	هي عملية تسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم .
Velayudhan & yameni, 2017, 7	هي الظروف والبيئات المؤاتية لمكان العمل التي تدعم وتحافظ على رضا الموظفين عن طريق تزويدهم بالأمن الوظيفي والمكافأة.
Agrawal, 2018, 12	هي عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين أو العاملين لديها من خلال تطوير آليات للسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل.
Easton & vinlaar, 2018, 9	مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على تحسين أداء الفرد وزيادة انتاجية المنظمة .
Badawy, et. al., 2018, 237	وهي توفير نوع من الرفاهية الجسدية والنفسية في بيئة العمل والتي تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل .
Nayak, et. al., 2018,3	هي منهج متعدد الأبعاد، حيث تشمل على توفير الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل ، وأجر عادل ومنصف ، ومجموعات عمل متعاونة وفرص أفضل للنمو .
Nafei, 2018, 185	هي الطريقة التي يمكن بها للمنظمة حماية الرفاهية الكلية للموظف بدلاً من التركيز فقط على الميزات المتعلقة بالوظيفة.
Pio & tampi, 2018, 2	هي زيادة ثقة الموظف ومشاركته في حل المشكلات لزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الفاعلية

التنظيمية، لأن العمل الذي يؤديه الأشخاص هو مصدر مهم للرضا لديهم .	
هي مجموعة من الممارسات التي تقوم بها المنظمات من أجل حماية وتعزيز وكذلك المساهمة الإيجابية في الرفاه البدني والعقلي والاجتماعي للعاملين فيها وبالتالي ينعكس على تحقيق أهدافها .	Subbarayalu & Alkuwaiti , 2018, 2
هي رضا الموظف عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات التي تقدمها له المنظمة من خلال الموارد والأنشطة والنتائج الناجمة عن المشاركة في مكان العمل.	Tho, 2018, 3
مجموعة من الانظمة المرتبطة بتطوير رأس المال البشري للمنظمة والتي تؤثر في حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والتي بدورها تنعكس على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والاطراف ذات العلاقة .	الأخرس وخليل، ٢٠١٨، ٣٦٠-٣٦١
هي توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين واشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة وتوفير متطلبات الامان والاستقرار الوظيفي وإتاحة الفرص الملائمة لهم.	خليل، ٢٠١٩، ١٤
هي عملية يتم بموجبها امتلاك موظفي المنظمات وأصحاب المصلحة نظرة ثابتة حول كيفية العمل معا بشكل أفضل لتحسين جودة الحياة للموظفين والفاعلية التنظيمية بوقت واحد .	عبد العالي، ٢٠١٩، ٥٢
هي عملية تحسين بيئة العمل التي يعيشها العامل من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، عدالة نظام الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن جماعات وفرق العمل والتي بدورها تؤدي الى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة .	Mukherjee, 2019, 274
هي استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين لديها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل.	Sinval, et.al., 2019, 1-29

الجدول من إعداد الباحث باعتماد المصادر الواردة فيه.

وفي إطار ما سبق يمكن للباحث أن يعرف جودة حياة العمل على أنها مجموعة من البرامج والأساليب التي تتبعها المنظمة بهدف توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على أداء المهام المسندة اليهم، فضلاً عن الحاجة إلى منح العاملين السلطة والمسؤولية التي تناسب اعمالهم.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بجودة حياة العمل (QWL) Reasons For Attention to (QWL)

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل نذكرها فيما يأتي:

(قهيري، ٢٠١٩، ٧٧)

- انخفاض جودة المنتج أو الخدمة، وشدة المنافسة.
- تجنب الموظفين العمل (الانسحاب الجسمي أو النفسي).
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الموظفين.
- انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية والانسانية في العمل.

- تغير احتياجات وطموحات الموظفين، فلقد أصبحوا أكثر تعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا وليس فقط كسب قوتهم المعيشي.
في حين حدد (Gayathivi & Ramakrishnan, 2013, 1) أسباب الاهتمام بجودة حياة العمل بالآتي:

- التطور المتسارع في التكنولوجيا المستخدمة.
- تنوع مهارات العاملين في المنظمة.
- تزايد حالات الاغتراب الوظيفي.
- ازدهار اقتصاديات الاعمال.
- الرغبة في تحسين مستوى الأداء المنظمي.
- الاهتمام المتزايد في كسب الميزة التنافسية.
- إشعار العاملين بدرجات عالية من الأمن الوظيفي.
- الارتفاع المستمر في نفقات وتكاليف المنظمة.

رابعاً: أهمية جودة حياة العمل The Importance of Quality of Work Life

تتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تحدثه من أثر على أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أدائها لمهامها أو علاقتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التطبيقية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لذا فقد أكد الباحثون أن درجة نجاح أية منظمة على المدى القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على إنشاء بيئة عمل ملائمة في هذه المنظمات (الدبابسة، ٢٠١٧، ٢٥).

ويرى Ghosh أن جودة حياة العمل تعد عاملاً مهماً لتحفيز الموظفين في المنظمات، أما (Buchnan & Boddy) فاعتبراها عاملاً مهماً في زيادة الكفاءة التنظيمية، في حين أشار Good Man إلى أن برامج جودة حياة العمل تعمل على تقليل معدلات الغياب لدى العاملين (نصار، ٢٠١٣، ١٢). في حين يرى (Mily & Yameni) أن أهمية جودة حياة العمل تتمثل في توفير ظروف عمل جيدة للعاملين وتوسيع هذه الفرص، وبالتالي تحقيق قوة اقتصادية للمنظمة، وكذلك توفير مستوى عالٍ من الدافعية والرضا والالتزام في العمل، بالإضافة الى تقليل الصراعات بين العاملين عن طريق مناخ تنظيمي تسود فيه العلاقات الاجتماعية وروح

التعاون، فضلاً عن تحسين أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة (الصراف، ٢٠١٨، ٢٢٣).

- وقد بين ماهر (٢٠٠٧) و ماضي (٢٠١٤) أهم النواحي الإيجابية المنعكسة من تطبيق جودة حياة العمل، وهي كما يأتي: (أبو حميد، ٢٠١٧، ١٣)، (الهور، ٢٠١٧، ٥٦)
- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، فالأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، أما المنظمات فتسعى إلى تحقيق الانتاجية والربح.
 - تحسين سمعة المنظمة، فعندما يدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بهم، فأنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في مجتمعاتهم والأماكن التي قد يتواجدون فيها.
 - تحسين العلاقات الانسانية في المنظمة ودعمها.
 - زيادة الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة.
 - استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
 - انخفاض معدلات غياب العاملين في المنظمة.
 - زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.

أما بخصوص أهمية جودة حياة العمل بحسب رأي الباحث، فهي تتمثل بزيادة انتماء العاملين وولائهم والذي ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، فضلاً عن ذلك فإن إشباع حاجات ورغبات العاملين قد يؤدي بدوره الى زيادة الانتاجية، فضلاً عن تخفيض حالات الصراع التي قد تنشأ بين العاملين والإدارة، من خلال تعزيز العلاقات الانسانية وتسوية المظالم وحل المشكلات، وكذلك انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل في المنظمة، كما تسهم جودة حياة العمل في الاستثمار الامثل للموارد البشرية، وتقليل حوادث العمل، والذي يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف.

خامساً: أهداف جودة حياة العمل Quality of Work Life Goals

إن كفاءة المنظمات وإنتاجيتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة حياة العمل فيها، تلك التي تولد الانتماء وحب الاستمرار في هذا العمل، ولا بد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، إذ إن نجاح المنظمة بتحقيق جودة حياة العمل للأفراد يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات هؤلاء الأفراد لتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي بدأت بالتوجه نحو إجراءات في العمل من حيث المحتوى والأبعاد وليس فقط الاستثمار في رأس المال والتقنيات الحديثة حققت العديد من الأهداف، فمن هنا يمكن إيجاز أهداف جودة حياة العمل من وجهة نظر بعض الباحثين في هذا المجال وهي على النحو الآتي:

فقد ذكر كلاً من (Reddy & Reddy, 2010, 832) أن أهم أهداف جودة حياة العمل تتمثل في تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، مما يعزز المشاعر الإيجابية لهم، وكذلك تعزيز التعليم في بيئة العمل، فضلاً عن تكوين صورة أفضل للمنظمة في الاحتفاظ وجذب العاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية العاملين.

وأشار (Hunt) بأن برامج جودة حياة العمل تهدف إلى: (الشنطي، ٢٠١٦، ٣٠)

- زيادة ثقة العاملين
- المشاركة في حل المشكلات
- زيادة الرضا الوظيفي
- زيادة الفاعلية التنظيمية

وأضاف (Huselid & Delaney) بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف بتبنيها لبرامج جودة حياة العمل منها تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء وذات دافعية عالية نحو العمل، وكذلك توفير ظروف عمل مطورة ومحسنة من وجهة نظر العاملين (البليبيسي، ٢٠١٢، ١٣).

في حين يرى كل من (Gupta & Parul) أن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق هدفين هما تعزيز إنتاجية المنظمة من جهة وتحقيق رضا العاملين من جهة أخرى، فقد لوحظ أن الموظف قد يشعر بدرجة عالية من جودة حياة العمل عندما يكون لديه شعور إيجابي نحو وظيفته، مما يحفزه على البقاء في الوظيفة، والقيام بأداء متميز فيها (منصور، ٢٠١٦، ٢٠). وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأهداف المستحصلة من تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمات تتمثل في تعظيم وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء وذات دافعية عالية نحو العمل، وقادرة على القيام بمهامها، والتوفيق بين حياتها الوظيفية وحياتها الشخصية، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وجذب العاملين ذوي المهارة والموهوبين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والارياح، وخفض التكاليف التنظيمية، وتقليل معدلات دوران العاملين.

سادساً: خصائص جودة حياة العمل Quality of work life characteristics

تُعبّر جودة حياة العمل عن الظروف والبيئات الصحية في مكان العمل والتي تعزز وتدعم رضا العاملين من خلال توفير بعض الخصائص المهمة والتي لها تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة. إذ أشار Richero (1999) إلى الخصائص النوعية لجودة حياة العمل والمتمثلة في الأمور الآتية: (منصور، ٢٠١٦، ٢١)

- تعويض راتب كافٍ وعادل.
 - ظروف عمل صحية وآمنة.
 - وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وما يتمتع به من معارف ومهارات وقدرات، والعمل على تطويرها.
 - المناخ الاجتماعي لبيئة العمل من خلال علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين ورؤسائهم.
 - حماية حقوق العاملين.
 - التوازن بين حياة العمل والحياة الأسرية للفرد العامل.
 - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة أمام المجتمع.
- في حين بين (بو حفص، ٢٠١٥) إن الخصائص تشتمل على: (الصراف، ٢٠١٨، ٢٢٤)
١. نظام الاتصالات **Communication system**: إذ تعتبر المنظمة بيئة حيوية لمختلف أنشطة الاتصالات الرسمية من خلال تبادل المعلومات ونشرها.
 ٢. نظم المقترحات **Proposal systems**: تفترض جودة حياة العمل الجيدة وضع برامج لمشاركة الأفراد العاملين عن طريق طرح أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة ومسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق تلك الأفكار بعد الدراسة عن طريق "صندوق المقترحات".
 ٣. **Efforts of the Organization** مجهودات المنظمة: عن طريق الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية وقدرتها على التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن أهم الخصائص التي يجب توافرها في جودة حياة العمل هي توفير العدالة في مكان العمل، وكذلك توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لأداء العاملين، بالإضافة إلى إعادة تصميم العمل بما يتلاءم مع تطورات وطموحات العاملين، فضلاً عن توفير الرعاية الصحية والمهنية لهؤلاء الأفراد.

سابعاً: أبعاد جودة حياة العمل **Dimensions of Quality of Work Life**

إن دراسة جودة حياة العمل (QWL) تستدعي التعرف على أبعادها والتي تدل على محتواها، ولقد تعددت رؤى الباحثين والكتاب حول هذه الأبعاد باختلاف أهداف وطبيعة دراسة كل منهم، وتعد جودة حياة العمل من الأساسيات المهمة التي يجب تحقيقها في المنظمات أياً كان نشاطها كونها تجعل الأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي، كما إنها تتعلق بالاطار العام الذي يرسم مستقبل المنظمة في ضوء الوضع الراهن، وفي ما يأتي آراء بعض الكتاب والباحثين حول أبعاد جودة حياة العمل موضحاً ذلك بالجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤) أبعاد جودة حياة العمل حسب توجهات بعض الكتاب والباحثين

أبعاد جودة حياة العمل (QWL)	الباحث والسنة
التعويضات العادلة، ظروف العمل الصحية والأمنة، تحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، تعزيز التعلم في بيئة العمل، تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم.	Rahman, et. al., 2011, 269
بيئة العمل، ثقافة المنظمة والمناخ، تحسين العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، الرضا والأمن الوظيفي، استقلالية العمل، كفاية الموارد.	Swamy, et. al., 2015, 288
الامن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الاشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي.	البربري، ٢٠١٦، ٢٠-٢٧
الالتزام التنظيمي، تصميم الوظيفة، التكوين والتعليم، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، تقليل ضغوط العمل، فرق العمل.	بو بكر، ٢٠١٦، ٩٤
ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدل والمساواة، إتاحة فرص الترقية والتقدم المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان والاستقرار الوظيفي.	البياري، ٢٠١٨، ١٥-٢٠
عدالة وكفاية الأجور، ظروف عمل آمنة وصحية، فرص النمو المستمر والأمان، التمسك بمبادئ المنظمة، وجود فرص لتنمية واستغلال الطاقات البشرية، التكامل الاجتماعي في المنظمة، العمل ومساحة الحياة الكلية، المسؤولية الاجتماعية.	البيومي، ٢٠١٦، ٤٨-٥٠
كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، التكامل الاجتماعي، التوازن بين الحياة والعمل، فرص النمو الوظيفي، فرص استغلال القابليات وتطويرها، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي.	ثورية، ٢٠١٧، ٢٨
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نظم الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والامان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم، الصحة والسلامة المهنية، الأجور.	الاستاذ، ٢٠١٧، ١٨-٢٢
الرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية بين الموظف ورؤسائه، الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل.	العمرى والياقي، ٢٠١٧، ٦٩-٧١
الظروف المادية والمالية، الظروف الوظيفية، والعلاقات الانسانية.	يونس، ٢٠١٧، ٤٩
البيئة المادية، نوع الاشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجور والمزايا، الملاءمة الاجتماعية والتكامل في مكان العمل.	Badawy, et. al., 2018, 241
ظروف العمل، الرضا الوظيفي، الرفاهية العامة، التطوير المهني، التعويضات والمكافآت، الدعم الاجتماعي.	Nayak, et. al., 2018, 3
ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، العوامل المالية، العوامل الصحية و السلامة المهنية	ابو شمالة، ٢٠١٨، ٤٠-٤٤
الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والامان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل الصحية والأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرض الترقية والتقدم الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة.	أبو عودة، ٢٠١٨، ١٣-١٧

العوامل التنظيمية والوظيفية للمنظمة، العوامل المادية والمعنوية للمنظمة.	الحمداني، ٢٠١٨، ٢٨٨
بيئة العمل المادية، الاحتياجات الاقتصادية و العائلية، احتياجات الصحة والسلامة، تحقيق الرضا الوظيفي، احتياجات المعرفة.	Sinval, at. al., 2019, 17
بيئة العمل، العوامل النفسية والاجتماعية في العمل، فرصة التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي.	Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019, 3
المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل الأجور والمكافآت.	خليل، ٢٠١٩، ١٤ - ١٥

الجدول من إعداد الباحث باعتماد المصادر الواردة فيه.

وبعد أن تم استعراض مجموعة من الأبعاد لبعض الكتاب والباحثين العرب والاجانب في مجال جودة حياة العمل، ستعتمد الدراسة على خمسة أبعاد أساسية هي: (بيئة العمل، الأجور والرواتب، فرق العمل، القيادة وأسلوب الاشراف، المشاركة في صنع القرارات) وتم الاعتماد على هذه الأبعاد لكونها الأكثر وضوحاً وبروزاً في الميدان المبحوث، من خلال الجولات الميدانية التي أجريت من قبل الباحث.

البعد الأول: بيئة العمل Work environment

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى لا تعمل مالم يتوفر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والانصاف أن تتوافر له بيئة العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل، وتعرف بيئة العمل على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمنظمة التي ينتمي اليها (البياري، ٢٠١٨، ١٥).

وتتضمن بيئة العمل جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل، وتشمل الظروف المادية والمعنوية والمكانية، وإن توفير أفضل ظروف عمل للموظفين من خدمات وبيئة عمل مناسبة يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانيات، في حين إن ظروف العمل غير المناسبة وغير الآمنة، فضلاً عن الضغوط النفسية التي تولدها تؤثر سلبياً على رغبة الموظفين في العمل، وتؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية في بيئة العمل، مما يولد توتراً في العلاقات بين الإدارة والموظفين، وبالتالي يؤثر بمستوى الإنتاجية وسمعة المنظمة (زوين والحساوي، ٢٠١٧، ١٧٩).

ومن أهم العوامل البيئية المؤثرة على الأداء هي: (العنزوي، ٢٠١٣، ٣٠)

- الإضاءة والالوان

- الضوضاء
 - الظروف الجوية وتشمل الحرارة والتهوية
 - موقع المنظمة وحسن مظهرها
 - حوادث العمل
 - توفير المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل
 - توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر
- ويرى الباحث أن بيئة العمل لها دور كبير في تحفيز العاملين وشعورهم بالاستقرار والارتياح في المنظمة، وهذا يعطي الحرية للفرد العامل في الإبداع بشكل أكبر، وبالتالي يعود بالفائدة على المنظمة.

البعد الثاني: الأجور والرواتب (التعويضات المالية) Wages and salaries

تشير نظرية الرجل الاقتصادي إلى أن المال هو الحافز أو الدافع الأساسي للعمل، وعلى هذا الأساس فكر علماء الاقتصاد ومنهم (أدم سميث) وكذلك علماء الإدارة ومن أشهرهم (فردريك تايلر) بأن الزيادة في الانتاجية والرضا يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمنظمة، وتذهب بعض المنظمات الى أبعد من ذلك باعتبارها التعويض المالي (الأجور) المباشر الذي يعد أحد أهم مكونات استراتيجية الموارد البشرية، وتتمثل العدالة في دفع الرواتب حالة من حالات شعور العامل بالمقدرة على تحقيق المساواة فيما يستلمه مقابل عمله (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٩).

وتتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للعاملين إزاء عملهم في المنظمات، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجور (wages) ومصطلح الرواتب (salary)، فمصطلح الأجور هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الانتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية أي المبلغ الذي يتقاضاه الموظف شهريا مقابل عمله في الخدمة العامة، ويطلق عليهم اسم الموظفين، لذا يمكن ملاحظة أن الاختلاف في المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فجميع المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للعاملين مقابل الاعمال التي يقومون بها (أبو عودة، ٢٠١٨، ١٣).

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من أهم الانظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد واندماجه في عملة وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل، إذ يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في

المجتمع، وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها وكذلك مدى احترامه لذاته، فيقدر ما يحصل عليه الفرد من أجر مرتفع، فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح (Dessler, 2011, 422).

وتكمن الأهمية في الأجر والرواتب بالنسبة للأفراد والمنظمات على النحو الآتي: (الاستاذ، ٢٠١٧، ٢٣)

أ- أهمية الأجر والرواتب بالنسبة للأفراد

- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصةً في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الاعالة فيها.
- يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها، فعندما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل كبير، والعكس صحيح.
- تؤدي الأجر دوراً مهماً في قرار الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها أو الانتقال الى منظمة اخرى.

ب- أهمية الأجر والرواتب بالنسبة للمنظمة

- تعتبر الأجر إحدى الوسائل الهامة التي تستخدمها المنظمة في تحفيز الأفراد نحو تحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد العاملين للمنظمات التي يعملون بها، وزيادة هذه النسبة.
- إن مقدار ما تدفعه المنظمة للأفراد من أجر قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانات المالية لهذه المنظمة وعلى مركزها المالي بين المنظمات الأخرى.
- ويرى الباحث أن للأجر والرواتب أثراً كبيراً في رضا العاملين عن الوظائف التي يعملون فيها والبقاء فيها لأطول فترة ممكنة، ويرجع ذلك لكونها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، كالحاجات الفسيولوجية، والشعور بالأمن، والمكانة الاجتماعية، وبالتالي فإن لها دوراً كبيراً في تحسين جودة الحياة التي يعيشها العاملون.

البعد الثالث: فرق العمل Work teams

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة في الأدب الإداري الحديث انطلاقاً من الحقيقة التي أضحت شائعة في عالم الأعمال والقائلة بأن نجاح المنظمات اليوم في أعمالها إنما يعود بالدرجة الأساس للعمل الفرقي. إذ تُعرف هذه الفرق بأنها مجموعة من الأفراد ذوي مهارات مكملة لبعضها، والذين يعملون بفعالية معاً لإنجاز هدف عام يعدون مسؤولين عنه (قهيري، ٢٠١٩، ١٣٨). كما عُرفت أيضاً على أنها عدد محدد من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة

عالية، ويبدلون أقصى جهد لديهم لتحقيق الأهداف المحددة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة (شويش وحسين، ٢٠١٨، ٢١٩). وتتمثل أهداف بناء فرق العمل فيما يأتي: (نصار، ٢٠١٣، ٢١)

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
 - تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
 - تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
 - توفير مزيد من الشفافية والوضوح بين أجزاء المنظمة.
 - اعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 - الاستخدام الامثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
 - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- وهناك أشكال كثيرة من فرق العمل التي تم اعتمادها من قبل مختلف منظمات الاعمال في أداء عملها ومنها: (متعب ، ٢٠١٥ ، ١٠-١١)
- الفرق الدائمة Permanent teams: هي فرق متخصصة بجزء معين ومهم من أجزاء العمل مع الحرية الكاملة في تنفيذه وأسلوب توزيع المهام.
 - فرق حل المشكلات Problem solving teams: وهي فرق مؤقتة ومتعددة الاختصاصات والمهارات لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق أو المنظمة.
 - فرق حلقات الجودة Quality rings team: وهي مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين للعمل طواعية لساعات عمل محددة اسبوعياً للتباحث في حل المشكلات ذات الصلة بالعمل.
 - فرق الإدارة Management teams: وهي فرق مكونة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات بهدف تنسيق عمل الفرق الأخرى.
 - الفرق الافتراضية Virtual teams: وهي فرق منتشرة جغرافياً أو تنظيمياً، وتتصل مع بعضها بوسائل اتصال مختلفة من أجل إنجاز مهمة تنظيمية معينة.
 - فرق المشروع Project teams: هي فرق ذات مهمة تتعلق غالباً بتطوير شيء محدد أو إنجاز مهمه معقدة.
 - فريق قوة المهمة Task Force Team: هو فريق مؤقت مصمم خصيصاً لغرض معروف ومحدد مسبقاً ويزول بزوال المشروع.

- الفرق المدارة ذاتياً Self-managed teams: وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات والاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة الذاتية في إنجاز العمل.

ويرى الباحث أن لفرق العمل أهمية كبيرة في تعزيز الابداع، إذ يمكن من خلالها رفع الكفاءة والمهارة لدى العاملين وتحسين أساليب وطرائق العمل التي تعمل على تطوير أداء أعمالهم بما يتناسب مع أهداف المنظمة وبالتالي تحسين جودة الحياة التي يعيشها هؤلاء العاملون.

البعد الرابع: القيادة وأسلوب الإشراف Leadership and style of supervision

تعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد نحو الأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل الذي يقومون به. والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتؤدي القيادة دوراً أساسياً ومهماً في العمليات الإدارية، إذ إن القيادة الإدارية هي الرأس المفكر للمنظمة. وقد عُرِفَت القيادة على أنها التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفاعلية، وهي أيضاً توفير للجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة. أما الإشراف فيعرف على أنه الاطلاع والملاحظة والرعاية لنشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم (نصار، ٢٠١٣، ٢٠).

في حين أشار (السراج، ٢٠١٧، ٣٨) بأن القيادة عملية رشيدة تتكون من طرفين، الطرف الأول هو القائد وهو الذي يوجه ويرشد الطرف الآخر المتمثل بالمرؤوسين ومدى تقبلهم لهذا التوجيه والارشاد لتحقيق الأهداف المرجوة، فالعلاقة بين القائد والمرؤوس تعتبر من خصائص بيئة العمل الهامة والتي لها تأثير في رضا المرؤوسين واستعدادهم للعمل بتوجيهات القائد وتنفيذ القرارات المتخذة.

وهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم، ويؤدي الى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد الذي يتبع الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها، يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل (الحسني، ٢٠١٦، ٢٠).

وهناك العديد من أساليب القيادة التي أشار لها الباحثين ومنهم ما أشار (المغربي، ٢٠١٠، ٢٢-٢٣) الذي ذكر بوجود ثلاثة أساليب للقيادة يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم، والتي تختلف بحسب درجة الحرية والسلطة الممنوحة لهم، وهي على النحو الآتي:

• القيادة الديمقراطية Democratic leadership وتُعرف بأنها نمط قيادي لا يصدر فيه القائد الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل العلاقة مع المرؤوسين، وتتم عادةً من خلال

التربيب وليس التخويف واعتماد المشاركة، ولا يوجد هناك احتكار للسلطة في إصدار القرارات.

- القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership وتُعرف بأنها النمط الذي ينفرد فيه القائد بوضع السياسات واتخاذ القرارات، ويتم إخضاع جميع الأمور إلى سلطته عن طريق التحكم والتوجيه المباشر، وفيها يهتم القائد بشكل قليل بالعاملين، وينصب اهتمامه على العمل.
 - القيادة الفوضوية Chaotic Leadership وهي أسلوب يشترك بين الأسلوبين السابقين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية، وهذا الأسلوب لا يركز على الانتاج كما في النمط الأوتوقراطي، ولا يركز القائد اهتمامه على المرؤوسين كما في النمط الديمقراطي، وإنما هو نمط وسط أو متغير بحسب الحالة وبحسب طبيعة الموقف وظروف الجماعة المرؤوسة.
- ويرى الباحث أن القيادة وأسلوب الاشراف له دور كبير في تحسين أداء العاملين وكذلك جودة الحياة التي يعيشونها، وزيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة، فإذا كان نمط القيادة الإشرافية تسليطاً، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، وفقدانهم للانتماء، وعدم الرغبة في العمل، وانعدام الثقة، وبالتالي فإن ذلك سيؤثر سلبياً على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

البعد الخامس: المشاركة في صنع القرارات Participation in decision-making

يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الافكار التي من شأنها تحسين طرائق وأساليب العمل والحد من الصراعات بينهم وبين الإدارة، كما تؤمن المشاركة في صنع القرارات مزيداً من الانسجام في جو العمل، لذلك فإن اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً جيداً للعاملين يسهم في استخراج الطاقات الكامنة لديهم، كما أن للمشاركة في صنع القرارات تأثيراً قوياً على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً للعاملين، ولها أيضاً أثر على الانتاجية. وتعرف عملية المشاركة في صنع القرار بأنها دعوة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بأسلوب تشاركي وتكاملي وتفاعلي، مما يولد الثقة لديهم، نتيجة اشتراكهم في وضع الحلول لهذه المشكلات (قهيري، ٢٠١٩، ١٢٣ - ١٢٤).

وعلى العكس من ذلك يؤدي عدم مشاركة العاملين في صناعة القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرار إلى الشعور بالغرابة وارتفاع مستويات ضغوط العمل، لذلك يجب أن يحرص الرؤساء على تفعيل نظم المشاركة للعاملين في صنع القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيهم، لأن ذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم. حيث إن بُعد العامل عن صنع القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمل وأن مشاركته غير

مهمه، وأن لا قيمة لرأيه في المسائل والاحداث التي ترتبط بعمله، مما يضفي عليه شعوراً بالعجز، وينعكس ذلك سلباً على أدائه وعدم اكثرائه للقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة (الزهراني، ٢٠١٣، ٣٢).

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٨، ٩٢-٩٣) أنه كلما زادت مشاركة العاملين في صنع القرارات تزداد فرص تطبيق جودة حياة العمل، فهذه المشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، إذ تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة حياة العمل في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، ومن أهم هذه النتائج :

- الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن العاملين.
- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية.
- الأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعلها صحية وآمنة وخالية من الأمراض والأخطار والحوادث.
- الحصول على آراء واقتراحات وافكار إبداعية وابتكارية.
- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للتزقي في المناصب القيادية مستقبلاً.
- زيادة الانتاجية وتخفيض معدلات التالف والفاقد.
- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرائق أكثر ديمقراطية.
- تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات الزبائن ورغباتهم وطموحاتهم.

في حين يرى الباحث أن المشاركة في صناعة القرارات يعد عاملاً تحفيزياً معنوياً يساعد المرؤوسين على تحسين وتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم، فضلاً عن ذلك تساعد على تقليل الصراعات بين المرؤوسين والإدارة.

ثامناً: معوقات تطبيق جودة حياة العمل Quality of work life problems

تواجه جودة حياة العمل الكثير من المعوقات، التي تحول دون إمكانية تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها، وهذه المعوقات ناتجة بفعل العديد من الأسباب سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك بحسب اختلاف الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تعيق تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات ومنها: (مويسات، ٢٠١٧، ٢٥-٢٦)، (الدحود، ٢٠١٥، ٣٠)

١- موقف الإدارة Management position يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل جواً من الديمقراطية في مكان العمل، لذا يجب على المديرين أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع مرؤوسيههم، ومنحهم فرصة إبداء آرائهم والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق، لأن الكثير من المديرين يعتبرون التخلي عن بعض صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون معارضه قوية ضد مثل هكذا برامج.

٢- سوء الخدمات وزيادة ساعات العمل Increase working hours وتدني مستوى الأجور والرواتب، والعمل في ظروف قاسية وعدم وجود نظم للتأمين الصحي، فضلاً عن ضعف الرقابة الحكومية، بالإضافة الى قصور فهم إدارة المنظمة لأهمية تطبيق جودة حياة العمل وعلاقتها بإنتاجية العاملين.

٣- التكلفة المالية Financial Cost ترى الإدارة أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة وتفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شحة مصادر التمويل الى التفكير مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور مرتفعة، وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر وضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول الى النتائج المرجوة.

وأشار كل من (Karadal & Huseyin) الى إن أهم معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) تتمثل في نقص الموارد سواءً على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المنظمة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة الى سوء الحالة الاقتصادية، وعدم توافر البنية الأساسية في المجتمع، يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة حياة العمل، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق برامج جودة حياة العمل (ساخي، ٢٠١٦، ١١٤).

