



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين
"دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحث/

خليل إسماعيل ابراهيم ماضى

إشراف

الدكتور

هاني محمد السعيد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة بالإسماعيلية

جامعة قناة السويس

أستاذ دكتور

سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

وعميد كلية التجارة بالإسماعيلية

جامعة قناة السويس

2014

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور / سيد محمد جاد الرب (مشرفاً ورئيساً)

عميد كلية التجارة الإسماعيلية
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور / محسن علي عبده الكتبي (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة بالقاهرة
جامعة عين شمس

آية قرآنية

يقول الله سبحانه وتعالى:

﴿وَيَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[سورة المجادلة: الآية 11].

إهداء

إلى والدي ألبسهما الله ثياب الصحة براً وإحساناً...
إلى إخواني وأخواتي تقديراً واحتراماً...
إلى زوجتي وأولادي حباً وتقديراً...
إلى الدكتور محمد نجم، والعم أبوإيهاب تقديراً وعرفاناً...
إلى الذين ساندوني فلهم مني الشكر والثناء...
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي...

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى العالم الجليل والأب الحنون، سعادة الأستاذ الدكتور/ سيد محمد جاد الرب، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، عميد كلية التجارة في جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، ووقف إلى جانبي منذ أن كانت فكرة إلى أن استوت على سوقها وخرجت بثوبها القشيب، فكان الأب، والقائد، والمعلم، والقُدوة، والراعي الأول، وخير معين لي بعد الله سبحانه وتعالى، حيث أمدني من رصيد مكنوزه العلمي الزاخر والعظيم، فبارك الله فيه وفي عمره، ومتعه بالصحة والعافية ؛ ليبقى منارةً شامخةً للعلم والعلماء.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأب القدير، والعالم الجليل، الأستاذ الدكتور/ محسن علي الكتبي، أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قناة السويس، على تكومه وتفضله بقبول المشاركة في المناقشة، وعلى تفضله على ملاحظاته وآرائه الرائعة الطيبة أثناء دراستي في الكلية، وعلى ما سيتفضل به خلال المناقشة، الأمر الذي سيزيد الرسالة عمقاً في مجالها، أسأل الله ان يحفظه ويطلب في عمره ويرعاه ويسدد خطاه.

كما يسعدني أن اتوجه بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد، أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة في جامعة عين شمس، على تواضعه وتفضله وتلطفه بقبول مناقشة هذا البحث، الأمر الذي سيزيد من إثراء وصقل هذا البحث، وحضوره رغم أشغاله الكثيرة، وتحمله مشاق السفر، من أجل ان يقوم الرسالة ويسددها، أسأل الله أن يعطيه وافر الصحة والعافية ويسدد خطاه، ويجزيه عني خير الجزاء.

كما اتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ هاني محمد السعيد، مدرس إدارة الأعمال بجامعة قناة السويس، والذي شرفني بالإشراف على هذا البحث، وقدم لي كل العون والمساعدة في سبيل انجاز هذا البحث وإخراجه إلى النور.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكلية التجارة في جامعة قناة السويس، ذلكم الصرح العلمي الشامخ، ولعامليها الأكارم الأعزاء فرداً فرداً، على حسن أخلاقهم وسماحتهم وتيسيرهم لي كل الأمور. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جمهورية مصر العربية العريقة (أم العرب والمسلمين)، التي كان لها الفضل الكبير بعد الله عز وجل على فلسطين وأهلها بكافة المجالات وجميع الأمور، منذ يعقوب ويوسف (عليهما السلام) حتى يومنا هذا، كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لأهل الإسماعيلية الكرام، على بشاشة وجوههم، وحسن استقبالهم، وكرم ضيافتهم.

كذلك أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة، سواء أكان بتدقيق لغوي، أم نصيحة، أم أمدني بكتاب، أو وجه لي نصيحة علمية ونحو ذلك.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى أحق الناس بحسن صحابتي ، وأوسط أبواب الجنة ، والدتي ووالدي الأحب والأعز إلى قلبي أسأل الله أن يلبسهما ثياب الصحة والعافية وأن يرزقني برهما في الدنيا وأن يجمعني وأياهم بالأخرة في مقعد صدقٍ عند مليكٍ مقتدر .

في الختام جزا الله الجميع عني خير الجزاء ، ودفعهم لعمل الخير وخير العمل ، وجعلهم مباركين أينما كانوا ، وجعل لهم لسان صدقٍ في الآخرين. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

ملخص البحث

يهدف البحث للتعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وقام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية ومجموعة من التساؤلات لتغطي كافة جوانب هذا البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (3254)، وبلغت عينة الدراسة (344)، وكانت العينة عشوائية طبقية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

• أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

(1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).

(3) أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

• أهم التوصيات التي قدمها البحث:

(1) تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال "تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات.

(2) توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات؛ وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين.

(3) إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت بشكل عام لكافة الجامعات، وفي جامعة الأقصى بشكل خاص من خلال تعديل في سلم الرواتب المعروف "بالكادر الموحد" للجامعات.

(4) التوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية. وقد وضعت آليات التنفيذ مناسبة لذلك.

قائمة محتويات البحث	
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص البحث
هـ	محتويات البحث
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
2	أولاً: المقدمة
4	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
13	ثالثاً: مشكلة البحث
15	رابعاً: أهداف البحث
16	خامساً: أهمية البحث
18	سادساً: فرضيات البحث
19	سابعاً: متغيرات البحث
19	ثامناً: منهجية وأسلوب البحث
20	تاسعاً: حدود البحث
21	عاشراً: هيكل البحث
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
25	أولاً: الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية
38	ثانياً: الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي
44	ثالثاً: الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي
54	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
الفصل الثالث: الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي (تأصيل نظري وميداني)	
60	أولاً: جودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأبعاد، أهمية التطبيق)
60	أ. مفهوم وماهية جودة الحياة الوظيفية (نظري وميداني)
64	ب. برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (نظري وميداني)
67	ج. أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (نظري وميداني)
69	ثانياً: ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية وطرق قياسها
69	أ. قياس جودة الحياة الوظيفية.
71	ب. طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة. (نظري وميداني)
75	ثالثاً: الأداء الوظيفي (المفهوم والأهمية، الأنواع، مصادر الأداء غير الفعال).

75	أ. ماهية وأهمية الأداء الوظيفي.(نظري وميداني).
77	ب. أنواع الأداء.
79	ج. مصادر الأداء غير الفعال.(نظري وميداني)
81	رابعاً:عملية تقييم الأداء (المفهوم والغرض منها، أسباب فشلها، آليات التطوير).
81	أ. ماهية وأهمية عملية تقييم الأداء.(نظري وميداني)
83	ب. الأغراض الإدارية والتطويرية التفصيلية لعملية تقييم الأداء.
84	ج. العوامل والأساليب المؤثرة في فشل برامج تقييم الأداء.
84	د. ممارسات وآليات تطوير وتحسين الأداء.
87	خامساً: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي
88	أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات
89	ثانياً: نظم الترقيّة والتقدم الوظيفي
89	ثالثاً: الالتزام التنظيمي
90	رابعاً: السلوك القيادي والإشرافي في العمل
91	خامساً: الأجور والمكافآت
91	سادساً: برامج التدريب والتعلم
92	سابعاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل
93	ثامناً: العلاقات الاجتماعية
94	تاسعاً: توازن الحياة الوظيفية والشخصية
97	سادساً: واقع التعليم العالي في فلسطين
97	أ. أهداف التعليم العالي الفلسطيني.
97	ب. الملامح العامة للتعليم العالي في فلسطين.
98	ج. واقع الجامعات الفلسطينية في فلسطين.
101	سابعاً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية في فلسطين
101	أ. الإطار القانوني لبيئة العمل الجامعية الفلسطينية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية
102	ب. أوجه القصور في جوانب جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية الفلسطينية خلال القراءة القانونية من وجهة نظر إدارية
103	ج. تجارب دوائر الجودة والاعتماد في الجامعات الفلسطينية وهياكلها التنظيمية
103	- وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية
105	- وحدة الجودة في جامعة الأزهر
106	- دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى
107	ثامناً: نماذج و تجارب الجامعات العربية في مجال الجودة والاعتماد
107	1- تجربة الجودة في جامعة الملك سعود
107	2- تجربة الجودة في جامعة الملك فيصل
108	تاسعاً: نماذج وتجارب الجامعات العالمية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

109	جامعة أريزونا الأمريكية
111	جامعة أكسفورد بروكسي البريطانية
113	جامعة مونتانا الأمريكية
114	جامعة كاليفورنيا بركلي الأمريكية
116	جامعة اسيكس البريطانية
117	جامعة فلوريدا الدولية الأمريكية
119	جامعة جورج ماسون الأمريكية
121	جامعة كيب تاون الجنوب افريقية
122	المقارنة بين التجارب العالمية والعربية والفلسطينية في مجال جودة الحياة الوظيفية
الفصل الرابع: منهجية البحث	
126	أولاً: أسلوب البحث.
126	ثانياً: مجتمع البحث.
127	ثالثاً: عينة البحث.
128	رابعاً: أداة البحث.
129	خامساً: صدق الاستبانة.
134	سادساً: ثبات الاستبانة Reliability.
135	سابعاً: المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واختبار صحة فرضيات البحث	
138	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية
140	تحليل فقرات الاستبانة.
140	تحليل فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية "
149	تحليل فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية "
155	تحليل فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية "
163	اختبار صحة فرضيات البحث.
163	اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى
166	اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية
173	اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
177	أولاً: النتائج
177	أ. نتائج اختبار الفرضيات
180	ب. النتائج العامة
184	ج. النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث
185	ثانياً: التوصيات
185	أ. التوصيات العامة

188	ب. تقديم نموذج مقترح لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي.
191	ج. مراحل تطبيق النموذج المقترح للدراسة.
196	د. مقترحات ودراسات مستقبلية
	المراجع
197	المراجع العربية
200	المراجع الاجنبية
205	الملاحق
206	ملحق رقم (1) طلب تحكيم قائمة الاستقصاء.
207	ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين.
208	ملحق رقم (3) قائمة الاستقصاء.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلبة في الجامعات الفلسطينية لعام 2011/2010	.1
5	أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وتطور هذه الأعداد في الأعوام من عام 2006 حتي عام 2009	.2
7	أعداد جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وتطور هذه الأعداد في الأعوام من عام 2006/2005 حتي عام 2011/2010	.3
8	أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمبتعثين في جامعتي الإسلامية والأقصى في قطاع غزة وتطور هذه الأعداد في الأعوام من عام 2006/2005 حتي عام 2011/2010	.4
9	إجمالي الأجور والمكافآت إلى إجمالي المصروفات في الجامعة الإسلامية بغزة في الأعوام من عام 2006/2005 حتي عام 2011/2010	.5
61	مفهوم جودة الحياة الوظيفية	.6
62	مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية بالجامعات موضوع الدراسة	.7
64	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية	.8
66	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية بالجامعات موضوع الدراسة	.9
68	أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة	.10
74	طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة	.11
76	مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة	.12
80	مصادر الأداء غير الفعال من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة	.13
82	مدى توفر نموذج لتقييم الأداء والفئات المستهدفة من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة	.14
87	مقترحات تحسين الأداء الوظيفي في ضوء أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر قيادات الجامعات موضع الدراسة	.15
99	الجامعات التعليمية في فلسطين	.16
100	الكليات الجامعية في فلسطين	.17
100	كليات المجتمع العاملة في فلسطين	.18

