

جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين دراسة مسحية في كلية الحدباء الجامعة

الباحث: محمد مشعل سلطان
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

mohammed2790467@gmail.com

أ.م.د. عادل محمد عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

adel_mohamed@uomosul.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل (QWL) على تقييم أداء العاملين في كلية الحدباء الجامعة، إذ تم جمع البيانات باعتماد المنهج المسحي وذلك من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وقد تكون مجتمع البحث من (152) فرداً من العاملين في الكلية المبحوثة بوصفها ميداناً تطبيقياً للبحث الحالي، وقد توصل البحث الى نتيجة أساسية مفادها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتقييم أداء العاملين في هذه الكلية، كما أظهر البحث بأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة، وإن درجة رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء المتبع في الكلية المبحوثة كانت جيدة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تنسجم مع هذه الاستنتاجات من أهمها ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة حياة العمل في الكلية المبحوثة. بالإضافة الى دعوة الباحثين الى تقديم المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفي ميادين مغايرة.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، تقييم أداء العاملين، بيئة العمل، كلية الحدباء الجامعة.

Quality of work life and their impact on evaluating employee performance: A Survey study in Al-Hadba University College

Assist. Prof. Dr. Adel M. Abdullah
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mohammed M. Sultan
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research aims to determine the extent of the impact of the quality of work life (QWL) on the evaluation of the performance of workers in the university's Al-Hadba college. As data was collected by adopting the survey method through a questionnaire prepared for this purpose and the research community was composed of (152) individuals from the employees of the researched college as an applied field for the current research. The research has reached a basic result stating that there is a statistically significant relationship between the quality of work life and the evaluation of the performance of workers in this college. As the research has shown that the dimensions of the quality of work life are available in the researched college with an acceptable and medium degree, and that the degree of worker satisfaction for the performance appraisal system followed in the surveyed college was good.

In the light of the conclusions reached by the research, a set of recommendations 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 researched college. In addition to inviting researchers to submit more research related to the current topic of research in different fields.

Keywords: Quality of work life, Employee performance evaluation, Work environment, Al-Hadba University College.

المقدمة

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 أداءه وبالتالي انخفاض مؤشرات تقييم الأداء له، إذ يعد المورد البشري من أهم الموارد وأتمنها لعمل المنظمات لا سيما التعليمية منها، حيث يلعب دوراً فاعلاً في تخطيط نشاطات المنظمات وتنفيذها، ومما لا شك فيه إن هذا يتطلب توفير بيئة عمل وجودة حياة مناسبة له من حيث التعويضات المادية والمعنوية، وتنمية القدرات التي يتمتع بها.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تزايد اهتمام المنظمات بأهمية وتأثير الموارد البشرية 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 لعاملها. ومن هنا فإن المشكلة تتضح معالمها بطرح التساؤل الآتي: هل يوجد أثر معنوي لجودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين إحصائياً؟