ويرى الباحث مما سبق أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) هي عدم إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لتطبيق هذه البرامج في المنظمات، وعدم تخصيصها للموارد الكافية لها، فضلاً عن عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للعاملين في صناعة القرارات، وعدم القدرة على التعبير عن آرائهم باعتبارها ليست جزءاً من صلاحياتهم، واعتبار أن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة كافية ومرضية دون الحاجة لمزيد من تحسينها.

تاسعاً: برامج جودة حياة العمل Quality of work life programs

على الرغم من التقدم والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في القرن الحادي والعشرين إلا أنه يبقى دور الموارد البشرية دوراً أساسياً وفعالاً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة المختلفة، لذا باتت لزاماً على المنظمة وضع هدف تحسين برامج جودة حياة العمل (QWL) ضمن أسبقيات الأهداف الاستراتيجية ولا سيما في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة، وتسابق مستمر بين المنظمات من أجل الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين برامج جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في

الابداع والابتكار، كما أن مفهوم تحسين برامج جودة حياة العمل هو أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الانسانية والنمو والتقدم، ويذهب آخرون الى عدها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، لذا فجوانب جودة حياة العمل المحسنة لدى هؤلاء تتحقق من خلال توافر المؤشرات الآتية: (الهييتي، ٢٠٠٥، ٢٧٥)

- إشراف جيد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
- علاقات عمل جيدة.
- مشاركة عالية وكفاءة في اتخاذ القرارات.
- القدرة العالية على التكيف مع الضغوط البيئية.
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.

وإن نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل يعتمد عادةً على جهود ثلاثة أطراف رئيسية هي (الأفراد العاملون، كفاءة إدارة الموارد البشرية، والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا). وان من مستلزمات تطبيق برامج جودة حياة العمل كما ذكرها (الهييتي، ٢٠٠٥، ٢٧٥) تتمثل في تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين، وكذلك الاهتمام بمصالحهم وحقوقهم، بالإضافة الى اعتماد قنوات اتصال واضحة، ومنح فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وقبول الاقتراحات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إعادة النظر بأنظمة الأجور والرواتب والحوافز وإعادة تصميم الوظائف، وكذلك توفير البيئة المادية المناسبة من حيث النظام والأمان والراحة، واشتراك الأفراد العاملين في برامج التوعية الصحية.

وتتوافر لدى المنظمات مجموعة من البرامج لتحسين جودة حياة العمل، حيث تنقسم

هذه البرامج الى شكلين رئيسيين هما: (أبوغنيم وعجيل، ٢٠١٨، ٢٠-٢٣)

أ- البرامج التقليدية Traditional programs

ويُقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذُ فترة الستينيات من القرن العشرين والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلةً بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة جميع أو اغلب المنظمات بهذه البرامج، والتي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الانساني للعاملين، وبالتالي يؤدي إلى زيادة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتشتمل هذه البرامج على الآتي: (فازع، ٢٠١٧، ٤٤-٦٢)

❖ تحسين بيئة وظروف العمل Improving Work Conditions Environment

❖ برنامج الصيانة البشرية Human Maintenance

❖ إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة Work Hours

❖ برنامج الرفاهية الاجتماعية Welfare Programs

❖ برنامج الرعاية الصحية Health Programs

❖ برنامج الامن والسلامة في العمل Safety Programs

❖ الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل Human Relations

بناءً على ما تقدم، يمكن الدخول في تفاصيل كل من هذه البرامج وبما يمكن من تغطية بعض محتوياتها، وعلى النحو الآتي:

١- تحسين بيئة وظروف العمل Improving Work Conditions Environment

يسهم تحسين بيئة وظروف العمل في تنمية دوافع العاملين، وزيادة إقبالهم نحو العمل، وبالتالي ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، لذلك تؤثر بيئة العمل بشكل واضح على العاملين، خاصة عند توافر مقومات البيئة التي توفر الهدوء والراحة للعاملين، لأن ذلك يساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل وفي أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة وتصميم المكاتب بشكل جيد من حيث الأثاث والتهوية والمساحة وعدم تكديس الغرف بالأفراد العاملين، تجلب مناخاً مناسباً للابتكار والابداع وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على تحسين الأداء.

٢- برنامج الصيانة البشرية Human Maintenance

يتضمن برنامج الصيانة البشرية مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الابداع والابتكار، وتبرز في مقدمة هذه الاجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير للعاملين، فضلاً عن إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز، وكذلك يشمل برنامج الصيانة البشرية مجموعة من الاجراءات والخدمات المقدمة للعاملين منها الاجراءات الوقائية، خدمات الدعم المعنوي والنفسي، خدمات التأمين، وخدمات التقاعد، وبالتالي فإن جميع هذه الاجراءات لها آثار إيجابية على درجة التزام وانتماء العاملين للمنظمة.

٣- إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة Work Hours

تعد عملية إعادة النظر في ساعات العمل (إدارة الوقت) أحد الموارد الهامة والتمينة لأي منظمة، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، فساعات العمل هي أحد الموارد المتاحة للإدارة لتحقيق أهداف العمل، كما أن مفهوم إعادة النظر بساعات العمل (إدارة الوقت) لا يقتصر على الإداريين دون غيرهم، فالجميع مطالبون بإدارة ساعات عملهم ووقتهم بشكل فاعل بحيث يحقق الشخص أقصى استثمار ممكن لهذا الوقت، وتُعرف عملية إعادة النظر بساعات العمل بأنها الاستخدام الامثل للوقت

والامكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي الى الاستفادة منها بشكل فاعل، وبما يسهم في تحقيق أهداف العمل.

٤- برنامج الرفاهية الاجتماعية Welfare Programs

يشير مفهوم الرفاهية الى حالة السعادة والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، حيث عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدماتية والمرافق المقدمة كالمطاعم ووسائل الترفيه والاستجمام، ووسائل النقل من وإلى مكان العمل، وأماكن لمبيت العاملين الذين تبعد مناطق سكنهم عن مكان العمل، وتعرف الرفاهية أيضا بأنها مجموعة من الاجراءات التي تنفذها إدارة المنظمة للعاملين بهدف رفع الروح المعنوية لهم، وزيادة الكفاءة والانتاجية في العمل، وهذا يتم من خلال تقديم التسهيلات الخدمية والترفيهية والصحية.

٥- برنامج الرعاية الصحية Health Programs

تعد الرعاية الصحية أحد الأمور المهمة لحماية الموارد البشرية من الامراض الجسدية والنفسية المحتمل الاصابة بها في مكان العمل والتي يكون سببها إما المناخ المادي أو الفرد أو طبيعة العمل نفسه، حيث تتم الاصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذه الامراض تحدث تدهوراً بطيئاً في صحة الانسان الجسدية والنفسية، لذا تعد الرعاية الصحية من الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلا عن الأهداف الفردية المتمثلة بصيانة العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل.

٦- برنامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs

إن الهدف من تطبيق هذا البرنامج هو لمنع أو الحد من الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العاملون في أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، والتي تحدث نتيجة أسباب عديدة منها ما يرتبط بالأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل أو بيئة العمل نفسها كقلة الاضاءة وسوء التهوية وساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الممل، لذا تؤدي الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، لا بل إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تلتزم بالنواحي الصحية والنفسية والمعنوية للعاملين.

٧- الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل Human Relations

تظهر أهمية برامج العلاقات الانسانية في تحسين جودة حياة العمل، لأن تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، فبرامج العلاقات الانسانية تستهدف إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة، وبالتالي يولد شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف واحدة.

ب_ البرامج الحديثة Modern programs

ويُقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وطبيعة البيئة التي تعمل في إطارها تلك المنظمات، وقد جاءت هذه البرامج نتيجة التغيرات والتطورات الكبيرة في بيئة الاعمال، مما أُلزم المنظمات إلى أن تعيد النظر ببرامج جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك بين المنظمة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو البرامج الآتية: (عفاف، ٢٠١٤، ٣١-٣٩)

❖ برامج الإثراء الوظيفي Job Enrichment

❖ برامج الإدارة بالمشاركة Management By Participation

❖ فرق العمل المدارة ذاتياً Self Management Work Team

❖ برامج جداول العمل البديلة Alternative Work Schedule

❖ برامج حلقات الجودة Quality Circles

وفي ضوء ما تقدم، يمكن الدخول في تفاصيل هذه البرامج وبما يُمكن من تغطية بعض محتوياتها، وهي على النحو الآتي:

١- برامج الأثراء الوظيفي Job Enrichment

يعد الأثراء الوظيفي أسلوب تحفيزي يهدف الى زيادة درجة رضا العاملين من خلال تطوير العمل وتحسينه بالاستقلالية والتميز والتنوع في المهام، وبما يجعل المهام أكثر تحدياً واقناعاً للعاملين، ويتيح لهم فرص معرفة نتائج أدائهم، لذا صُنفت أبعاد الأثراء الوظيفي على خمسة أبعاد يمكن من خلالها تحديد مستوى ودرجة الأثراء الوظيفي في المنظمة وهي على النحو الآتي:

- تنوع المهارات Diversity of skills تعبر عن مستوى ونوع المهارات التي يتمتع بها العاملون عند تنفيذ المهام الوظيفية المطلوبة منهم.
- إنجاز المهام Completion of tasks تشمل قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة لهم والانتهاء من تنفيذها.
- أهمية المهام Importance of tasks تشير الى مدى تأثير المهام الوظيفية على العاملين ودرجة الاعتراف بها من قبلهم.
- استقلالية المهام Independence of tasks تمثل مستوى الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون عند تنفيذ مهامهم الوظيفية.

- التغذية العكسية Feedback تشير الى قدرة العاملين على إعطاء معلومات دقيقة عن مهامهم الوظيفية.

٢- برنامج الإدارة بالمشاركة Management By Participation

يُقصد بالمشاركة ممارسة العاملين لعملية اتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بعملهم في المنظمة مهما كان مستوى وجودة مواضيعها، وتتصل بشكل غير مباشر بالمصالح الشخصية للعاملين، ومن خلال هذا البرنامج أيضاً تتحقق المصالح الوظيفية للعاملين بدءاً من زيادة الأجر وانتهاءً بالإجازات والعطل أثناء العمل، ولمشاركة العاملين بالإدارة ثلاثة جوانب تأثيرية إيجابية وهي فيما يأتي:

- الجوانب الانسانية Humanities تسهم في التطوير الذاتي وتحقيق الرضا للعاملين، وأيضاً الاستفادة الكاملة من مهاراتهم وقدراتهم.
- المشاركة في السلطة Participation in power والتي تعني توزيع السلطة في المنظمة والحفاظ على مصالح العاملين وتوسيع نطاق المشاركة في العمل.
- كفاءة المنظمة Organization efficiency حيث تؤدي المشاركة بالإدارة الى زيادة كفاءة المنظمة، وذلك من خلال التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي يشاركون في اتخاذها.

٣- برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً Self Management Work Team

تُعرف فرق العمل المدارة ذاتياً بأنها مجاميع صغيرة مُمكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة العمل اليومي، وتعد أيضاً فرق العمل المدارة ذاتياً أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات، وهذه الفرق تتصف بامتلاك حرية كبيرة في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى الاستقلالية والعمل من خلال الرقابة الذاتية، وهناك الكثير من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً سواءً للمنظمات أو العاملين فيها، إذ تؤدي الى الاستقلالية الكبيرة في العمل، وينعكس ذلك على التحفيز والرضا والعملية الانتاجية.

٤- برنامج جداول العمل البديلة Alternative Work Schedule

إن هذه الجداول تعطي العامل حرية تحديد أوقات العمل، وتمنحه الفرصة لاختيار عدد ساعات العمل التي يقوم بها دون أي حدود أو قيود على اختياره، كما إن هذا النظام يمكن العامل من اختيار وقت بداية ونهاية عملة، وأيضاً تحديد عدد أيام عملة، وتمارس المنظمات التي تعمل وفق جداول العمل البديلة العديد من الأشكال التي تختلف عن بعضها البعض، وكما مؤشر أدناه:

- **أسبوع العمل المضغوط** Compressed work week يتيح للعاملين حرية العمل لأيام أقل في الاسبوع، ولكن بالعمل لساعات أكثر خلال يوم العمل، كالعامل أربعة أيام في الاسبوع وعشر ساعات خلال يوم العمل بدلاً من ثماني ساعات في اليوم.
- **العمل بوقت جزئي** Part-time work هذا الترتيب يسمح للعاملين الدوام لساعات أقل من الساعات الاعتيادية، وبموجب هذا الأسلوب يحصل العاملون على أجور تتناسب مع عدد ساعات العمل، ومن إيجابياته يقلل من الاجازات والغيابات، وبالتالي يوفر التكاليف لصاحب العمل ويزيد من الإنتاجية.
- **تقاسم العمل** Work sharing هو اتفاق طوعي بين اثنين أو أكثر من العاملين في المنظمة، ويتم بموجبه تقاسم العمل فيما بينهم من حيث المسؤوليات والمهام والفوائد والرواتب وعلى نحو متساوٍ، ومن إيجابياته يسمح للعاملين ترتيب عملهم بما ينسجم مع ظروفهم الشخصية وزيادة العلاقات الانسانية بين المجموعة المشتركة في العمل.

٥- برنامج حلقات الجودة Quality Circles

تعد حلقات الجودة أحد أبرز مؤشرات جودة حياة العمل في المنظمة، وهي من المداخل المتميزة التي تحقق أعلى مستويات الجودة، وهذا يتم من خلال تحسين مستوى التفكير والابداع لدى العاملين، والذي ينعكس بدوره على قدرة العاملين على بذل أقصى الجهود الممكنة في العمل، ويصبح هدفهم هو تحقيق الجودة، واستخدم هذا المصطلح لأول مرة في اليابان، واتسع استخدامه ليشمل تخفيض التكلفة وتحسين النوعية، وتعرف حلقات الجودة بأنها تشكيل فريق أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويجتمعون اختياريًا بشكل منتظم لغرض حل مشكلات العمل.

ويرى الباحث بأن التركيز على برامج جودة حياة العمل يزيد من أداء العاملين وبالتالي ارتفاع مؤشرات التقييم لهم، إذ يمكن أن تؤدي الى مزايا مختلفة للعاملين والمنظمات في الوقت نفسه، وإن التنفيذ الفعال لبرامج جودة حياة العمل مثل بيئة العمل الجيدة، الصيانة البشرية، الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية، العلاقات الانسانية، الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، جداول العمل البديلة، وحلقات الجودة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى العاملين، وهذه البرامج تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته، وبالتالي يجعل العمل أكثر فاعلية.

المبحث الثاني

تقييم أداء العاملين

Evaluate the performance of employees

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، وتعد كفاءة وأداء هذه الموارد من أهم الأشياء التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، ولما كانت هذه المنظمات تحاول دوماً التقدم نحو الأفضل، فإن عملية تقييم أداء عاملها تعتبر مهمة جوهرية بالنسبة لها، إذ يمكن من خلال هذه العملية الاحتفاظ بالعاملين الكفاء والمساهمة في تطويرهم ومساعدتهم على التقدم والرقى، وإعطاء فرصة للعاملين غير الكفاء لتحسين أدائهم أو ترك العمل، وذلك لإفساح المجال أمام العاملين الآخرين للحصول على مكانتهم وإثبات جدارتهم في العمل.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة للعامل، إذ تؤثر على مسار حياته الوظيفية، وتمنحه فرصة مهمة للترقية والتقدم وتحسين مستوى دخله، لذا يفترض أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة، وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة وواضحة حتى تؤتي ثمارها، وتسهم في تغيير العامل نحو الأفضل، ومما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء للعاملين تساعد على وضع كل فرد في المكان المناسب له (سميرة، ٢٠١٨، ٦).

كذلك تعد عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد العامل من أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وكذلك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجباته ومهام وظيفته، وأخيراً التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وهذا يضمن فاعلية المنظمة في الوقت الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل (عسكر، ٢٠١٤، ٢٠). ويحاول هذا المبحث تسليط الضوء على النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين.

ثالثاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

رابعاً: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين.

خامساً: الجهات المسؤولة عن تقييم أداء العاملين.

سادساً: مشكلات (مُعوقات) تقييم أداء العاملين.

سابعاً: معايير تقييم أداء العاملين.

ثامناً: أساليب (طرائق) تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين Concept of employee performance appraisal

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فضلاً عن أنها وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم وينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

وتمثل عملية تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء في كثير من الاحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر أيضاً في مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وفي ضوء ما تقدم فقد تعددت وتنوعت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم تقييم أداء العاملين، والجدول (٥) يوضح ذلك، مدونة بحسب سياق تاريخ صدورهما على النحو الآتي:

جدول (٥) مفاهيم تقييم أداء العاملين بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

مفهوم تقييم أداء العاملين	الباحث والسنة
هو عبارة عن نظام تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والاجراءات والقواعد العلمية، والتي على أساسها يتم تقييم أداء العاملين في المنظمة.	عقيلي، ٢٠٠٥، ٣٦٣
هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتحديد مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً ام لا وفي أية مجالات.	برنوطي، ٢٠٠٧، ٣٧٨
هي العملية التي تتحقق من خلالها المنظمة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية بصورة صحيحة.	Noe, et. al., 2008 نقلًا عن كامل وآخرون، ٢٠١٨، ٢٤٥
هي عملية رسمية تقوم بها المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد العاملين لديها، وعلى ضوء نتائج هذه العملية يتم مكافأة الفرد وتحفيزه، وكذلك تدريبه وتنمية مهاراته.	Abu-musa, 2008, 10
إنها عملية تعمل على تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف،	شاهين، ٢٠١٠، ١٠

بهدف تطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.	
وهي عملية لاكتشاف مدى انتاجية العامل، وما اذا كان بإمكان العامل الاستمرار في أدائه في المستقبل للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشكل جزءاً أساسياً من عمليات إدارة الموارد البشرية.	Adofu, 2011, 22
تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلاً.	نصرالله، ٢٠١١، ١٢٩
هي اجراءات تضم مجموعة من المعايير الخاصة بالعمل والهادفة الى تقييم الأداء الفعلي للعاملين قياساً بالمعايير المحددة مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل التغذية العكسية للعاملين.	Abdulkadir, et al., 2012, 125
أداة لقياس الاطر التي وضعتها المنظمة لعاملها، تستخدمه لمعرفة المساهمة الفردية والأداء في ضوء الأهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، لتشكيل قاعدة بيانات خاصة بكل فرد تستخدمه للتنمية البشرية.	Daoanis, 2012, 55
نظام رسمي يقوم على إجراء المراجعة المستمرة والمنتظمة لأداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، وبشكل عادل وموضوعي لتحديد مدى كفاءة العاملين، ومدى قدرتهم على انجاز الاعمال المنوطة بهم.	ميا وآخرون، ٢٠١٣، ١٥
هي عملية مراجعة ومكافأة الأداء الماضي للعاملين، فضلاً عن وضع الأهداف للأداء المستقبلي، والعمل على تطوير هذا الأداء.	Aggarwal & thakur, 2013 , 617
هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون.	صبرينة، ٢٠١٥، ١٥
وهي عملية تستطيع من خلالها المنظمات تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة المواد البشرية والمنظمة ككل.	القحطاني، ٢٠١٥، ١٦٢
هي عملية إصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد من أداء واجباته والتحقق من سلوكه اثناء العمل وادراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه خلال فترة زمنية معينة.	حافظ والخفاجي، ٢٠١٦، ١٦٠
هي عملية إدارية تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مسؤوليات وأعباء أكبر من ناحية أخرى.	المغربي، ٢٠١٦، ١٢٦
وهي عملية لضمان تركيز العاملين على عملهم، والمساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، وهي لا غنى عنها لتنظيم الاعمال في المنظمة.	الصباغ، ٢٠١٧، ٢١٠
وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.	الطبولي، ٢٠١٧، ٣٩

وهي عملية إصدار الاحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه عن مجمل أداء العاملين، بالإضافة الى انها عملية مستمرة شاملة لكل وظائف إدارة المواد البشرية.	الحريري، ٢٠١٨، ٥٤
تلك العملية التي تعمل على تشخيص الأداء الفعلي للعاملين في منظمة ما ومقارنتها بما هو مخطط لتنفيذ مهام معينة خلال فترة زمنية محددة.	الشيخ والحديثي، ٢٠١٩ ٦٥ ،
وهي العملية التي تستطيع من خلالها المنظمات معرفة كيفية أداء العاملين لمهامهم من أجل تحديد من الذي يضيف القيمة بشكل فعال ومن لا يفعل ذلك، وبالتالي تحديد مساهمة كل عامل في إنجاز أهداف المنظمة.	Marin, 2019, 449

الجدول من إعداد الباحث باعتماد المصادر الواردة فيه.

وفي إطار ما سبق **يمكن للباحث** أن يُعرف تقييم أداء العاملين على أنه عملية يتم من خلالها قياس إنتاجية وكفاءة الفرد العامل خلال فترة زمنية محددة من خلال مقارنة حجم الإنجاز بما هو مخطط، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم وغيرها من القرارات، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين Objectives of performance evaluation

تزرخ أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الأهداف المترتبة على تقييم أداء العاملين، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأهداف ليست ثابتة، وإنما تتغير مع مرور الزمن، كما أنها تتغير من منظمة الى أخرى، فقد استخدم تقييم الأداء قديماً من أجل متابعة ومراقبة العاملين، ويستخدم الآن بهدف زيادة فاعلية المنظمة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة فيها، بالإضافة الى ذلك ان نتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، وتبين فيما اذا كان يعمل بجد ونشاط وفق ما هو مطلوب أم العكس، وبالتالي تكون مكافأته على أساس جهده في عمله. فقد صنف العديد من الكتاب والباحثين مثل (الغانمي، ٢٠١٨، ١٣١)، (اسنينه، ٢٠١٧، ٤٤)، (Saibou, 2011, 263)، (الملا والغزي، ٢٠١٧، ١٤٠)، (عسكر، ٢٠١٤، ٢٧)، (المراد، ٢٠٠٥، ٣٢ - ٣٣) أهداف تقييم أداء العاملين الى:

- **الأهداف الإدارية Management Objectives:** يستخدم المديرون المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الادارية مثل الزيادة في مستوى الأجور للعاملين أو منح مكافآت وحوافز للعمال المجتهدين والمتميزين، إضافة إلى قرارات تتعلق باختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة أو ترقية أفراد أو نقلهم إلى أقسام أخرى، لذا يجب أن تكون هذه القرارات مبنية على أسس موضوعية ومعلومات دقيقة حتى لا تكون متحيزة أو خاطئة، لذا يلجأ المدير إلى المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء التي تجري

بطريقة علمية سليمة، للحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة لأي قرار يكون المدير بصدد اتخاذه.

• **الأهداف التطويرية Development Goals:** وهي الأهداف التي تتعلق بتطوير أداء الأفراد العاملين في المنظمة من خلال تحديد مواطن القصور ونقاط الضعف لديهم، وبناءً على ذلك يتم صياغة البرامج التدريبية اللازمة أو تطوير البرامج الموجودة لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة للمنظمة وتتناسب مع احتياجات الأفراد، بهدف تحسين أدائهم والقضاء على نقاط الضعف لديهم، بالإضافة إلى التأكيد على الاتصال والانسجام بين المدير والعاملين، ومن خلال معرفة مدى كفاءة العاملين يتسنى للمديرين تقديم التوجيه والإرشاد اللازم للأفراد وبالتالي يساعدهم على إنجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة ويجنبهم الحياض عن أهداف المنظمة.

• **الأهداف الاستراتيجية Strategic goals:** تشير إلى أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الربط بين نشاطات العاملين وخصائصهم وبين أهداف المنظمة، وأحد الأساليب الأساسية في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال النتائج والسلوكيات وخصائص الأفراد العاملين اللازمة للنهوض بهذه الاستراتيجية والوصول إلى النتائج المرجوة من النظام ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة يجب أن تتصف بالمرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص، وبهذا الأسلوب تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل التدريب، التحفيز، أو الأسلوب التأديبي والانضباط.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث استنتاج إن عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة تشمل تحقيق الأهداف الآتية:

- تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوضع السياسات المستقبلية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير للعاملين، إضافة إلى عمليات النقل والترقية وغيرها من الوظائف الإدارية.

- إلغاء التحيز والمحسوبية عند اتخاذ القرارات والذي يولد جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يزيد من ولائهم للمنظمة والذي ينعكس بدوره على ارتفاع معدلات الانتاجية.

- تنمية روح المنافسة بين الأفراد العاملين وحثهم على تطوير أدائهم، من أجل الحصول على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وذلك لشعورهم بأنهم متساوون في الحظوظ وأنهم يخضعون لتقييم موضوعي وعادل.

ثالثاً: خطوات تقييم أداء العاملين Performance Evaluation Steps

إن عملية تقييم الأداء تحتل مكانة جوهرية بين عمليات إدارة الموارد البشرية، نظراً لأهمية نتائجها التي يتم الاعتماد عليها في باقي العمليات الأخرى بشكل كبير، ونجاح عملية التقييم يعتبر عاملاً أساسياً ومؤثراً إيجابياً لباقي العمليات وسيرها بشكل سليم والذي يعود بالإيجاب على كفاءة وفاعلية أداء المنظمة ككل، فضلاً عن ذلك إن عملية تقييم أداء العاملين تتطلب الموضوعية والعدالة عند القيام بها والارتكاز على العلمية والتخطيط في تسييرها، ونظراً لكون هذه العملية على درجة بالغة من الأهمية، كما إنها متداخلة فيما بينها وبين مجموعة العمليات الأخرى، ووجب الإعداد لها بشكل جيد للحصول على نتائج سليمة، وللقيام بعملية تقييم أداء ناجحة وفعالة لا بد من اتباع مجموعة الخطوات التي حددها الباحثون فيما يأتي: (الشيخ والحديثي، ٢٠١٩، ٦٧-٦٨)، (الزهرة، ٢٠١٨، ٢٣-٢٤)، (Adofo, 2001, 26)، (شحادة، ٢٠١٣، ١٩ - ٢٠)، (عبدالقادر، ٢٠١٦، ٤٧ - ٤٨)، (سميرة، ٢٠١٨، ٢٤ - ٢٦).

(١) وضع معايير (توقعات) الأداء Setting performance standards

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، إذ يتم فيها وضع توقعات الأداء بشكل معايير عن طريق تعاون القيادات الإدارية والإشرافية والعاملين، وبالتالي يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين تنفيذها والنتائج التي ينبغي تحقيقها، ويُقصد بمعايير تقييم الأداء بأنها مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث يتم على أساسها الحكم فيما إذا كان هذا الأداء وفق المطلوب أم لا. وهذا يحفز العاملين على انجاز أعمالهم بكفاءة عالية، بالإضافة إلى تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بعملية التقييم، وكذلك تحديد فترته الزمنية.

(٢) مراقبة التقدم في الأداء Monitor performance progress

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل في المنظمة على وفق المعايير والتوقعات الموضوعية سابقاً، حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية انجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في أداء العاملين، ومحاولة معالجتها من خلال البقاء على اتصال ومعرفة بما يحدث أثناء فترة القيام بالأداء، وبالتالي الوصول في النهاية إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وهذه المرحلة مهمة لأن نتائجها ستؤثر على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، وإن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة، وذلك لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وتفاذي الوقوع بها مستقبلاً.

٣) تقييم الأداء Performance evaluation

يتم في هذه الخطوة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستوياته، والذي يمكن الاستفادة منه في اتخاذ القرارات المختلفة، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة مدى كفاءة وفاعلية الأداء والوقوف على الانحرافات الموجودة بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، كما إن عملية تقييم الأداء تتم بالاعتماد على مصادر متعددة للمعلومات، وذلك لزيادة الموضوعية التي يمكن الحصول عليها من نتائج عملية التقييم، ومن هذه المصادر التقارير المكتوبة التي تتوافر لهم بشكل شهري، التقارير الاحصائية، فضلاً عن السلوكيات التي تظهر أثناء تأدية الأفراد لأعمالهم.

٤) التغذية العكسية في الأداء (مقابلات التقييم) Performance Feedback

بعد القيام بخطوة تقييم أداء العاملين في المنظمة، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة اللاحقة والتمثلة في اخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث إنه من حق كل موظف أو عامل أن يعرف نتائج التقييم لكي يكون على معرفة بجوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة، ويتم هذا الشيء من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول ما يتعلق بأدائهم، فالتغذية العكسية تعد من أهم ثمار عملية التقييم، وهي نظام استرجاع للمعلومات تساعد على اكتشاف الانحرافات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلاً.