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
120	نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في جامعة جورج ماسون الأمريكية	.19
129	درجات مقياس ليكرت الخماسي	.20
130	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية " والدرجة الكلية للمجال	.21
131	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية " والدرجة الكلية للمجال	.22
132	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية " والدرجة الكلية للمجال	.23
133	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " والدرجة الكلية للمجال	.24
134	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	.25
135	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	.26
138	توزيع عينة البحث حسب مكان العمل	.27
138	توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية	.28
139	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	.29
139	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة ومدة العمل	.30
140	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "	.31
142	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك القيادي والإشرافي "	.32
144	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي "	.33
145	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي "	.34
147	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " برامج التدريب والتعلم "	.35
148	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية"	.36
149	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل"	.37
151	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية "	.38

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
153	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الاجتماعية"	.39
154	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية "	.40
155	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الأجور والمكافآت المالية "	.41
157	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فرص الترقى والتقدم الوظيفي "	.42
158	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية "	.43
159	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرئيسية"	.44
160	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية الفرعية"	.45
161	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"	.46
163	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية	.47
164	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية	.48
165	معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية	.49
167	نتائج اختبار " التباين الأحادي " ANOVA – مكان العمل	.50
169	نتائج اختبار " التباين الأحادي " ANOVA – الفئة العمرية	.51
170	نتائج اختبار " التباين الأحادي " ANOVA – المؤهل العلمي	.52
171	نتائج اختبار " التباين الأحادي " ANOVA – سنوات الخدمة ومدة العمل	.53
173	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	.54
178	نتائج اختبار الفرضيات والدراسات التي اتفقت واختلفت مع نتائج الدراسة الحالية	.55

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
180	نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة الحياة الوظيفية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	.56
184	النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث	.57
185	التوصيات العامة للبحث	.58
195	خطة عمل زمنية لمراحل تطبيق النموذج المقترح	.59

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للبحث.	شكل رقم (1)
79	العلاقة بين استخدام الموارد (الكفاءة) وتحقيق الأهداف (الفاعلية)	شكل رقم (2)
104	الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في الجامعة الإسلامية.	شكل رقم (3)
105	الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأزهر.	شكل رقم (4)
106	الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأقصى	شكل رقم (5)
189	النموذج المقترح لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	شكل رقم (6)
190	المراحل الرئيسية لتطبيق النموذج المقترح	شكل رقم (7)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ◆ مقدمة.
- ◆ الدراسة الاستطلاعية.
- ◆ مشكلة البحث.
- ◆ أهداف البحث.
- ◆ أهمية البحث.
- ◆ فرضيات البحث.
- ◆ متغيرات البحث.
- ◆ منهجية وأسلوب البحث.
- ◆ حدود البحث.
- ◆ هيكل البحث.

الفصل الأول الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة:

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقه من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، لذلك فإن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك التغيرات، فالنجاح لم ولن يكون حليفاً لأولئك الذين يعيشون الماضي ومتغيراته، وإنما حليف أولئك القادرين على فهم وقراءة سليمة متأنية، والتطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الاستراتيجية المتكاملة والشاملة⁽¹⁾.

يفرض ذلك على منظمات الأعمال المتقدمة تحديات عديدة واهتمامات متزايدة في الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى أن الموارد البشرية هي التي تعمل وتنتج وتفكر وتبتكر وتحاول حل المشكلات على مستوى الأقسام والإدارات، فهي لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية في أي منظمة، كما وينظر إلى الموارد البشرية أنها أحد العناصر الرئيسية من عناصر رأس المال الفكري، والذي يدعم منظمات الأعمال بقيم مضافة كثيرة، سواء من خلال العاملين أو العملاء أو المعلومات وغيرها⁽²⁾.

اهتمت عديد من الدراسات البحثية في العالم في السنوات الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية في المصانع والجامعات والمدارس والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل آمنة، وتنمية أداء العاملين جنباً إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة، كما أشارت مجموعة أخرى من الدراسات البحثية إلى أن برامج جودة الحياة هي القوة الدافعة والرئيسية لأداء العاملين بالمنظمة وزيادة إنتاجية العمل في عديد من الشركات والمنظمات الكبرى.

فيجب أن نعمل على تحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتسلح بثقافة الإبداع والتطوير والأداء الجماعي، وإتاحة فرصة التعلم أمام العاملين في المنظمة؛ من

(1) جاد الرب، سيد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة: دار النهضة العربية، (2006).

(2) _____، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة: دار النهضة العربية، (2008).

أجل تنمية معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم واستخدام نماذج هيكلية مرنة وتكنولوجيا ونظم معلومات واتصال متطورة.

إن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (أكاديمية ، صناعية ، صحية ، تجارية) هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها ، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين وللمنظمة على حدٍ سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء ، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وموارد المنظمة.

تمثل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات أهمية كبيرة، نظراً لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها انعكاساتها الكبيرة على أداء أعضاء هيئة التدريس، وكذلك جميع العاملين في الجامعة والذين يعملون في ظل منظومة كبيرة، وما لذلك من تأثير على أكبر مؤسسات التعليم في اي مجتمع من المجتمعات ، مما لا شك فيه أن الصيانة والحفاظ على أداء تلك الجامعات والعاملين فيها هو بمثابة هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها⁽¹⁾.

تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً هاماً في استثمار وتنمية الموارد المادية والبشرية والمالية في فلسطين، وتعتبر الركيزة الأساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترتبط بتقدم الدولة وقدرتها على تقديم الخدمات للفرد والمجتمع، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب توافر كوادر بشرية مؤهلة في هذه الجامعات تستطيع القيام بذلك، وهذا ما يدفع الجميع نحو الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية المختلفة من طواقم أكاديمية وإدارية وخدمائية وتوفير بيئة عمل وجودة حياة وظيفية ملائمة لهم تمكنهم من تطوير وتنمية أدائهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سبيل تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية للمجتمع بصورة عامة.

في ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة وحجم وتأثير أبعاد وعوامل جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بهذه الخدمات، مستخدمة أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة؛ لخدمة الآلاف من الدارسين في كافة محافظات فلسطين.

(1) جاد الرب، سيد، (2008)، مرجع سبق ذكره. ص 244.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد وبلورة مشكلة ومجتمع البحث وتكوين الفرضيات قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية والتي تستند إلى مجموعتين من البيانات والمعلومات الإحصائية المرتبطة بالجامعات الفلسطينية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها، سواء فيما يتعلق بأعداد العاملين، وأعداد الطلبة فيها، ونسبة أعداد الطلبة إلى أعداد الهيئة التدريسية، وأعداد المبتعثين للوقوف على نظم الترقية والتقدم الوظيفي، ونظم الأجور والمكافآت والتعويضات المعمول بها في هذه الجامعات، إضافة إلى سبل الرعاية الصحية والمهنية المتوفرة في الجامعات المستهدفة، ومجموعة أخرى من المعلومات والتي ترتبط بجمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والمباشرة وغير المباشرة التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين والعاملين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية في هذه الجامعات لتحديد مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وللوقوف على بعض الظواهر التي تعظم من مشكلة الدراسة وتعززها.

أولاً- البيانات الخاصة والمتعلقة بالجامعات الفلسطينية موضع التطبيق "البيانات الثانوية":

تتضمن هذه البيانات مجموعة من الجداول والإحصاءات التي تعزز من الظواهر التي

توصل إليها الباحث، وكانت على النحو التالي:

1. الجدول الإحصائي الأول والذي يتضمن:

- أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة الجامعات الفلسطينية.
- نسبة أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس لكل جامعة من الجامعات.
- أعداد الطلبة في كافة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الإناث إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذكور.

جدول رقم (1)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلبة في الجامعات الفلسطينية لعام 2011/2010م

نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس	أعداد الطلاب	إجمالي الإناث	الإجمالي العام	معاونو هيئة التدريس			أعضاء هيئة التدريس			البيان الجامعة
				الإجمالي	أنثى	ذكر	الإجمالي	أنثى	ذكر	
1:50	14573	29	286	1	-	1	285	28	257	الأزهر
1:39	26182	201	966	292	131	161	674	70	604	الإسلامية
1:63	17991	72	314	19	7	12	295	65	230	الأقصى
1:25	6541	36	259	3	3	-	256	33	223	الخليل
1:23	3240	29	141	-	-	-	141	29	112	بوليتكنك فلسطين
1:21	3019	71	193	38	17	21	155	54	101	بيت لحم
1:28	11808	107	501	67	32	35	434	75	359	القدس
1:23	9208	181	512	108	65	43	404	116	288	بيرزيت
1:29	20214	219	882	161	69	92	721	150	571	النجاح الوطنية
1:34	5362	45	214	55	26	29	159	19	140	العربية الأمريكية
1:27	3249	21	122	1	-	1	121	21	100	فلسطين التقنية
1:20	1095	16	69	14	7	7	55	9	46	فلسطين
1:33	122482	1026	4459	759	357	402	3700	669	3031	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن وزارة التعليم العالي في 2012/6/25م

من الجدول السابق يتضح التالي:

أولاً- نسبة أعداد الطلبة / أعضاء هيئة التدريس:

يخلص الباحث إلى أنه كلما انخفضت نسبة أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس كلما أدى ذلك إلى زيادة القدرة لدى أعضاء هيئة التدريس على الأداء، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، إضافة إلى الشعور بمناخ جامعي يسوده الاحترام والفخر وانخفاض أحد أهم مصادر ضغوط العمل و الإجهاد في بيئة العمل الجامعية، وبالتالي هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، أما إذا ما كانت النسبة متدنية كما هي في معظم الجامعات الفلسطينية المذكورة آنفاً (1:33) فهذا سيؤدي إلى مزيد من عبء العمل والمزيد من مستويات الضغوط والإجهاد وضعف في مستوى الالتزام التنظيمي وضعف في التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، والذي سينعكس بالمجمل سلباً على جودة الحياة الوظيفية لعضو هيئة التدريس في هذه الجامعات. علماً بأن النسبة العالمية للطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في معظم الجامعات العالمية هي (1:20) (1) وهذا غير متوفر في الجامعات محل البحث، حيث بلغ عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس وفقاً للجدول السابق في جامعة الأزهر (1:50)، وفي الجامعة الإسلامية (1:39)، وفي جامعة الأقصى (1:63)، وبالمقارنة مع السنوات السابقة من حيث نسبة (أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة، نجد أن هذه النسب في تزايد مستمر، ولم يطرأ عليها أي تصحيح ولم يحدث أي تغيير نحو الأفضل في نسب (أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس) لهذه الجامعات عبر سلسلة زمنية محددة، كما هو موضح بالجدول رقم (2) .