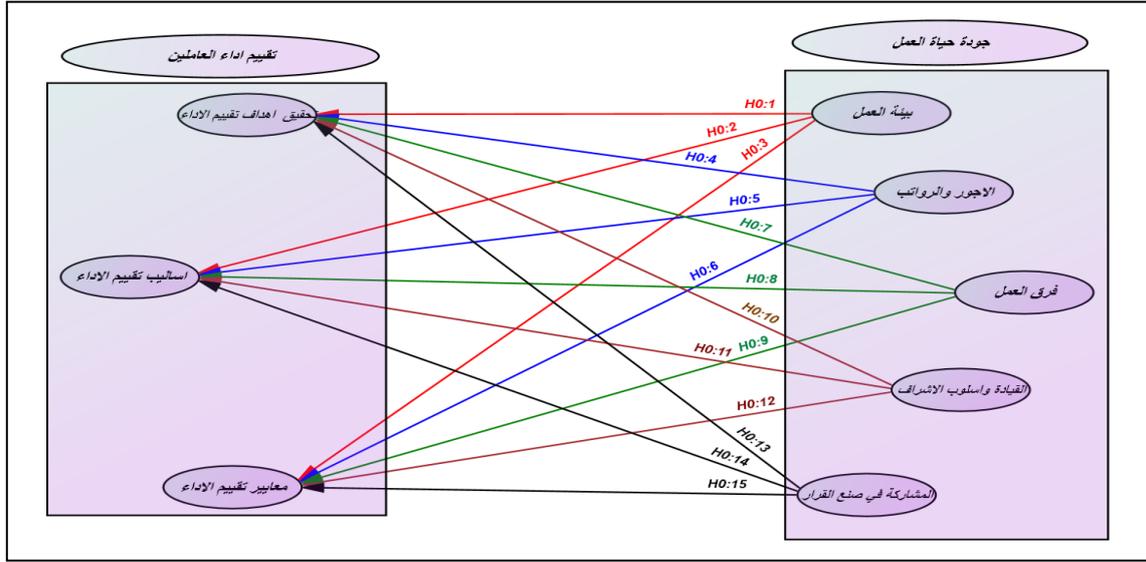
ثانياً. أهداف البحث:

١. الإشارة إلى جهود الباحثين الذين أسهموا في الكتابة عن متغيرات البحث.
٢. الوقوف على واقع عملية تقييم أداء العاملين والمعتمدة حالياً في المنظمة المبحوثة.
٣. التعرف على أثر جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين.

ثالثاً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في جانبين:

١. الجانب الأكاديمي: يمثل هذا البحث مرجعاً بإمكان الباحثين والمنظمات الاستفادة منه في تعزيز برامج جودة حياة العمل وكذلك تقييم أداء العاملين.
٢. الجانب الميداني: تكمن أهمية البحث الميدانية في الحفاظ على الموارد البشرية في الجامعات العراقية من خلال زيادة الاهتمام بهم لرفع مستوى أدائهم وولائهم لمنظماتهم، وذلك من خلال تطبيق برامج جودة حياة العمل، وهذا يسهم في تحقيق الأداء العالي للمنظمة، إذ إن اختيار كلية الحداثة الجامعة كجانب ميداني للبحث لما لها من دور فاعل في خدمة وبناء المجتمع، فالمجتمعات المتطورة تعتمد بالدرجة الأساس على الجامعات وفرادها العاملين، فضلاً عن الكشف عن دور عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياته:



الشكل (١): المخطط الافتراضي للبحث

- H0:1 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في تحقيق أهداف تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:2 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في اختيار أساليب تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:3 "لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في معايير تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:4 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:5 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:6 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للأجور والرواتب في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:7 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:8 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في اختيار أساليب تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:9 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية لفرق العمل في معايير تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.
- H0:10 "لا يوجد أثر ذو مستوى معنوي من الناحية الإحصائية للقيادة وأسلوب الاشراف في تحقيق أهداف تقييم أداء العاملين" عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05$.

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

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

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

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

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

خامساً. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع البحث، 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 البحث من أجل تحليلها وتفسيرها.

سادساً. أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثين في تناولهما للجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب والرسائل والأطاريح وبحوث من شبكة الانترنت، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بإجابات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وتم إدراج فقرات الاستبانة من مصادر تم الإشارة إليها في الجانب النظري.

سابعاً. حدود البحث:

- الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث من ٢٠١٩/٦/١ ولغاية ٢٠٢٠/٢/١.
 - الحدود المكانية: تمت الدراسة في كلية الحداثة الجامعة، إذ شملت أقسام الكلية جميعاً.
 - الحدود البشرية: شملت عينة البحث الحالي جميع العاملين في كلية الحداثة الجامعة.
- ثامناً. وصف خصائص أفراد عينة البحث:** وزع الباحثان 152 استبانة، وهم مجموع العاملين في كلية الحداثة الجامعة، كونها الحالة المدروسة في البحث الحالي، حيث تنوعت المستويات الإدارية لكل موظف فيها، مع ملاحظة اعتماد الباحثان 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 اعتماد الأسلوب المسحي فكل المجتمع في الحالة المدروسة يمثل المجيبين للبحث الحالي. وتشمل البيانات الشخصية الصفات الديموغرافية من حيث (الجنس، العمر، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة).