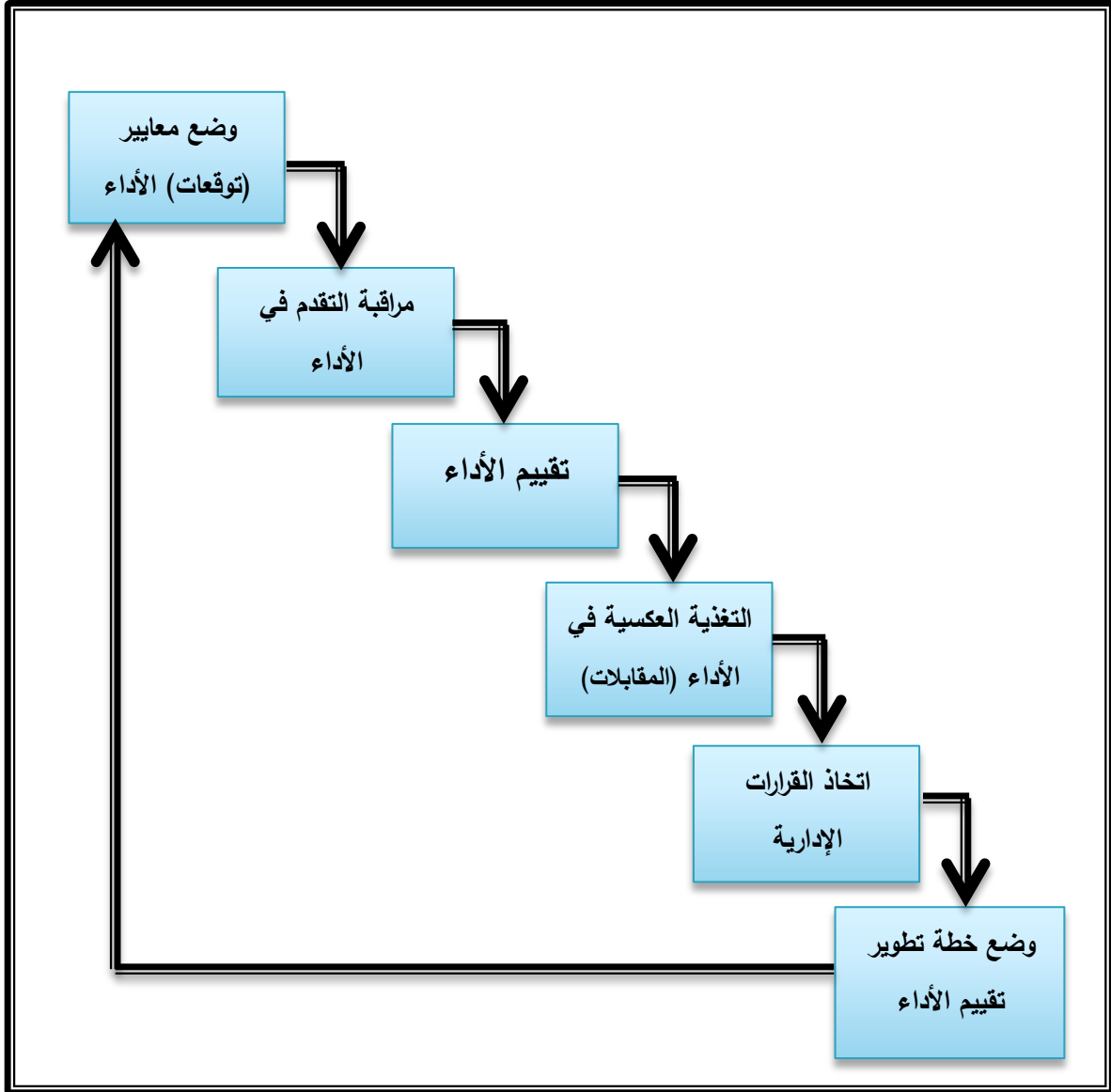
٥) اتخاذ القرارات الإدارية Making administrative decisions

تسهم هذه الخطوة المهمة من خطوات عملية تقييم أداء العاملين في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، كالقرارات المرتبطة بترقية العاملين أو نقلهم أو تعيين أفراد جدد أو إنهاء خدمات آخرين، إضافة الى أن هذه الخطوة تسهم بوضع الخطط التطويرية التي يتم وضعها في ضوء نتائج عملية التقييم والتي تتعلق بالمهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد العاملون.

٦) وضع خطة تطوير تقييم الأداء Develop performance appraisal

تمثل هذه الخطوة المرحلة الاخيرة من مراحل أو خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم في هذه الخطوة تحديد الأساليب والاجراءات التي يمكن أن تؤثر ايجابياً على عملية تقييم الأداء ، وتظهر أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج التي تم تحقيقها مع ما تم تخطيطه مسبقاً في عملية تقييم الأداء، وذلك من طريق التعرف على القيم والمهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد، وتطوير ظروف العمل، بالإضافة الى تعديل السياسات واللوائح والتشريعات، فضلاً عن رفع

كفاءة الاتصالات وعملية اتخاذ القرارات، وتحسين سلوكيات الأداء والتعاون بين الزملاء. وتتضح هذه الخطوات من خلال الشكل (٢) الآتي الذي يوضح ذلك:



الشكل (٢) خطوات تقييم أداء العاملين

الشكل من إعداد الباحث.

رابعاً: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين Uses of assessment

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء تعد أفضل دليل وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، وبالرغم من أن الرؤساء والمرؤوسين لا يميلون للقيام بعملية التقييم إلا أنهم مقتنعون بضرورة وجودها وعدم امكانية الاستغناء عنها، حيث تعد نتائج عملية تقييم الأداء أساساً للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، ومرتكزاً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الهامة. ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين ما يأتي: (فاطمه و رحمونه، ٢٠١٦، ٢٧)، (العابد، ٢٠١٤، ٥-٩)، (رجم و مناصريه، ٢٠١٨، ٥)، (بن عيشي، ٢٠٠٦،

٨ - ١٠)، (سميرة، ٢٠٠٨، ٩٢ - ٩٥)، (عبد الكريم، ٢٠١٢، ٢١ - ٢٢)، (الزهراء، ٢٠١٥، ٢٦ - ٢٩)، (زينة، ٢٠١٦، ٥٧ - ٦٠).

(١) **تخطيط الموارد البشرية:** ترتبط عملية تقييم الأداء بعلاقة وثيقة مع تخطيط الموارد البشرية، إذ تقدم عملية تقييم الأداء معلومات هامة وبيانات ضرورية تساعد في تخطيط الموارد البشرية وسيرها بشكل مثالي وسليم، من خلال توفير العمالة الكافية سواء من حيث العدد أو المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة الى ذلك قد تشير نتائج تقييم الأداء الى وجود مستوى عالٍ في كفاءة الموارد البشرية، وهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ خلال زمن أقل وبالتالي يدل على احتمال عدم الحاجة الى موارد بشرية إضافية مستقبلاً أو قد تشير النتائج الى مستوى منخفض في كفاءة الموارد البشرية وأداء متدنٍ، وهذا يقود الى الاستغناء عنهم وتعويضهم بموارد بشرية جديدة.

(٢) **تحديد الأجور والحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج عملية تقييم الأداء أن تقرر مستويات الأجور التي يستحقها العاملون لديها، إضافة الى تحديد الأفراد الذين يستحقون الحوافز التشجيعية بمختلف أشكالها، وإذا كان البحث عن الارتباط بين الأجر والأداء هو العنصر الاساسي في تقييم أداء العاملين فان نتائج هذا التقييم تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد في المنظمة من خلال انجاز المطلوب منه والذي على أساسه تدفع الحوافز، والتبرير المنطقي لهذا الرأي هو أن الأجور والحوافز يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، أي إنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، ومن جانب آخر فان المنظمة عند اعتمادها على نتائج التقييم تكون قد حققت نوعاً من العدالة والموضوعية في دفع الأجور والحوافز للعاملين لديها، وبالتالي رفع معنوياتهم.

(٣) **انجاز عمليات النقل والترقية:** تساعد نتائج عملية تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص للأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية، فهذه النتائج توضح إمكانات وقدرات الأفراد في المنظمة والتي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية، فنتائج التقييم توضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية، وماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن ان يرقى اليها، كما تعتبر هذه النتائج معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة الأفراد الذين هم بحاجة الى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم وإمكاناتهم، فقد يتم تعيين فرد في وظيفة معينة وتظهر نتائج التقييم بأن هذه الوظيفة لا تتلاءم مع قدراته وإمكاناته فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يمتلكها.

(٤) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن نتائج عملية تقييم أداء العاملين تسهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة، حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج

أداة أساسية ومساعدة في التدريب لأنه يعطي صورة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج الى وضع البرامج التدريبية اللازمة لذلك، كما تمكن عملية تقييم الأداء من معرفة مدى الفائدة التي حصل عليها الأفراد العاملون في المنظمة من البرامج والدورات التدريبية التي خضعوا لها، وذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تعطي فكرة واضحة عن مدى الاستفادة المتحققة من التدريب، ومثال هذه المؤشرات مدى تحسن الأداء بعد تطبيق هذه البرامج، كذلك الانخفاض في النفقات والتكاليف بالنسبة للمنظمة، والتطورات الإيجابية التي طرأت على سلوك الأفراد العاملين، وغير ذلك من المعايير التي يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح البرامج التدريبية.

٥) **الاستقطاب والاختيار:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للكشف عن مدى نجاح عمليات استقطاب واختيار الأفراد الجدد ووضعهم في الأماكن التي تناسب مؤهلاتهم واختصاصاتهم، إذ توضح عملية تقييم الأداء الكثير من الأمور مثل دقة وعدالة نظم الاستقطاب والاختيار التي تطبق في المنظمة، والتأكد من أن العائد الذي تحققه تلك العمليات كبير ومناسب للجهد والتكلفة التي خصصت لها، ويتجلى ذلك من خلال ارتفاع معدلات الأداء وزيادة الكفاءة، فعملية تقييم الأداء تعطي فكرة واضحة عن مدى نجاح الاجراءات المستخدمة في عمليتي الاستقطاب والاختيار، وذلك عن طريق معرفة معدلات الأداء السائدة إن كانت مرتفعة أو منخفضة والتي تدل على نجاح تلك الاجراءات أو فشلها.

٦) **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد عامل لعقوبة ما الى تثبيت ذلك في الملف الخاص به، ومراجعتها في تقييمه السنوي، فاذا ثبت تقصير فرد معين في حماية الاجهزة التي يستخدمها، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، ويتم حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، لهذا تتضمن تقارير تقييم الأداء قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، فضلاً عن ذلك إذا رُفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة واذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غير ذلك من العقوبات، وقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً في ذلك تحتاج للعودة الى ملف الفرد لتحديد فيما اذا كان هذا السلوك اعتيادياً ومتكرراً، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

خامساً: الجهات المسؤولة عن تقييم أداء العاملين Responsibility for evaluation

تعتبر الجهة المسؤولة عن القيام بعملية تقييم أداء العاملين من العوامل التي تؤدي الى نجاح هذه العملية أو فشلها، وفي الواقع إن المتأمل للأدب الاداري المكتوب حول هذا الموضوع يجد بأن الباحثين يشيرون إلى وجود العديد من الجهات التي تتولى عملية تقييم أداء العاملين

وفيما يأتي عرضاً للأطراف المسؤولة عن القيام بهذه العملية وبحسب ما ورد في تلك الدراسات (القيسي، ٢٠١٠، ٧٤) وكما يأتي:

- **الرئيس المباشر Direct President**: تُجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي لديه معلومات ودراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، فهو الأكثر معرفة وتفضيلاً في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، إلا أن هناك بعض الباحثين يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، خوفاً من التحيز والمحسوبية، لذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة نتائج تقييم الأداء وذلك لضمان موضوعيتها والتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة (صبرينه، ٢٠١٠، ٣٩-٤٠)

- **النظراء في العمل Work colleagues**: يُقصد بهم زملاء العمل، الذين عادةً ما تكون لديهم معلومات كافية عن أداء وسلوك وانجاز الفرد العامل نتيجة احتكاكهم المستمر به، كما أنهم على دراية كاملة بالعمل وطريقة انجازه، وبالتالي فهم يدركون ما إذا كان هذا العامل يقدم المجهود والأداء اللازم أم إنه مقصر ويتوانى عن تقديم أقصى مجهود ممكن، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء في العمل خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الامر الى أن تكون نتائج التقييم غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء ارشادياً يساعد المقيم في الوصول الى حكم موضوعي عن أداء الفرد (أبو حطب، ٢٠٠٩، ٢٥).

- **المرؤوسون Followers**: يعتبر أحد الأساليب المهمة التي يستطيع عن طريقها المرؤوس تقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بأرائه والمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بأدائه وسلوكه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، لكي يتم تقييمه والحكم على مستوى كفاءته وانجازه للعمل إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين حول رؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج التقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في جعل الرئيس على علم بحقيقة أدائه، وبالتالي يساعده ذلك على تلافي أخطائه وتطوير أدائه مستقبلاً (أبو ماضي، ٢٠٠٧، ٢٨) .

- **التقييم الذاتي self-evaluation**: إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الفرد العامل نفسه الذي يخضع لعملية التقييم، والغاية من اختيار العامل نفسه ليقوم بتقييم الأداء، ذلك لأنه أدري

الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هي إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الفرد بالاعتماد على النفس، ويساعده في تطوير ادائه، وزيادة خبرته في العمل، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديه، ولكن يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم، لأن دافع الانانية يدفع العامل الى المغالاة في تقدير انجازاته امام الإدارة لأغراض الحوافز و المكافآت، لذلك يتطلب منه الوعي والموضوعية عند إجراء عملية التقييم (النونو، ٢٠٠٤، ٤٠_٤١).

- اللجان Committees: تستخدم هذه الطريقة في العديد من المنظمات كونها أكثر موضوعية، حيث يقوم بعملية التقييم لجنة مكونة من عدد من الاشخاص يكونون على اتصال بالعمل ولهم المام بتفاصيله، ويقوم كل واحد منهم بتقييم أداء العامل على حدة، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والجدية وبعدها عن التمييز، لاعتمادها على أكثر من وجهة نظر واحدة في الحكم على مستوى أداء الفرد، ولكن يعاب على هذه الطريقة أن هناك ضعفاً في استخدامها يتمثل في عدم معرفة واطلاع اعضاء اللجنة على العامل عن كثب، فضلاً عن عدم امتلاكهم الفرصة الكافية لملاحظة العامل بشكل مستمر (جيبين، ٢٠٠٩، ٧٤).

- خبراء إدارة الموارد البشرية Human resource management experts: يستعان أحياناً بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في عملية تقييم أداء العاملين أو في مساعدة القائمين بتقييم الأداء في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة أجزائها، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أداء الفرد القائم عليها، ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بعملية التقييم وشرح مضامين عملية التقييم والطريقة المطلوبة في هذه العملية وأسلوب التقييم، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الاجراءات التنفيذية للقيام بعملية التقييم، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء (النجار، ٢٠١٣، ٥٣).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الاستعانة بكل هذه المصادر في عملية تقييم الأداء يجعل المعلومات المحصل عليها أكثر تنوعاً ووفرة وبالتالي يضيف على التقييم الموضوعية ويجعله أكثر كفاءة وفاعلية، ويبعده عن الاخطاء والمشكلات التي تكتنف التقييم من طرف واحد، لأن هذه العملية تحتاج الى خبرات واختصاصات متنوعة، كما تحتاج الى الحيادية والعدالة في التقييم.

سادساً: مُشكلات (مُعوقات) تقييم أداء العاملين Evaluation problems

إن تقييم أداء العاملين حُكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفه معينة، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء، وبالرغم من الأبحاث التي قام بها العلماء في مجال الإدارة والجهود التي بذلها العاملون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء وإكسابه قدرًا من الدقة والموضوعية وجعله أكثر فاعلية، إلا أنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يزخر بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض الباحثين في مجال الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على هذه المشكلات والاختفاء. وتتعدد المشكلات والأخطاء المصاحبة لعملية تقييم الأداء والتي قد تفقدها موضوعيتها وعدالتها، وهنا لا بد أن نُلقي الضوء على بعض هذه المشكلات والمعوقات التي تكتنف عملية تقييم الأداء والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين: (Dessler, 2013, 303)

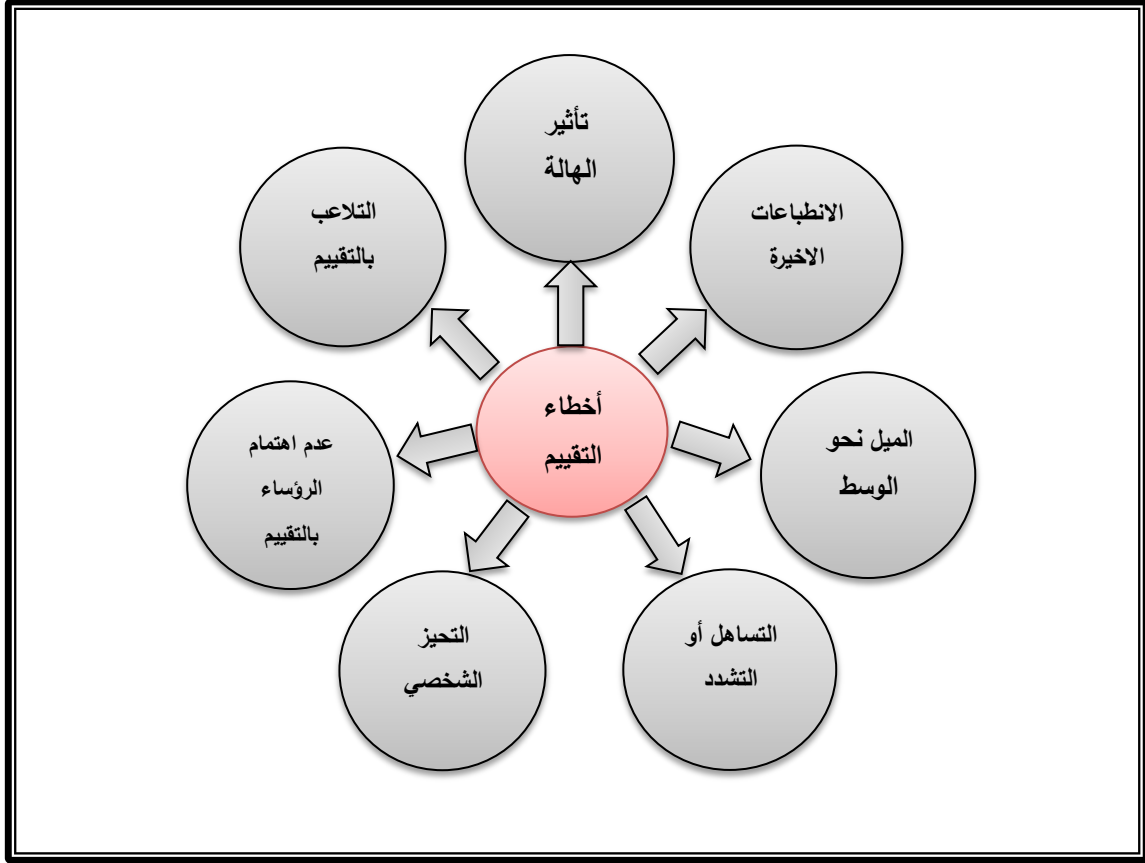
أ- **المشكلات السلوكية:** ترتبط هذه المشكلات بدرجة كبيرة بشخصية المقيم، وذلك لأنها تعتمد على اجتهاده الشخصي في تقييم أداء مرؤوسيه، وهي تتمثل بالآتي: (Lunenburg, 2012, 7)

- **تأثير الهالة Appearance effect** تحصل هذه المشكلة عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على التقدير العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء العامل بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعتقد بأن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي قد يحبها المقيم أو لا يحبها (الشمري، ٢٠١٤، ٢٠٠).

- **التساهل أو التشدد Leniency or militancy** بعض المقيمين يميلون إلى التساهل في تقييم أداء الموظفين، إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثي التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم أو غير مُتمكنين من عملية التقييم، ومن جهة أخرى هناك بعض الرؤساء يميلون إلى تقييم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنهم كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة (سلامة، ٢٠١٣، ٧٦).

- **التحيز الشخصي Personal bias** قد يفضل الرئيس أو المشرف موظفًا أو عاملاً أو عدداً منهم على بقية الموظفين أو العاملين فيعطونهم تقديراً جيداً، وقد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطونهم تقديراً غير مرضٍ يكون في غير صالحهم، وهذا يكون بناءً على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو نفسية أو اجتماعية، كتأثير العلاقات العائلية والصدقة والزمالة والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية هذه العملية (سعاد، ٢٠٠٧، ٤١).

- **الميل نحو الوسط** Tilt toward the middle يعد هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في عملية تقييم الأداء، ويحصل هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين الى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين، رغم وجود اختلافات واضحة في ادائهم، وينتج هذا الخطأ إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين العاملين أو لعدم القدرة على اكتشافها وتقديرها أو لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم وزيادة أجورهم أو لعدم توفر البيانات الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم (عبدالكريم، ٢٠١٢، ٥٤).
- **الانطباعات الاخيرة** Recent impressions يتمثل هذا الخطأ بأن يتم التقييم على أساس سلوك وأداء الفرد العامل في الفترة الاخيرة قبل عملية تقييم الأداء، فإذا كان سلوكه وأدائه سيئاً مؤخراً نال على تقديرات ضعيفة بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك والعكس صحيح، لذلك فان هذا السلوك لا يمثل كامل فترة التقييم (أبو ماضي، ٢٠٠٧، ٣٦).
- **عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم** Non-presidents interest assessment قد يتم النظر الى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم عملية تعبئة نماذج التقييم بدون تحري الدقة وبدون الرجوع الى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة الوعي أو عدم دعم هذه العملية من قبل الإدارة أو غياب الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء عن الرؤساء وهو التحسين فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم بعملية التقييم ولا يخبروهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار العامل في ادائه السيئ اعتقاداً منه انه يؤدي عملاً جيداً (صيام، ٢٠٠٧، ٤٨).
- **التلاعب بالتقييم** Manipulation of evaluation قد يكون الرئيس أو المسؤول عن عملية تقييم الأداء تربطه علاقة قرابة أو صداقة مع موظف معين، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف من خلال إعطائه تقيماً أعلى من زملائه ليمنحه فرصة الترقية نتيجة التقييم العالي الذي اعطاه إياه، وكذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظف معين أو حرمانه من مكافأة أو ترقية فيعطيه تقيماً متدنياً على الرغم من أدائه العالي (Al hinai & Ibrahim, 2018, 868). والشكل (٣) يبين المشكلات السلوكية في تقييم أداء العاملين.



الشكل (٣) المشكلات السلوكية في التقييم

المصدر: عسكر، سامي شاهر، (٢٠١٤)، بناء أنموذج لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية باعتماد فلسفة الإدارة بالسلوك والنتائج "دراسة حالة في كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٧٩.

ب_ **المشكلات الموضوعية:** ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات وأنشطة تقييم الأداء ويمكن ايجازها بالاتي: (جبين، ٢٠٠٩، ١٠٣ - ١٠٥)، (ابو ماضي، ٢٠٠٧، ٣٤ - ٣٥)، (الزهرة، ٢٠١٨، ٣٢)، (القيسي، ٢٠١٠، ٩٠-٩١)، (أبو حطب، ٢٠٠٩، ٣٥-٣٦).

- عدم وضوح الهدف من عملية تقييم الأداء

إن الأهداف المحددة لأي عملية تقييم للأداء يُفترض توضيحها قبل تصميم هذه العملية، ويجب مناقشتها مع العاملين والمشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، ويجب أن يكون كل فرد مدركاً لهذه الأهداف بشكل واضح.

- قلة وجود معدلات ومعايير للأداء

إن أحد الأسباب التي تؤدي الى عدم كفاءة عملية تقييم الأداء هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، لأن هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين القائمين بعملية التقييم من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف
- غالباً ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة في تقييم الأداء يتم تعميمها على جميع الإدارات والأقسام بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الأقسام قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من هذه العملية.
- اهدار الكثير من الوقت في عملية تقييم الأداء
- إن عدم وجود الوقت الكافي لإجراء عملية تقييم أداء فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي هذه العملية أولوية منخفضة جداً من بين المسؤوليات المنوطة للمشرفين، ويجب تخصيص وقت كافٍ لهذه العملية، حيث إنه ليس من العدالة أن يتم تقييم أداء موظف لسنة كاملة خلال مدة وجيزة، وذلك لأن نتائج التقييم لها آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف وكذلك مستقبله الوظيفي.
- انخفاض كفاءة نماذج التقييم
- تؤدي نماذج عملية تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح هذه العملية، فوجود نماذج سهلة وواضحة وشاملة قد يشجع مُعد التقييم على تعبئته في وقته وبتقان، أما إذا كانت هذه النماذج معقدة وغامضة فأنها تؤدي إلى تهرب مُعد التقييم من إعداده أو عدم الاهتمام به عند التعبئة.
- عدم توافر أوصاف وظيفية
- إن عدم توافر أوصاف وظيفية واضحة ودقيقة لجميع الوظائف الموجودة في المنظمة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة عملية تقييم الأداء ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير هذه الأوصاف في جميع الإدارات ولدى المشرفين المباشرين، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والمهام التي تتطلبها طبيعة كل وظيفته، كما إن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير
- إذ إن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العامل، لأن السرية المطلقة لن تشعر العامل صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيئ وبالتالي ضرورة تعريف العاملين بالأحكام التي صدرت عنهم، فضلاً عن الحصول على تغذية عكسية عن تلك الأحكام.
- وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث الخروج بنتيجة مفادها بأن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين في طروحاتهم الفكرية بشأن مشكلات تقييم أداء العاملين، ويمكن تجنب وحل هذه الإشكاليات عن طريق تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من عملية تقييم الأداء، واختيار الطريقة المناسبة للقيام بهذه العملية، وأن تخضع نتائج تقارير الأداء لمراجعة أكثر من جهة في المنظمة

ضماناً للدقة والموضوعية، فضلاً عن تحليل هذه النتائج والاستفادة منها في مجالات تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين.

سابعاً: معايير تقييم أداء العاملين Performance Evaluation Criteria

تعد معايير تقييم أداء العاملين أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم، لأنها تشكل أرضية مشتركة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ويُقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد ويقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء إذ إنها تساعد في ادراك العاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المشرفين الى الامور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، لذلك لا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع مستوى ادائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة، ومن امثلة هذه المعايير العمل والقيادة والابداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويجب أن تولد معايير تقييم الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة على تحسين الانتاجية، ولذلك يفترض ان تكون تلك المعايير مرنة وتتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون واضحاً ودقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه (الهيبي، ٢٠٠٥، ٢٠٢ - ٢٠٣).

ويُعرف المعيار بشكل عام على إنه المستوى أو الدرجة المطلوب توافرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريد أم لا. وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فإنها تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالهم المكلفين بها، حيث على اساسها يتم الحكم فيما اذا كان أدائهم وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها، وذلك خلال فترة زمنية محددة، ويتضح من ذلك أن معايير تقييم الأداء توضح للمُقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٠٩). ونظراً لان معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة، وقد تتضمن أبعاداً كثيرة فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم الأداء، ويشترط أن تتوافر في هذه المعايير الخصائص الآتية : (عائشة، ٢٠١٢، ٢٩)، (سعاد، ٢٠٠٧، ٢٥)، (عباس، ٢٠٠٦، ١٤٢ - ١٤٣)، (سلامة، ٢٠١٣، ٥٩)، (سميرة، ٢٠١٨، ١٨).

- **صدق المقياس Validity of the scale** يُقصد به إن جميع العوامل المدرجة في المقياس يجب أن تعبر بصدق عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، الحالة الأولى عدم احتواء المقياس على عوامل اساسية في الأداء وتعرف هذه الحالة بقصور المقياس، أما الحالة الثانية احتوائه على مؤثرات خارجة عن ارادة الفرد، ويعرف هذا الخطأ بتلوث المقياس.

- **ثبات المقياس Stability of scale** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل اشخاص مختلفين، أي أن النتائج تكون مقاربة من وقت الى آخر ومن شخص إلى آخر، وبالتالي تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، كذلك تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، ولا يعد ذلك عيباً فيه انما هي حالة طبيعية.

- **التمييز Discrimination** يقصد بالتمييز إمكانية المعيار تمييز الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة حيث يميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد، لأن الهدف الاساسي من تقييم الأداء في المنظمة هو لتمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في عدة امور منها توزيع الرواتب والأجور، ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة.

- **سهولة استخدام المقياس Easy to use scale** يشير الى وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل أو المسؤولين عن عملية التقييم.

- **التوافق الاستراتيجي Strategic alignment** يُقصد به المدى الذي تستطيع من خلاله عملية تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

واختلف الكتاب والباحثون في تحديد معايير تقديم الأداء، فَمَنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى اداري ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف والمستويات الإدارية، وبصورة عامة تنقسم المعايير الى نوعين هما: (الأكرش، ٢٠١٦، ٣٩ - ٤٠)

أ- **العناصر:** تشمل الميزات والصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد العامل والتي يجب أن يتحلى بها في عملة وسلوكه ليتمكن من أداء العمل بنجاح وكفاءة، ومن هذه الصفات الاخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل، وهذه العناصر تنقسم الى:

- **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي تتعلق بسلوك الفرد العامل اثناء القيام بوظيفته، وهذه العناصر يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة، كالقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القيادة، التخطيط، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

- **العناصر غير الملموسة:** هي عناصر تتعلق بشخصية الفرد العامل، وتكون صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها، كقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الامانة، الذكاء وغيرها.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المُستحصلة من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتوضيح مهام ومسؤوليات كل وظيفة، وكذلك تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذا السلوك السليم في العمل، وبالتالي فهي تمثل مرجعاً يُستند إليه عند تقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

ب- معدلات الأداء: هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المُقيم إنتاجية الفرد العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل الذي يقوم به من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المطلوب منه للتوصل أخيراً الى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو النوعية، وتصنف معدلات الأداء على ثلاثة أنواع هي:

- **المعدلات الكمية:** حيث يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنجز والزمن المرتبط بهذا الأداء.

- **المعدلات النوعية:** تعني وجوب وصول إنتاج الفرد الى مستوى معين من الدقة والجودة والاتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب الذي يجب أن لا يتجاوزه الفرد العامل ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

- **المعدلات الكمية والنوعية:** وهذا النوع مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد العامل الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

وتجدر الإشارة الى أن معدلات الأداء قد طبقت لأول مرة في الاعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، ولكن مع مرور الزمن اصبحت معدلات الأداء تطبق في الوظائف الإدارية والإشرافية ، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمنظمة.

ثامناً: أساليب (طرائق) تقييم أداء العاملين Methods of performance evaluation

يمكن القول إن أساليب تقييم أداء العاملين هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الفرد العامل، وتشير البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن هناك أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن حصرها بمجموعتين رئيسيتين، هما أساليب تقييم تقليدية وأساليب تقييم حديثة (ajarwal & thakur, 2013, 617) وان تفضيل استخدام أسلوب أو طريقة معينة على أخرى تعتمد على مدى توافر مجموعة من الخصائص، كالموضوعية والسرعة

والدقة في تقييم الأداء، والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف لدى الأفراد المقيمين، كذلك تتباين أساليب تقييم الأداء من منظمة الى أخرى تبعا لأنشطتها الانتاجية أو الخدماتية، فضلاً عن اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما إنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة، وستتعرض لبعض الأساليب المستخدمة الأكثر شيوعاً في عملية تقييم الأداء وهي على النحو الآتي: (Adofo, 2011, 30)، (Yousif, 2014, 966)

أ- الطرق التقليدية في تقييم الأداء: أسلوب شائع الاستخدام في مختلف المنظمات ولها عدة انواع منها:

١- طريقة التدرج البياني (الدرجات) Method of gradient chart

تعد هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويتم تقييم أداء الفرد العامل حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد المقررة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج يحتوي على درجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة صفر كأدنى درجة في هذا التقييم وينتهي بالقيمة ١٠ أو ٢٠ كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستخدم هذه الطريقة بكل سهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي لتساعد المسؤولين في التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد العاملين فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها في عملية التقييم الا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على الرغم من اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، فضلاً عن أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة الى جانب احتمال تحيز المشرف أو القائم بعملية التقييم، فضلاً عن عدم ارتباط بعض الخصائص المدرجة في أنموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها (سلطان، ٢٠٠٣، ٣٠٦). فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما في الجدول (٦) والذي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (١ الى (٥) أي (ضعيف = ١ ، متوسط = ٢ ، جيد = ٣ ، جيد جداً = ٤ ، ممتاز = ٥) وعلى هذا الاساس فقد يحصل الأفراد (أ ، ب ، ج) على التقديرات المبينة في الجدول (٦) والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم (سميرة، ٢٠١٨، ٣٠ - ٣٢).