جدول رقم (2)

أعداد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وتطور هذه الأعداد في الأعوام من عام 2006 حتى عام 2009م

نسبة أعداد الطلبة / أعضاء ه.تدريس			جامعة الأقصى		الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		الجامعة السنة
جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	أعداد الطلبة	أعضاء (ه.ت)	أعداد الطلبة	أعضاء (ه.ت)	أعداد الطلبة	أعضاء (ه.ت)	
(1 : 32)	(1 : 36)	(1 : 36)	10498	326	17155	465	11320	309	2006
(1 : 39)	(1 : 38)	(1 : 44)	13477	346	20486	537	13984	319	2007
(1 : 40)	(1 : 39)	(1 : 45)	13694	341	21298	551	15689	358	2008
(1 : 53)	(1 : 39)	(1 : 54)	15099	283	24300	612	13357	244	2009

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي وسجلات شؤون الموظفين في الجامعات المذكورة.

(1) <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>.

من ناحية أخرى بالمقارنة مع الجامعات الأمريكية نجد أن المعيار الحقيقي لنسبة أعداد الطلبة / أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية هي (1:18) وتلتزم فيه معظم الجامعات الأمريكية، ويدخل هذا المؤشر ضمن أحد معايير تصنيف الجامعات في أمريكا والعالم، وهذه النسبة متوفرة في كل من جامعة مونتانا، وكاليفورنيا بركلي، وتكساس، أما في جامعة جورج ماسون فبلغت النسبة (1:16)، وفي جامعة هارفارد بلغت نسبة الطلبة / أعضاء هيئة التدريس (1:7)، أما في الجامعات البريطانية فقد وصلت نسبة (الطلبة/أعضاء هيئة التدريس) في جامعة كامبردج في آخر تقرير لها عام 2013 م (1:5)، أما جامعة أكسفورد وفي تقرير نشر لها في 13/8/2013م فإن النسبة بلغت (1:7)، أما في جامعة كيب تاون في جنوب أفريقيا كأحد أفضل الجامعات في أفريقيا بلغت فيها (نسبة الطلبة/ أعضاء هيئة التدريس) (1:15).

ثانياً- نسبة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم الإناث / أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم الذكور:

تشير هذه النتائج بالمقارنة بين الإناث والذكور إلى أن النسبة الإجمالية بلغت (23% / 77%)، كما تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة للإناث وصلت إلى (37%) تقريباً، بالتالي فإن هذا يتطلب الاهتمام بمجموعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تفتقر إليها الجامعات الفلسطينية، في حين أنها متوفرة وتخضع لدراسات متواصلة في الجامعات العالمية الكبرى ومعمول بها والتي سيأتي على ذكرها الباحث لاحقاً، ومن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي ترتبط بهذه المقارنة بين الإناث العاملات والذكور ومتوفرة بالجامعات العالمية الكبرى هي:

- التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- رعاية الأطفال أبناء العاملين.
- رعاية الآباء كبار السن.
- ترتيبات وساعات العمل المرنة.

يخلص الباحث إلى أن الجامعات الفلسطينية تفتقر إلى هذا النوع من الرعاية والاهتمام، وبالتالي الاهتمام بهذه الأبعاد سيؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم إلى تحسين وتعظيم الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين.

2. الجدول الإحصائي الثاني والذي يتضمن:

- أعداد جميع العاملين (أكاديميين ، إداريين، خدمات) في الجامعات موضع الدراسة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى).

- تطور إجمالي أعداد العاملين خلال 6 سنوات من العام 2006/2005 إلى عام 2011/2010.

- نسبة الزيادة في اعداد العاملين في كل عام.

جدول رقم (3)

أعداد جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية وتطور هذه الأعداد في الأعوام
من عام 2006/2005 حتي عام 2011/2010

نسبة الزيادة في العاملين			جامعة الأقصى			الجامعة الإسلامية			جامعة الأزهر			الجامعة السنة
جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	إجمالي	أنثى	ذكر	إجمالي	أنثى	ذكر	إجمالي	أنثى	ذكر	
			608	123	485	1202	151	1051	591	68	523	2006/2005
%3	%2	%11	626	117	509	1228	164	1064	656	63	593	2007/2006
%8	%7	(%1.3)	675	131	544	1313	181	1132	647	63	584	2008/2007
%7	%1	(%1.3)	726	149	577	1327	192	1135	638	60	578	2009/2008
%14	%1	(%3.4)	828	154	674	1339	215	1124	616	61	555	2010/2009
%3.3	%31	%2.7	856	179	677	1767	325	1442	633	66	567	2011/2010

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي وسجلات شئون الموظفين في الجامعات المذكورة.

من الجدول السابق يتضح التالي:

1. إن أعلى زيادة في عدد العاملين في جامعة الأزهر كانت في العام الجامعي (2007/2006)، في حين شهدت الفترات الأخرى انخفاضاً كبيراً في أعداد الموظفين الأكاديميين والإداريين والخدمات وصل إلى حد الاستغناء عن جزء كبير من الموظفين، وهذا يتضح في معظم الفترات حتى وصلت الى انخفاض بنسبة (3.4%) في أعداد العاملين في الجامعة، وهذا يعطي مؤشراً وانعكاساً سلبياً لجودة الحياة الوظيفية في الجامعة.
2. إن أعلى زيادة في عدد العاملين في الجامعة الإسلامية كان في العام الأخير (2011/2010)، حيث وصلت نسبة الزيادة إلى ما نسبته 31%، في حين شهدت فترة العامين (2009، 2010)، زيادة قليلة نسبياً بالمقارنة مع الفترات الأخرى.
3. إن أعلى زيادة في عدد العاملين في جامعة الأقصى كان في العام (2010/2009) حيث وصلت نسبة الزيادة إلى ما نسبته 14%، في حين شهد العام (2007/2006) زيادة قليلة نسبياً بالمقارنة مع الفترات الأخرى حيث وصلت إلى 3%.
4. إن الزيادة في أعداد العاملين ناجم عن تطور وازدياد البرامج الأكاديمية وأعداد الطلبة في بعض الجامعات.

الخلاصة:

- يرى الباحث أن الانخفاض الذي يصل إلى حد تقليص عدد العاملين من شأنه أن يؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية وأبعادها في الجامعة، ويفسر باتجاه واحد وهو (الاستغناء عن بعض أصحاب العقود المؤقتة) نتيجة للتمييز في سياسات الموارد البشرية وإدارة الجامعات، ويحدث قصوراً في جوانب وأبعاد مختلفة لجودة الحياة الوظيفية في هذه الجامعات أهمها:
- القصور في أحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هو (الاستقرار والأمان الوظيفي)، وبالتالي هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.
 - شعور الموظف على بند العقود المؤقتة (أكاديمي، إداري، خدمات) بضعف الانتماء للمنظمة وانخفاض الالتزام التنظيمي تجاه الجامعة.
 - ضعف العلاقات الاجتماعية مع الآخرين في بيئة العمل الجامعية؛ لشعور الموظف على بند العقود المؤقتة بتركه الجامعة في أي لحظة.
- 3. الجدول الإحصائي الثالث والذي يتضمن:**

- أعداد إجمالي أعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين، ومعاونيهم) في جامعتي الإسلامية والأقصى.
- أعداد المبتعثين في جامعتي الإسلامية والأقصى.
- نسبة المبتعثين إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

جدول رقم (4)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمبتعثين في جامعتي الإسلامية والأقصى في فلسطين وتطور هذه الأعداد في الأعوام من عام 2006/2005م حتى عام 2011/2010م

جامعة الأقصى			الجامعة الإسلامية			السنة
نسبة المبتعثين إلى الإجمالي	إجمالي أعضاء هيئة ومعاونيهم	أعداد المبتعثين	نسبة المبتعثين إلى الإجمالي	إجمالي أعضاء هيئة ومعاونيهم	أعداد المبتعثين	
1%	326	3	2.15%	465	10	2006/2005
1.7%	346	6	1%	537	5	2007/2006
0.9%	341	3	0.7%	551	4	2008/2007
0.3%	312	1	1%	575	6	2009/2008
0.35%	283	1	1.3%	612	8	2010/2009
0.3%	314	1	1.8%	966	18	2011/2010

المصدر: إعداد الباحث من واقع سجلات شؤون الموظفين لجامعتي الإسلامية والأقصى بغزة.

من الجدول السابق يتضح التالي:

- أن عامي (2006/2005) و (2011/2010) هما العامان الأكثر في عدد المبتعثين للعاملين الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، في حين أن عام (2008/2007) هو الأقل فرصاً بالنسبة إلى الابتعاث في الجامعة الإسلامية.

- إن عام (2007/2006) هو الفترة الأكثر في عدد المبتعثين للعاملين في جامعة الأقصى .
الخلاصة:

- في المجمل فإن نسب الابتعاث في الجدول السابق منخفضة، حيث وصل عدد المبتعثين في ثلاث فترات زمنية مختلفة إلى شخص واحد على الأكثر، وهذا قد يؤدي إلى قصور وضعف في بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية أهمها:
1. قصور في نظم الترقية وفرص التقدم الوظيفي للعاملين.
 2. انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وانعكاسه سلبياً على الأداء الوظيفي.
 3. قصور في التفاعل والتعامل مع برامج التدريب والتعلم العالمية في المراكز المنتشرة دولياً.

جدول رقم (5)

إجمالي الأجور والمكافآت إلى إجمالي المصروفات في الجامعة الإسلامية بغزة
في الأعوام من عام 2006/2005 حتى عام 2011/2010

نسبة الأجور إلى إجمالي المصروفات	إجمالي المصروفات	الأجور والمكافآت وما في حكمها	البيان السنة
%61.0407	15,557,872	9,496,627	2006/2005
%48.1518	22,282,115	10,729,233	2007/2006
%64.8943	20,895,206	13,559,804	2008/2007
%65.8943	27,493,441	17,889,092	2009/2008
%49.2224	35,764,292	17,604,034	2010/2009
%47.6740	39,913,759	19,028,473	2011/2010

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الدائرة المالية في الجامعة الإسلامية في غزة.

من الجدول السابق يتضح التالي:

- أن نسبة الأجور وما في حكمها إلى إجمالي المصروفات تتراوح في كافة الفترات من (45% إلى 65%).
- إن أعلى زيادة سنوية في الأجور وما في حكمها كان في العام الأخير (2011/2010)، إلا أنه العام الأقل في نسبة الأجور إلى إجمالي المصروفات.
- إن أعلى نسبة في الأجور وما في حكمها إلى إجمالي المصروفات كان في عام (2009/2008)، حيث بلغت النسبة (65.8%).

الخلاصة:

إن ارتفاع النسبة المذكورة سابقاً يدل على أهمية مجال التطبيق ويدل على حجم الاهتمام بالموارد البشرية في هذا الجانب إلا أنه يشوبها بعض السلبيات التي دعمتها المقابلات الشخصية والتي ستأتي لاحقاً حيث وجد الباحث أنه: (يتم تحديد الراتب الأساسي بناءً على المؤهل العلمي دون الأخذ بالاعتبار باقي خصائص العمل مثل: القدرات، والمهارات المختلفة،

وفق تحليل العمل، وبغض النظر عن حجم العمل، وحجم المسؤوليات الملقاة على الموظف، وإنها غير مربوطة بمستوى الأداء الوظيفي للموظف أياً كان أكاديمياً أو إدارياً أو خدمات).