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

الجدول (١): خصائص عينة البحث بحسب الهرم العمري

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
30-18	49	32.2
40-31	57	37.5
50-41	13	8.6
51 فأكثر	33	21.7
Total	152	100.0

المصدر: إعداد الباحثين وفق مخرجات نظام SPSS.
وفيما يرتبط بالجنس نلاحظ من الجدول (٢) أن 80.3% من المجيبين من الذكور مقابل 19.7% للإناث وهذا دلالة على أن المنظمة المبحوثة تفضل في التعيين الذكور على الإناث.

الجدول (٢): خصائص عينة البحث بحسب هرم الجنس

الفئات	التكرارات	النسبة
الذكور	122	80.3
الاناث	30	19.7
Total	152	100.0

المصدر: إعداد الباحثين وفق مخرجات نظام SPSS.
من جهة أخرى يوضح الجدول (٣) ارتفاع نسبة الأفراد المبحوثين الذين يحملون شهادة الماجستير، إذ شكلت (39.5%) من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس، إذ بلغت (23.7%) من مجموع أفراد العينة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه وشكلت (19.7%)، وفي ضوء هذه النسب نلاحظ أن النسبة الكلية للأفراد المبحوثين الذين يحملون الشهادات العليا بلغت (59.2%)، وهذا مؤشر جيد، يدل على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي لدى المستجيبين.

الجدول (٣): خصائص عينة البحث بحسب هرم التحصيل الدراسي

الفئات	التكرارات	النسب
أقل من بكالوريوس	25	16.4
بكالوريوس	36	23.7
دبلوم عالي	1	0.7
ماجستير	60	39.5
دكتوراه	30	19.7
Total	152	100.0

المصدر: إعداد الباحثين وفق مخرجات نظام SPSS.
في حين أفرزت معطيات الجدول (٤) 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.

الجدول (٤): خصائص عينة البحث بحسب هرم مدة الخدمة

النسبة	التكرارات	الفئات
56.6	86	اقل من 5 سنوات
19.1	29	6- 10
9.2	14	11-15
7.2	11	16-20
7.9	12	21 فأكثر
100	152	Total

المصدر: إعداد الباحثين وفق مخرجات نظام SPSS.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. جودة حياة العمل:

أ. مفهوم جودة حياة العمل: تجدد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع جودة حياة العمل (QWL) من قبل الكتاب والباحثين فقد أكدوا عليه بوصفه أهم مصادر الرضا للأفراد العاملين، 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 (فازع، ٢٠١٧: ٣٠). وفي ضوء اختلاف الكتاب والباحثين حول وضع مصطلح موحد يعكس مفهوم جودة حياة العمل، نعرض في الجدول (٥) بعض المفاهيم التي تمت الإشارة إليها في أدبيات الإدارة.

الجدول (٥): مفهوم جودة حياة العمل

ت	المصدر	المفهوم
1	AL-zalabani, 2017: 2	هي زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدبرون والتي تنعكس في تحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الامثل للأفراد، هذا فضلاً عن تحسين الأمن والصحة والرضا الوظيفي.
2	Campos & Rueda, 2017: 65	إنها مجموعة من المبادلات، الهدف منها هو تحسين التجربة البشرية في مكان العمل مع زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اعادة تصميم طبيعتها، وتحقيق مكاسب في الانتاجية.
3	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.
4	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.

المصدر: إعداد الباحثين.