الجدول (٦) يوضح تقديرات مختلفة للعاملين (أ، ب، ج)

العامل ج	العامل ب	العامل أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

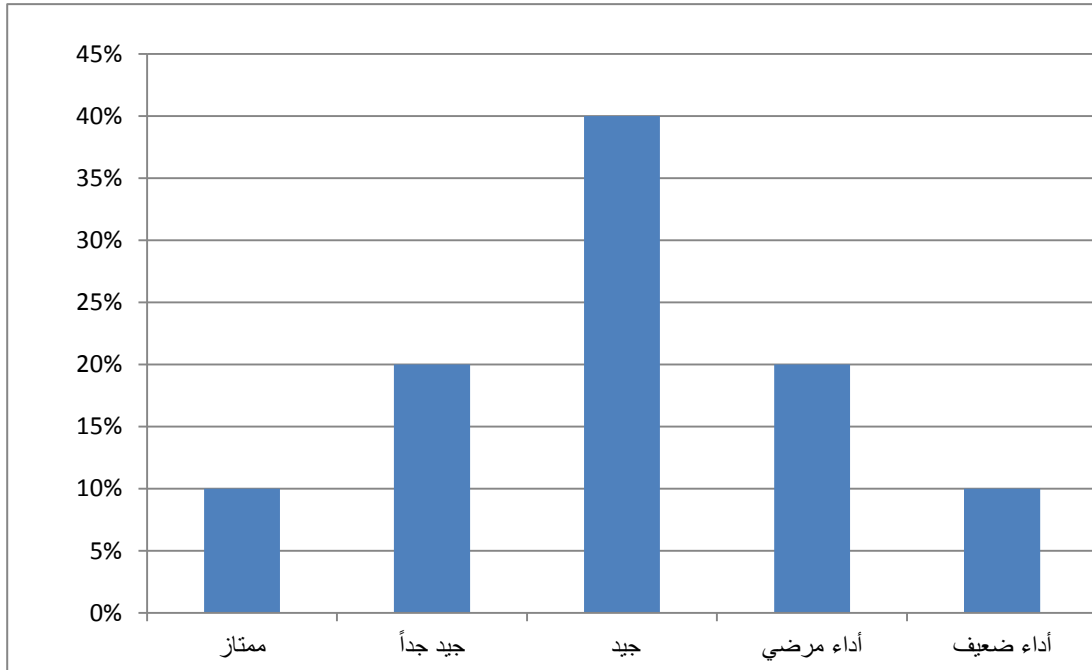
المصدر: شاويش، مصطفى نجيب، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٩٠.

٢- طريقة الترتيب Method of arrangement

تستند هذه الطريقة على قيام الرئيس أو المشرف بترتيب مرؤوسيه بحسب كفاءة كل منهم، وتعد طريقة الترتيب من الطرائق الشائعة في تقييم الأداء، ويتم فيها ترتيب الأفراد الخاضعين للتقييم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً أي من الأفضل الى الأسوأ أو العكس، وتكون بحسب مستوى كفاءتهم وأدائهم العام، وتعد أيضاً من الطرائق السهلة في تقييم الأداء، إضافة الى انخفاض تكاليفها إذا كان عدد العاملين المطلوب تقييمهم قليلاً، ولكن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة إذا كان عدد العاملين كبيراً، وفي هذه الطريقة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء العاملين وعناصر التقييم فيختار الرئيس أفضل عامل لديه ويعطيه الرقم (١) ثم يختار أضعف عامل من حيث الأداء ويعطيه الرقم الاخير، وتتابع العملية الى أن يتم ترتيب جميع العاملين في القائمة، ويعاب على هذه الطريقة اعتمادها على الحكم الشخصي للرئيس (المقيم)، الامر الذي يجعلها عرضة للتحيز وعدم الموضوعية، فضلاً عن افتقارها الى معايير واضحة ومحددة يتم ترتيب العاملين بناءً عليها، وذلك بسبب تأثيرات الهالة أو طبيعة العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس، إضافة الى ذلك صعوبة تطبيق هذه الطريقة على الأفراد ذوي الأداء المتوسط، حيث تعجز هذه الطريقة عن التمييز بين أدائهم، الامر الذي يقتضي أن نبحث عن طريقة أخرى اكثر موضوعية للوصول الى نتائج أكثر دقة عن أداء الأفراد (Dessler, 2011, 338)، (عائشة، ٢٠١٢، ٣٨).

٣- طريقة التوزيع الإجباري Method of compulsory distribution

تقوم هذه الطريقة على توزيع الأفراد العاملين المطلوب تقييم أدائهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث يتم توزيع العاملين على مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل بحيث تتركز أكبر مجموعة من الأفراد العاملين في الوسط، ويقف التوزيع عند أطراف المنحنى، ومن مميزات هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام، وتجبر الرئيس على تحليل ودراسة سلوك مرؤوسيه ليتمكن من توزيعهم، كما انها تحول دون ميل بعض الرؤساء الى التميز بالتشدد أو التساهل أو الوسط، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة بانها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء العاملين، كما تفترض بان كل مجموعات العاملين تنقسم الى الممتاز، المتوسط، الرديء، وهذا افتراض غير صحيح، لأنه قد يكون هناك مجموعة عمال في قسم معين يتميزون بحسن الأداء في عملهم وسلوكهم الجيد، فليس من العدل تصنيفهم الى مستويات، وبالتالي قد تواجه المقيم بعض المشاكل خلال استخدامه هذه الطريقة نتيجة استياء العاملين موضع التقييم، بسبب اعتقادهم ان توزيعهم بهذه الطريقة غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس ان جميع الظواهر الطبيعية متماثلة (الهزام، ٢٠١٦، ٥١). والشكل (٤) يبين مثلاً لكيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري في تقييم أداء العاملين من خلال توزيعهم الى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، حيث يتم إعطاء تقدير ١٠% منهم درجة ممتاز، ٢٠% منهم جيد جداً، ٤٠% درجة جيد، ٢٠% أداء مرضٍ، ١٠% أداء ضعيف والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (٤) طريقة التوزيع الإجباري

المصدر: الزهرة، شموسة، ٢٠١٨، أهمية الرقابة الإدارية في تقييم وتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، ص ٢٦.

٤- طريقة المقارنة الزوجية Binary comparison method

يتم في هذه الطريقة تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال تقسيمهم الى أزواج، ومقارنة كل فرد مع الآخر بناءً على قدرة كل منهما على أداء العمل نفسه، ثم القيام بترتيب هؤلاء الأفراد على أساس عدد المرات التي أختير فيها كل منهم على انه الأفضل، ليتم بعد ذلك تحديد أي من الفردين كان أفضل من الآخر، وتتميز هذه الطريقة بميزة قد تجعلها اكثر فاعلية من الطرائق السابقة في تقييم أداء افراد العاملين، والتي تتمثل في أنه لو قام أكثر من مُقيم بعملية المقارنة ففي الغالب سيصلون الى نفس النتائج، أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المراد تقييمهم كبير، كما انها لا تصلح في عمليات النقل والتدريب، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد العاملين، ولكن استخدامها الأفضل يكون في عمليات الاختيار والتعيين (العيد، ٢٠١٧، ٥٦-٥٧). والجدول (٧) الآتي يبين أحد الامثلة التي توضح نتيجة المقارنة الثنائية بين العاملين.

الجدول (٧) نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	أسم الفرد
الثاني	2	سعد
الثالث	1	علي
الأول	3	محمد
الرابع	-	صالح

المصدر: فاطمة، هواري، ٢٠١٦، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ص ٣٢.

٥- طريقة قوائم المراجعة Checklists method

تستند هذه الطريقة على دراسة جميع أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة لتشكيل قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية للأداء الكفوء للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الاسئلة، وإنما يتحدد بحسب طبيعة الوظيفة ونوع العمل، وتتفاوت القيمة العددية للصفة بحسب أهمية كل منها للوظيفة وتكون هذه القيمة سرية ولا يطلع عليها أحد سوى الإدارة العليا ويطلب من المقيم الاجابة على الاسئلة بنعم أو لا، حسب ما يراه مناسباً ثم تجمع الدرجات لدى الإدارة العليا ليحصل العامل على الدرجة النهائية والتي تكون وصفاً يعبر عن كفاءته في العمل، وتعد هذه الطريقة مهمة الاستخدام، ولا تستغرق وقتاً طويلاً وتعطي فكرة واضحة عن أداء العامل، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من التحيزات التي قد تحصل أثناء عملية التقييم، ذلك لأن المقيم والشخص المسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين، أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها

من تصنيفات أعمال وإن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لأخر (الصفار، ٢٠١٠، ٧٠٧ - ٧٠٨). والجدول (٨) يتضمن مثلاً لهذا النوع من الاسئلة.

الجدول (٨) أنموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله ؟
		هل هو مخلص في أداء مهام وظيفته ؟
		هل يتسم بالمبادرة والابداع ؟
		هل يحترم مواعيد العمل ؟

المصدر: أبو شيخة، نادر احمد، ٢٠١٠، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ٣٥٧.

(ب) الطرائق الحديثة في تقييم الأداء: ظهرت هذه الطرائق نتيجة الانتقادات الكثير التي وجهت الى طرائق التقييم التقليدية بسبب اعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء أو القائمين بعملية التقييم، وبالتالي بدأ التفكير في تطويرها لتصبح طرائق أفضل في تقييم أداء الأفراد (النجار، ٢٠١٣، ٤٥). ومن بين أهم تلك الطرائق الحديثة في تقييم أداء العاملين ما يأتي:

١) طريقة الإدارة بالأهداف Management by objectives

تعد هذه الطريقة أو الاسلوب مدخلاً حديثاً نسبياً في تقييم أداء العاملين، تسعى الى التركيز على فكرة مؤداها إن العبرة بالنتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها، بمعنى إن الرئيس المباشر أو المشرف يهتم فقط بما أستطاع الأفراد ان يحققوه من نتائج دون الالتفات الى صفاتهم أو سلوكياتهم، وتهدف هذه الطريقة الى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ العمل وظروفه المناسبة، من خلال عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم وبين العامل لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وانجازها من قبل العامل خلال فترة زمنية محددة، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وواقعية ومحددة بشكل كمي أو وصفي، ومن ثم تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف، وبالتالي يتم تقييم الفرد بناءً على ما تم تحقيقه وانجازه من هذه الأهداف (ماهر، ٢٠٠٥، ٣٠١). وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المشرف على بذل جهد فكري وتكسيبه خبرة وتجارب جديدة، وأيضاً تشجيع العامل على تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، بالإضافة الى تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين، ومن مميزات هذه الطريقة أيضاً انها تبدأ قبل البدء بالعمل، في حين إن الطرائق الأخرى لا تبدأ الا بعد الانتهاء من العمل، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك الكثير من الوقت والجهد عند وضع الأهداف ومناقشتها مع

المروسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، فضلاً عن الوقت المستغرق في توفير المعلومات العكسية عن مستويات أداء المرؤوسين، بالإضافة الى ذلك قد تتحول عملية وضع الأهداف الى صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، في حين المرؤوس يرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، لذا فان معرفة مهام وواجبات العمل والقدرات المتوافرة تؤدي دوراً مهماً في حسم هذا الصراع (عدوان، ٢٠٠٦، ٤٢-٤٣).

٢) طريقة الاختيار الإجباري Method of compulsory selection

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم أو المشرف لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد العامل بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون، والعبارة الأخرى تصفه بشكل غير جيد، وتتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم، ويُحتفظ بها بشكل سري في المنظمة، وهذا يؤدي الى تقليل درجة التحيز في عملية تقييم الأداء، ومن إيجابيات هذه الطريقة تتمثل بقدرتها على تحقيق الموضوعية في عملية التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة العامل ام لا ؟ كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء العامل بشكل دقيق وأجراء تحليل للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات العامل، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقيدها، وحاجتها الى خبرة ومهارة في تصميم الثنائيات، كذلك عدم ضمان سرية قائمة الأوزان، بالإضافة الى صعوبة قيام الرئيس المباشر بمناقشة تقرير تقييم الأداء مع كل مرؤوس من مرؤوسيه خاصة إذا كان التقرير سوف يترتب عليه حرمان العامل من مكافأة أو ترقية أو علاوة أو الزامه بحضور دورة تدريبية (دهينه، ٢٠١٤، ٤٠). وفيما يأتي الجدول (٩) يوضح كيفية العمل بهذه الطريقة:

الجدول (٩) نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	١. هذا العامل يُحب العمل
	٢. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل
السلوك في العمل	١. كثير الكلام وقليل التنفيذ.
	٢. تصريحاته الكثيرة بقدرته على العمل دون أن يعمل.
درجة تقييم مستوى أداء العامل			

المصدر: فضيل، نعيمة، ٢٠٠٦، أهمية تقييم أداء العاملين في تفعيل نشاط المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية علوم التيسير، جامعة الجزائر، ص ٧٨.

٣) طريقة الأحداث الحرجة Critical Events Method

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس أو المشرف المباشر بتدوين الأحداث الإيجابية والسلبية التي يلاحظها في أداء الفرد العامل خلال فترة التقييم، وبعد ذلك يتم إعطاء قيمة لكل حادثة بحسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها، لكي تستخدم بعد ذلك للدلالة على مستوى أداء الفرد، إذ يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال، ومن أهم مزايا هذه الطريقة إنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء الأفراد العاملين، وبالتالي العمل على تلافي هذا القصور وتحسين الأداء مستقبلاً، كما إنها تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن هذه الطريقة تجبر الرئيس على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث في أدايمهم، فضلاً عن ذلك تتميز هذه الطريقة في أنها تقلل من درجة تحيز المقيم، لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة، وبالرغم من هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب مراقبة مستمرة من قبل الرئيس على مرؤوسيه، وهذا قد يسبب المضايقة لهم، كما أنها تتطلب مشرفين على درجة عالية من الكفاءة والمقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد العامل (سعاد، ٢٠٠٧، ٣٠ - ٣١). وفي ما يأتي الجدول (١٠) يوضح بعض الأمثلة في طريقة الأحداث الحرجة:

الجدول (١٠) أنموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
٢٠١٨/١٠/١٠	كان ترتيبه الأول في دورة الحاسوب التي عقدت بالمنظمة
٢٠١٨/١١/١٥	تمكن من الانتهاء من إعداد واجباته قبل الموعد المحدد
٢٠١٨/١٢/١	قدم اقتراحاً مهماً في تبسيط إجراءات العمل
التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
٢٠١٨/١٠/٢	تأخر في الحضور نصف ساعة
٢٠١٨/١١/٨	تطاول على أحد زملائه في العمل
٢٠١٨/١٢/٢٥	رفض البقاء لوقت إضافي رغم حاجة العمل له

المصدر: من إعداد الباحث.

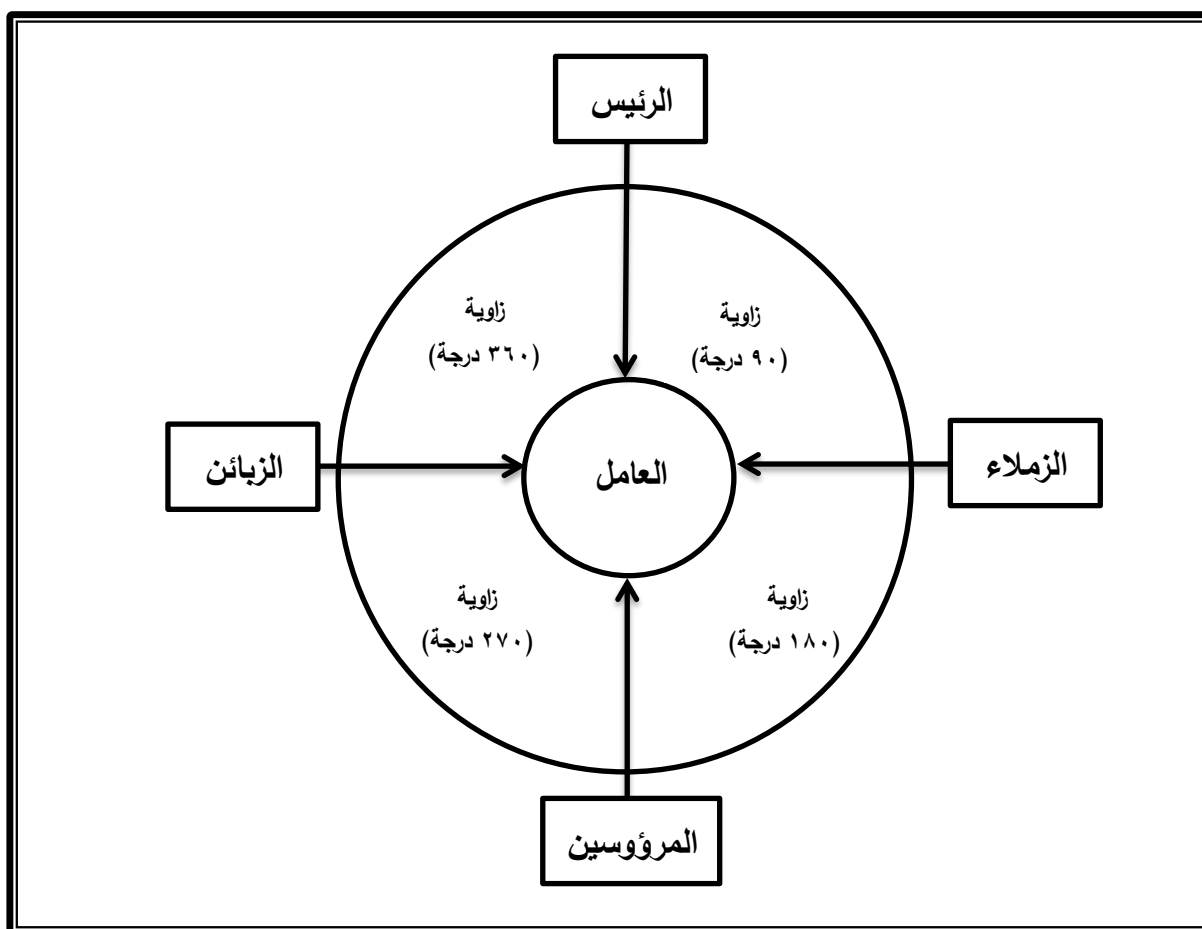
٤) طريقة التقدير الجماعي Method of collective appreciation

يتم تقييم أداء العامل من خلال هذه الطريقة من قبل لجنة تتكون من عدد من الاعضاء ، يكون أحدهم الرئيس المباشر للفرد العامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين لديهم معرفة

بالعامل وطبيعة عمله، بالإضافة الى ذلك يتم اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالها والذي يكون دوره الأساسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي، وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يُعدُّ نتائجها، وإن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة نتائج التقييم التي قد أدها الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالفرد العامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، بالإضافة الى الاعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل، وبالرغم من ان الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستتم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذه تعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة، كما إن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين هي أكثر موضوعية من الطرائق الأخرى (سلامة، ٢٠١٣، ٦٨).

٥) التقييم وفق أسلوب (٣٦٠) درجة Evaluation according to the method (360) degree

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة والشائعة في عملية تقييم أداء العاملين، من خلال توظيف مصادر متعددة للحصول على معلومات حول هذه العملية، ويعرف هذا الأسلوب بأنه منهاج مصمم لتوفير صورة أكثر تكاملاً وشمولية عن أداء الأفراد العاملين ومشاركتهم في العمل، كذلك يعتبر أداة تطويرية قيمة تتطلب دقة في التقييم وصراحة في التنفيذ، كما يُعرف هذا الأسلوب أيضاً بأنه تقييم مكتوب من قبل زملاء العمل والمدراء وأطراف أخرى بهدف تأمين حالة التوازن وتوفير مزيد من الموضوعية قياساً بالتقييم الذي مصدره جهة واحدة، كذلك يوفر هذا الأسلوب تغذية عكسية عن المجالات المختلفة لأداء العاملين من خلال اتجاهات متعددة تتمثل بالمشرفين وزملاء العمل والمرؤوسين، فضلاً عن الزبائن، وبالتالي فإن هذا النوع من التقييم سيحقق للعامل تقييماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف العامل كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم، كما يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه والعمل على معالجتها، أما الجانب الأكثر تحدياً في هذا النوع من طرائق التقييم يتمثل في أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد، بالإضافة الى ضمان السرية في المعلومات، لأنها قد تسبب مشاكل وتوترات بين العاملين، ولكي تضمن الإدارة الدقة في النتائج (ال مراد، ٢٠٠٥، ٥٧ - ٥٩). والشكل (٥) يوضح الاطراف المشتركة في تقييم أداء العامل وفق أسلوب ٣٦٠ درجة:



الشكل (٥) الاطراف المشتركة في تقييم أداء العامل وفق أسلوب ٣٦٠ درجة

المصدر: جبين، عبد الوهاب محمد، ٢٠٠٩، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، ص ٩١.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث بأن هناك طرائق وأساليب متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء، وإن بعض هذه الطرائق قد يفتقر الى الموضوعية والعدالة في تقييم العاملين، وذلك بسبب تحيز المُقيم لصالح شخص معين، بالإضافة الى عدم توفر معايير واضحة للأداء يتم مقارنة النتائج النهائية بها، فضلاً عن وجود بعض الطرائق التي تنصف بالتعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها، أي إن لكل طريقة من طرائق التقييم لها إيجابياتها وسلبياتها، وللتغلب على تلك المعوقات يُفترض على المنظمات استخدام أكثر من طريقة في عملية التقييم، وذلك لتوفير قدر من الموضوعية والعدالة، بالإضافة الى تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء، ولا بد للإدارة أيضاً من أن تراجع من حين إلى آخر طرائق التقييم التي تتبعها، وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه الطرائق المتبعة مناسبة وتحقق الهدف أم تحتاج الى تعديل، وذلك عن طريق إضافة بنود جديدة للتقييم أو حذف بنود أخرى أو تغيير هذه الطريقة.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة بـ (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية) بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من صحتها، وسيتضمن هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أولاً. عرض نتائج وصف متغير جودة حياة العمل (QWL) وتشخيصه

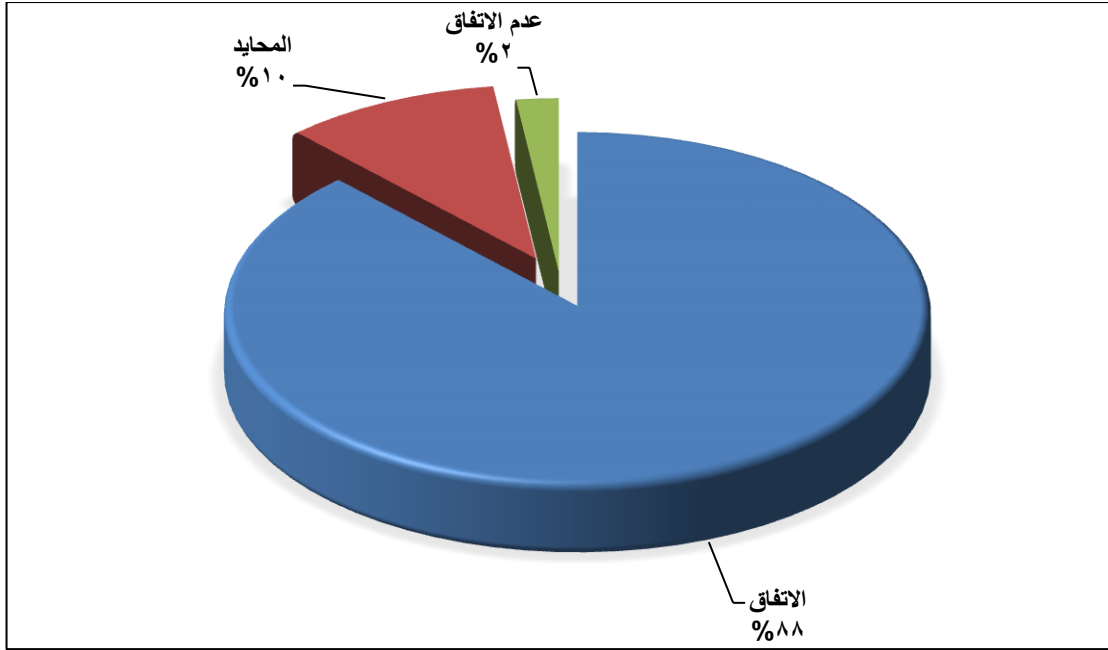
ضم هذا المتغير في استبانة الدراسة (٢٥) سؤالاً يتعلق بجودة حياة العمل من خلال خمسة أبعاد، وهي (بيئة العمل، الأجور والرواتب، فرق العمل، القيادة وأسلوب الإشراف، والمشاركة في صنع القرارات)، وتمثلت بالمتغيرات (X_1-X_{25})، وكما يأتي:

١. **بيئة العمل:** تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) الى إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحداية الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته التي تشمل (X_1-X_5) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (87.9%) وبوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.631)، اما الإجابات المحايدة فكانت (10.14%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (1.98%)، علماً ان المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X_2) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (98.7%) ووسطه الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.529)، حيث ينص هذا السؤال على (تتميز بيئة الكلية بالنظافة والترتيب) وهذا مؤشر على أن بيئة العمل جيدة في الكلية المبحوثة من حيث النظافة والترتيب. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (٦) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد بيئة العمل.

الجدول (١١) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد بيئة العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد	
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.603	4.14	0	0	1.3	2	7.9	12	65.8	100	25.0	38	X_1	بيئة العمل	جودة حياة العمل
0.529	4.34	0	0	0.7	1	0.7	1	62.5	95	36.2	55	X_2		
0.714	4.01	1.3	2	2.0	3	11.2	17	65.8	100	19.7	30	X_3		
0.659	3.85	0	0	1.3	2	26.3	40	58.6	89	13.8	21	X_4		
0.652	4.16	0	0	3.3	5	4.6	7	65.1	99	27.0	41	X_5		
0.631	4.1	0.26		1.72		10.14		63.56		24.34			المؤشر الكلي	
				1.98		10.14		87.9						

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.



الشكل (٦) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد بيئة العمل

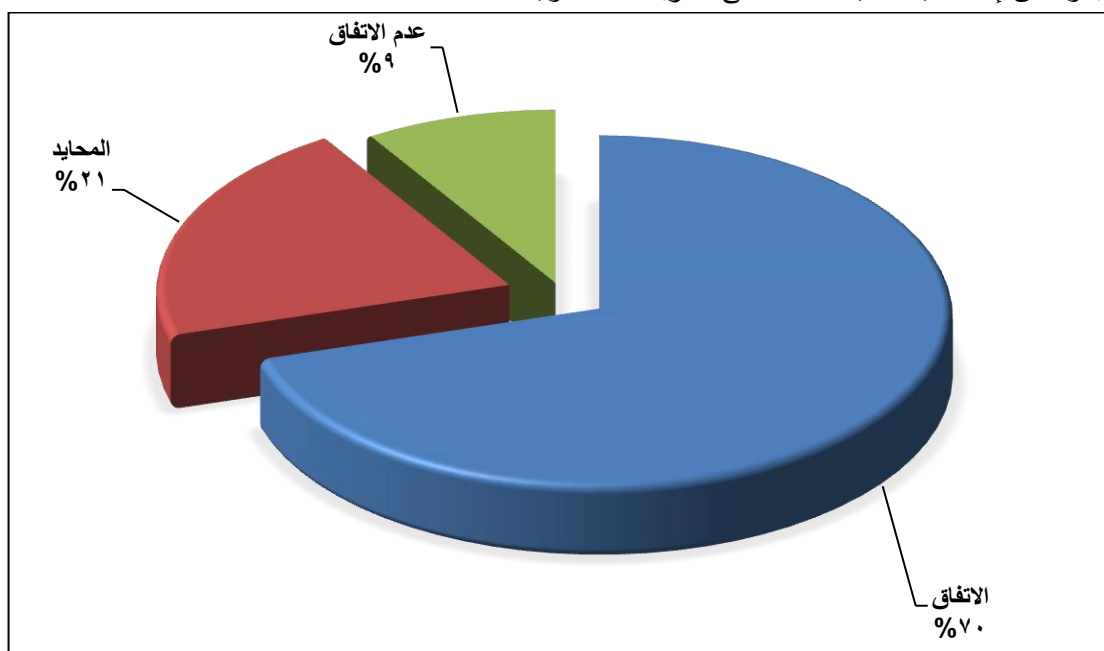
المصدر: إعداد الباحث

٢. الأجور والرواتب (التعويضات المالية): تبين النتائج الواردة في الجدول (١٢) أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحداثة الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته التي تتضمن (X6- X10) تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (70.38%) وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.742)، أما الإجابات المحايدة فكانت (20.66%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (8.96%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X10) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (90.1%) ووسطه الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.722)، حيث ينص هذا السؤال على (تلتزم كليتنا بالإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه العاملين لديها) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى مقدرة المنظمة المبحوثة على الإيفاء بهذه الالتزامات تجاه العاملين لديها وبالتالي شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (٧) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه الأجور والرواتب.

الجدول (١٢) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأجور والرواتب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد		
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.754	3.66	1.3	2	7.2	11	21.1	32	64.5	98	5.9	9	X ₆	الأجور والرواتب	جودة حياة العمل	
0.706	3.79	0.7	1	9.2	14	5.9	9	78.9	120	5.3	8	X ₇			
0.737	3.52	0.7	1	8.6	13	32.9	50	53.9	82	3.9	6	X ₈			
0.795	3.43	2.6	4	5.9	9	42.1	64	44.1	67	5.3	8	X ₉			
0.722	3.88	2.0	3	6.6	10	1.3	2	82.2	125	7.9	12	X ₁₀			
0.742	3.656	1.46		7.5		20.66		64.72		5.66			المؤشر الكلي		
		8.96				20.66				70.38					

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.