ثانياً_ البيانات الخاصة بالمقابلات الشخصية للعاملين من الأكاديميين والإداريين والمسئولين في الجامعات الفلسطينية "البيانات الميدانية":

أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع عدد من المسئولين والمدراء في دوائر مختلفة (شئون الموظفين، الموارد البشرية، العيادة الطبية، رئاسة الجامعات، الشئون الإدارية والمالية)، والأكاديميين والإداريين بالجامعات الثلاث المذكورة سابقاً، وجاء إطار المقابلات مكوناً من ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الاول: الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية.

المحور الثاني: أهم الجوانب التي تناولها الباحث خلال المقابلات.

المحور الثالث: الظواهر التي توصل إليها الباحث من خلال المعلومات والبيانات والإحصائيات التي حصل عليها الباحث.

المحور الاول- الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية:

أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع عدد من المسئولين والمدراء في دوائر مختلفة (شئون الموظفين، الموارد البشرية، العيادة الطبية، رئاسة الجامعات، الشئون الإدارية والمالية)، والأكاديميين والإداريين بالجامعات الثلاث المذكورة سابقاً وكانت على النحو التالي:

- مساعد نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون المالية والإدارية.

- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية.

- نائب رئيس جامعة الأقصى للشئون الإدارية والمالية.

- مدير شئون الموظفين في جامعة الأقصى.

- نائب مدير شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية.

- مدير شئون الموظفين بجامعة الأزهر.

- مدير الدائرة المالية بالجامعة الإسلامية.

- رئيس قسم الرواتب بالجامعة الإسلامية.

- المستشار القانوني للجامعة الإسلامية.

- مديرة دائرة الجودة والاعتماد بجامعة الأزهر.

- مدير الدائرة الطبية بالجامعة الإسلامية.

- رئيس نقابة العاملين بالجامعة الإسلامية.

- رئيس نقابة العاملين بجامعة الأزهر.

- عينة حجمها 30 مفردة من العاملين، بالجامعات الثلاث (الإسلامية، والأزهر، والأقصى بغزة) وقد روعي في هذه العينة أن تكون ممثلة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية بهذه الجامعات، وذلك للتعرف إلى مدى توافر جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بهذه الجامعات، وأهم المشكلات التي تواجههم، وأهم العوامل المؤثرة في أدائهم.

المحور الثاني - أهم الجوانب التي تناولها الباحث خلال المقابلات:

جاءت أهم النقاط التي تناولها الباحث خلال مجموعة من المقابلات مع عدد من المسؤولين والمدراء في العمادات والإدارات والدوائر المختلفة بالجامعة إضافة إلى الأكاديميين والإداريين والخدمات بالجامعات الثلاث المذكورة سابقاً على النحو التالي:

- المشكلات التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) ومختلف أبعادها.

- أهمية جودة الحياة الوظيفية ومدى توافرها بالجامعات الفلسطينية ومدى الاهتمام بها وبمختلف أبعادها.

- أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي وخصوصاً التي لها علاقة بجودة الحياة الوظيفية.

- أهم اتجاهات ومطالب اتحادات نقابات العاملين بالجامعات الفلسطينية التي يحتاجون إليها من مجلس التعليم العالي وإدارات الجامعات ومجلس الوزراء.

- إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات التي تدعم الدراسة الاستطلاعية والبحث بشكل عام (أنظمة الأجور والمكافآت المعمول بها، أنظمة الترقى والتقدم الوظيفي، عمليات تقييم الأداء، أعداد أعضاء هيئة التدريس، أعداد الطلبة، أعداد العاملين المبتعثين سنوياً، حجم النفقات على الأجور والمكافآت، أنظمة ومعدلات الجزاءات الواقعة على العاملين، برامج وقوانين الصحة والسلامة المهنية، كفاءة البرامج التدريبية التي تقدمها كل جامعة لعاملاتها، سياسات التوظيف والعقود المؤقتة بالجامعات، الأمان والاستقرار الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ورعاية الأسرة).

المحور الثالث - الظواهر التي توصل إليها الباحث من خلال المعلومات والبيانات والإحصائيات التي حصل عليها الباحث:

على ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث والجداول والإحصاءات التي حصل عليها الباحث والمعتمدة من خلال موافقة إدارة الجامعات بالحصول على المعلومات المتاحة خروجها للباحثين، إضافة إلى مجموعة الأسئلة التي وجهها الباحث للعاملين في هذه الجامعات،

فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وكانت الظواهر التي توصل إليها الباحث على النحو التالي:

(1) ارتفاع وتيرة الإضرابات في السنوات الأخيرة؛ نتيجة لغياب وعدم رضا العاملين في الجامعات الفلسطينية عن (الأجور والرواتب، المستحقات، المدخرات وعدم وجود آلية لاستثمارها، التقاعد وشروطه، الترقيات وبعض شروط العمل). وقد تمكن الباحث من الحصول على كافة أيام الإضرابات التي قامت بها الجامعات الفلسطينية مجتمعة للمطالبة ببعض الحقوق والتي لها علاقة مباشرة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين، علماً بأن هذه المطالب خرج بها اتحاد نقابات العاملين بالجامعات الفلسطينية عبر بيان رسمي وفعاليات رسمية قام بها خلال الأربع سنوات الأخيرة، وكانت أيام الإضراب على النحو:

- يوم الثلاثاء بتاريخ 2009 /11/17.

- يوم الخميس بتاريخ 2009 /10/15.

- يوم الاثنين بتاريخ 2010/3/1.

- يوم الثلاثاء والأربعاء بتاريخ 2010/ 3/10-9.

- أيام الاثنين والثلاثاء والأربعاء بتاريخ 2010/4/14-13-12.

- يوم الثلاثاء بتاريخ 2012/10/16.

- يوم الثلاثاء والأربعاء بتاريخ 2012/10/24-23.

- يوم الثلاثاء والأربعاء بتاريخ 2013/3/27-26.

- يوم الاثنين والثلاثاء بتاريخ 2013/4/2-1.

وكانت أهم المطالب التي جاءت في بيان نقابات العاملين للجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

- إلغاء ضريبة مكافأة نهاية الخدمة.

- دفع العلاوات السنوية المستحقة للعاملين على سنوات الخدمة.

- تنفيذ علاوة غلاء المعيشة المستحقة من تاريخ 2009/9/1 حتى عام 2013.

- الأمن الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- تحسين أنظمة التفرغ العلمي والترقيات للعاملين.

- إعفاء أبناء العاملين في الجامعات الفلسطينية بشكل كامل.

- تفعيل دور مجلس التعليم العالي وتعيين الكفاءات والنخب على أسس احترافية.

- ربط مستحقات الخدمة على 5.5 شكيل مع سعر الدينار الأردني.

(2) اعتماد سياسات الموارد البشرية على التمييز وعدم المصادقية.

(3) القصور في توفير بيئة عمل آمنة صحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية.

- (4) غياب دور وأهمية بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- (5) ضعف وقصور كبير في الرعاية الصحية والاجتماعية للأطفال أبناء العاملين.
- (6) عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء المعمول بها بالجامعات المستهدفة، والاكتماء ببعض الإجراءات الروتينية والتأديبية اليسيرة.
- (8) زيادة في عبء العمل الأكاديمي والإداري والخدمي؛ نتيجة لزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي في الجامعة.
- (9) اتباع سياسة التوظيف بالعقود وليس التثبيت، مما يؤثر على زيادة العمالة الباطلة من الأكاديميين والإداريين والفنيين وغيرهم، وتأثيره السلبي على رضا العاملين وبالتالي عدم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي في الجامعة.
- (10) زيادة القيود المفروضة على العاملين، سواء فيما يتعلق بفرص الترقى والتقدم الوظيفي أو استكمال الدراسات العليا، مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في مجال عملهم، وهذا ما عززته البيانات الإحصائية والجداول السابقة التي توصل إليها الباحث، والمتعلقة بالابتعاث للعاملين في الجامعات.
- (11) ارتفاع حالات الشكاوي والتظلم نتيجة لغياب المشاركة في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام ببعض جوانب جودة الحياة الوظيفية، وغياب المعايير الحقيقية لتقييم الأداء.
- (12) تدني مستويات البرامج التدريبية للعاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تقادم محتويات ومضمون هذه البرامج مقارنة مع التطور والتقدم التقني والإداري الواقع على مستوى منظمات الأعمال العصرية لا سيما الجامعات العالمية.

ثالثاً: مشكلة البحث:

على الرغم من أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر من أكثر المجالات اهتماماً وقيمة في القرن الحادي والعشرين وخاصة في المنظمات القائمة على المعرفة والموارد البشري لا سيما الجامعات، إلا أن هناك عدداً من أوجه القصور التي ترتبط بتحديد وقياس وتوفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في معظم الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي يحد من قدرة هذه الجامعات على تطوير أداء العاملين لديها، ومن ثم الأداء الكلي لها، وبالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية بمختلف مجالات المعرفة والتعلم.

وفي إطار دراسة وتحديد أوجه القصور المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى تطبيقها بالجامعات الفلسطينية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية قدمت توصيفاً لعينة البحث ودراسة مبدئية لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المستهدفة من خلال واقع المنشآت التي

تصدرها هذه الجامعات، إضافة إلى دليل وزارة التعليم العالي الفلسطيني، وكذلك إجراء المقابلات الشخصية مع عديد من المدراء والمسؤولين عن إدارة الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تعرف على آراء عينة من العاملين حول أهم المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى توفرها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر تم عرضها خلال الدراسة الاستطلاعية وفي إطار المقابلات التي أجراها سابقاً، والتي يرى الباحث أنها تمثل عرضاً لمشكلة البحث، والتي دلت عليها معدلات الإضرابات المتزايدة عن العمل من قبل اتحاد نقابات العاملين بالجامعات الفلسطينية، وكانت أهم هذه المشكلات ما يلي :

(1) عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء بالجامعات المستهدفة.
(2) ضعف معايير الأداء المستخدمة في الجامعات، وذلك لعموميتها، أو اقتصار تطبيقها على فئة دون الأخرى

(3) عدم تنفيذ علاوة غلاء المعيشة المستحقة من تاريخ 2009/9/1 حتى عام 2013.

(4) غياب الأمن الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

(5) ضعف أنظمة التفرغ العلمي والترقيات للعاملين.

(6) قصور كبير في دور مجلس التعليم العالي وعدم تعيين الكفاءات والنخب على أسس احترافية.

(7) ضعف وقصور كبير في الرعاية الصحية والاجتماعية للأطفال أبناء العاملين.

(8) زيادة في عبء العمل الأكاديمي والإداري والخدمي نتيجة لزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي في الجامعة.

(9) اتباع سياسة التوظيف بالعقود وليس التثبيت مما يؤدي إلى زيادة العمالة الباطلة من الأكاديميين والإداريين والفنيين وغيرهم، وتأثيره السلبي على رضا العاملين وبالتالي عدم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي في الجامعة.

(10) ارتفاع حالات الشكاوي والتنظلم نتيجة لغياب المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام ببعض جوانب جودة الحياة الوظيفية.