ب. أهمية جودة حياة العمل: 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 المهمة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لذا فقد أكد الباحثون على 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). وقد حدد كل من (أبو حميد، ٢٠١٧: ١٣) و (الهور، ٢٠١٧: ٥٦) أهمية جودة حياة العمل، بالنقاط الآتية:

- 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، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في مجتمعاتهم والأماكن التي قد يتواجدون فيها.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.
- زيادة الكفاءة والفعالية 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.

ج. أبعاد جودة حياة العمل: إن دراسة جودة حياة العمل تستدعي التعرف على أبعادها والتي تدل على محتواها، ولقد تعددت رؤى الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد باختلاف أهداف وطبيعة دراسة كل منهم، وتعتبر جودة حياة العمل من الأساسيات المهمة التي يجب تحقيقها في المنظمات أيّاً كان نشاطها كونها تجعل الأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي، كما إنها تتعلق بالإطار العام الذي يرسم مستقبل المنظمة في ضوء الوضع الراهن، وقد اتجه البحث إلى اختيار مجموعة من الأبعاد بناءً على دراسة كل من (البليسي، ٢٠١٢) و (زاهر، ٢٠١٦) و (أبو حميد، ٢٠١٧) وهي كالآتي:

البعد الأول بيئة العمل: يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى لا تعمل ما لم يتوفر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف 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 إليها (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 سلباً 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، ومن أهم العوامل البيئية المؤثرة على الأداء التي حددها (العنزي، ٢٠١٣: ٣٠) تشمل الإضاءة والألوان، 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 الباحثان أن بيئة العمل لها دور كبير في تحفيز العاملين وشعورهم بالاستقرار والارتياح في المنظمة، وهذا يعطي الحرية للعامل في الإبداع بشكل أكبر، وبالتالي يعود بالفائدة على المنظمة.

البعد الثاني الأجور والرواتب (التعويضات المالية): 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 الإنتاجية والرضا يرتبطان بشكل مباشر بمقدار ما يحصل عليه الفرد العامل من مال لقاء الجهد والوقت الذي يقدمه للمنظمة، وتذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك باعتبارها التعويض المالي (الأجور) المباشر الذي يعد أحد أهم مكونات استراتيجيات 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 الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية أي المبلغ الذي يتقاضاه الموظف شهرياً 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 الأعمال التي يقومون بها (أبو عودة، ٢٠١٨: ١٣). ويرى الباحثان أن للأجور 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: ويعد من المفاهيم الشائعة في الأدب الإداري الحديث انطلاقاً من الحقيقة التي أوضحت 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 ويعملون 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، وتتمثل أهداف بناء فرق العمل كما حددها (نصار، ٢٠١٣: ٢١) في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم، تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمروؤسين، حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات، توفير مزيد من الشفافية والوضوح بين أجزاء المنظمة، الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء، فضلاً عن تهيئة البيئة المناسبة لتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. ويرى الباحثان بأن لفرق العمل أهمية كبيرة في تعزيز الإبداع، 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 العاملون.

البعد الرابع. القيادة وأسلوب الإشراف: 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 عُرفت 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).

ويرى الباحثان أن القيادة وأسلوب الإشراف له دور كبير في تحقيق رضا الأفراد العاملين وتحسين 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 ذلك سلبياً على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

البعد الخامس المشاركة في صنع القرارات: يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار 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 الى أفضل الحلول الممكنة لها بأسلوب تشاركي وتكاملي وتفاعلي، مما يولد الثقة لديهم، نتيجة اشتراكهم في وضع الحلول لهذه المشكلات (قهيري، ٢٠١٩: ١٢٣-١٢٤).

في حين يرى الباحثان أن مشاركة العاملين في صناعة القرارات يعتبر عاملاً تحفيزياً ومعنوياً يساعد المرؤوسين على تحسين وتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم، فضلاً عن ذلك تساعد على تقليل الصراعات بين المرؤوسين والإدارة.