الشكل (٧) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد الأجور والرواتب

المصدر: إعداد الباحث

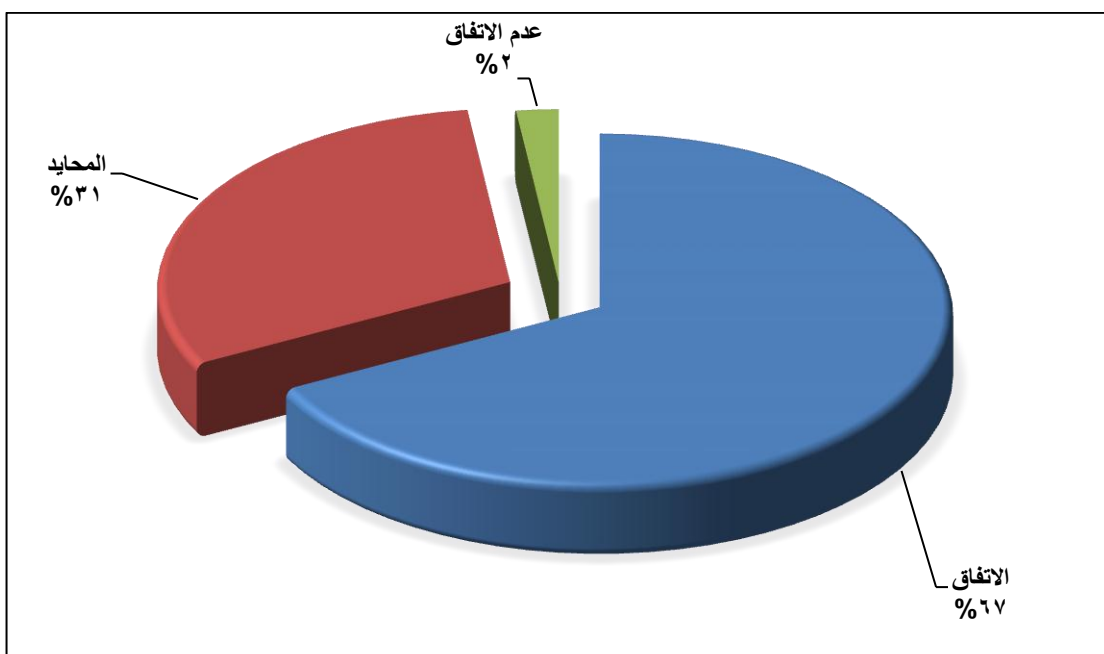
٣. فرق العمل: توضح النتائج الواردة في الجدول (١٣) أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحداثة الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته الذي يتضمن (X11-X15) نتجه نحو الاتفاق، حيث بلغت (67.36%) وبوسط حسابي (3.702) وانحراف معياري قدره (0.585)، أما الإجابات المحايدة فكانت (30.68%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (1.98%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X11) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (90.1%) وبوسطه الحسابي (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.426)، حيث ينص هذا السؤال على (تعتمد كليتنا العمل الفرقي كأساس فعال في ميدان

عملها) وهذا مؤشر على اهتمام الكلية المبحوثة على بناء فرق العمل في انجاز بعض أعمالها، فضلاً عن ذلك ومن خلال زيارة الباحث للميدان المبحوث لمس نوع من التكاثر والتعاون بين الموظفين عند انجاز المهام، وهذا يعتبر من الركائز والدعائم المهمة لتحقيق جودة حياة العمل. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (٨) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد فرق العمل.

الجدول (١٣) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فرق العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد	
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.426	3.93	0	0	1.3	2	8.6	13	85.5	130	4.6	7	X ₁₁	فرق العمل	جودة حياة العمل
0.595	3.76	0	0	3.3	5	22.4	34	69.1	105	5.3	8	X ₁₂		
0.576	3.70	0	0	0	0	36.2	55	57.9	88	5.9	9	X ₁₃		
0.699	3.62	2.0	3	2.6	4	30.9	47	60.5	92	3.9	6	X ₁₄		
0.630	3.50	0	0	0.7	1	55.3	84	37.5	57	6.6	10	X ₁₅		
0.585	3.702	0.4		1.58		30.68		62.1		5.26		المؤشر الكلي		
		1.98				30.68		67.36						

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (٨) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد فرق العمل

المصدر: إعداد الباحث

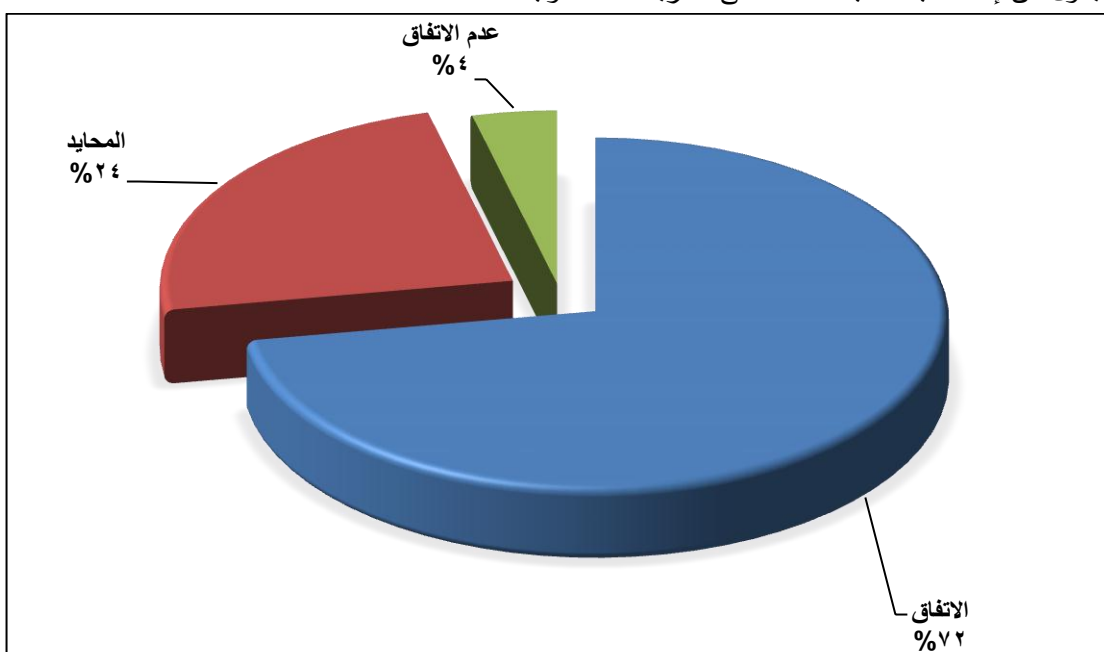
٤. القيادة وأسلوب الإشراف: تُبين النتائج الواردة في الجدول (١٤) أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحداثة الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته الذي يمتد من (X16-X20) تميل نحو

الاتفاق، حيث بلغت نسبتها (72.36%) وبوسط حسابي (3.754) وانحراف معياري قدره (0.599)، أما الإجابات المحايدة فكانت بحدود (23.7%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (3.96%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X16)، حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (96.7%) ووسطه الحسابي (4.09) وبانحراف معياري قدره (0.388)، إذ ينص هذا السؤال على (تسود فكرة الاحترام المتبادل في الكلية بين كافة المستويات) وهذا مؤشر على وجود علاقة طيبة بين الموظفين وإداراتهم العليا تقوم على الاحترام المتبادل فيما بينهم. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (٩) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة وأسلوب الإشراف.

الجدول (١٤) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة وأسلوب الإشراف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد	
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.388	4.09	0	0	0	0	3.3	5	84.2	128	12.5	19	X ₁₆	القيادة وأسلوب الإشراف	جودة حياة العمل
0.700	3.52	0.7	1	3.3	5	46.1	70	43.4	66	6.6	10	X ₁₇		
0.675	3.84	1.3	2	5.3	8	8.6	13	78.3	119	6.6	10	X ₁₈		
0.532	3.91	0	0	3.9	6	7.2	11	82.9	126	5.9	9	X ₁₉		
0.704	3.41	0.7	1	4.6	7	53.3	81	35.5	54	5.9	9	X ₂₀		
0.599	3.754	0.54		3.42		23.7		64.86		7.5			المؤشر الكلي	
				3.96		23.7		72.36						

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (٩) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة وأسلوب الإشراف

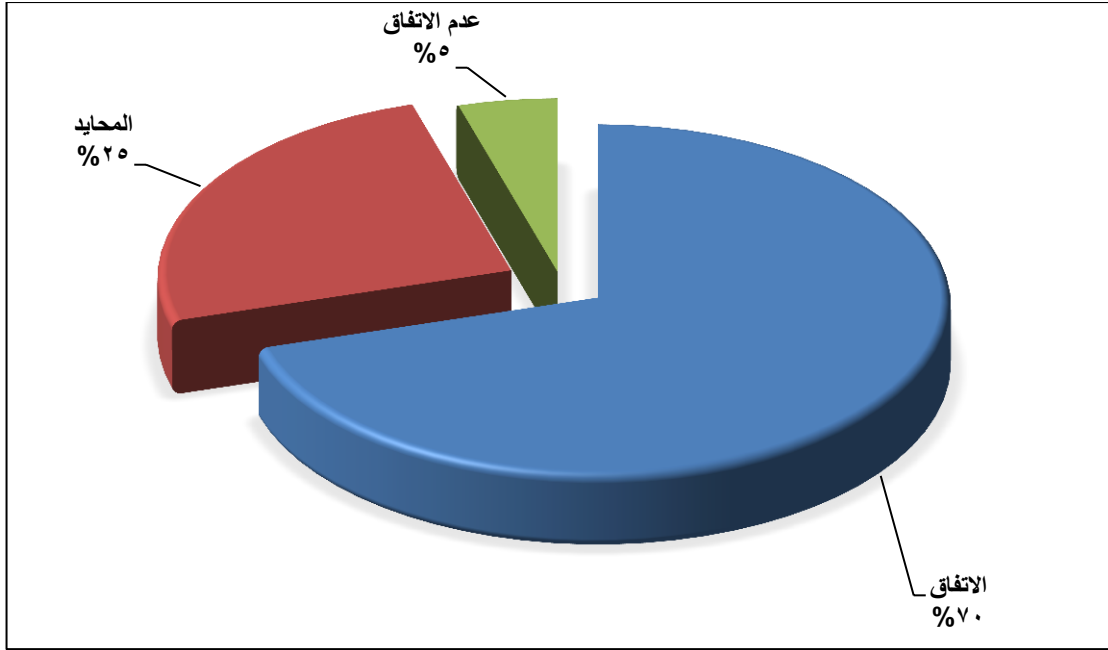
المصدر: إعداد الباحث

٥. المشاركة في صنع القرارات: تشير النتائج الواردة في الجدول (١٥) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحدباء الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته التي تشمل (X21-X25) تميل نحو الاتفاق، إذ بلغت نسبتها (70.4%) وبوسط حسابي (3.678) وانحراف معياري قدره (0.619)، أما الإجابات المحايدة فكانت قيمتها (25.02%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (4.62%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X21) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (86.8%) ووسطه الحسابي (3.84) وانحراف معياري قدره (0.645)، كما ينص هذا السؤال على (يتم إشراك العاملين في صنع القرارات التي تمس أعمالهم) وهذا مؤشر على أن الموظفين لهم نوع من السلطة في صنع القرارات ولكن في حدود وظائفهم، كونهم على معرفة بالمشاكل التي يُوجهونها في أداء مهامهم، وبالتالي مشاركتهم في صنع القرارات قد يعطي رؤية قد تكون غير متاحة للرؤساء المباشرين. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (١٠) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في صنع القرارات.

الجدول (١٥) التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في صنع القرارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.645	3.84	1.3	2	5.3	8	6.6	10	82.2	125	4.6	7	X ₂₁	صنع القرارات في المشاركة في جودة حياة العمل
0.653	3.22	2.0	3	3.9	6	66.4	101	25.0	38	2.6	4	X ₂₂	
0.507	3.86	0.7	1	1.3	2	13.2	20	81.6	124	3.3	5	X ₂₃	
0.720	3.66	3.3	5	2.6	4	21.1	32	71.1	108	2.0	3	X ₂₄	
0.572	3.81	0.7	1	2.0	3	17.8	27	75.0	114	4.6	7	X ₂₅	
0.619	3.678	1.6		3.02		25.02		66.98		3.42			المؤشر الكلي
				4.62		25.02		70.4					

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (١٠) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في صنع القرارات

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً. عرض نتائج وصف متغير تقييم أداء العاملين وتشخيصه

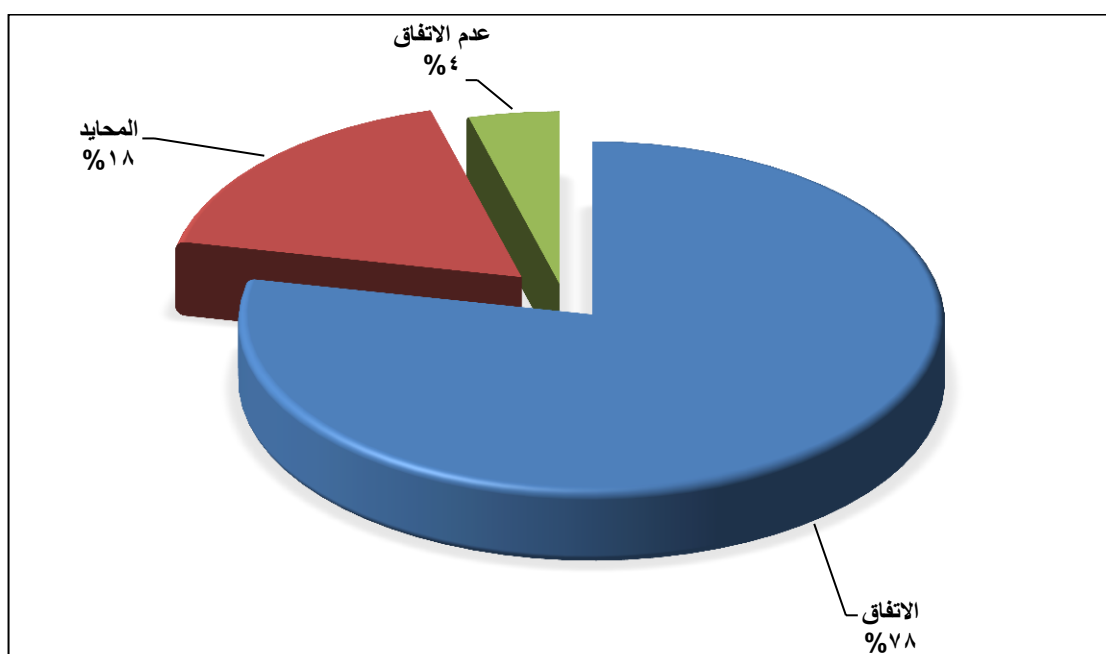
ضم هذا المتغير في استبانة الدراسة (١٥) سؤالاً يتعلق بتقييم أداء العاملين من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (تحقيق أهداف تقييم الأداء، واختيار أساليب تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء)، وتمثلت بالمتغيرات $(X_{26}-X_{40})$ ، وكما يأتي:

١- تحقيق أهداف تقييم الأداء: تبين النتائج الواردة في الجدول (١٦) أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحداثة الجامعية حول هذا البعد ومتغيراته التي تتضمن $(X_{26}-X_{30})$ تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (78.26%) وبوسط حسابي (3.768) وانحراف معياري (0.582) ، أما الإجابات المحايدة فكانت قيمتها (17.5%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (4.24%) ، علماً أن المتغير الذي اغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X_{26}) ، إذ كانت نسبة الاتفاق فيه (86.9%) ووسطه الحسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.497) ، حيث ينص هذا السؤال على (تتصف الأهداف التي يتم تقييم أداء العاملين على أساسها بالوضوح) وهذا مؤشر على اعتماد المنظمة المبحوثة على أهداف واضحة ومفهومة لجميع العاملين، أي إنهم على معرفة بالأهداف المتوخاة من نظام التقييم الجاري العمل به في منظماتهم. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (١١) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه تحقيق أهداف تقييم الأداء.

الجدول (١٦) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحقيق أهداف تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد	
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.497	3.87	0	0	3.3	5	9.9	15	83.6	127	3.3	5	X ₂₆	تقييم الأداء تحقيق أهداف	جودة حياة العمل
0.663	3.61	0.7	1	5.3	8	29.6	45	61.8	94	2.6	4	X ₂₇		
0.578	3.72	0.7	1	3.3	5	20.4	31	74.3	113	1.3	2	X ₂₈		
0.598	3.80	0.7	1	3.9	6	13.8	21	77.6	118	3.9	6	X ₂₉		
0.577	3.84	0.7	1	2.6	4	13.8	21	77.6	118	5.3	8	X ₃₀		
0.582	3.768	0.56		3.68		17.5		74.98		3.28			المؤشر الكلي	
		4.24				17.5		78.26						

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (١١) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعء تحقيق أهداف تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث

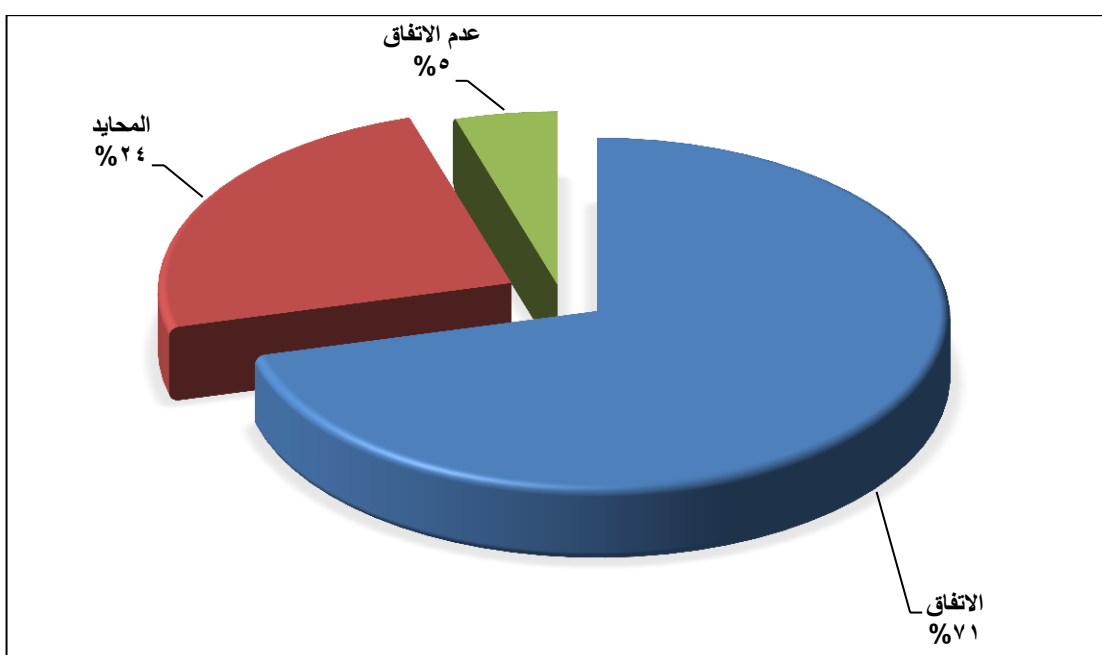
٢- اختيار أساليب تقييم الأداء: توضح النتائج الواردة في الجدول (١٧) أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحدباء الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته الذي يمتد (X31-X35) تميل نحو الاتفاق حيث بلغت نسبتها (70.9%) وبوسط حسابي (3.696) وانحراف معياري قدره (0.625)، أما الإجابات المحايدة فكانت بحدود (24.32%)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (4.76%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X32)، حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (84.9%) ووسطه الحسابي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.528)، حيث ينص هذا السؤال على (تبنى الكلية أساليب تقييم أداء متنوعة) هذا مؤشر

على اعتماد المنظمة المبحوثة أكثر من أسلوب لتقييم الأداء، لذا يفترض أن تكون تلك الأساليب موضوعية قدر الإمكان، وأن تعكس أداء العاملين بشكل فعال. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (١٢) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد اختيار أساليب تقييم الأداء.

الجدول (١٧) التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اختيار أساليب تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.651	3.73	0.7	1	5.3	8	18.4	28	71.7	109	3.9	6	X ₃₁	اختيار أساليب تقييم الأداء
0.528	3.86	0	0	3.3	5	11.8	18	80.3	122	4.6	7	X ₃₂	
0.675	3.59	1.3	2	4.6	7	30.3	46	61.8	94	2.0	3	X ₃₃	
0.678	3.56	0.7	1	4.6	7	36.8	56	53.9	82	3.9	6	X ₃₄	
0.595	3.74	0	0	3.3	5	24.3	37	67.8	103	4.6	7	X ₃₅	
0.625	3.696	0.54		4.22		24.32		67.1		3.8			المؤشر الكلي
				4.76		24.32		70.9					

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (١٢) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد اختيار أساليب تقييم الأداء

المصدر: اعداد الباحث

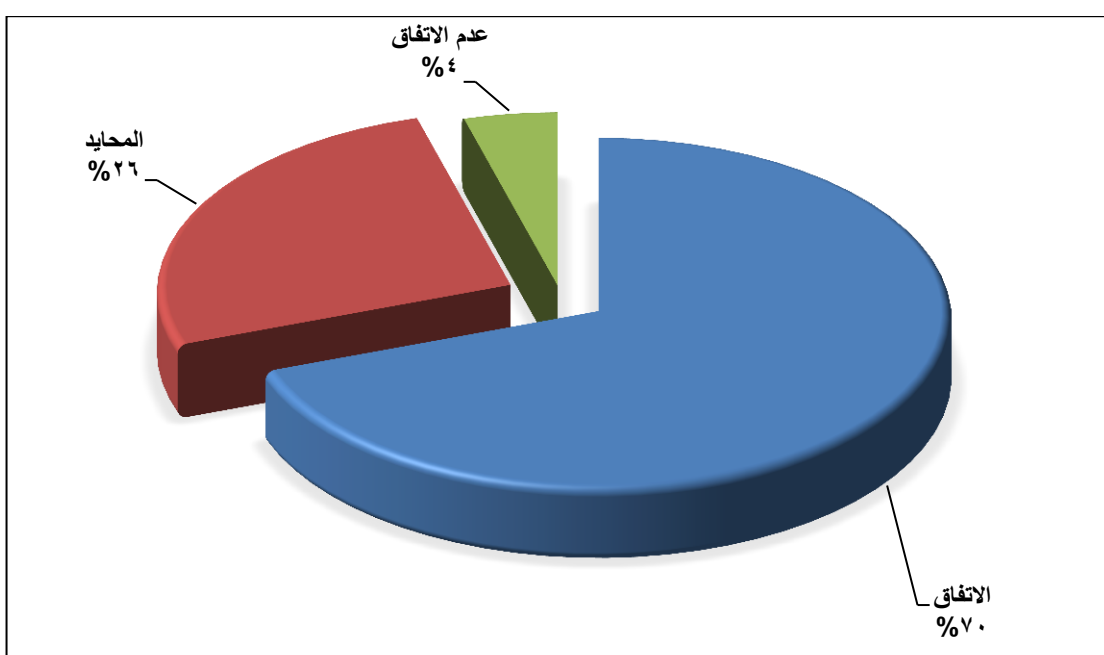
٣- معايير تقييم الأداء: تشير النتائج الواردة في الجدول (١٨) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين في كلية الحدباء الجامعة حول هذا البعد ومتغيراته الذي يمتد من (X36–X40) تتجه نحو الاتفاق، حيث بلغت قيمتها (69.46%) وبوسط حسابي (3.696) وانحراف معياري (0.615)،

أما الإجابات المحايدة فكانت نسبتها (26.16%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من بين إجابات المبحوثين (4.36%)، علماً أن المتغير الذي أغنى نسبة الاتفاق في هذا البعد هو (X36) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (86.2%) ووسطه الحسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.482)، حيث ينص هذا السؤال على (يتم إشعار العاملين في كليتنا بالمعايير المعتمدة في تقييم أدائهم) ويرجع ذلك إلى أن المُقيم يقوم بتوضيح وشرح المعايير التي يتم التقييم على أساسها للمرؤوسين من خلال المقابلة التقييمية. ويمكن ملاحظة تقسيمات الاتفاق في الشكل (١٣) الذي يوضح النظرة الشاملة لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد معايير تقييم الأداء.

الجدول (١٨) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد معايير تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	المتغيرات والأبعاد	
		لا أتفق بشدة (١)		لا أتفق (٢)		محايد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.482	3.89	0	0	2.0	3	11.8	18	81.6	124	4.6	7	X ₃₆	معايير تقييم الأداء	جودة حياة العمل
0.669	3.55	0.7	1	3.9	6	39.5	60	52.0	79	3.9	6	X ₃₇		
0.624	3.82	0.7	1	5.3	8	10.5	16	78.9	120	4.6	7	X ₃₈		
0.638	3.56	0	0	3.9	6	40.1	61	52.0	79	3.9	6	X ₃₉		
0.662	3.66	0	0	5.3	8	28.9	44	60.5	92	5.3	8	X ₄₀		
0.615	3.696	0.28		4.08		26.16		65		4.46			المؤشر الكلي	
				4.36		26.16		69.46						

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



الشكل (١٣) اتجاه إجابات عينة الدراسة تجاه بُعد معايير تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً. عملية تقييم أداء العاملين المعمول بها في كلية الحداية الجامعة

١. نموذج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية: يوضح الملحق (١) تفاصيل عملية تقييم الأداء ضمن ستة محاور أساسية هي (التدريس، النشاط العلمي والبحثي، الجانب التربوي والتكاليف الأخرى، مواطن القوة العلمية، الاخفاقات، نتائج التقييم النهائية)، وهذا النموذج يشمل التدريسيين حصراً من أجل تحديد مستوى أدائهم العلمي والعملية والموضح في الملحق (١).

٢. نموذج تقييم أداء الموظفين: يعرض الملحق (٢) استمارة تقييم أداء الموظفين، والتي توضح النتائج الأساسية لأداء كل موظف مقسمة الى ستة محاور هي (الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، التشكرات والعقوبات، مواطن القوة والضعف، درجات التقييم النهائية)، ومن الملاحظ وجود نوع من ضعف التوازن بين تلك المحاور من حيث توزيع عدد النقاط على كل محور، ففي محور (الأداء الوظيفي) فيه عدد نقاط أكثر من غيره، كما إن محور (الصفات الشخصية) فيه عدد نقاط أكثر من غيره، وهذا ما يوضحه الملحق (٢).

٣. تقييم التدريسيين من قبل الطلبة: يوضح الملحق (٣) تقييم أداء التدريسيين من قبل الطلبة والمعتمد في كلية الحداية الجامعة ضمن (١٢) مؤشر، ومن الملاحظ على هذه المؤشرات جانبين:

الأول: قلة عدد المؤشرات.

الثاني: افتقارها للمحاور السلوكية وأسلوب التعامل بين التدريسيين والطلبة، كما تفتقر إلى مؤشرات ترتبط بمشاركة الطالب في وضع المادة العلمية أو التعامل معها. والملحق (٣) يوضح عملية تقييم أداء التدريسيين من قبل الطلبة.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

من أجل استكمال التسلسل المنطقي لمفردات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف الأساسية التي حددتها. نحاول في المبحث الحالي اختبار الفرضيات التي قدمتها الدراسة عبر اختبار إجابات العاملين في الحالة المدروسة واختبار تلك الفرضيات في ضوء تحليل تلك الإجابات وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتحديد معنوية التأثير بين المتغيرات المستقلة (جودة حياة العمل QWL) ومدى تأثيرها في المتغيرات المعتمدة (تقييم أداء العاملين). وسيتم اختبار الفرضيات وفق تحليل AMOS، الذي يقدم العديد من المؤشرات التي تساعد في تحقيق الاختبار الأمثل لتلك الفرضيات، وسيتم توضيح كل مؤشر في حال الإشارة إليه وفق الفقرات التي سترد لاحقاً في إضافة نأمل أن نصيب بها. وسيتم تحليل بيانات الاستبانة وفق الفقرات الآتية:

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية للحصول على مؤشرات دقيقة وواقعية تخدم أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، إذ تم استخدام الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
- اختبار Cronbach Alpha لقياس الثبات الجزئي والكلّي لفقرات الاستبانة.
- التحليل العاملي التوكيدي لكل من متغيرات جودة حياة العمل و متغيرات تقييم أداء العاملين كل على حدة لمعرفة أولويات كل متغير من تلك المتغيرات، وبالتالي معرفة نقطة البداية في الاهتمام لكل متغير رئيس في الدراسة الحالية.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر (جودة حياة العمل QWL) بما تضمه من متغيرات في المتغيرات المعتمدة (تقييم أداء العاملين) باستخدام برنامج AMOS.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

١. قياس الصدق الظاهري: يُقصد به قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وقد تم عرض استبانة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الإدارية والبالغ عددهم (١٧) محكماً بهدف الوصول إلى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها، فقد تم استطلاع آرائهم وملاحظاتهم حول قدرة الاستبانة على قياس أبعاد الدراسة، وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، بعد ذلك تمت مناقشة الملاحظات وإجراء

التعديلات اللازمة من الحذف والإضافة اللازمين على فقراتها لتخرج هذه الاستبانة بصيغتها النهائية حائزة على رأي الأغلبية من المحكمين، والملحق (٦) يبين قائمة بأسماء المحكمين.