(11) تدني مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

(12) تدني مستويات البرامج التدريبية للعاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تقادم محتويات ومضمون هذه البرامج مقارنة مع التطور والتقدم التقني والإداري الواقع على مستوى منظمات الأعمال العصرية لا سيما الجامعات العالمية.

إضافة إلى ما سبق فقد قام الباحث بصياغة الفجوة البحثية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لمشكلة الدراسة، ولذلك يرى الباحث أنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

(1) هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وماهي درجة ونوعية هذه العلاقة؟ ويشترك من هذا السؤال تساؤلات فرعية هي:

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

(2) هل يوجد مستوى واضح لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بمختلف تخصصاتهم؟ وما هي درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم؟

(3) هل يوجد تباين في مستوى إدراك العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، والأقصى) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي وفقاً للعوامل الشخصية؟ ولماذا؟

(4) هل يوجد تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وما هي درجة ونوعية هذه العلاقة والتأثير؟

(5) هل يوجد قصور في تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية، وماهي أوجه القصور في تطبيق هذه الأبعاد؟

رابعاً: أهداف البحث:

(1) تأصيل مفهوم وواقع جودة الحياة الوظيفية وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات، والأبعاد والبرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطرق قياسه وأنواعه وعملية تقييم الأداء.

- (2) التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجوانب الأساسية لها في الجامعات الفلسطينية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى دعم إدارة الجامعات لذلك الأمر. والتعرف إلى جوانب القصور في أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ووضع الأساليب والطرق المناسبة للسيطرة عليها.
- (3) اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الرئيسية والفرعية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- (4) تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، والأقصى) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
- (5) التعرف إلى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- (6) التعرف إلى واقع قطاع التعليم العالي، وأبعاده، وإمكانياته، وقدراته على مستوى الأراضي الفلسطينية المحتلة.
- (7) التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسات الخدمية وخاصة التعليمية منها وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.
- (8) محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

خامساً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

(1) الأهمية العلمية:

- (أ) يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الهامة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم فعال في المؤسسات الخدمية، وخاصة المرتبطة بخدمات التعليم والتكنولوجيا والاتصالات.
- (ب) يساهم هذا الموضوع في تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاده الأساسية، والذي يساعد ويساهم في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة.
- (ج) يساعد هذا الموضوع في التعرف إلى أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الخدمية الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم تحسين أداء العاملين لديها.

(2) الأهمية التطبيقية:

(أ) البحث يتم تطبيقه على الجامعات الفلسطينية ، حيث إن قطاع التعليم أصبح أحد أهم الدعائم التي يركز عليها العمل المؤسسي والاقتصاد القومي في فلسطين لأنه يساهم في كافة المجالات والنشاطات بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية.

(ب) تعتبر الجامعات الفلسطينية بمثابة احد أهم المؤسسات العاملة في فلسطين والتي تشارك في تنمية الموارد المخصصة للتنمية والاستثمار، مما يهدف للتركيز عليها ومحاولة البحث عن طرق وأدوات تساعد في زيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديها وذلك من أجل:

1. مواجهة المنافسة العالمية والمحلية على مستوى الجامعات في العالم.
2. توفير الخدمات التعليمية اللازمة لمختلف التخصصات والارتقاء بها واستخدام أحدث الأجهزة والمقررات العملية والعلمية.
3. إعداد البحوث العلمية والإشراف عليها ونشرها.
4. تخريج عدد كبير من الدارسين المتميزين بكافة التخصصات وتقديمهم لسوق العمل وإبداعهم ورفقيهم بكافة مجالات العمل في فلسطين وخارجها.
5. القدرة على تدريب العاملين في كافة المؤسسات الحكومية والأهلية (غير الحكومية) في فلسطين.

(ج) تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً حيوياً فعالاً على مستوى قطاع التعليم في فلسطين والقطاعات الأخرى كالاقتصاد والصحة والتجارة والصناعة والتكنولوجيا، من خلال العاملين لديها من أكاديميين وإداريين وخدمات وخريجي هذه الجامعات، وهذا يظهر جلياً من التطور المتسارع في أعداد الجامعات الفلسطينية وأعداد عاملها والطلاب الملتحقين فيها، والذي يوضح مدى أهمية هذه الجامعات في المجتمع الفلسطيني، حيث وصل عدد الجامعات في الأراضي الفلسطينية حتى عام 2013 إلى (14) جامعة منها (9) عامة، كما أنها تقدم خدماتها التعليمية إلى حوالي (122482) طالب وطالبة سنوياً موزعين على هذه الجامعات، وهذا يعتبر عدداً مرتفعاً نسبة لعدد السكان في فلسطين، كما وبلغ عدد العاملين فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمات، أما بالنسبة للجامعات التي يستهدفها البحث فهي تعتبر الجامعات الأقدم والأشهر على مستوى فلسطين، حيث تضم الجامعة الإسلامية بغزة (26182) طالب وطالبة موزعين على الكليات المختلفة للجامعة، كما وتضم (1767) موظف منهم (674) عضو هيئة تدريس، أما جامعة الأزهر بغزة فتقدم خدماتها التعليمية إلى (14573) طالب وطالبة ، ويعمل بها (633) موظف منهم (285) عضو هيئة تدريس، أما في جامعة الأقصى بغزة فبلغ عدد الطلاب فيها (17991) طالب

وطالبة، وعدد العاملين (856) موظف منهم (295) عضو هيئة تدريس⁽¹⁾. كما تظهر الأهمية التطبيقية من خلال الزيادة الكبيرة والمتسارعة في حجم الأموال التي تتفق على الجامعات، فمثلاً ومن خلال البيانات المالية التي حصل عليها الباحث من خلال مقابلة مدير الدائرة المالية بالجامعة الإسلامية و بالمقارنة بين إجمالي النفقات والمصاريف للجامعة الإسلامية لعام 2006 والتي بلغت 20 مليون دولار، وإجمالي النفقات والمصاريف لعام 2011 والتي بلغت 60 مليون دولار أمريكي تقريباً، نجد أن هناك ارتفاعاً واضحاً للمصاريف والنفقات، وهذا يؤكد على مدى الأهمية التطبيقية لمجال البحث في سبيل تقديم خدمات أكاديمية متنوعة للمجتمع الفلسطيني.

سادساً: فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الأبعاد الرئيسة لجودة

الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

ويشتق وينتزع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة

الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

2/1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة

الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

3/1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة

الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويشتق وينتزع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

العاملين يعزى إلى مكان العمل.

(1) <http://www.mohe.gov.ps>.

2/2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى الفئة العمرية.

2/3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي.

3/4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معاً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

سابعاً: متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة:

أ. أبعاد جودة الحياة الوظيفية: يتضمن 3 أبعاد رئيسية و10 أبعاد فرعية و هي:

1- الأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي

والإشرافي بالعمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم).

2- الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية: (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية).

3- الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية: (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي).

المتغيرات التابعة:

يمثل المتغير التابع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهو المتغير التابع الرئيسي للدراسة، ويتضمن مجموعة من الأبعاد (الكفاءة الذاتية في الالتزام بتنفيذ التعليمات والأوامر الإدارية، العزم والرغبة على ترك العمل، حالات الشكاوي والنظم والجزاءات، كفاءة الأداء وفاعليته، الرضا العام عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إنتاجية وعبء العمل الأكاديمي والإداري والخدمي).

ثامناً: منهجية وأسلوب البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً

دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، إضافة إلى عقد المقابلات الشخصية مع مجموعة كبيرة من المسؤولين والمدراء والعمداء ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الجامعات.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة العاملين (الأكاديميين، والإداريين، والخدمات) في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، والبالغ عددهم في هذه الجامعات 3254 موظف وموظفة.

تاسعاً: حدود البحث:

- 1- يطبق البحث على الجامعات الفلسطينية كمجال للتطبيق والبحث؛ وذلك لأن الجامعات هي بمثابة أحد أهم المؤسسات العاملة في فلسطين، وعلى اعتبارها مركزاً هاماً للدراسة والبحث العلمي على كافة المستويات عموماً، وعلى مستوى العلوم الإنسانية على وجه الخصوص.
- 2- تم تطبيق البحث على ثلاث جامعات في فلسطين نظراً إلى كبر حجم المجتمع وضخامته وإلى حالة التقسيم الجغرافي بين الضفة وغزة، إضافة إلى أنها تعتبر الجامعات الأكبر والأعرق على مستوى قطاع التعليم العالي في فلسطين.
- 3- تمت عملية جمع البيانات والمعلومات عن موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، من فترة 2005م حتى فترة 2013م، حيث إن هذه الفترة تعد كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

4- بالنسبة للحدود الموضوعية للبحث فإنه يوضح دور جودة الحياة الوظيفية وأبعادها في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في كافة المستويات الأكاديمية والإدارية والخدماتية.

عاشراً: هيكل البحث:

يتكون البحث من ستة فصول رئيسية، على أن تقسم الفصول إلى بنود أولاً وثانياً... إلخ، وتقسم الفصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث:

ويشتمل هذا الفصل على مقدمة البحث والتي تعبر عن عنوان البحث وأهميته، والدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث لتعظيم وتعزيز مشكلة الدراسة، ومشكلة الدراسة معبراً عنها بمجموعة من التساؤلات، وأهداف البحث، والأهمية العلمية والتطبيقية للبحث، ومتغيرات البحث، وفرضيات البحث، ومنهجية وأسلوب البحث، وحدود البحث، وهيكل البحث.

- الفصل الثاني: الدراسات والبحوث السابقة التي ركزت على موضوع البحث:

ويتضمن هذا الفصل مجموعة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع البحث بكافة عناصره بشكل مباشر أو غير مباشر، وتم تقسيم هذه الدراسات والبحوث إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1. مجموعة الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية.
2. مجموعة الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفة.
3. مجموعة الدراسات التي ركزت على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

- الفصل الثالث: الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. (تأصيل نظري وميداني).

وينقسم هذا الفصل إلى ثمانية بنود أساسية مرتبطة بالعنوان الرئيسي للبحث ويتأصيل نظري من جانب وتأصيل ميداني وعملي من جانب آخر، والبنود هي:

- أولاً: جودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأبعاد، أهمية التطبيق).
- ثانياً: ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية وطرق قياسها.
- ثالثاً: الأداء الوظيفي (المفهوم والأهمية، الأنواع، مصادر الأداء غير الفعال).
- رابعاً: عملية تقييم الأداء (المفهوم والغرض منها، أسباب فشلها، آليات التطوير).
- خامساً: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- سادساً: واقع التعليم العالي في فلسطين:

- سابعاً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية الفلسطينية .
- ثامناً: نماذج وتجارب الجامعات العربية في مجال الجودة والاعتماد.
- تاسعاً: نماذج وتجارب الجامعات العالمية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

- الفصل الرابع: منهجية البحث:

ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم استخدامها وأسلوب البحث وأساليب جمع البيانات ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وصدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. واختبار صحة فروض البحث.

- الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث:

ويتناول هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية، وتحليل فقرات الاستبانة، واختبار صحة الفرضيات.