ثانياً. تقييم أداء العاملين:

أ. مفهوم تقييم أداء العاملين: تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة 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. وفي ضوء اختلاف الكتاب والباحثين حول وضع مصطلح موحد

يعكس مفهوم تقييم أداء العاملين، نعرض في الجدول (٦) بعض المفاهيم التي تمت الإشارة إليها في أدبيات الإدارة.

الجدول (٦): مفهوم تقييم أداء العاملين

ت	المصدر	المفهوم
1	Abu-musa, 2008: 10	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.
2	نصر الله، ٢٠١١: ١٢٩	تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلاً.
3	القحطاني، ٢٠١٥: ١٦٢	وهي عملية تستطيع من خلالها المنظمات تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.
4	المغربي، ٢٠١٦: ١٢٦	هي عملية إدارية تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقديم لوظائف ذات مسؤوليات وأعباء أكبر من ناحية أخرى.

المصدر: إعداد الباحثين.

ب. **أهداف تقييم أداء العاملين:** تزخر 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 (الغانمي، ٢٠١٨: ١٣١) أهداف تقييم أداء العاملين الى:

❖ **الأهداف الإدارية:** 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:** 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 الى التأكيد على الاتصال والانسجام بين المدير والعاملين، ومن خلال معرفة مدى كفاءة العاملين يتسنى للمديرين تقديم التوجيه والارشاد اللازم للأفراد وبالتالي يساعدهم على إنجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة ويجنبهم الحياض عن أهداف المنظمة.

❖ **الأهداف الاستراتيجية:** تشير إلى أن عملية تقييم الأداء تهدف الى 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 فان النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة يجب أن تتصف بالمرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص.

ج. **معايير تقييم أداء العاملين:** 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 اليه 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.

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 إذا 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 (عقبلي، ٢٠٠٥: ٤٠٩). ونظراً لأن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة، وقد تتضمن أبعاداً كثيرة فانه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم الأداء، ويشترط أن تتوافر في هذه المعايير الخصائص الآتية: (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 متقاربة 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 أداء الأفراد مهما كانت بسيطة، 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 وامكانية 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، فمنهم 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: (الاکرش، ٢٠١٦: ٣٩-٤٠)
- أ. **العناصر:** تشمل الميزات والصفات التي يجب أن تتوافر في الفرد العامل والتي يجب أن يتحلى بها في عملة وسلوكه ليتمكن من أداء العمل بنجاح وكفاءة، ومن هذه الصفات الاخلاص في العمل، والتعاون، والأمانة، والمواظبة 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، واحترام مواعيد العمل الرسمية، القيادة، التخطيط، المهارات الإدارية، والاتصالات الشفوية.
- العناصر غير الملموسة: هي عناصر تتعلق بشخصية الفرد العامل، وتكون صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الامانة، الذكاء وغيرها.
- ب. **معدلات الأداء:** هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المُقيم انتاجية 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 اخيراً الى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو النوعية، وتصنف معدلات الأداء الى ثلاثة انواع هي:
- المعدلات الكمية: حيث يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج 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 العامل الى مستوى معين من الجودة والالتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الانتاج المعيب الذي يجب ألا يتجاوزه الفرد في عمله.
- المعدلات الكمية والنوعية: وهذا النوع هو 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 والالتقان. وتجدر الإشارة الى أن معدلات الأداء قد طبقت لأول مرة في الاعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، ولكن مع مرور الزمن اصبحت معدلات الأداء تطبق على الوظائف الإدارية والإشرافية.
- المحور الثالث: الإطار التطبيقي**
- تناول الجانب التطبيقي كلية الحداثة الجامعة عبر توزيع 152 استبانة على جميع الموظفين في الكلية من المستويات الإدارية كافة وتم صياغة الأسئلة في الاستبانة على نحو يُمكن من اختبار نموذج البحث والموضح في الجدول (٧).