٢. **معامل Cornbach Alpha لاختبار ثبات فقرات الاستبانة:** من المهم قياس ثبات فقرات الاستبانة على مستوى المتغيرات الكلية، وهذا المقياس يفيد في قياس مدى ثبات فقرات الأداة (الاستبانة) فيما لو تم توزيعها على فترات متباعدة بحيث تعطي نتائج متقاربة وللغرض نفسه المرتبط بعنوان الدراسة، إذ تم توزيع 30 استمارة على عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعية، وبعد مدة 18 يوماً تم توزيع الاستمارة نفسها، فقد كانت النتائج للمتغيرات الثمانية أعلى من 0.70 وهذا ما أشار له الجدول (١٩). إذ تراوحت قيم معامل الثبات (كرومباخ ألفا) لقياس ثبات فقرات الاستبانة بين (0.69-0.88) دلالة على أن قيم ثبات فقرات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. وكانت النتائج مقبولة للمتغيرات الرئيسية كونها أعلى من 0.70 حسب افتراض (Hair et. al., 2010, 365) والذي يوضحه الجدول (١٩)

الجدول (١٩) معامل الثبات لفقرات الاستبانة في الدراسة الحالية لعينة $n = 30$

معامل الثبات	الابعاد (الأسئلة)	متغيرات الدراسة
		جودة حياة العمل QWL
0.82	X1-X5	بيئة العمل المادية
0.69	X6-X10	الأجور والرواتب
0.71	X11- X15	فرق العمل
0.81	X16- X20	القيادة وأسلوب الاشراف
0.76	X21- X25	المشاركة في صنع القرار
0.758		المؤشر الكلي لجودة حياة العمل
معامل الثبات	الفقرات	تقييم أداء العاملين
0.88	X26- X30	تحقيق أهداف تقييم الأداء
0.78	X31- X35	اختيار أساليب تقييم الأداء
0.85	X36- X40	معايير تقييم الأداء
0.84		المؤشر الكلي لتقييم أداء العاملين
0.787		المؤشر الكلي لثبات متغيرات الدراسة ككل

المصدر: إعداد الباحث وفق مخرجات نظام SPSS

رابعاً: اختبار الفرضيات

- قدمت الدراسة الحالية خمس عشرة فرضية استخدمنا لاختبارها نوعين من التحليل:
- التحليل العاملي التوكيدي: لمعرفة أولويات المتغيرات المستقلة وأولويات المتغيرات المعتمدة كل على حدة أي لمعرفة أهمية وأولويات كل منهما.
 - تحليل الانحدار المتعدد باستخدام تحليل AMOS لمعرفة مقدار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في المتغيرات التابعة منفردة ومجمعة ولمرة واحدة ومن أجل الوصول الى

- خوارزمية تؤطر العلاقة بين تلك المتغيرات، واختبار مدى جودة الانموذج الذي قدمته الدراسة الحالية. وسنحاول اختبار الفرضيات وفق الآتي:
- H0:1 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:2 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في اختيار أساليب تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:3 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في معايير تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:4 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:5 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:6 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:7 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:8 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:9 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:10 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:11 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:12 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H0:13 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:14 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H0:15 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

تناقش الدراسة الحالية النتائج التي تم التوصل إليها وفي إطار المخطط الافتراضي الذي قدمته الدراسة الحالية، بحيث يقوم الاختبار على (معرفة الأولويات) لكل متغير مستقل ومعتمد على حدة عبر التحليل العاملي التوكيدي ثم (معرفة الأثر المتعدد) لإجمالي الانموذج وفق قياس للعلاقات التأثيرية بينهما وبحسب الآتي:

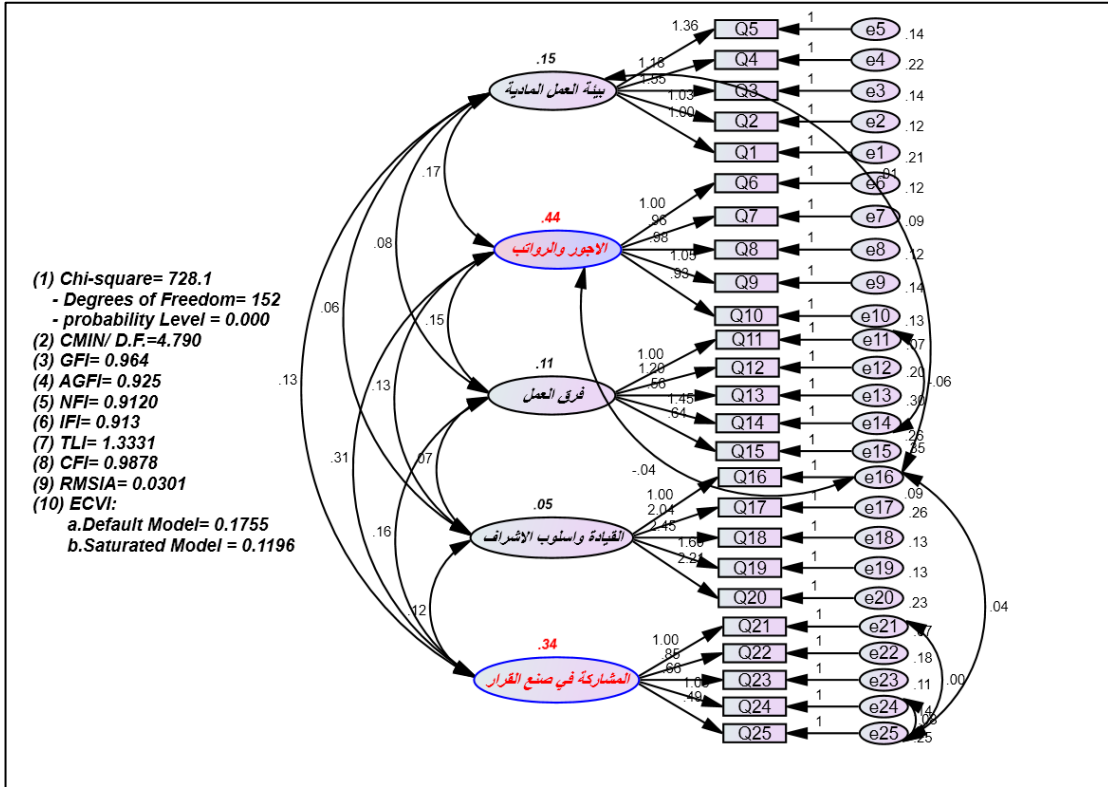
١- التحليل العاملي التوكيدي لجودة حياة العمل QWL

يوضح الشكل (١٤) أن الأجور والرواتب حازت على المرتبة الأولى في أولويات المجيبين في الكلية المبحوثة بقيمة ذاتية بلغت ما نسبته 0.44% دلالة على أهميتها النسبية في جودة حياة العاملين، ثم جاء عامل (المشاركة في صنع القرار) بالمرتبة الثانية في تسلسل الأهمية النسبية بقيمة ذاتية بلغت 0.34%، دلالة على حاجة موظفي الكلية المبحوثة الى المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بعملهم من أجل تحسين جودة حياتهم الوظيفية، وهذا يدل على أن أولويات المستطلع آراءهم هو التوجه نحو المردود المادي وسلطة اتخاذ القرار كعوامل حاسمة في جودة حياة العمل التي يفضلونها.

ومن مناقشة مدى صوابية هذا الأنموذج الموضح في الشكل (١٥) نلاحظ أن قيمة 728.1 chi- square هي أكبر من مثلتها الجدولية، دلالة على معنوية التباين بين المتغيرات المستقلة، في حين إن مؤشر CIMN/ df الذي يؤشر فيما إذا كان أقل من 5 دلالة على قبول المؤشر كأنموذج معياري، فقد بلغت قيمة CIMN/df ما مقداره 4.790 دلالة على معيارية الأنموذج (١٤).

ونلاحظ أيضا مؤشر جودة هذا الأنموذج الجزئي وهو مؤشر ملاءمة الجودة GFI، إذ بلغ 0.96، دلالة على تحقق هذا الشرط، في حين بلغ مؤشر جودة الأنموذج المصحح AGFI البالغ 0.925، دلالة على أن عمليات التصحيح التي تجري على تباين المتغيرات لا تحذف من المعيارية في التباين بين المتغيرات عند التصحيح إلا الشيء القليل. وتم الربط بين الابعاد (الأسئلة) ذات مؤشر التعديل العالي لرفع قيم جودة الانموذج، وحسب ما مؤشر في الشكل (١٥). من جهة ثانية إن أهم الابعاد (الأسئلة) في المتغيرات المستقلة هو Q15, Q14, Q13 (تتوافر مهارات متنوعة لدى أعضاء فرق العمل في الكلية) و(يعبر أعضاء فرق العمل عن

آرائهم بحرية) و (لدى الأفراد في فرق العمل الإدراك الكامل بالأهداف المطلوب تنفيذها) ضمن البعد المستقل (فرق العمل) بمعدل تحميل بلغ (0.35, 0.26, 0.30) على التوالي، دلالة على حاجة الكلية المبحوثة إلى المهارات المتنوعة، والاصغاء لآراء فرق العمل، وإدراك فرق العمل لأهداف الكلية.



الشكل (١٤) تسلسل أولويات وأهمية المتغيرات المستقلة في الكلية المبحوثة

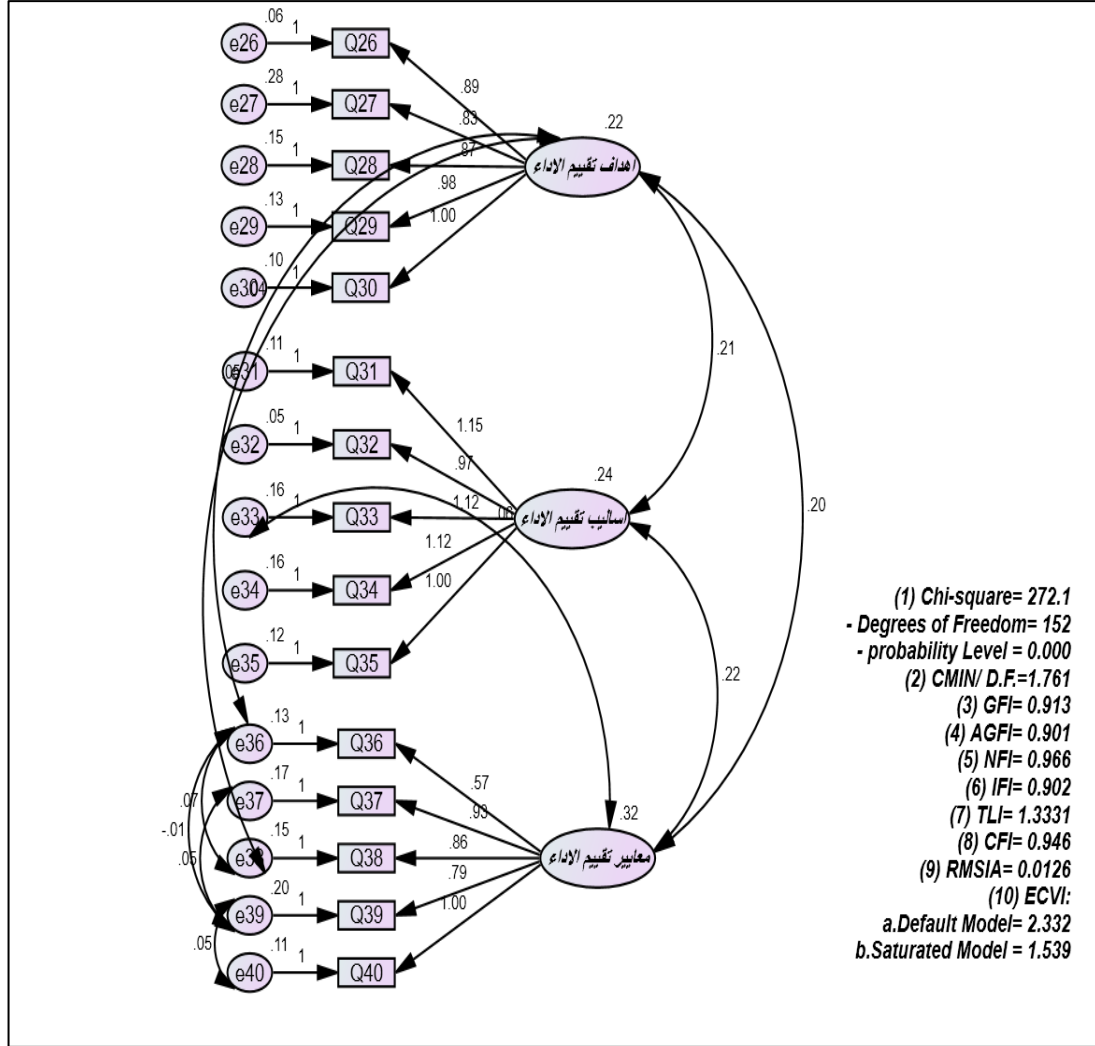
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

٢- التحليل العاملي التوكيدي لتقييم أداء العاملين

يوضح الشكل (١٥) أن عامل معايير تقييم الأداء حازَ على المرتبة الأولى في أولويات المجيبين في الكلية المبحوثة بقيمة ذاتية بلغت ما نسبته 0.32% دلالة على أهميتها النسبية في تقييم أداء العاملين، ثم جاء عامل (أساليب تقييم الأداء) بالمرتبة الثانية في تسلسل الأهمية النسبية بقيمة ذاتية بلغت 0.24%، في حين بلغت القيمة الذاتية للعامل الثالث 0.22%، وهي مقارنة للعامل الثاني دلالة على ضرورة تحديد أهداف وأساليب تقييم أداء العاملين في الكلية بحزمة واحدة.

ومن خلال مناقشة مدى جودة وملاءمة الأنموذج وفق الشكل (١٥) نلاحظ أن قيمة 272.1 chi- square هي أكبر من مثلثتها الجدولية دلالة على معنوية التباين بين المتغيرات المعتمدة، في حين إن مؤشر CIMN/ df الذي يؤشر ما إذا كانت النتيجة أقل من 5 دلالة على قبول المؤشر كأنموذج معياري، فقد بلغت 1.761 دلالة على أمثلية الأنموذج. ونلاحظ أيضا

مؤشر جودة هذا النموذج الجزئي، وهو مؤشر ملائمة الجودة GFI قد بلغ 0.913 دلالة على تحقق هذا الشرط، في حين بلغ مؤشر جودة الانموذج المصحح AGFI البالغ 0.901 دلالة على أن عمليات التصحيح التي تجري على تباين المتغيرات لا تحذف من المعيارية في التباين بين المتغيرات عند التصحيح إلا الشيء القليل. وبلغت قيمة الملاءمة المقارنة للنموذج CFI ما نسبته 0.946 دلالة على توكيد المطابقة والجودة لأنموذج الدراسة. وتم الربط بين الابعاد (الأسئلة) ذات مؤشر التعديل العالي لرفع قيم جودة الانموذج، وبحسب ما مؤشر في الشكل (١٥). من جهة ثانية إن أهم الأبعاد (الأسئلة) في المتغيرات المُعتمدة هو Q27 (تحدد الكلية أهداف واقعية عند تقييم أداء العاملين لديها) بمعدل تحميل بلغ (0.27) دلالة على حاجة الكلية المبحوثة إلى الواقعية في تحديد أهداف نظام تقييم الأداء الحالي، مثلاً أن تكون الأهداف زيادة قدرات التدريسيين في مجال (التشخيص، والتحليل، والابداع) في كل ما يمارسون من وظائف علمية.



الشكل (١٥) تسلسل أولويات وأهمية المتغيرات المُعتمدة في الكلية المبحوثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

٣- اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة

من ضرورات استخدام أسلوب اختبار نمذجة المعادلات البنائية SEM هو ضرورة اختبار جميع العلاقات وإدراج جميع المتغيرات المستقلة والمعتمدة في أنموذج واحد. وإن التحليل المناسب لتحقيق هذا الغرض هو تحليل AMOS الذي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، هي (الجودة، التعديل، التحقق، الإقرار) وقد تم استخدام هذا التحليل وذلك للأسباب الآتية:

١- إن تحليل AMOS يستخدم لقياس جودة النماذج البنائية في الدراسات الإنسانية والعلمية عبر تأطيرها بعلاقات أو خوارزمية محددة قابلة للتطبيق تحدد أوزان وأولويات وأثر المتغيرات المستقلة والمعتمدة التي تضمها الدراسة، وبما أن الدراسة الحالية تضم أنموذجاً خاصاً فإن هذا التحليل مناسب لها.

٢- إن تحليل AMOS يُمكن من حساب التأثير في أكثر من متغير معتمد في أنموذج واحد، وهذا ما نحتاج إلى اختباره في الدراسة الحالية.

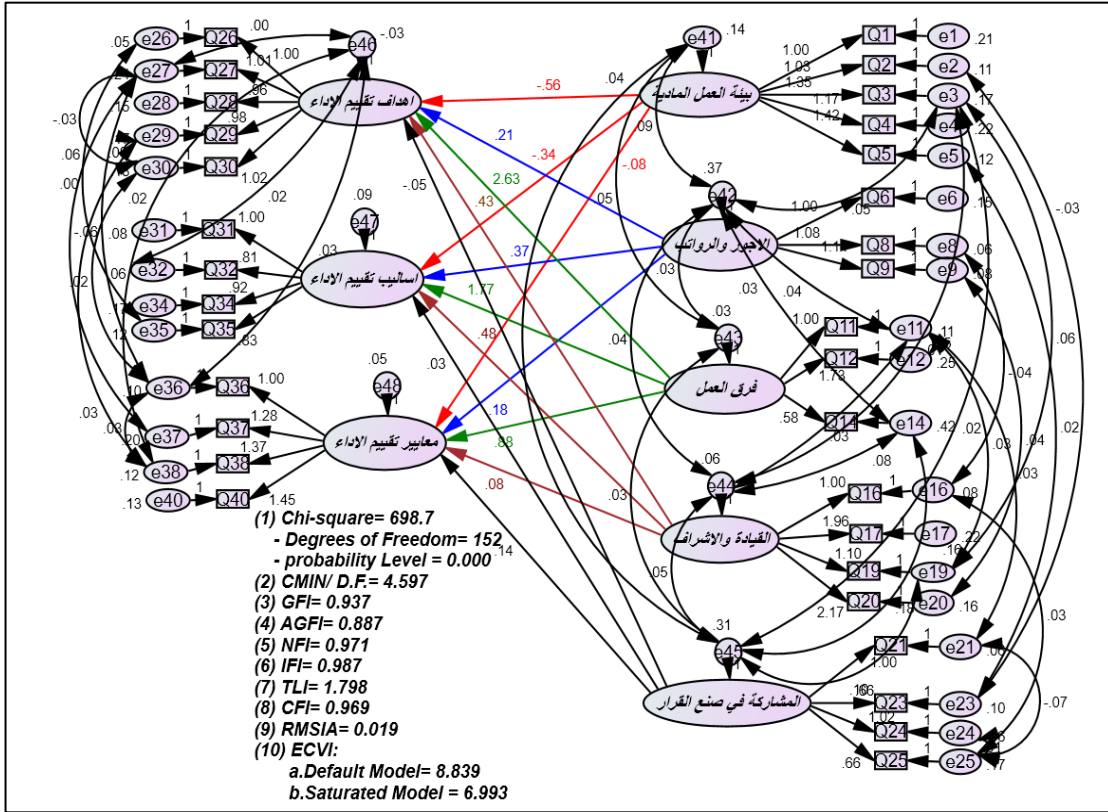
ويوضح الشكل (١٦) عدم وجود فروقات معنوية بين الأنموذج النظري والمحدد في منهجية الدراسة وبين الأنموذج التطبيقي الذي خرجت به الدراسة الحالية، إذ تم إجراء تعديل مؤشر التعديل M.A. بالربط والحذف على بعض الأبعاد والمتغيرات إلا أن تغييرات معنوية على مستوى حذف المتغيرات المستقلة أو المعتمدة لم يتم دلالة على عدم وجود فروقات معنوية بين الأنموذج الافتراضي والأنموذج المختبر تطبيقياً.

ونلاحظ أيضاً من المؤشرات الموضحة في الشكل (١٦) معنوية الأنموذج عبر قياس قيمة Chi-Square التي بلغت 698.7 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية، الأمر الذي يعكس معنوية الأنموذج عند درجة الحرية البالغة 152 ويوضح مؤشر CIMN/D.F. وهو قسمة Chi-Square على درجات الحرية إذا كان الناتج أقل من 5 دلالة على قبول الأنموذج حسب افتراض (صحراوي و بوصلب، ٢٠١٦، ٧٩-٨٢).

ومن أجل زيادة مصداقية جودة وملاءمة ومقبولية الأنموذج يوضح مؤشر **Good Fit Index** البالغ 0.937 الذي يشكل أكبر من 0.9 بحسب افتراض (Hair et. al., 2010, 366) فكلما اقترب مؤشر GFI من الواحد الصحيح دلالة على جودة الأنموذج، أما مؤشر الجودة المصحح AGFI فقط كان ضمن المعايير المطلوبة تقريباً والبالغ 0.887، والذي يفترض أن يكون أكبر من 0.9، حيث إن هذا المؤشر كان منخفضاً نسبياً، لأن بعض الأبعاد (الأسئلة) من وجهة نظر المجيبين اتجهت فيها الإجابات نحو الاتفاق العالي أو عدم الاتفاق العالي، لذلك فإن تدوير قانون حساب مؤشر AGFI على مصفوفة البيانات يعطي تراكمات نحو نقاط محددة.

أما مؤشر صافي المطابقة NFI فقد بلغ 0.971 دلالة على ملاءمة صافي المطابقة، فضلاً عن مؤشر IFI البالغة نسبته 0.987 كمؤشر إضافي على المطابقة، في حين بلغ مؤشر

Arbuckle, et. al.,) وهو أقل من المقدار المعياري الذي حدده (1.798 TLI البالغ ما مقداره 1.798 والذي يجب ان يقل عن الخمسة الصحيحة، في حين بلغ مؤشر جودة المقارنة بين المتغيرات على مستوى الأنموذج ككل، وهو مؤشر CFI 0.968 دلالة على الاقتراب من الواحد الصحيح الذي يعني مطابقة الأنموذج للأنموذج الافتراضي المحدد وتحقق الجودة في عنفونها على مستوى الانموذجين المخطط والمطبق.



الشكل (١٦) اختبار أنموذج الدراسة ومؤشرات جودته والعلاقات الرئيسية والفرعية بين المتغيرات والابعاد المكونة له

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

٣- اختبار فرضيات الدراسة الخمس عشرة:

يوضح الجدول (٢٠) تسلسل اوزان التأثير للمتغيرات الرئيسة المستقلة الخمسة على المتغيرات المعتمدة الثلاثة، فعند حساب أثر المتغير المستقل (بيئة العمل) في متغير (تحقيق أهداف تقييم الأداء) نجد أن هناك علاقة تأثير معنوي لبيئة العمل في تلك الأهداف بدلالة قيمة Beta التي بلغت -0.560 وهي علاقة عكسية بمعنى كلما قلت البيئة المادية بمقدار -0.560 ازدادت قدرة المنظمة المبحوثة على بلوغ أهداف تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة، وهذه النتيجة منطقية، لأن المنظمة المبحوثة منظمة خدمية تعتمد على معايير غير مادية في بلوغ الأهداف. والذي يؤكد معنوية التأثير هو قيمة t المحسوبة البالغة -2.264 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 عند مستوى دلالة 0.024، وهي ضمن مستوى القبول وهو $\alpha \leq 0.05$ ، علماً أن

قيمة t تقابل قيمة CR في اختبار الانحدار، الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الأولى التي تنص على $H_0:1$ "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في تحقيق أهداف تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

من جهة ثانية فإن اختبار العلاقة بين المتغير نفسه (بيئة العمل) وبين أساليب تقييم الأداء، نلاحظ أن الأمر لا يختلف كثيراً عن المتغير الأول، إذ ظهرت علاقة عكسية بينهما بعبارة أخرى كلما قلت البيئة المادية بمقدار 0.342- ازدادت أساليب تقييم الأداء نوعاً وكماً بمقدار وحدة واحدة، ومرد ذلك أن المنظمة تعتمد على الأساليب القائمة على الاختبارات الميدانية والمشاهدات السلوكية أكثر من اعتمادها على العوامل المادية، فكانت النتيجة ماثلة لما ذهب إليه (Hair et. al., 2010) وبدا أن هذا التأثير غير معنوي بدلالة قيمة t البالغة 1.852- وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 والذي يؤيد ذلك قيمة p البالغة 0.065 وهي أكبر من المستوى المقبول البالغ 0.05 بمعدل الخطأ في التنبؤ المنخفض نسبياً دلالة على قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالتباين في المتغير المعتمد، الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية العدمية الثانية التي تنص على $H_0:2$ "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في اختيار أساليب تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

واخيراً وفي حساب أثر بيئة العمل في معايير تقييم الأداء جاء الاثر عكسياً بدلالة قيمة Beta للمتغير المستقل التي بلغت -0.081، أي كلما ازدادت أبعاد البيئة المادية للعمل قلت معايير تقييم الأداء. وذلك بسبب أن أغلب المعايير في استمارة تقييم الأداء وبنسبة 80% هي المعايير العلمية الخدمية السلوكية غير المادية، وبالتالي فإن ذلك أمر مسلم به لا سيما في المنظمات التعليمية والكلية المبحوثة أنموذجاً، أما قيمة t فكانت غير معنوية بدلالة قيمتها البالغة 0.687- وهي أقل من مثيلتها الجدولية وبدلالة مستوى المعنوية عند قيمة p البالغة 0.492 دلالة على عدم معنوية التأثير، وذلك أن الابعاد المادية للخدمة التعليمية غير مفعلة أو لا يتم أخذها بالاعتبار في نظام تقييم الأداء في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية العدمية الثالثة التي تنص على $H_0:3$ "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في معايير تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

وفيما يخص حساب أثر الأجور والرواتب في متغيرات تقييم الأداء كل على حدة فإن أثر الأجور والرواتب في تحقيق أهداف تقييم الأداء لم يتحقق بدلالة قيمة Beta البالغة 0.206 أي كلما ازدادت الأجور والرواتب سيؤدي ذلك الى زيادة في تحقيق أهداف تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة بمعدل خطأ معياري منخفض نسبياً بلغ 0.112، إلا أن هذا التأثير غير معنوي بدلالة قيمة t البالغة 1.845، وهي أقل من مثيلتها الجدولية وبدلالة قيمة p التي كانت غير معنوية 0.064 وهي أكبر من مستوى المعنوية المقبول البالغ 0.05، والسبب في ذلك عند مراجعة

أهداف تقييم الأداء كان عدم وجود أي اعتبارات مالية تتعكس كمكافأة تمنح للموظف في حالة حصوله على درجة عليا في تقييم الأداء وبدون أي حافز يذكر كدرع أو كتاب شكر معين، الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية العدمية الرابعة التي تنص على $H0:4$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

من جهة مكملة نرى أن علاقة التأثير للمتغير المستقل (الأجور والرواتب) في اختيار أساليب تقييم الأداء جاءت مثالية، إذ بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين الأجور والرواتب وأساليب التقييم بدلالة قيمة Beta البالغة 0.366 أي كلما ازدادت الأجور والرواتب ازدادت أساليب تقييم الأداء، وهذا يعد أمراً منطقياً، إذ تتوافر العديد من الأساليب لتقييم الأداء في المنظمة المبحوثة والتي تتبع مستوى الأجور التي يحصل عليها الموظفين كلما ازدادت رواتبهم، وكان معدل الخطأ المعياري مثالياً، إذ يمكن التنبؤ بتباين المتغير المعتمد بأدنى نسبة خطأ والتي بلغت 0.098 وهو منخفض بشكل ملحوظ دلالة على جودة العلاقة وكانت قيمة t أكبر من مثلتها الجدولية عند مستوى المعنوية البالغ 0.000 دلالة على معنوية التأثير، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الخامسة التي تنص على $H0:5$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها التي تفترض وجود تلك العلاقة.

أما علاقة الأجور والرواتب بمعايير تقييم الأداء نلاحظ توافر تلك العلاقة التأثيرية بدلالة قيمة Beta البالغة 0.181 وهي علاقة طردية، وهذا يعد أمراً واقعياً، إذ تتوافر العديد من المعايير في تقييم الأداء، حيث إن لكل لقب علمي استمارة تقييم الأداء الخاصة به يتم على أساس نتائجها تحديد مدى صلاحية الموظف للترقية، وبالتالي يُحدد له الراتب الذي يستحق. وبلغ معدل الخطأ المعياري للتنبؤ أدنى مستوى دلالة على جودة العلاقة التنبؤية بمقدار 0.062 وكانت قيمة t البالغة 2.939 وهي أكبر من مثلتها الجدولية البالغة 1.96 دلالة على معنويتها وبدلالة مستوى المعنوية لقيمة p البالغ 0.003 دلالة على معنوية التأثير، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية السادسة التي تنص على $H0:6$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

أما المتغير الثالث في جودة حياة العمل هو (فرق العمل) وعند قياس أثره المستقل على متغيرات (تقييم الأداء) نلاحظ أنه كان مثالياً في التأثير، فجاءت جميع نماذجه معنوية. فمن خلال ملاحظة أثر فرق العمل في تحقيق أهداف تقييم الأداء نلاحظ العلاقة الطردية بينهما فكلما ازدادت قيمة Beta لفرق العمل بمقدار 2.634 أدى إلى زيادة بلوغ أهداف تقييم الأداء، إذ إن

معظم أهداف تقييم الأداء في الكلية المبحوثة تنصب على العمل الفرقي واللجان العلمية، الأمر الذي يعزز هذا التأثير، وكانت هذه العلاقة معنوية بدلالة قيمة t البالغة 4.300 وهي أكبر من مثلثتها الجدولية دلالة على معنوية التأثير وبدلالة قيمة P البالغة 0.000 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية السابعة التي تنص على $H_0:7$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

وفيما يخص اختبار الفرضية الثامنة التي تحسب تأثير المتغير نفسه (فرق العمل) في اختيار أساليب تقييم الأداء، فهي لا تختلف عن سابقتها، فالعلاقة طردية بينهما بدلالة قيمة $Beta$ البالغة 1.771 بمعدل خطأ معياري بلغ أقل من السابق بمقدار النصف تقريباً، وهو 0.377 وذلك أن فرق العمل والتعاون مع الزملاء وتشكيل اللجان العلمية سيؤدي الى اختيار أساليب تقييم موضوعية تتلاءم مع العمل الفرقي، إذ إن معدل عضوية اللجان العلمية لكل عضو في هيئة التدريس، إذ لكل واحد خمس لجان وذلك دلالة على أن أسلوب العمل في الكلية يقوم على اللجان العلمية، وكانت قيمة t معنوية وبالقيمة 4.702 وهي أكبر من مثلثتها الجدولية البالغة 1.96 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على $H_0:8$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

ومن جهة مكملة لهذا المتغير فرق العمل عن أثره في البعد الأخير لتقييم الأداء وهو (معايير التقييم) نلاحظ وجود العلاقة الطردية بينهما، فكلما ازدادت فرق العمل ازدادت معايير تقييم الأداء، وذلك بسبب أن اللجان العلمية تعتمد على معايير علمية تختلف فيها المعايير بالزيادة أو النقصان وبحسب شكل فرق العمل تأتي هذه العلاقة الطردية بدلالة قيمة $Beta$ البالغة 0.881 وبأقل مربع خطأ معياري بلغ 0.255 دلالة على سهولة التنبؤ بالتباين في المتغير المعتمد. ومن قيمة t نستدل على معنوية التأثير، إذ إن قيمتها بلغت 3.459 دلالة على معنويتها وبدلالة قيمة p البالغة 0.000 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التاسعة التي تنص على $H_0:9$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

وفي انتقاله الى المتغير الرابع في جودة حياة العمل وهو (القيادة وأسلوب الاشراف) نلاحظ أنه كان مثالياً في التأثير، حيث جاءت جميع نماذجه معنوية ومرد ذلك سنبخته تفصيلياً، إذ يوضح الجدول (٢٠) أن أثر القيادة وأسلوب الاشراف في تحقيق أهداف تقييم الأداء جاء طردياً بدلالة قيمة $Beta$ التي بلغت 0.432 أي كلما ازدادت القيادة وأسلوب الاشراف من حيث المتابعة والتحفيز ازدادت أهداف تقييم الأداء وضوحاً وبلوغاً من العاملين، إذ أن هذا الأثر جاء

معنوياً بدلالة قيمة t البالغة 2.711 وهي أكبر من مثلتها الجدولية وبدلالة قيمة P البالغة 0.007 وهذا يعكس أن القيادة في الكلية تمتلك أسلوب التحفيز الفعال الذي يؤثر في التدريسيين والذي يمكنهم من جلب الطلبة الى الانتماء الى الكلية والمحاضرة، وأن تحقيق أهداف تقييم الأداء يعكس أسلوب الاشراف والقيادة المؤثرة في ذلك التقييم. الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية العاشرة التي تنص على $H_0:10$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

أما الأثر المعنوي الثاني في العلاقة بين القيادة وبين متغيرات تقييم الأداء هو أثر (القيادة وأسلوب الاشراف في اختيار أساليب تقييم الأداء) فقد كانت العلاقة طردية بدلالة قيمة Beta البالغة 1.477 وهي معنوية بدلالة قيمة t البالغة 4.490 وهي أكبر من مثلتها الجدولية. وذلك بسبب أن القيادة في الكلية المبحوثة تركز على الأساليب أو وسائل تقييم الأداء أكثر من التركيز على الأهداف والمعايير الواقعية أو الاحترافية أو التطبيقية في التقييم، لذلك تأتي دائماً نتائج التقييم نظرية أكثر من كونها واقعية بسبب اختيار الأساليب غير الملائمة أو النظرية بدون التطبيقية. ويؤيد معنوية التأثير قيمة p البالغة 0.003 دلالة على معنوية التأثير للقيادة في اختيار الوسيلة الفعالة في التقييم، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على $H_0:11$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في اختيار أساليب تقييم الأداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول الفرضية البديلة.