- الفصل السادس: النتائج والتوصيات:

ويتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث في ضوء دراسته، وأهم التوصيات الخاصة بالدراسة وأبعادها، مشتملة على بعض المقترحات لدراسات مستقبلية تجري في المستقبل.

- ومن ثم يختتم البحث بقائمة المراجع التي استعان بها الباحث، ومجموعة الملاحق التي استخدمها الباحث في دراسته.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- ◆ الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية.
- ◆ الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي.
- ◆ الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي.
- ◆ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج وأهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات.

ومن خلال تناول الباحث للدراسات السابقة المرتبطة بعنوان ومكونات الدراسة الحالية، أمكن للباحث تقسيم وتصنيف الدراسات إلى ثلاث مجموعات أساسية تشتمل كل منها على عنوان الدراسة والأهداف المقصودة منها والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وتحليلها ونقدها؛ وذلك ليتمكن الباحث من تحديد أهم الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها، وتحليل وتحديد الفجوة البحثية وتحليل الجوانب الإضافية التي يمكن للباحث إضافتها والوصول إليها، وفي ضوء ما سبق فسوف يقوم الباحث في هذا الفصل بتناول ما يلي:

أولاً: الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة وتحليلها وتحديد الفجوة البحثية.

أولاً: الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية:

1. دراسة المغربي (2004)⁽¹⁾:

• الهدف من الدراسة:

(1) التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة.

(2) تحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء الإداريين والأطباء والفنيين.

(3) تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة.

• منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة يشتمل على جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، ويبلغ الإجمالي للمجتمع 3659 مفردة، وقد بلغت العينة 350 مفردة، وبلغت الردود الصحيحة بمعدل استجابة 79.50%.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) الانخفاض النسبي لمستوى جودة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة.

(2) عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين إلا في الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف.

(3) إن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في: ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

(4) إن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، وأن أهم هذه العوامل تأثيراً تتمثل في: الأجور والمكافآت، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

2. دراسة عبد العزيز (2005)⁽²⁾:

• الهدف من الدراسة:

(1) التعرف إلى الطرق والأساليب التي يمكن للنقابات اتباعها لتحسين الحياة الوظيفية

للعاملين داخل المنظمات وخارجها، الأمر الذي يؤثر على إنتاجية هذه المنظمات.

(1) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرين، العدد الثاني، يوليه 2004 م ص 251.

(2) عبد العزيز، احمد عزمي " دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بجامعة قناة السويس الإسماعيلية، 2005.

(2) تحديد حجم الفجوة ما بين الدور المطلوب من النقابات العمالية الإطلاع به ،والدور الموجود فعلاً من خلال التعرف إلى الفروق الموجودة بين الشركات التي يوجد بها لجان نقابية، والشركات التي لا يوجد بها لجان نقابية، وذلك فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

(3) التعرف إلى القيود والمعوقات التي تحد من فاعلية دور النقابات في التأثير على جودة الحياة الوظيفية في المنظمات.

• منهجية الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على الشركات العاملة في قطاع الكيماويات بمدينة العاشر من رمضان وهى 204 شركة، تم اختيار عشر شركات من هذه الشركات (خمسة منها بها لجان نقابية وخمسة ليست بها لجان نقابية). وكانت العينة كالتالي:

- العاملون بالشركات محل الدراسة عدد 300 مفردة، وبلغت نسبة الردود الصحيحة 77.66%.

- أعضاء اللجان النقابية عدد 54 مفردة حصر شامل، وبلغت نسبة الردود الصحيحة 72.22%.

- أعضاء الإدارة العليا عدد 61 مفردة حصر شامل، وبلغت نسبة الردود الصحيحة 75.4%.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين العاملين وأعضاء اللجان النقابية وأعضاء الإدارة

العليا، فيما يتعلق بتأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية على الإنتاجية الكلية للمنظمة.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فئات الدراسة تجاه فعالية عمل النقابات العمالية

ونجاح برامج جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

(3) توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات التي يوجد بها لجان نقابية والشركات التي

ليس بها هذه اللجان بين فئات الدراسة الثلاث.

(4) يعاني التنظيم النقابي في مصر بعض أوجه القصور، والتي يعاني منها معظم التنظيمات

في كثير من دول العالم للتطورات الاقتصادية العالمية.

(5) ظاهرة انخفاض العضوية أصبحت من أهم الأولويات التي تهتم بها جميع النقابات العامة

وذلك لأن حجم انخفاض العضوية أصبح ملحوظاً خاصة بعد خصخصة وتحول معظم

شركات القطاع العام إلى شركات قطاع خاص ، وبالتالي خروج أعداد كبيرة من العمال

إلى المعاش المبكر نتج عنه تقلص في حجم العضوية.

(6) إن نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية إنما يتوقف على وجود علاقة قوية بين كل من: أصحاب الشركات، وأعضاء الإدارة العليا، وبيئة العمل، والعاملين وأعضاء النقابات العمالية.

3. دراسة Hanita .Saad & Abu Samah (2008) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لبيان مدى إدراك وتصور الموظفين لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي للموظفين، إضافة إلى معرفة مصادر الصراع والتوتر بين العاملين في بيئة التعليم العالي، والتي من شأنها أن تؤثر على رضا الموظفين وجودة الحياة الوظيفية لهم.

• منهجية الدراسة:

تم تجميع البيانات في بعض الجامعات في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة على 640 موظف من كافة المستويات الإدارية، وكانت الردود السليمة 251 موظف بمعدل استجابة 54.6%.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة والرضا الوظيفي.
- (2) لا توجد علاقة إيجابية بين تزامن دخول كافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، باستثناء تزامن 3 متغيرات فقط وهي: (الكفاءة الذاتية، المغزى من العمل، التفاؤل الناجم عن التغيير التنظيمي).
- (3) أظهرت النتائج أن رعاية الأطفال والتميز بين العاملين من أهم مصادر التوتر التي تؤثر على الرضا الوظيفي في العمل.
- (4) أظهرت النتائج أن هناك جوانب وظيفية أخرى ومصادر أخرى ذات صلة قوية بالرضا الوظيفي مثل: (الرعاية الصحية، بيئة العمل، المرونة في ساعات العمل).

4. دراسة Sirgy. M. Joesph. et al (2008) (2):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف: تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين ومدى هذا التأثير، وتأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على نواحي الحياة الشخصية الأخرى خارج نطاق العمل.

(1) Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah , Nurita **Juhdi Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution** , International Review of Business Research Papers Vol. 4 No.3 June 2008 Pp.23-34.

(2) Sirgy, M. Joseph, Nora Reilly, Jiyun Wu, and David Efraty .**A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL).** APPLIED RESEARCH IN QUALITY OF LIFE(2008)., vol(3), 181-202.

• منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التقارير والإحصائيات المتوفرة في منظمات الأعمال المختلفة، إضافة إلى التقارير والدراسات العلمية في المجالات والدوريات والكتب العالمية ذات العلاقة بجودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة في هذا المجال.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) وجود تأثير معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على رضا العاملين الوظيفي وإنتاجيتهم وسلوكهم التنظيمي واتجاهاتهم نحو العمل.

(2) امتداد تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على نواحي الحياة الشخصية الأخرى خارج نطاق العمل، حيث إن ارتفاع معدلات الأداء الفردي للعاملين يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أجور وحوافز العاملين، الأمر الذي ينعكس على مستوى المعيشة التي يمارسونها في حياتهم الخاصة.

(3) وجود تأثير متبادل ما بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، حيث يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين.

(4) يوجد تباين لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على أساس الخصائص الديمغرافية.

(5) وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين الوظيفي، وبالتالي على الأداء التنظيمي.

(6) وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

(7) امتداد تأثير المنظمة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى نواحي حياة العاملين الشخصية خارج نطاق العمل.

(8) إن أحداث التوازن ما بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يؤدي إلى إدراك العاملين لحياتهم الشخصية خارج نطاق العمل.

5. دراسة Kalayanee Koonmee et al (2010) (1):

• الهدف من الدراسة :

(1) التعرف إلى تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة المتمثلة في: (دليل العمل ونظم العمل السائدة وأخلاقيات العاملين)، وصورته الضمنية المتمثلة في: (ثقافة المنظمة والقيم السائدة ونمط الإشراف).

(1) Kalayanee Koonmee , Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul , Dong-Jin Lee "Ethics in institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes:A survey of human resource managers in Thailand".Journal of Business Research,Vol.63,2010,pp.20-26.

(2) التعرف إلى تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة.

(3) التعرف إلى تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة.

• منهجية الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على مديري الموارد البشرية في عدد من الشركات التايلاندية المسجلة في سوق الأوراق المالية التايلاندية، والبالغ عددها 514 شركة تنتمي إلى 9 قطاعات مختلفة منها الزراعية والصناعية والمالية والإنشائية، وتتنوع من شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم، وكانت الردود السليمة من 164 شركة بمعدل استجابة 41.9%.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على إدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى والأعلى.

(2) وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى على الرضا الوظيفي فقط، بينما يمتد تأثير حدها الأعلى إلى الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

(3) وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

6. دراسة: Roberto Alves Calumbi et al (2010) (1):

• الهدف من الدراسة:

(1) التعرف إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية لعلماء التخدير المنتسبين لجمعيات التخدير في

مدينة ريسيفي في البرازيل.

(2) دراسة الخصائص الديمغرافية للعاملين في مجال التخدير الطبي.

(3) تحليل العوامل التي تمثل ضغوطاً على العاملين، وعلاقة ذلك بجودة الحياة الوظيفية لهم.

• منهجية الدراسة:

تم تجميع البيانات من علماء التخدير التابعين لاتحاد جمعيات التخدير في مدينة ريسيفي، وشملت عينة الدراسة 351 عالم تخدير، وقام هؤلاء العلماء بتعبئة قائمة استقصاء تشمل البيانات الشخصية لهم فيما يتعلق (بالعمر، والجنس، والحالة الزوجية، والفكر الطبي، وعدد أيام المناوبات

(1) Roberto Alves Calumbi, , Jane Auxiliadora Amorim, TSA, Carmem Maria Caricio Maciel, TS., Otavio Damazio Filho, TSA, Aldemir José Ferreira Teles, "Evaluation of the Quality of Life of Anesthesiologists in the City of Recife" Revista Brasileira de Anestesiologia Volume: 60, Issue: 1, (2010) Pages: 42-51.

خلال الأسبوع)، ثم بتعبئة استبانة طورته مجموعة جودة الحياة الوظيفية التابعة لمنظمة الصحة العالمية، وتشمل 26 بنداً لتقييم جودة الحياة الوظيفية، وأجاب عن الاستبانة 115 عالم تختيار (31.3%)، و 241 عالمة تختيار (69%)، وبلغ عدد المستجيبين ممن يطلق عليهم لقب خبراء تختيار (71%)، و 58% يعملون من 6-7 أيام أسبوعياً.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- (1) بيئة العمل في المستشفى والمثيرات النفسية والعاطفية وجهد العمل تمثل ضغوطاً على العاملين، وبالتالي تؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية للأطباء.
- (2) جودة الحياة الوظيفية لدى النساء أقل منها لدى الرجال.
- (3) الدعم المؤسسي بكافة الجوانب هو أمر أساسي لتحسين جودة الحياة الوظيفية لعلماء التختيار.
- (4) لا توجد فروق في جودة الحياة الوظيفية والفئات العمرية المختلفة.
- (5) العلاقات الاجتماعية والمهنية والتدخل في حياة الأسرة تمثل ضغوطاً أعلى لدى النساء.