الجدول (٧): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات البحث

الرمز X	عدد المتغيرات	العناصر	المتغيرات
1-5	خمس أسئلة لكل متغير	بيئة العمل	جودة حياة العمل QWL
6-10		الأجور والرواتب	
11-15		فرق العمل	
16-20		القيادة وأسلوب الإشراف	
21-25		المشاركة في صنع القرار	تقييم أداء العاملين
26-30		تحقيق أهداف تقييم الأداء	
31-35		اختيار أساليب تقييم الأداء	
36-40		معايير تقييم الاداء	

المصدر: اعداد الباحثين

اختبار فرضيات البحث:

قدم البحث الحالي خمسة عشرة فرضية وسيتم اختبار مدى تحققها، وكذلك الإشارة الى أهم النتائج المرتبطة بمعالجة مشكلة البحث الحالي وعلى النحو الآتي:

يوضح الجدول (٨) 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 ساءت ظروف العمل المادية بمقدار 0.560- كلما 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 ان قيمة t تقابل قيمة CR في اختبار الانحدار، الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر معنوي من الناحية الإحصائية لبيئة العمل في تحقيق أهداف تقييم الاداء" عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وقبول بديلتها التي تفترض وجود تلك العلاقة.

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 تبين عدم وجود علاقة 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 مماثلة لما ذهب إليه (Hair et. al., 2010: 366) حيث بلغت قيمة t ما نسبته -1.852 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.96 والذي يؤكد 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.

واخيراً وفي حساب أثر بيئة العمل في معايير تقييم الأداء جاء 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، الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية العدمية الثالثة.

وفيما يخص حساب أثر الأجور والرواتب في متغيرات تقييم الأداء كلٌّ 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 تنعكس 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.

من جهة مكملة نرى أن علاقة التأثير للمتغير المستقل (الأجور والرواتب) في اختيار أساليب تقييم الأداء جاءت مثالية، إذ بين البحث 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 مثيلتها الجدولية عند مستوى المعنوية البالغ 0.000 دلالة على معنوية التأثير، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الخامسة 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 مثيلتها 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 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 الى 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 مثيلتها الجدولية دلالة على معنوية التأثير وبدلالة قيمة P البالغة 0.000 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية السابعة 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 وبالغة 4.702 وهي أكبر من مثيلتها الجدولية البالغة 1.96 الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الثامنة 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 وقبول بديلتها.

وفي انتقاله الى المتغير الرابع في جودة حياة العمل هو (القيادة وأسلوب الاشراف) نلاحظ أنه كان مثالياً في التأثير، حيث جاءت جميع نماذجه معنوية ومرد ذلك سنبحثه تفصيلاً، إذ يوضح الجدول (٨) 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 مثيلتها الجدولية وبدلالة قيمة P البالغة 0.007 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية العاشرة وقبول بديلتها.

أما الأثر المعنوي الثاني في العلاقة بين القيادة في 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 مثيلتها 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، الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الحادية عشرة وقبول الفرضية البديلة.

وأخيراً يوضح الجدول (٨) معنوية تأثير القيادة وأسلوب الاشراف في معايير تقييم الأداء، فكانت العلاقة بينهما طردية بدلالة قيمة Beta البالغة 0.984 وقيمة t البالغة 5.635 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، في حين بلغت قيمة p معنوية البالغة 0.003 دلالة على معنويتها وهذا يتطابق مع ذهب إليه تفسير العلاقة في الفرضية السابقة (الحادية عشرة) إذ إن الكلية تركز على أساليب تقييم الأداء والمعايير المكونة لكل أسلوب دون الاهتمام بأهداف تقييم الأداء. الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الثانية عشرة 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 مثلتها الجدولية بدلالة مستوى المعنوية p البالغة 0.004 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الثالثة عشر 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 النموذج في تفسير التباين الكلي في المتغير المعتمد بمقدار 0.079 والذي يؤيد معنوية التأثير قيمة t البالغة 2.376 وهي أكبر من مثلتها الجدولية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وكانت قيمة P أقل من ذلك بقيمة 0.002. ومرد هذه العلاقة الطردية أن الكلية تتيح للعاملين المشاركة في معرفة أساليب تقييم الأداء الى الحد الذي تترك التدريسي بملاء 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 عشر وقبول بديلتها.