وأخيراً يوضح الجدول (٢٠) معنوية تأثير القيادة وأسلوب الاشراف في معايير تقييم الأداء، فكانت العلاقة بينهما طردية بدلالة قيمة Beta البالغة 0.984 وهي معنوية بدلالة قيمة t البالغة 5.635 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبدلالة قيمة p البالغة 0.003 دلالة على معنويتها وهذا يتطابق مع ذهب إليه تفسير العلاقة في الفرضية السابقة (الحادية عشر) إذ إن الكلية تركز على أساليب تقييم الأداء والمعايير المكونة لكل أسلوب دون الاهتمام بأهداف تقييم الأداء. الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على $H_0:12$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

وفي مناقشة أثر آخر متغير (لجودة حياة العمل) وهو (مشاركة العاملين في صنع القرار) جاءت النتائج كلها معنوية بشكل تفصيلي أكثر، حيث إن العاملين يشعرون بجودة الحياة في العمل عندما يشاركون في أهداف وأساليب ومعايير تقييم الأداء.

فمن حيث أثر المشاركة في الأهداف كانت علاقة عكسية من وجهة نظر العاملين، فكلما ازدادت مشاركة العاملين في صنع القرارات قلت القدرة على بلوغ أهداف تقييم الأداء، ومرد

ذلك ان المشاركة في صنع القرارات من قبل عدد كبير من العاملين سيضيع المسؤولية عن القرارات وسيولد صعوبات تتمثل في الآراء المتعددة تجاه أهداف تقييم الأداء فقد يركز البعض على الأهداف المادية أو النوعية أو الزمنية أو غيرها، الأمر الذي سيؤدي إلى صعوبة بلوغ أهداف تقييم الأداء بالاعتماد على عدد كبير من العاملين. وإن هذا الأثر بات معنوياً بدلالة قيمة t البالغة -3.744 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية وبدلالة مستوى المعنوية p البالغة 0.004 الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على $H_0:13$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$. وقبول بديلتها.

من جهة ثانية إذا أردنا الدخول في أثر مشاركة العاملين في صناعة القرار في اختيار الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء نلاحظ وجود أثر طردي بينهما، فكلما ازدادت المشاركة ازدادت أساليب تقييم الأداء بدلالة قيمة $Beta$ البالغة 0.430 وبمربع الخطأ المعياري المنخفض نسبياً دلالة على قدرة الانموذج في تفسير التباين الكلي في المتغير المعتمد بمقدار 0.079 والذي يؤيد معنوية التأثير قيمة t البالغة 2.376 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وكانت قيمة P اقل من ذلك بقيمة 0.002 . ومرد هذه العلاقة الطردية أن الكلية تتيح للعاملين المشاركة في معرفة أساليب تقييم الأداء الى الحد الذي تترك التدريسي بملء استمارة التقييم مع ارفاق جميع ما يؤيد إنجازاته كونه الأدرى بمنجزاته البحثية ونشاطاته العلمية، وهذا غير متاح في منظمات أخرى. الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية الرابعة عشرة التي تنص على $H_0:14$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها.

ومن المهم البحث في أثر جودة الحياة وفق متغير(المشاركة في صنع القرار) في المتغير الأخير من تقييم الأداء، وهو (معايير تقييم الأداء) فكانت النتائج إيجابية، إذ مثلما يشارك التدريسيون في أساليب تقييم الأداء على نحو طردي بينت النتائج طردية العلاقة بين المشاركة والمعايير بدلالة قيمة $Beta$ التي بلغت 0.740 فكلما ازدادت المشاركة بمقدار 0.740 تزداد المعايير بمقدار وحدة واحدة، وهذا بسبب أن المشاركة في صنع القرارات ستؤدي الى ان يسهم التدريسيون في وضع معايير تتلاءم مع أنشطتهم العلمية، إذ يغلب الطابع المرن للمعايير، حيث كلما ارتفع التدريسي في المراتب العلمية تمكن من إدراج أنشطته على نحو توافقي مع تلك المعايير لتحسب له النقاط الأعلى، إذ كلما طرأ استفسار عن معايير تقييم التدريسيين، يتم ادراج ذلك التفسير كمعيار في تقييم الأداء. والذي يؤكد معنوية التأثير قيمة t البالغة 2.490 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى المعنوية p الذي يؤكد معنوية

التأثير كونه أقل من مستوى 0.05 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الخامسة عشرة التي تنص على $H_0:15$ "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للمشاركة في صنع القرارات في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ و قبول بديلتها.

الجدول (٢٠) قيم اختبار الفرضيات الرئيسية لأثر متغيرات جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين

المتغيرات المعتمدة	اتجاه التأثير	المتغيرات المستقلة	Beta	الخطأ المعياري	قيمة CR	P
أهداف تقييم الأداء	<---	بيئة العمل المادية	-0.560	.247	-2.264	.024
أساليب تقييم الأداء	<---		-0.342	.184	-1.852	.064
معايير تقييم الأداء	<---		-0.081	.118	-.687	.492
أهداف تقييم الأداء	<---	الأجور والرواتب	.206	.112	1.846	.065
أساليب تقييم الأداء	<---		.366	.098	3.728	***
معايير تقييم الأداء	<---		.181	.062	2.939	.003
أهداف تقييم الأداء	<---	فرق العمل	2.634	.613	4.300	***
أساليب تقييم الأداء	<---		1.771	.377	4.702	***
معايير تقييم الأداء	<---		.881	.255	3.459	***
أهداف تقييم الأداء	<---	القيادة وأسلوب الاشراف	.432	.159	2.711	.007
أساليب تقييم الأداء	<---		1.477	.191	4.490	.003
معايير تقييم الأداء	<---		.984	.133	5.635	.002
أهداف تقييم الأداء	<---	المشاركة في صنع القرار	-0.552	.070	-3.744	.004
أساليب تقييم الأداء	<---		.430	.079	2.376	.002
معايير تقييم الأداء	<---		.740	.056	2.490	.003

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

لإتمام الفائدة المرجوة من الدراسة الحالية، واستكمالاً لما تم عرضه سابقاً من معلومات، فقد خصص هذا الفصل لاستعراض أبرز الاستنتاجات المستتبطة التي تم التوصل إليها في ضوء الجانب النظري من جهة ونتائج التحليل الإحصائي من جهة أخرى، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات التي يُعتقد أنها تصب في خدمة الكلية المبحوثة على نحو خاص والكليات الأخرى على نحو عام، ويجري تفصيل ذلك عن طريق المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية

المبحث الاول

الاستنتاجات

- تهدف المعلومات التي يتناولها هذا المبحث إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، استناداً إلى النتائج الميدانية، وعلى النحو الآتي:
1. توصلت الدراسة الى أن تطبيق الكلية المبحوثة لجودة حياة العمل يحتاج الى الكثير من الجهد والعمل كي يندرج هذا المنهج الإداري الحديث ضمن الأولويات في هذه الكلية، والتي أخذت معظم الدول والإدارات الحديثة بتطبيقه، كون هذا المنهج يعمل على دعم وبناء المنظمات بكافة أنواعها وتبعياتها، فضلاً عن دعم التنمية البشرية المستدامة.
 2. كما بينت نتائج الدراسة أن بيئة العمل المادية لها أهمية كبيرة كمقياس لجودة حياة العمل، من خلال توفير ظروف العمل الجيدة، بمعنى أن مشاركة إدارة المنظمة في توفير بيئة عمل متميزة تعطي مدلولاً للفرد العامل بأن المنظمة التي يعمل بها تهتم بجودة حياته المهنية، الأمر الذي سينعكس على أداء الفرد العامل.
 3. يوجد نظام واضح للأجور والرواتب داخل الكلية المبحوثة، لكن بنسب منخفضة، وذلك لأن العديد من العاملين يرون بأن أجورهم غير كافية ولا تلبى احتياجاتهم وطموحاتهم، وكذلك لا تتلاءم قيمتها مع حجم ونوع العمل الذي يقومون به، وأن هذه الأجور غير عادلة مقارنة بما يتقاضاه العاملون بالمؤهلات نفسها وشروط الوظائف في المنظمات التابعة للقطاع الحكومي.
 4. تهتم الكلية المبحوثة بإنشاء علاقات عمل جيدة من خلال استخدام نمط قيادة وأسلوب إشراف مناسب، فضلاً عن استخدام فرق العمل في انجاز المهام بدرجة جيدة.
 5. أظهرت نتائج الدراسة بوجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال (مشاركة العاملين في صنع القرارات)، مما يدل على حرص كلية الحدباء على مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تمس أعمالهم فقط، أي لا يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات على كافة المستويات المختلفة.
 6. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته، مما يعكس حاجتهم الى إجراء عملية تقييم أداء ضمن أهداف واضحة ومحددة. فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والتمثلة في نقص المعارف والمهارات.
 7. تبين للباحث من خلال الاطلاع على طروحات الباحثين وجود أساليب حديثة في مجال عملية تقييم أداء العاملين ومنها أسلوب التقييم وفق (٣٦٠)° الا انه لم يتم توظيفه بشكل فاعل في المنظمة المبحوثة.

٨. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة في الكلية المبحوثة تتسم بالدقة والموضوعية وهي تقيس أداء الفرد، فضلاً عن ذلك يتم اشعار العاملين بالمعايير التي سوف يتم تقييم أدائهم على أساسها.

٩. لوحظ ضعف اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغذية العكسية لعملية تقييم الأداء، نتيجة عدم اطلاع العاملين على نتائج التقييم الخاصة بهم مما يسبب خلل بالكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم.

المبحث الثاني

المقترحات والدراسات المستقبلية

أولاً : المقترحات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، لابد من تقديم عدد من المقترحات بهدف الارتقاء بواقع الكلية المبحوثة على نحو خاص والكليات الأخرى على نحو عام، لذلك سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على أهم المقترحات التي تقدمها هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة عقد دورات وورش عمل متقدمة للعاملين في كلية الحدباء تتعلق بطبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل وكيفية التعايش معها، والمردودات التي ستعود على الوظيفة العامة والموظفين جراء هذا التطبيق.

٢. ضرورة أن تولي الكلية المبحوثة الاهتمام بتوفير ظروف وبيئة عمل مادية متجددة وملائمة للعمل فيها، تعمل على تلبية احتياجات العاملين وراحتهم، لما لذلك من أهمية بالغة بتخفيف الضيق وعدم الراحة والضغط التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل.

٣. ضرورة إعادة النظر بسلم الأجور والرواتب المطبق حالياً في الكلية المبحوثة، بما يتلاءم مع احتياجات وطموحات العاملين ومتطلبات العيش الكريم لهم ولأسرهم.

٤. التأكيد على دور الإشراف في استخدام طرائق النقد الإيجابي عند ارتكاب الأخطاء من قبل العاملين، وبالتالي يمنحهم الثقة بأنفسهم، ويزيد من إقبالهم على العمل وشعورهم بالاطمئنان والراحة النفسية، فضلاً عن تعزيز دور فرق العمل ومتابعة أدائها بشكل أكبر، وذلك لما لها من دور هام في انجاز الأعمال بشكل أفضل وبأسلوب أكثر إتقاناً.

٥. زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات على كافة المستويات، إذ تعد أحد أهم الأبعاد لتحقيق جودة حياة العمل، كما تعد إحدى وسائل إشباع الحاجات النفسية للعاملين، إذ إن مساهمة العاملين في صنع القرارات يجعلهم يدعمون تلك القرارات ويسهمون في تطبيقها.

٦. العمل على أن يكون الهدف من عملية تقييم الأداء في كلية الحدباء الجامعة تطويري وبنائي أكثر من كونه هدفاً يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من أجل الثواب والعقاب.

٧. ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم الأداء، كتقييم زملاء العمل، التقييم الذاتي، وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف، وبالتالي يُكسب عملية التقييم المصداقية والنزاهة، ويجعل النتيجة أكثر عدالة.

٨. ضرورة مراعاة المرونة عند وضع معايير تقييم أداء العاملين في الكلية المبحوثة بحيث يتم تعديلها أو تغييرها بما يتلاءم مع طبيعة وظروف العمل.

٩. ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء بحيث يُمكن الموظفين من التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن القوة والضعف في أدائهم.

ثانياً : الدراسات المستقبلية

اتساقاً مع ما تم طرحه آنفاً من استنتاجات ومقترحات، نرى أن مثل هذا النوع من الدراسات يمتد الى دراسات مستقبلية أخرى مكملّة في ذات الاطار والتي نرى أنها تشكل رؤى مستقبلية مهمة للدراسة الحالية ومساراً يسترشد به الباحثون، لذا يقترح الباحث الدراسات الآتية:

١. تحسين نظام الأجور والرواتب وأثره في جودة حياة العمل.
٢. العوامل الحاسمة لتقييم أداء العاملين وأثرها في جودة الخدمات التعليمية.
٣. أثر جودة حياة العمل في تحقيق التميز المؤسسي.
٤. دور جودة حياة العمل في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمات غير الحكومية.

قائمة المصادر

القرآن الكريم

السجلات الرسمية لكلية الحدباء الجامعة

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. آل مراد، نوال يونس محمد، ٢٠٠٥، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها: تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. أبو اسنينه، محمد، ٢٠١٧، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
٣. أبو حطب، موسى محمد، ٢٠٠٩، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن، ٢٠١٧، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥. أبو شمالة، ناصر محمد يوسف، ٢٠١٨، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. أبو عودة، محمود اسماعيل، ٢٠١٨، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. أبو ماضي، خالد ماضي، ٢٠٠٧، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٨. الاستاذ، عبد الرحمن صبحي يوسف، ٢٠١٧، جودة حياة العمل وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٩. الأكرش، عبد الباسط، ٢٠١٦، تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، الجامعة العربية الألمانية.
١٠. البدارين، رقية قاسم، ٢٠٠٦، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الاردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
١١. البربري، مروان حسن، ٢٠١٦، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والانتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
١٢. البليبيسي، أسامة زياد يوسف، ٢٠١٢، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. بن عيشي، عمار، ٢٠٠٦، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية_ بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر.
١٤. بوبكر، ساخي، ٢٠١٦، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
١٥. البياري، سمر سعيد، ٢٠١٨، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٦. البيومي، أسامة أحمد عبدالله، ٢٠١٦، علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل "بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
١٧. ثورية، بُركيه، ٢٠١٧، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

١٨. الجبوري، ندى غانم ابراهيم، ٢٠٠٨، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل "دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٩. جبين، عبد الوهاب محمد، ٢٠٠٩، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية.
٢٠. الحسني، وسام محمد، ٢٠١٦، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٢١. الدبابسة، إيمان محمد علي، ٢٠١٧، دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
٢٢. الدحدوح، حسني فؤاد، ٢٠١٥، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الاساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢٣. دهينه، لطفي، ٢٠١٤، أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية_ دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٢٤. الزهراني، محمد عبدالله، ٢٠١٣، البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
٢٥. الزهرة، شمسوة، ٢٠١٨، أهمية الرقابة الإدارية في تقييم وتحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
٢٦. زينة، بخدومة، ٢٠١٦، أليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة خزينة سيدي علي ما بين البلديات ولاية مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
٢٧. السراج، الآء عبدالله رجب، ٢٠١٧، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

٢٨. سعاد، بعجي، ٢٠٠٧، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة Clp _ منطقة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
٢٩. سلامة، أشرف عبد العزيز محمد، ٢٠١٣، تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الاسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الدراسات العليا، جامعة قناة السويس.
٣٠. سميرة، حمو، ٢٠١٨، تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة في مؤسسة سورفيرت_ سوناتراك أرزيو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس_ مستغانم، الجزائر.
٣١. سميرة، عبد الصمد، ٢٠٠٨، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية "دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية_ باتنة (SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر_ باتنة، الجزائر.
٣٢. السويطي، شبلي اسماعيل مرشد، ٢٠١٦، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
٣٣. شاهين، ماجد ابراهيم، ٢٠١٠، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٣٤. شحادة، سونيا عبد الفتاح ابراهيم، ٢٠١٣، واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
٣٥. الشنطي، نهاد عبد الرحمن، ٢٠١٦، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والاسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
٣٦. صبرينة، فارس، ٢٠١٥، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

٣٧. صيام، محمد رشدي عايش، ٢٠٠٧، فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٨. الطبولي، اسماعيل المبروك أحمد، ٢٠١٧، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا.
٣٩. العابد، تامر، ٢٠١٤، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع - حاسي مسعود" شركة نفطال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
٤٠. عائشة، سودي، ٢٠١٢، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر "دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر.
٤١. عبد القادر، صالح، ٢٠١٣، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية في مؤسسة سونغاز حضري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
٤٢. عبد القادر، مراس، ٢٠١٦، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
٤٣. عبد الكريم، بوبرطخ، ٢٠١٢، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
٤٤. عدوان، عماد عبدالله، ٢٠٠٦، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٥. عسكر، سامي شاهر، ٢٠١٤، بناء أنموذج لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية باعتماد فلسفة الادارة بالسلوك والنتائج "دراسة حالة في كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٤٦. عفاف، حيران، ٢٠١٤، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٤٧. العنزي، طليل، ٢٠١٣، بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
٤٨. فازع، حلا، ٢٠١٧، واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٤٩. فاطمة الزهراء، بن زعمة، ٢٠١٥، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة جامعة عبد الحميد بن باديس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
٥٠. فاطمة، هوارى، ورحمونة، غمارى، ٢٠١٦، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
٥١. فضيل، نعيمة، ٢٠٠٦، أهمية تقييم أداء العاملين في تفعيل نشاط المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
٥٢. قهيري، فاطنة، ٢٠١٩، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
٥٣. القيسي، مرفت دياب، ٢٠١٠، واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
٥٤. لعبد، صلاح الدين الأيوبي، ٢٠١٧، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
٥٥. ماضي، خليل اسماعيل أبراهيم، ٢٠١٤، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، القاهرة.

٥٦. المغربي، أمينة تحسين أحمد، ٢٠١٠، جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
٥٧. المنان، هويدا علي محمد عطا، ٢٠١٨، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
٥٨. منصور، محمد ابراهيم محمد، ٢٠١٦، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٥٩. مويسات، جهيدة، ٢٠١٧، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية_ تيندال_ المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف_ المسيلة، الجزائر.
٦٠. النجار، محمد بركة سلمان، ٢٠١٣، معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
٦١. نصار، إيمان حسن جمعة، ٢٠١٣، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٦٢. النونو، نائلة نعمان روبين، ٢٠٠٤، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٦٣. هنية، سلخان، ٢٠١١، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين انتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة ورقلة، الجزائر.
٦٤. الهور، وفاء جمال أحمد، ٢٠١٧، واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.
٦٥. يونس، أماني محمد، ٢٠١٧، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

ب. الدوريات

١. أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد، ٢٠١١، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)*، المجلد ١٩، العدد ١، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٢. أبوغنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة، وعجيل، سامية هاني، ٢٠١٨، برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية "دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة، *مجلة أداب الكوفة*، المجلد ٢، العدد ٣٧، جامعة الكوفة، العراق.
٣. الاخرس، هبة الله عاطف، وخليل، رشا أحمد محمد، ٢٠١٨، أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، المجلد ١٢، العدد (١/٢)، جامعة الفيوم، مصر.
٤. حافظ، عبد الناصر علك، والخفاجي، ابراهيم نصير محمد علي، ٢٠١٦، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام/مؤسسة الشهداء، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٢، العدد ٩٤.
٥. الحمداني، صبا نوري، ٢٠١٨، دور إدارة الموهبة تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الاردنية في اقليم الشمال، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ١٠، العدد ٢٣، جامعة الانبار، العراق.
٦. خليل، أريج سعيد، ٢٠١٩، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية _ بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي _ الصليخ، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، المجلد (١١)، العدد (١)، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد.
٧. رجم، خالد، ومناصيرية، رشيد، ٢٠١٨، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، *مجلة الباحث*، المجلد ١٨، العدد ١، الجزائر.
٨. زوين، عماد عبد الأمير علي، والحسناوي، رسل كريم كاظم، ٢٠١٧، تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين "دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/النجف الأشرف، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد ١٣، العدد ٥٣.
٩. الشمري، عدال بن مطر، ٢٠١٤، العوامل المؤثرة في نظام العوامل تقييم أداء العاملين "دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد ٣٨.

١٠. الشنطي، محمود، ٢٠١٦، أثر ممارسات القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٢، العدد ١، عمان، الاردن.
١١. شويش، عامر علي حمد، وحسين، وسام علي، ٢٠١٨، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد ٢، العدد ٤٢، جامعة تكريت، العراق.
١٢. الشيخ، زيد فوزي أيوب، والحديثي، بسام محمد ياسين، ٢٠١٩، دور نظم المعلومات الادارية في تقييم أداء الموظفين السنوي "دراسة ميدانية"، *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، المجلد ٩، العدد ٣.
١٣. الصباغ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، ٢٠١٧، أثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين "دراسة تطبيقية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد ٢٣، العدد ١٠١، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد.
١٤. صحراوي، عبدالله، وبوصلب، عبد الحكيم، ٢٠١٦، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءة التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، العدد ٢ المجلد ٣.
١٥. الصراف، سجي نذير حميد، ٢٠١٨، تشخيص أبعاد جودة حياة العمل "دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في شركة تعبئة غاز المنطقة الشمالية في نينوى، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٤، العدد ١٠٨.
١٦. الصفار، نزار قاسم، ٢٠١٠، تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة_ دراسة تطبيقية، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية*، المجلد ١٧، العدد ٩.
١٧. عبد العالي، نشوان محمد، ٢٠١٩، جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني/ نينوى، *مجلة تنمية الراقدين*، المجلد ٣٨، العدد ١٢١، جامعة الموصل، العراق.
١٨. العمري، محمد بن سعيد، واليافي، رنده سلامة، ٢٠١٧، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٣، العدد ١، الاردن.
١٩. الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا، ٢٠١٨، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد ١٦، العدد ٣.

٢٠. متعب، حامد كاظم، ٢٠١٥، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: "دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٧.

٢١. الملا، عبد الرحمن مصطفى، والغزي، ثامر ياسر حسين، ٢٠١٧، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين_ بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤٠، العدد ١١٠، جامعة بغداد، العراق.

٢٢. ميا، علي، وعبد الرحمن، نسرين، وعطية، هنادي رمضان، ٢٠١٣، تقييم فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة "دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٥، العدد ١.

٢٣. الهاشمي، رياض، والعضايلة، علي، ٢٠١٧، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٣، العدد ١، الاردن.

ت. المؤتمرات والندوات

١. آل مراد، نجلة يونس محمد، ٢٠٠٩، دور نظم المعلومات الادارية في مراجعة وتقييم أداء العاملين "دراسة في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل"، المؤتمر العلمي الاول لكلية الادارة والاقتصاد بجامعة تكريت، صلاح الدين، العراق.

ث. الكتب

١. أبو شيخة، نادر أحمد، ٢٠١٠، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢. برنوطي، سعاد نائف، ٢٠٠٧، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

٣. جاد الرب، سيد محمد، ٢٠٠٨، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر.

٤. الحريري، رافده، ٢٠١٨، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥. سلطان، محمد سعيد أنور، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

٦. عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية_ مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٨. القحطاني، محمد بن دليم، ٢٠١٥، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. كامل، مصطفى مصطفى، وباشري، نفيسة محمد، ورستم، دعاء محمد، ٢٠١٨، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٠. الكلالده، طاهر محمود، ٢٠١٢، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. ماهر، أحمد، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
١٢. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٦، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٣. نصر الله، حنا، ٢٠١١، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.
١٤. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Dissertations & Thesis

1. Abu-musa, J. m., 2008, unrwa's area staff satisfaction on performance appraisal system and its incentives in the Gaza field office, master thesis, **College of Commerce, the Islamic university of Gaza.**
2. Adofo, P. S., 2011, An Evaluation of the performance Appraisal system and its Effect on Employee performance: A Case study of selected senior High schools in the Kwahu-south District, Doctoral dissertation, the institute of Distance Learning, **Kwame Nkrumah university of science and Technology.**

B. Journals & Researches:

1. Abdulkadir, D. S., Isiaka, S. B. & Adedoyin, S. I., 2012, Effects of strategic performance appraisal, Career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study, **International Business Research**, Vol. (5), No. (4).
2. Aggarwal, A. & Thakur, G. S. M., 2013, Techniques of performance appraisal a review, **International Journal of Engineering and Advanced technology (IJEAT)**, Vol. (2), No. (3).
3. Agrawal, A., 2018, To Examine the Relationship between Quality of work Life measures, Work Engagement, **Job Satisfaction and Organizational performance**, Vol. (11), No. (18).
4. Al zalabani, A. H., 2017, A study on Perception of Quality of work life and Job satisfaction: Evidence From Saudi Arabia, **Arabian Business management Review**, Vol. (7), No. (2).
5. ALHainai, A. S. K. & Ibrahim, S. M. Z., 2018, Evaluation of Job performance in the civil service sector at sultanate of Oman and its Relations to Job satisfaction: Descriptive study, **International E-Journal of Advances in Social sciences**, Vol. (1), No. (12).
6. Badawy, T. A. E., srivastava, S. & magdy, m. m., 2018, psychological empowerment as a stimulus of organizational Commitment and quality of work life: a comparative study between Egypt and India, **Intentional Journal of Economics and Business Research** , Vol. (16), No. (2).
7. Bharathi, P., Kumar, N., & Umaselvi, M., 2011, "Quality Of Work Life: Perception Of College Teachers", **Indian Journal of Commerce & Management Studies**, Vol. (11), No. (1).
8. Campos, m. I. D. & Rueda, F. J. m., 2017, Effects of organizational values on Quality of work life, *paideia (Ribeirao preto)*, Vol. (27), No. (67).
9. Cook, j. & Crossman, A., 2004, An Empirical study of the Relationship between performance appraisal politics and job satisfaction, **journal of managerial psychology**, Vol. (19), No. (5).
10. Daoains, L. E., 2012 , performance appraisal system: it`s implication to employee performance, **international Journal of Economics and management sciences**, Vol. (2), No. (3).
11. Daud, N., 2010, Investigating the Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment Amongst Employees in

- Malaysian Firms, **International Journal of Business and Management**, Vol. (05), No. (10).
12. Dhaka, D., Jahan, K., Rahman, T., & Tabassum, A., 2011, A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh, **World Journal of Social Sciences**, Vol. (1), No. (3).
 13. Franke, G. R. & Murphy, J. H. & Nadler, S. S., 2003, appraising account executive performance appraisals: current practices and managerial implications, **journal of current issues & research in advertising**, Vol. (25), No. (1).
 14. Garg, C. P., 2012, Quality of work life: An Overview, **international Journal of Physical and Social Sciences**, Vol. (2), No. (4).
 15. Kelbiso, L., Belay, A. & Woldie, M., 2017, Determinants of quality of Work Life among nurses working in Hawassa town public health facilities, south Ethiopia: A cross – sectional study, **Nursing research and practice**.
 16. Kumari, L. & Sidhu, A. S., 2017, Factors Affecting Quality of work Life of private Taxi Drivers, **management and Labor studies**, Vol. (41), No. (4).
 17. Lunenburg, F. C., 2012, performance Appraisal: methods and Rating Errors, **International Journal of scholarly Academic Intellectual Diversity**, Vol. (14), No. (1).
 18. Nafei, W. A., 2018, the mediating Role of organizational in the Relationship between Quality of work life and organizational Agility: A study on menoufia university Hospitals, **International Business Research**, Vol. (11), No. (1).
 19. Nayak, T. , Sahoo, C. K. & Mohanty, P. K., 2018, workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector, **Journal of Asia Business studies**, Vol. (12), No. (2).
 20. Pio, R. J. & Tampi, J. R. E., 2018, the influence of spiritual Leadership on quality of work Life, Job Satisfaction and organizational Citizenship behavior, **international Journal of Law and management**, Vol. (60), No. (2).
 21. Rahman, A. T. T. & Jahan, K., 2011, Quality of work life among male and female Employees of private commercial Banks in Bangladesh, **International Journal of Economics and management** .

22. Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P. & pushpakumari, M. D., 2017, Quality of work life, Job satisfaction, and the facets of the relationship between the two constructs, **International Business Research**, Vol. (10), No. (4).
23. Reddy, L. m. & Reddy, m. p., 2010, Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions, **Asian Journal of management Research**, Vol. (11), No. (1).
24. Saibou, H., 2011, performance Appraisal in the public sector in Niger, **International Journal of Business and management**, Vol. (6), No.(6).
25. Sinval, J., Sirgy, m. J., Lee, D. J. & Maroco, J., 2019, the Quality of work Life scale: validity Evidence From Brazil and Portugal, **Applied Research in Quality of Life**, Vol. (1), No. (29).
26. Subbarayalu, A. V. & AL Kuwaiti, A., 2019, Quality of work Life of Teaching staff working at a Higher Education institution in Saudi Arabia: Across sectional study, **Journal of Social Service Research**, Vol. (45), No. (4).
27. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. & Rashmi, S., 2015, Quality of work Life: Scale development and validation, **International Journal of Caring Sciences**, Vol. (8), No. (2).
28. Tho, N. D., 2018, A Configurational Role of Human Capital Resources in the Quality of work life of marketers: FSQCA and SEM Findings From Vietnam, **Applied Research in quality of life**, Vol. (13), No. (2).
29. Yousif, m. k. & shaout, A., 2014, performance Evaluation methods and techniques survey, **International journal of computer and information technology**, Vol. (3), No. (5).

C. Conferences

1. Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S., & Soltan, A. A., 2011, The relationship between quality of work life and demographic characteristics of information technology staffs, **International Conference of Computer Communication and Management**, Vol. 5.
2. Marin, m. A. F. V., 2019, Employee performance Evaluation within the Economic management system of the Spanish Air force: Development of a methodology and an optimization model, **In world**

Conference on information systems and Technologies, springer, Cham.