7. دراسة Normala, Daud (2010)⁽¹⁾:

• الهدف من الدراسة:

- (1) التعرف إلى العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، من خلال اختبار عدة متغيرات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية وهي: (المشاركة في صنع القرار، والنمو والتطوير، والإشراف، والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية)، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- (2) التعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي من خلال اختبار مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري القائم على قلة البدائل، والاستمراري القائم على التكلفة).

• منهجية الدراسة :

تم تجميع البيانات من (60) منظمة أعمال في ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (500) موظف في المستويات الإشرافية والمسؤولين التنفيذيين في الشركات المختلفة في ماليزيا، وتم تصميم قائمة استقصاء موزعة على خمسة مجالات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية وأربعة مجالات للالتزام التنظيمي في المنظمة، وكانت الردود السليمة (360) صالحة للتحليل، أي ما يمثل معدل استجابة 72%.

(1) Normala, Daud, "Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms" International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10; October 2010 PP 271-275

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج مستويات مرتفعة من الرضا لدى العاملين عن ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية (الإشراف، النمو والتطوير، العلاقات الاجتماعية) .
- (2) أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير إيجابي بين (3) من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي "العاطفي" وهي (العلاقات الاجتماعية، المشاركة، الأجور والمكافآت).
- (3) أظهرت النتائج وجود علاقة و تأثير إيجابي بين (2) من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي "المعياري"، وهي (العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت).
- (4) أظهرت النتائج وجود علاقة وارتباط إيجابي بين (4) من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي "الاستمراري المرتبط بالبدائل"، وهي (العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت، المشاركة، الإشراف).
- (5) أظهرت النتائج وجود علاقة وارتباط إيجابي بين (3) من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي "الاستمراري المرتبط بالتكلفة"، وهي (المشاركة، النمو والتطوير، الإشراف).

8. دراسة عارف (2011):⁽¹⁾

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في بورسعيد، ومن ثم تأثير ذلك على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى من قبل العاملين في هذه المستشفيات.

• منهجية الدراسة:

أجريت الدراسة على مستشفى بور فؤاد العام ومستشفى التضامن الحكومي في بورسعيد، وشملت عينة البحث من مستشفى بورفؤاد 230 موظف من العاملين، و202 موظف من مستشفى التضامن الحكومي، وتم جمع البيانات من خلال إعداد قوائم استقصاء محددة لهذا الغرض، وكانت نسبة الاسترداد 75%.

(1) عارف، محمد عارف، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببورسعيد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، (2011).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المستهدفة.
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين.
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء عن جودة الخدمة الطبية المقدمة.
- (4) يوجد تباين واختلاف في درجة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة على الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين.

9. دراسة Chandranshu Sinha (2012) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية من واقع المؤسسات الهندية، ومكونات كل عامل من هذه العوامل لجودة الحياة الوظيفية.

• منهجية الدراسة:

شملت عينة الدراسة 100 مدير من المستوى المتوسط للإدارة في المؤسسات المختلفة في الهند للمشاركة في هذه الدراسة، واستهدفت الدراسة نموذج مسح وصفي لمعرفة أهم العوامل التي تلعب دوراً هاماً في إشباع احتياجات الموظفين، والعوامل الأهم والأبعاد المكونة لها وتسخيرها لتطوير جودة الحياة الوظيفية داخل الأنظمة النفسية والاجتماعية لهؤلاء المدراء.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أدت الدراسة إلى استخلاص ثلاثة عوامل مؤثرة في خبرات جودة الحياة الوظيفية للمدراء العاملين في المستوى المتوسط للمنظمة والعوامل هي:
 - التوجه نحو دعم العلاقات في المنظمة.
 - التوجه نحو التكيف المهني في المستقبل.
 - التوجه نحو تحديد المصير الذاتي، والنظام الشامل للمنظمة.
- (2) خلصت نتيجة الدراسة إلى ترتيب وتوزيع مكونات جودة الحياة الوظيفية لكل عامل من العوامل الثلاثة، وذلك حسب الأهمية في إشباع احتياجات ورغبات العاملين، وهي على النحو التالي:

(1) Chandranshu Sinha **factors affecting quality of work life: Empirical Evidence From Indian Organizations** Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.11 -2012 PP[31-40]

أ. بالنسبة للعامل الأول كانت أهم الأبعاد المكونة له هي:

- الرضا الوظيفي.
- ثقافة استجابة الأسرة.
- تحفيز الموظفين.
- الدعم التنظيمي.
- التعويض العادل.

ب. بالنسبة للعامل الثاني كانت أهم الأبعاد المكونة له هي:

- تطوير السيرة الذاتية ونموها.
- ترتيبات العمل المرنة.
- الدعم الإشرافي والعاطفي.
- المكافآت والفوائد.

ج. بالنسبة للعامل الثالث كانت أهم الأبعاد المكونة له هي:

- الاتصال والتواصل.
- الالتزام التنظيمي.
- المناخ التنظيمي.

1. دراسة Farideh Haghshenas Kashani (2012) (1):

• الهدف من الدراسة:

(1) التعرف إلى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.

(2) دراسة الخصائص الديموغرافية للعاملين.

• منهجية الدراسة:

شملت عينة الدراسة 145 موظف في شركة دلشا، وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض مكونة من (69) سؤالاً موزعة على قسمين: (القسم الأول يتكون من 54 سؤالاً ترتبط بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، والقسم الثاني يتكون من 24 سؤالاً ترتبط بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)

(1) Farideh Haghshenas Kashani A Review on Relationship between Quality of Work Life and OrganizationalCitizenship Behavior(Case Study: An Iranian Company) Journal of Basic and Applied Scientific Research.2012. PP 9523-9531.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) توجد علاقة إيجابية بين عدالة المكافآت والأجور وسلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل (توزيع المكافآت والجزاءات بإنصاف وعلى قاعدة الكفاءة والمعايير الدقيقة الواضحة لذلك).
- (2) توجد علاقة إيجابية بين ظروف العمل الصحية الآمنة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشمل (إيجاد أداة آمنة، ومكان عمل صحي، وساعات عمل مناسبة).
- (3) وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية ويشمل (عقود طويلة الأجل، تمكين الموظفين في الإبداع، ثقافة التفكير، مهارات الاتصال والتواصل، الوعي بالعمل والمهارات السلوكية).
- (4) وجود علاقة إيجابية بين الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشمل (تطوير الإمكانية لامتلاك مهارات واسعة في المستقبل، سهولة الوصول إلى المعلومات ذات الصلة وتطوير مهام مهمة للموظفين).
- (5) وجود علاقة إيجابية بين التوازن في الحياة الوظيفية والحياة الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويشتمل على: (التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، تمكين الموظفين من لعب أدوار اجتماعية في حياتهم الخاصة وتمكينهم من مواصلة تعليمهم الأكاديمي)
- (6) وجود علاقة إيجابية بين التكامل الاجتماعي في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل (اتباع التنظيم الإداري الهرمي في المؤسسة، منح فرص الترقية لجميع الموظفين، احترام قوانين المجتمع ومحاولة صيانة البيئة).
- (7) وجود علاقة إيجابية بين الحقوق الدستورية للعاملين وبين المواطنة التنظيمية، وتشمل (التصرف باحترام وحفاوة مع الموظفين، حرية تعبير الرأي).
- (8) وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة، وتشمل (تنفيذ كل المهام بموجب التسلسل الإداري الهرمي، خلق ثقة متبادلة في المؤسسة، توفير فرص لتحسين العمل).
- (9) لاتوجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسط استجابات العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى المتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة، الجنس، العمر، مستوى التعليم، الوظيفة).

2. دراسة Lediana Xhakollari (2013) (1):

• الهدف من الدراسة :

التعرف إلى واقع قياس جودة الحياة الوظيفية لمحترفي وموظفي الصحة النفسية في ألبانيا، والرضا العام عن أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية لديهم.

• منهجية الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من: العاملين في المستشفيات النفسية، والبيوت المحمية، ومراكز الصحة النفسية المجتمعية في ألبانيا، وشملت عينة الدراسة (231) موظف من موظفي الصحة النفسية في ألبانيا، وتم تحليل أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية الثمانية بالاعتماد على نموذج والتون لجودة الحياة الوظيفية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(1) كانت أكثر الأبعاد جدلاً بين الموظفين هي: (عدالة الأجور والمكافآت، الأمان في بيئة العمل، الفرص المستقبلية المتاحة).

(2) توصلت الدراسة إلى أن 18% فقط من الموظفين راضون بشكل عام عن معدات الأمان والحماية الفردية والجماعية التي تنفذها المنظمة.

(3) إن موظفي الصحة النفسية ينظرون إلى أن الراتب الأساسي لهم متدنٍ جداً مقابل العمل الذي يقومون به.

(4) وجد أن نسبة 40% من الموظفين غير راضيين عن شروط العمل حتى باستخدام التكنولوجيا في تنفيذ مهامهم.

(5) وجد أن نسبة 30% من الموظفين غير راضين عن الفرص المتاحة لهم للنمو المهني والتدريب الذي يشاركون فيه والتي تمنحها المؤسسة لهم.

(6) وافق معظم الباحثين على أن تحسين عوامل جودة الحياة الوظيفية يعزز من جودة الحياة الوظيفية عموماً في مؤسسات الصحة النفسية.

(7) وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا عن جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل الصحية والأمنة.

(1) Lediana Xhakollari **Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania** Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January 2013 PP 529 – 534

12. دراسة (2013) Surya Kumar.Shani. A⁽¹⁾:

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى قياس جودة الحياة الوظيفية بين العاملين في شركة مترو الهندسية الخاصة المحدودة.

• منهجية الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 120 موظف من موظفي شركة مترو الهندسية، وشمل المسح مكونات أساسية هي (المعلومات الشخصية، معلومات عن العمل، جودة حياة العمل التنظيمية، توازن الحياة الشخصية والعمل).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) إنه لا يوجد اختلاف جوهري بين الرواتب والأجور وجودة حياة العمل التنظيمية.
- (2) كما أكدت الدراسة على وجود علاقة بين الموظف والبيئة التي يعمل بها.
- (3) وأكدت على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل بدرجة كبيرة مستوى الرضا الوظيفي والمشاركة والالتزام ومستوى الخبرة لدى الأفراد في مجال عملهم، وبالتالي يؤدي إلى الرضا العام عن جودة حياة العمل على مستوى الفرد ومستوى المنظمة.

13. دراسة (2013) Fapohunda, Tinuke M.⁽²⁾:

• الهدف من الدراسة :

- (1) تقييم وقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالشركات النيجيرية.
- (2) التعرف إلى تصورات وتجارب العاملين في مجال جودة الحياة الوظيفية.
- (3) دراسة بعض الخصائص الديمغرافية للعاملين.