ومن خلال مناقشة (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، والذي يؤكد معنوية التأثير قيمة t البالغة 2.490 وهي أكبر من مثلته الجدولية عند مستوى المعنوية ل p الذي يؤكد معنوية التأثير كونه أقل من مستوى 0.05 الأمر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الخامسة عشر وقبول بديلتها.

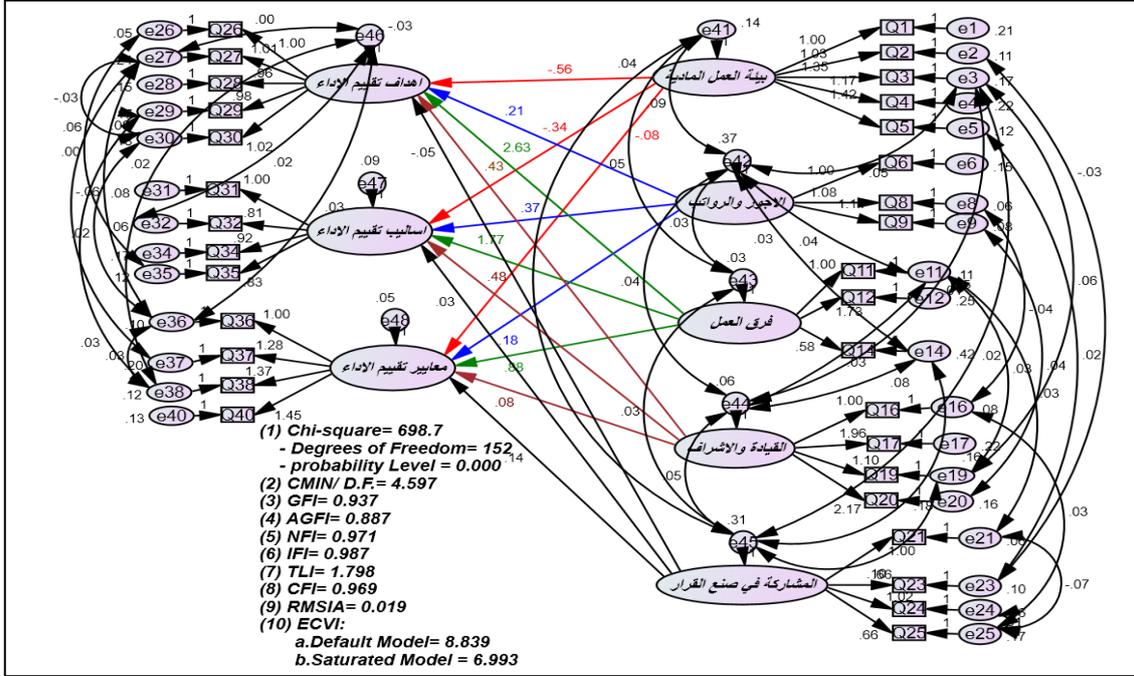
الجدول (٨): قيم اختبار الفرضيات الرئيسية لأثر متغيرات جودة حياة العمل في تقييم أداء العاملين

المتغيرات المعتمدة	اتجاه التأثير	المتغيرات المستقلة	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	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	0.00
معايير تقييم الأداء	<---		.181	.062	2.939	.003
أهداف تقييم الأداء	<---	فرق العمل	2.634	.613	4.300	0.00
أساليب تقييم الأداء	<---		1.771	.377	4.702	0.00
معايير تقييم الأداء	<---		.881	.255	3.459	0.00
أهداف تقييم الأداء	<---	القيادة وأسلوب الإشراف	.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 الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