3. Velayudhan, T. M. & yameni, M. D., 2017, Quality of work Life – A study, **In lop Conference series: materials science and Engineering** (Vol . 197 , No . 1), lop publishing.

D. Books

1. Arbuckle, J. L., 2010, **IBM SPSS Amos™ 19 User's Guide**, Crawfordville, FL: Amos Development Corporation, Chicago, USA.
2. Dessler, G., 2011, **Human resource management**, (13th Ed), India: Publishing as Prentice Hall
3. Easton, s. & van Laar, D., 2018, **User manual For the work Related Quality of Life(WRQOL)Scale: a measure of quality of Working Life**, university of Portsmout
4. Hair, J. F. & Blak W. C.& Babin B. J. & Anderson, R. E. & Tatham, R. L., 2010, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed., New York, United States of America.
5. Mukherjee, S. P., 2019, **Quality: Domains and Dimensions**, Springer Nature Singapore pte Ltd.

الملحق (١)

رقم الاستمارة :
ترميز الاستمارة :

استمارة تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الحداية الجامعة
للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩

البيانات الرئيسية :

الاسم الرباعي واللقب :-

الجامعة :-

الكلية | المعهد | المركز :-

القسم أو الفرع العلمي الوحدة :-

رمز التدريسي : : جامعة : : كلية : : معهد :

الشهادة الحاصل عليها : : تاريخ الحصول عليها : : الجامعة المانحة :

الاختصاص العام : : الاختصاص الدقيق :

اللقب العلمي : : تاريخ الحصول عليه : : الجهة المانحة :

البريد الالكتروني : : رقم الموبايل :

المحور الأول : التدريس (٤٠ %) يملئ من قبل رئيس القسم حصراً

ت	الفقرات	الدرجة القصوى	الدرجة المعطاة
١	المواد التي قام بتدريسها	١٦	
٢	ادارة الصف والعلاقة مع الطلبة واثارة دافعتهم	١٢	
٣	طرائق التدريس واستخدام تكنولوجيا التعليم	١٢	
٤	الوسائل المتبعة في إيصال المعلومات والمهارات والمعارف	١٢	
٥	الاساليب المستخدمة في تقييم الطلبة	١٢	
٦	التطوير والتحديث	١٢	
٧	التخطيط للمقرر الدراسي والمحاضرات	١٢	
٨	الجودة والإنتاجية	١٢	
	الدرجة النهائية		

المحور الثاني: النشاط العلمي والبحثي ٤٠% يملئ من قبل اللجنة العلمية بعد ان تقدم الوثائق من قبل صاحب العلاقة

الدرجة المعطاة	الدرجة القصوى	الفقرات	ت
	٤٠	الكتاب المؤلف او المترجم والبحوث المقبولة للنشر عالمياً او محلياً وبراءات الاختراع والاشراف على الطلبة خلال سنة التقويم	١
	٢٠	المشاركة في المؤتمرات العلمية او الندوات او التدريبات والحصول على الجوائز.	٢
	١٥	المساهمة في خدمة المؤسسات العلمية او الوزارات الاخرى او المجتمع	٣
	١٥	المشاركة في التعليم المستمر والحلقات العلمية والثقافية والسمنار .	٤
	١٠	المشاركة في الزيات الميدانية والحلقية او اجراء اختبارات او تحليلات معملية او مختبرية	٥
		الدرجات النهائية	

المحور الثالث: الجانب التربوي والتكاليف الأخرى ٢٠%

تملى الفقرات (١-٥) (من قبل رئيس القسم حصراً) والفقرات (٦ ، ٧) (من قبل صاحب العلاقة المشمول بالتقييم) بعد توثيقها

الدرجة المعطاة	الدرجة القصوى	الفقرات	ت
	٢٠	المشاركة في اللجان الدائمة والمؤقتة داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وخارجها	١
	١٥	الالتزام الوظيفي	٢
	١٥	النزاهة والشفافية في مجمل التصرفات	٣
	١٥	الصفات الشخصية	٤
	١٥	المهارات الارشادية	٥
	١٠	كتب الشكر والتقدير او الشهادة التقديرية خلال عام التقييم	٦
	١٠	مساهمته في دعم النشاطات الطلابية .	٧
		الدرجة النهائية	

المحور الرابع : مواطن القوة العلمية حصراً والتي يتميز بها عدا ما ورد في المحور الاول والثاني ان وجدت

الدرجة المعطاة	تذكر مواطن القوة العلمية	ت
		١
		٢
		٣

المحور الخامس : الاخفاقات (خصم الدرجات) تملى من قبل المسؤول المباشر

الدرجة التي تخصم	الاخفاق (تخصم الدرجة حسب الاتي)	ت
	تخصم (٣) درجات	١
	تخصم (٥) درجات	٢
	تخصم (٧) درجات	٣
	تخصم (١١) درجات	٤
	تخصم (١٣) درجة	٥
	تخصم (١٥) درجة	٦
	المجموع	٧

النتائج النهائية للتقييم :

الدرجة حسب الوزن	وزن المحور	الدرجة الحاصل عليها من المحور	المحاور	ت
	٤٠%		التدريس	١
	٤٠%		النشاط العلمي والبحثي	٢
	٢٠%		الجانب التربوي والتكليفات الاخرى	٣
			مواطن القوة	٤
	١٠٠%		مجموع المحاور الاخرى	٥
	تخصم بالكامل بدون وزن		خصم درجات الاخفاقات	٦
مجموع الدرجة رقما		مجموع الدرجة كتابة		مجموع الدرجات النهائية للتقييم

التقدير النهائي للتقييم

امتياز (٩٠ فأكثر)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	جيد (٧٠-٧٩)	ضعيف (اقل من ٧٠)
-------------------	-----------------	-------------	------------------

رأي المسؤول المباشر

.....

.....

.....

رأي المسؤول الأعلى

.....

.....

.....

مقدار التحسن الذي طرا منذ آخر تقييم

جيد جدا	جيد	متوسط
التوصيات العامة لتطوير القدرات والمهارات العلمية للتدريسي		
.....		
.....		
.....		

التوقيع :
اسم عميد الكلية (المعهد):
التاريخ :

التوقيع على صحة المعلومات الواردة في
الاستمارة :
اسم رئيس القسم :
مصادقة رئيس الجامعة

--	--

الملحق (٢)

نموذج تقويم الأداء الوظيفي في كلية الحداثة الجامعة
والأقسام المرتبطة بها للسنة الدراسية (٢٠١٨ / ٢٠١٩)

المعلومات

الوزارة / الجامعة / الهيئة: الدائرة / الكلية / المعهد: القسم / الفرع / الشعبة:

الاسم الرباعي:

الشهادة الحاصل عليها: تاريخ الحصول عليها: الجامعة المانحة:

الاختصاص العام: الاختصاص الدقيق:

اللقب العلمي: تاريخ الحصول عليه:

تاريخ اول تعيين في التعليم العالي:

العنوان الوظيفي: المنصب الاداري: تاريخ اشغال المنصب:

البريد الالكتروني: رقم الموبايل:

نتيجة اخر تقويم أداء حصل عليه: التقدير: التاريخ:

المحور الأول: الاداء الوظيفي

الدرجة المعطاة	الحد الاعلى للدرجات	الفقرات	ت
	٧	يلتزم بالمهام والإجراءات الوظيفية	١
	٧	متابعة المهام وتوزيع العمل	٢
	٦	يستخدم برامج الحاسوب بكفاءة	٣
	٦	امتلاك الخبرة والمعرفة في عمله وكيفية مواجهة أية صعوبة	٤
	٦	الالتزام بالدوام الرسمي والاستعداد للعمل لساعات اضافية	٥
	٥	الاشتراك بالدورات التدريبية والتطويرية أو المساهمة في إدارة الدورات (ترفق شهادات الدورات او اوامر المباشرة بالدورة على ان تتضمن تاريخ الاشتراك)	٦
	٥	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته	٧
	٥	اشترائه في اللجان (دائمية أو مؤقتة) (ترفق اوامر اللجان)	٨
	٥	يؤدي خدمات مساعدة	٩
	٥	المتابعة لما يستجد في مجال العمل وتطوير الاداء	١٠
	٤	يؤدي ما يطلب منه برغبة وفقاً للتوقيتات الرسمية المحددة	١١
	٣	يحتفظ بسجلات جيدة	١٢
	٣	الرغبة في تطوير العمل والاستفادة من خبرات الاخرين	١٣
	٣	تقديم الأفكار بالمقترحات (ترفق الافكار والمقترحات التي تم تقديمها)	١٤
	٧٠	المجموع الكلي	
	رقماً	((الدرجة القصوى للمحور (٧٠) درجة))	
	كتابة		

المحور الثاني: الصفات الشخصية

الدرجة المعطاة	الحد الاعلى للدرجات	الفقرات	ت
	٣	مهارات الاتصال	١
	٣	المبادرة والتكيف مع المتغيرات	٢
	٢	الحرص على كتمان سرية العمل ومتطلباته	٣
	٢	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	٤
	١	المظهر الخارجي اللائق	٥
	٢	العلاقات والعمل الجماعي (المشاركة الايجابية والتفاعل مع الاخرين)	٦
	٢	الشفافية والنزاهة في مجمل التطبيقات العلمية والمالية والادارية	٧
	١٥	المجموع الكلي	
	رقماً	((الدرجة القصوى للمحور (١٥) درجة))	
	كتابة		

المحور الثالث: العلاقات مع

الدرجة المعطاة	الحد الاعلى للدرجات	الفقرات	ت
	٢		١ الرؤساء
	٢		٢ الزملاء
	٢		٣ المرؤوسين (للموظفين المكلفين بمسؤوليات ادارية فقط)
	٦		المجموع الكلي
	رقماً كتابة		((الدرجة القصوى للمحور (٦) درجة))

المحور الرابع: التشكرات والعقوبات

(أ) التشكرات

الوزن	العدد	الفقرات	ت
			١ شكر وتقدير معالي الوزير تضاف (٤) درجات (ترفق)
			٢ شكر وتقدير وكيل الوزارة ومن بدرجة تضاف (٣) درجات (ترفق)
			٣ شكر وتقدير مدير عام ومن بدرجة تضاف (درجتان) (ترفق)
			المجموع الكلي ((الدرجة القصوى (٩) درجات))

(ب) العقوبات

الوزن	العدد	نوع العقوبة	ت
			١ عقوبة لفت النظر (تخصم ثلاث درجات لكل عقوبة) .
			٢ عقوبة الإنذار (تخصم خمس درجات لكل عقوبة) .
			٣ عقوبة قطع الراتب (تخصم سبع درجات لكل عقوبة) .
			٤ عقوبة التوبيخ (تخصم احدى عشر درجة لكل عقوبة) .
			٥ عقوبة انقاص الراتب (تخصص ثلاثة عشر درجة لكل عقوبة) .
			٦ عقوبة تنزيل الدرجة (تخصم عشر درجة لكل عقوبة) .
			المجموع الكلي

المحور الخامس: ملحوظة عامة ((كل صفة من مواطن القوة = (٣+) أو مواطن الضعف = (-٣)))

مواطن القوة ومواطن الضعف ترى اهمية إضافتها		
الدرج التي حصل عليها	الحد الاعلى للدرجات	
	٣	-١
	٣	-٢
	٣	-٣
	٩	المجموع الكلي (٩+) درجات

الدرج التي حصل عليها	الحد الاعلى للدرجات	مواطن الضعف (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون ان يكون هناك تكرار للفقرات السابقة)
	٣	-١
	٣	-٢
	٣	-٣
	٩	المجموع الكلي (-٩) درجات

المحور السادس: درجات التقييم النهائية بحسب المحور

المجموع الكلي الدرجة النهائية	خصومة مواطن الضعف	مواطن القوة	خصومة العقوبات	درجة التشكرات	درجات العلاقات	درجات الصفات الشخصية	درجات الاداء الوظيفي

ممتاز (أكثر من ٩٠)	جيد جداً (٨٩-٨٠)	جيد (٧٩-٧٠)	مقبول (٦٩-٦٠)	ضعيف (أقل من ٦٠)

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير		
ضعيف	<input type="text"/>	متوسط
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	

رأي المسؤول المباشر
.....
.....
.....
الاسم : اللقب العلمي
التوقيع : التاريخ :

رأي المسؤول الاعلى
.....
.....
.....
الاسم : اللقب العلمي
التوقيع : التاريخ :

الملحق (٣)

استمارة تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة

عزيزي الطالب /عزيزتي الطالبة (يرجى الاجابة على هذه الفقرات الاتية بدقة وموضوعية ولا داعي لذكر الاسم)

جامعة كلية قسم

اسم التدريسي اسم المادة السنة الدراسية

ت	الفقرات	نعم	نوعا ما	لا
١	يراعي الفروق الفردية والخصائص النفسية للطلبة			
٢	يرحب بالمناقشة ويتقبل وجهة النظر الاخرى من الطلبة			
٣	يناقش اجابات الطلبة الخاطئة بمرونة ويصححها لهم			
٤	ينمي عند الطلبة اتجاهات وعادات و اخلاق حميدة			
٥	يستخدم عدد متنوع من الوسائل التعليمية لشد انتباه الطلبة لموضوع الدرس			
٦	يوفر أنشطة تعاونية او تنافسية يتفاعل فيها الطلبة مع بعضهم البعض			
٧	يستخدم اساليب تعزيز متنوعة لتحفيز الطلبة			
٨	قدرته على إدارة الوقت للمحاضرة والالتزام بالوقت			
٩	يحفز الطلبة على الاطلاع على مراجع المادة العلمية المختلفة			
١٠	يشعر الطلاب بالحرص عليهم والرغبة في منفعتهم			
١١	ينوع الأسئلة ويراعي التوقيت الصحيح في طرحها أثناء المحاضرة			
١٢	يعالج مواطن الضعف لدى الطلاب في المادة الدراسية، وتعزيز مواطن القوة لديهم.			

الملحق (٤)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / تحكيم استمارة استبانة

الأستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتزم الباحث إجراء الدراسة الموسومة "جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين: دراسة مسحية في كلية الحداية الجامعة" وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ونظراً للمكانة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم السديد حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي من شأنها أن تخدم الدراسة، وفي ضوء المحاور الآتية :

- هل إن الفقرات تقيس متغير الدراسة الأساسي ؟
- مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد، وقياس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟
- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى الى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة ؟

يرجى ملاحظة ما يلي :

- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- الاستبانة موجهة الى موظفي كلية الحداية الجامعة، بوصفها ميدان إجراء الدراسة.

شاكرين تعاونكم معنا .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث
طالب الماجستير
محمد مشعل سلطان

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
عادل محمد عبد الله

الملحق (٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م/ استمارة استبانة

الإخوة الموظفين المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراستنا الموسومة "جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أملنا كبير بأن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة. وفقكم الله وجزاكم عنا خير الجزاء.

ملاحظات:

- ❖ سيتعامل الباحث مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة حصراً.
- ❖ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي.
- ❖ بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض أو الاستفسار عن الأسئلة من الباحث.

الباحث

طالب الماجستير

محمد مشعل سلطان

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

عادل محمد عبد الله

المحور الأول: معلومات عامة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : () سنة
3. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب أخرى
4. التحصيل العلمي: ابتدائية متوسطة إعدادية دبلوم
- بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
5. مدة الخدمة الإجمالية : () سنة.
6. الاختصاص: ()
7. المستوى الإداري: إدارة عليا وسطى تنفيذية

المحور الثاني: جودة حياة العمل (QWL)

١- بيئة العمل: هي جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتشمل الظروف المادية والمعنوية والمكانية.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	تتوافر في الكلية البنى التحتية المادية.					
٢	تتميز بيئة الكلية بالنظافة والترتيب.					
٣	يتسم مناخ العمل في الكلية بالثقة المتبادلة بين كافة المستويات.					
٤	ترتبط حالات الرضا لدى العاملين بالإنجاز المتحقق من قبلهم.					
٥	توجد في الكلية بيئة عمل آمنة.					

٢- الأجر والرواتب (التعويضات المالية): الأجر هي عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، أما الرواتب تطلق على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف شهريا مقابل عمله في الخدمة العامة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٦	يوجد نظام واضح للتعويضات المالية في الكلية.					
٧	ترتكز التعويضات المالية الممنوحة للعاملين على أسس ثابتة.					
٨	هناك درجة من الكفاءة في نظام التعويضات المالية المعتمد في كليتنا.					
٩	تتوافر في كليتنا قاعدة بيانات متطورة خاصة بالتعويضات المالية.					
١٠	تلتزم كليتنا بالإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه العاملين لديها.					

٣- فرق العمل: هي مجموعة من الأفراد ذوي مهارات مكملة لبعضها، والذين يعملون بفعالية معاً لإنجاز هدف عام يعدون مسؤولين عنه.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١١	تعتمد كليتنا العمل الفرقي كأساس فعال في ميدان عملها.					
١٢	تمتلك كليتنا فرق عمل في شتى الاختصاصات.					
١٣	تتوافر مهارات متنوعة لدى أعضاء فرق العمل في الكلية.					
١٤	يعبر أعضاء فرق العمل عن آرائهم بحرية.					
١٥	لدى الأفراد في فرق العمل الإدراك الكامل بالأهداف المطلوب تنفيذها.					

٤- القيادة وأسلوب الإشراف: تعرف القيادة على انها التأثير في الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفاعلية، أما الإشراف فيعرف على انه الاطلاع والملاحظة والرعاية لنشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١٦	تسود فكرة الاحترام المتبادل في الكلية بين كافة المستويات.					
١٧	يأخذ المسؤولون في الكلية شكاوى العاملين على محمل الجد.					
١٨	يتم التعامل مع العاملين في الكلية بعدالة دون تمييز.					
١٩	تسود فكرة التعامل الدبلوماسي في كليتنا.					
٢٠	تعتمد كليتنا أساليب إدارية حديثة في مجال العمل.					

٥- المشاركة في صنع القرارات: هي دعوة الرئيس لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها بأسلوب تشاركي وتكاملي وتفاعلي، مما يولد الثقة لديهم، نتيجة اشتراكهم في وضع الحلول لهذه المشكلات.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢١	يتم إشراك العاملين في صنع القرارات التي تمس أعمالهم.					
٢٢	تتقبل إدارة الكلية فكرة مشاركة العاملين في صنع القرار.					
٢٣	يساهم العاملون في الكلية في حل المشكلات التي تحصل أثناء العمل.					
٢٤	الشفافية أساس صنع القرارات الإدارية في كليتنا.					
٢٥	هناك تعاون حقيقي مع زملاء العمل فيما يخص صنع القرارات.					

المحور الثالث: تقييم أداء العاملين

١. تحقيق أهداف تقييم الأداء: هي الغايات والنهيات المرجوة من تقييم أداء العاملين والتي تمكن المنظمة من تحقيق العدالة في تقييم العاملين.

ت	الفقرات	أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٦	تتصف الأهداف التي يتم تقييم أداء العاملين على أساسها بالوضوح.					
٢٧	تحدد الكلية أهداف واقعية عند تقييم أداء العاملين لديها.					
٢٨	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير مهارات العاملين.					
٢٩	يهدف تقييم الأداء الى معرفة العاملين ذوي المهارات العالية لمكافأتهم.					
٣٠	يسهم تحقيق أهداف تقييم الأداء في الكشف عن العاملين المقصرين لغرض مساءلتهم.					

٢- اختيار أساليب تقييم الأداء: هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الفرد العامل ومن أشهر أساليب تقييم الأداء التقليدية والحديثة هي طريقة الدرجات، الترتيب، التوزيع الاجباري، المقارنة الزوجية، التقدير الجماعي، الإدارة بالأهداف، وأسلوب ٣٦٠ درجة.

ت	الفقرات	أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٣١	تعتمد كليتنا أساليب واقعية عند تقييم أداء العاملين لديها.					
٣٢	تتبنى الكلية أساليب تقييم أداء متنوعة.					
٣٣	تتجسد الموضوعية في أساليب تقييم الأداء المعتمدة في كليتنا.					
٣٤	تتوافر الدقة في أساليب تقييم الأداء المعتمدة في الكلية.					
٣٥	يغلب على أساليب تقييم الأداء المعتمدة في كليتنا الطابع الشمولي.					

٣- معايير تقييم الأداء: هي مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالهم المكلفين بها، حيث على اساسها يتم الحكم فيما اذا كان أدائهم وفق المطلوب أم لا، وتشمل المعايير الكمية والموضوعية.

ت	الفقرات	أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٣٦	يتم اشعار العاملين في كليتنا بالمعايير المعتمدة في تقييم أدائهم.					
٣٧	تستخدم كليتنا معايير علمية لقياس أداء العاملين على نحو مستمر.					
٣٨	يتم تطبيق معايير تقييم الأداء على جميع العاملين دون تحيز.					
٣٩	تتميز معايير تقييم الأداء في كليتنا بالمرونة.					
٤٠	تتميز معايير تقييم الأداء المستخدمة في الكلية بالموضوعية.					

الملحق (٦)

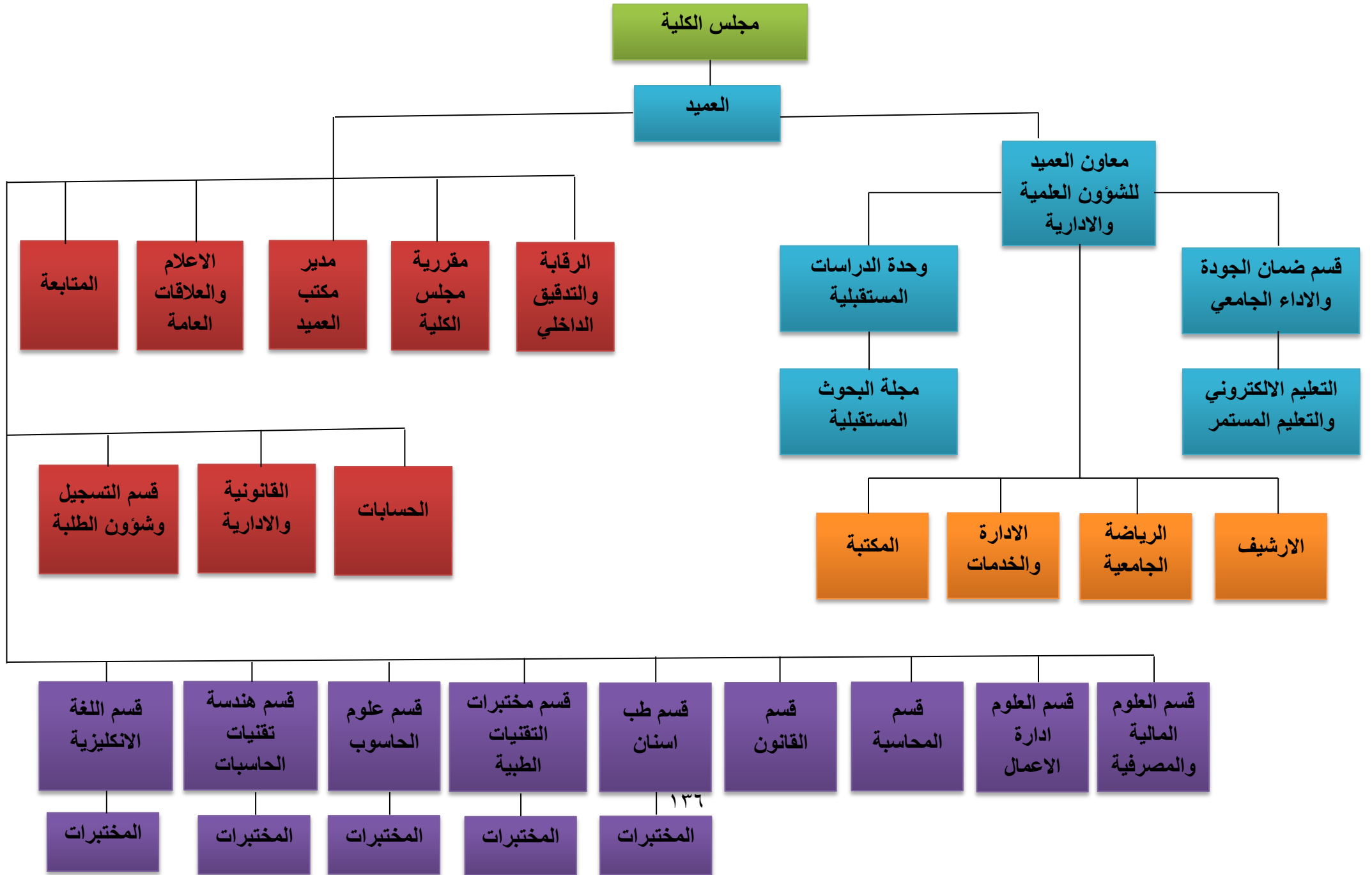
أسماء السادة خبراء تحكيم استمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
١	الدكتور فائق مشعل قدوري	أستاذ	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت
٢	الدكتور ميسر ابراهيم الجبوري	أستاذ	إدارة صناعية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٣	الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان	أستاذ	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٤	الدكتورة نوال يونس آل مراد	أستاذ	إدارة موارد بشرية	الكلية التقنية الإدارية الموصل
٥	الدكتور محمد عبد الوهاب العزاوي	أستاذ	إدارة تسويق	الكلية التقنية الإدارية الموصل
٦	الدكتور سلطان أحمد خليف	أستاذ	إدارة منظمة	الكلية التقنية الإدارية الموصل
٧	الدكتور علاء عبدالسلام اليماني	أستاذ	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٨	الدكتورة ميسون عبدالله أحمد	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٩	الدكتور أحمد سليمان الجرجري	أستاذ مساعد	إدارة منظمة	الكلية التقنية الإدارية الموصل
١٠	الدكتور عبد الرزاق خضر حسن	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	المعهد التقني الحويجة
١١	الدكتورة نبال يونس محمد المراد	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	المعهد التقني الموصل
١٢	الدكتور عامر اسماعيل حديد	أستاذ مساعد	إدارة الامدادات	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
١٣	الدكتور حسان ثابت الخشاب	أستاذ مساعد	إدارة منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

١٤	الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	إدارة منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
١٥	الدكتور ممدوح ختلان محمد	أستاذ مساعد	إدارة عامة	المعهد التقني الحويجة
١٦	الدكتور بصير خلف خزل	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	المعهد التقني الحويجة
١٧	الدكتور أحمد حسين الجرجري	مدرس	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

المصدر: إعداد الباحث

الملحق (٧) الهيكل الاداري لكلية الحداية الجامعة للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩



الملحق (٨)

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration &
Registration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا
العدد: ٢٠١٣ / ١١ / ٢٤
التاريخ: ٢٠١٣ / ١١ / ٢٤

إلى / كلية الحداثة الجامعة



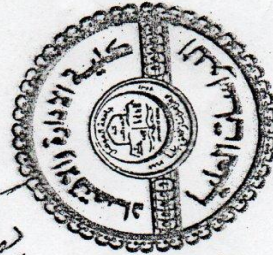
م / تعيين مهمة

تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب (محمّد مشعل سلطان) أحد طلبة
الدراسات العليا في كابتنا ماجستير/ إدارة الأعمال (موجلة البحث) لغرض الحصول
على البيانات و المعلومات التي تخص بحثه الموسوم "جودة حياة العمل وأثرها في
تقييم أداء العاملين دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة".

"مع التقدير"

د. وحيد محمود رومي
م. العميد



المراد الجاهلي

بطلب الدعوة السيد
السيد المحمّد هادي

بإدارة الطالب من المراد السيد
السيد المحمّد هادي

نسخة منه إلى /

- الدراسات العليا

Abstract

This study examined the issue of the quality of work life and its impact on evaluating the performance of workers, and included eight dimensions and interacted those dimensions to form the framework of this study, which aims to identify the impact of the quality of work life in assessing the performance of workers at the University of Hadba University in order to provide an appropriate quality of life through which workers feel With comfort and reassurance, the importance of the study lies in increasing attention to human resources in the researched college in order to raise the level of their performance and loyalty to the organization, through the application of quality of work life programs and an effective performance appraisal process, therefore this study came as a contribution in this field, and to achieve this purpose was The problem of the study is illustrated by a number of questions, including:

1. Is there a significant effect of the quality of work life on the evaluation of workers' performance statistically?
2. What is the level of impact of the quality of work life on assessing the performance of workers in the respondent organization?

In order to answer the questions raised in the study problem, several hypotheses that dealt with the topic were adopted in all its aspects, and to test the validity of these hypotheses, data related to the subject of the study were collected by adopting a questionnaire prepared for this purpose, where the researcher used the comprehensive survey method for all of the study community, which consisted of (152) individuals At the University of Hadba University, as an applied field of the current study, a set of statistical methods have been used, such as (Cronbach's alpha coefficients, arithmetic averages, standard deviations, repetitions, and percentages) and the results were extracted using AMOS analysis.

The descriptive analytical method was used in dealing with the data of theoretical and applied study, as this method is based on describing the phenomenon under study through the literature that dealt with the topic, in addition to analyzing this phenomenon in the field through what was done from the distribution of questionnaires and analyzing them to reach the results, and in In light of the extracted results, a set of conclusions was reached, the most important of which is a statistically significant relationship between the quality of work life and the evaluation of the performance of workers in the college to which the study was applied, as the study showed that the dimensions of the quality of work life are available in the university's Hadba College with a level of level Of acceptable, and that the degree of satisfaction of the employees for performance evaluation system followed in the surveyed college was good.

In the light of the conclusions reached by the study, a set of proposals was presented that are consistent with these conclusions, the most important of which is the need to pay attention to raising the quality of work life in the

university's Hadba college by raising wages and salaries and improving the reward system, as well as improving the physical work environment, and providing an opportunity to Employees to participate in decision-making, in addition to caring for choosing the appropriate leadership style, as well as activating and supporting work teams, increasing efforts aimed at achieving a balance between life and work and reducing work pressure, as well as inviting researchers to submit more future studies Data related to the subject of the current study and in the fields of different.

Key words: quality of work life, employee performance evaluation.

**Quality of Work Life and Their Impact on
Evaluating Employee Performance**
A Survey Study in Al-Hadba University College

**A Thesis Submitted
By
Mohammed Meshal Sultan Al-Ogide**

**To
The Council of the College of Administration and
Economics University of Mosul In Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree of M. Sc.
In
Business Administration**

**Supervised By
Assist. Prof.
Dr. Adel Mohammed Abdullah Al-Ta'e**

1442 A.H.

2020 A.D.

**University of Mosul
College of Administration
and Economics**



**Quality of Work Life and Their Impact on
Evaluating Employee Performance
A Survey Study in Al-Hadba University College**

Mohammed Meshal Sultan Al-Ogide

**M.Sc. Thesis
In Business Administration**

**Supervised By
Assist. Prof.
Dr. Adel Mohammed Abdullah Al-Ta'e**

1442 A.H.

2020 A.D.