ويوضح الشكل (٢) عدم وجود فروقات معنوية بين الأنموذج النظري والمحدد في منهجية البحث وبين الأنموذج التطبيقي الذي خرج به البحث الحالي، إذ تم إجراء تعديل مؤشر التعديل M.I 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. ومن المؤشرات الموضحة في الشكل (٢) نلاحظ 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 الانموذج. ومن أجل زيادة مصداقية جودة وملاءمة ومقبولية الأنموذج يوضح مؤشر **Good Fit Index** البالغ 0.937 الذي يشكل أكبر من 0.9 وبحسب 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 تراكماً نحو نقاط محددة. أما مؤشر صافي المطابقة NFI فقد بلغ دلالة 0.971 على ملاءمة صافي المطابقة، فضلاً عن مؤشر IFI البالغة نسبته

0.987 كمؤشر إضافي على المطابقة، في حين بلغ مؤشر TLI البالغ ما مقداره 1.798 وهو أقل من المقدار المعياري الذي حدده (Arbuckle, et. al., 2010: 943-950) 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 على مستوى النموذجين المخطط والمطبق.



الشكل (٢): اختبار أنموذج البحث ومؤشرات جودته والعلاقات بين المتغيرات والابعاد المكونة له

المحور الرابع: الإطار الاستنتاجي

أولاً. الاستنتاجات:

1. خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة حياة العمل بمتغيراتها المختلفة من جهة على تقييم أداء العاملين بمتغيراته المختلفة من جهة أخرى لدى العاملين في كلية الحداثة الجامعة.
2. كما توصل البحث إلى أن تطبيق الكلية المبحوثة لجودة حياة العمل يحتاج إلى الكثير من الجهد والعمل كي يندرج هذا المنهج الإداري الحديث ضمن الأولويات في هذه الكلية كون هذا المنهج يعمل على دعم وبناء المنظمات بكافة أنواعها وتبعياتها.
3. كما أشارت نتائج البحث من خلال الإجابة على اسئلة الاستبانة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع البحث تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته، وأن إدارة الكلية تستخدم الكثير من الأساليب في عملية التقييم، فضلاً عن استخدام معايير تقييم أداء تتسم بالدقة والموضوعية وهي تقيس أداء الفرد.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة عقد دورات وورش عمل متقدمة للعاملين في الكلية المبحوثة تتعلق بطبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل وكيفية التعاطي معها، والمردودات التي ستعود جراء تطبيقها.
2. العمل على أن يكون الهدف من عملية تقييم الأداء في الكلية المبحوثة تطويري وبنائي أكثر من كونه هدفاً يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من أجل الثواب والعقاب.

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

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن، ٢٠١٧، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. 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.
٣. 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.
٤. البليسي، 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.
٥. 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 الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. 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 الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٧. الدبابسة، إيمان محمد علي، ٢٠١٧، دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
٨. زاهر، تيسير، ٢٠١٦، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: "دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٨، العدد ١، سوريا.
٩. سميرة، حمو، ٢٠١٨، تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة في مؤسسة سورفيرت-سوناطراك أرزيو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر.
١٠. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، إدارة المواد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. العنزي، طليل، ٢٠١٣، بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٢. الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا، ٢٠١٨، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين "دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٦، العدد ٣.

١٣. 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.
١٤. القحطاني، محمد بن دليم، ٢٠١٥، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٥. قهيري، فاطمة، 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.
١٦. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٦، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. 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 الإسلامية، غزة.
١٨. نصر الله، حنا، ٢٠١١، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
١٩. 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.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

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. Agrawal, A., 2018, To Examine the Relationship between Quality of work Life measures, Work Engagement, Job Satisfaction and Organizational performance, Vol. (11), No. (18).
3. 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).
4. Arbuckle, J. L., 2010, IBM SPSS Amos™ 19 User's Guide, Crawfordville, FL: Amos Development Corporation, Chicago, USA.
5. 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).
6. Campos, m. l. D. & Rueda, F. J. m., 2017, Effects of organizational values on Quality of work life, paideia (Ribeirao preto), Vol. 27, No. 67.
7. 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.