• منهجية الدراسة :

تم تجميع البيانات من العاملين في أربع شركات في مدينة لاغوس النيجيرية، حيث بلغ حجم العينة 300 عامل، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة وجمع البيانات، وتكونت القائمة من 16 مؤشراً لجودة الحياة الوظيفية، وتم توزيع الاستبانة وكانت الردود السليمة (280) استبانة بنسبة (93.3%)، منها (152) من الرجال، و(128) من النساء، حيث امتد المسح الميداني بين شهري يوليو وأغسطس لعام 2013.

(1) Surya Kumar.Shani. A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1, January-February (2013), pp. 01-05.

(2)Fapohunda, Tinuke M. An Evaluation of the Perceptions and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol. 2, No. 4,(2013), Page: 86-98.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(4) أظهرت النتائج وجود اختلاف وتباين بين الرجال والنساء في درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية (الحوافز، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، وذلك لصالح النساء.

(5) أظهرت النتائج أنه يوجد لدى الرجال شعور بالأمن الوظيفي أكثر من النساء.

(6) أظهرت النتائج توافقاً بين الجنسين على درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهي: (السلوك الإشرافي، الاتصالات، التعويضات والمكافآت، التطوير والنمو الوظيفي).

14. دراسة (Hamid Zare et. al (2014)⁽¹⁾:

• الهدف من الدراسة:

- (1) التعرف إلى أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس.
- (2) دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- (3) دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية .
- (4) دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس.
- (5) دراسة وقياس العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس.

• منهجية الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية ، حيث بلغ حجم المجتمع (235) عضو هيئة تدريس ، وبلغ حجم العينة (184) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي: (المحتوى الوظيفي ، العوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية ، تحقيق التوازن بين العمل والحياة)، وتم استرداد (177) استبانة صحيحة صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وذلك بمتوسط استجابة (2.7)، وهي أقل من الدرجة المتوسطة (3)، وخاصة فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية بمتوسط (2.4)، والأمن الوظيفي بمتوسط (2.5).

(1)Hamid Zare . Zolfa Haghgooyan, Zahra Karimi **Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University Iranian Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 7, No. 1, January 2014.**

- (2) أظهرت النتائج أن موافقة أعضاء هيئة التدريس عن الفقرات الخاصة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة جاءت بدرجة متوسطة (محايد) بمتوسط استجابة (3.01).
- (3) أظهرت النتائج موافقة أعضاء هيئة التدريس عن الفقرات الخاصة بالمحتوى الوظيفي بمتوسط استجابة (3.22)، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذا المجال ، إلا أن فقرة المشاركة في اتخاذ القرارات حصلت على أدنى متوسط استجابة بلغ (2.5).
- (4) أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط (3.36)، وهذا يعني موافقة أعضاء هيئة التدريس على هذا المجال وخاصة فيما يتعلق بأهمية العمل للمجتمع بمتوسط (3.8).

ثانياً: الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي:

1. دراسة السكران (2004) (1):

• الهدف من الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع، وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي.

• منهجية الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من (550) ضابط من العاملين في قطاع القوات الخاصة بمدينة الرياض ، وشملت عينة الدراسة (275) من العاملين في القطاع ، وكانت قائمة الاستقصاء هي أداة الدراسة الرئيسة في جمع البيانات مكونة من ثلاثة مجالات أساسية وهي (البيانات الوظيفية ، المناخ التنظيمي ، الأداء الوظيفي) ، ووزعت الاستبانة وتم استرداد (223) استبانة صحيحة بنسبة (81.1%) من إجمالي عدد الاستبانة .

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- (1) وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل.
- (2) وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي.
- (3) وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحو محور "إدراك الموظف لدوره " كأحد محاور الأداء الوظيفي.

(1) السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004. ص ص 53-54.

2. دراسة عواد (2005) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف إلى واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة.

• منهجية الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (22810) موظف يعملون بكافة الوزارات الحكومية الفلسطينية، وكان حجم العينة (520) موظف من كافة الوزارات الحكومية في قطاع غزة وعددها (23) وزارة مستخدماً طريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة في البحث وجمع البيانات المتعلقة بنظام تقويم الأداء المعمول بها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا لتطبيق نظام فعال.

(2) وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم للأداء.

(3) عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة، وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين

(4) لا توجد علاقة بين العمل المنجز والحافز المتوقع مما يؤثر على دافعية ومستوى العمل.

3. دراسة علميات (2006) (2):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتقييم و تحديد الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك بالمملكة العربية الأردنية.

• منهجية الدراسة:

شملت عينة الدراسة (309) عضو هيئة تدريس من كافة الكليات بجامعة اليرموك في الأردن، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة في جمع البيانات والتحليل وتركزت أسئلة الاستبانة على الكفايات التعليمية الأدائية وأهميتها والتباين الترتيبي وفقاً للتخصص والرتبة التعليمية.

(1) عواد، طارق أحمد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. 2005.

(2) علميات، صالح ناصر، الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، المجلة التربوية، المجلد (20). 2006. ص ص 151 – 180

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) توصلت الدراسة إلى أن ترتيب مجالات الكفايات بحسب أهميتها وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الكليات العلمية والإنسانية متوافق بشكل عام.
- (2) توصلت النتائج النهائية للدراسة إلى حصول مجال كفاية الممارسات التعليمية (على المرتبة الأولى)، ومجال كفاية استثارة الدافعية على (المرتبة الأخيرة).
- (3) إنه توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في الفقرات المشتركة بينهم عند مقارنتها بحسب الألقاب العلمية في بعض الكفايات التعليمية.

4. دراسة أبو ماضي (2007) (1):

• الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة لتعرف معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم في هذه الجامعات.

• منهجية الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية أصحاب المناصب الإدارية في هذه الجامعات، وكان حجم مجتمع الدراسة (266) موظف إداري، واشتملت عينة الدراسة على (160) موظف من موظفي الجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية ، وتم استرداد (154) استبانة صحيحة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- (1) إن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل مستمر في هذه الجامعات، وهذا يؤدي إلى ثبات الوظائف والذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات.
- (2) إن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الموجودة بالمنظمة.
- (3) إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الوظائف في تلك الجامعات.
- (4) إن عملية تقييم الأداء المعمول بها لا يتبعها حوافز ايجابية قد تؤثر على إنتاجية العاملين وتحسين الأداء لديهم.

(1) أبو ماضي، خالد، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.

5. دراسة أبو حطب (2009) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى الأداء للعاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء والتعرف إلى أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

• منهجية الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (121) موظف في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (121) استبانة، وقد تم استرداد (119) استبانة، كما واشتملت قائمة الاستقصاء على مجموعة من المجالات وهي: (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء الوظيفي).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) إن هناك علاقة ذات دلالة بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من: التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، وأساليب التقييم المستخدمة، والتغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم، ومستوى الأداء.

(2) إن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

(3) الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

(4) إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

6. دراسة الصرايرة (2011) (2):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في هذه الجامعات.

(1) أبو حطب، موسى، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.

(2) الصرايرة، خالد احمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، 2011، ص ص 601-661.

• منهجية الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة (314) رئيس قسم أكاديمي يعملون في (8) جامعات حكومية أردنية، وبلغ حجم العينة (85) رئيس قسم أكاديمي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقام الباحث بتطوير استبانته الدراسة مكونة من أربعة مجالات وهي (الأداء التعليمي، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع، السلوكيات)، وتم استرداد (77) استبانة صحيحة من الاستبانات التي وزعت على رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- (1) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات.
- (2) توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات (نوع الكلية، والنوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها).
- (3) توصلت النتائج إلى توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية.

7. دراسة (2012) Olorunsola E.O (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء والإدارات كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين ووظائفهم.

• منهجية الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة 5918 موظف، بينما شملت عينة الدراسة 400 موظف وموظفة من مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات تعمل في تلك المنطقة، وتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد (مستوى الكفاءة والفعالية، العلاقات الإنسانية، الإحساس بالمسؤولية، الاعتماد على الوظيفة تحت ضغوط العمل، الدافع للعمل، نوع القيادة، الالتزام والانتظام بالمواعيد، المعرفة المهنية وتطبيقها).

(1) Olorunsola E.O **Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of administrative staff job performance in South West Nigerian universities** Journal of International Education Research Vol 8, No1. 2012 PP49-54.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) إن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً جداً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.
- (2) أظهرت النتائج أن الارتفاع في الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين.
- (3) لا توجد فروق جوهرية في الأداء الوظيفي للعمل يعزى إلى عامل الجنس، فقد كان الأداء مرتفعاً لدى الذكور والإناث في هذه الجامعات.

8. دراسة Kazan, Halim (2013) (1):

• الهدف من الدراسة :

- (1) دراسة وقياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا.
- (2) التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك.

• منهجية الدراسة:

ضم مجتمع (20000) موظف من العاملين في قطاع الخدمات بأحد البنوك الحكومية في تركيا، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة مكونة من ثمانية مجالات رئيسة كعوامل يمكن من خلالها قياس أداء العاملين، وقد تم إرسال الاستبانة إلى المشاركين، وأعطيت لهم فترة ثلاثة أشهر للرد على الأسئلة، وتم إستلام (180) استبانة، وبلغت الردود الصحيحة منها (117) استبانة، وتم استخدام تحليل الانحدار لتحديد العوامل التي من خلالها يمكن تفسير الأداء الوظيفي للعاملين.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك.
- (2) أظهرت النتائج أن السلوك القيادي والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك.
- (3) إن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء العاملين في البنك.
- (4) أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.

(1)Kazan, Halim, Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application. International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2, 2013.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء يمكن للباحث التعليق عليها على النحو التالي:

- اتفقت كل من دراسة (Olorunsola E.O) ودراسة (الصريرة) على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بالأداء الوظيفي على أساس الخصائص الديموغرافية وخصوصاً عامل الجنس، كما اتفقت الدراستان على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وأن كلاً منهما ركز دراسته على مؤسسة تعليمية.
- في حين اختلفت الدراستان السابقتان في أن دراسة (Olorunsola E.O) وجهت الدراسة إلى الإداريين، بينما ركزت دراسة (الصريرة) على الأكاديميين في الجامعة المستهدفة.
- اتفقت دراسة (أبو حطب) ودراسة (أبو ماضي) على أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز مادية ومعنوية، وأن عملية تقييم الأداء لا يتم تحديثها بشكل دوري مستمر.
- في حين أكدت دراسة (عواد) على أن هناك ضعفاً كبيراً في نظام تقييم الأداء، وأن هناك وجوداً لخلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم.
- إن معظم الدراسات السابقة ركزت وتناولت الأداء الوظيفي وتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية، حيث ركزت بالأساس على المؤسسات التعليمية كالجامعات، وجزء آخر منها ركز على المؤسسات التي تقدم الخدمات الصحية.

ثالثاً: الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي:

1. دراسة Beth A. Brooks (2007) (1):

• الهدف من الدراسة:

(1) التعرف إلى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة.

(2) التعرف إلى أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على إدراك وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة.

• منهجية الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على الممرضات العاملات في ثلاثة من أكبر المراكز الطبية بقطاع الرعاية الصحية في ولاية Midwestern الأمريكية. وركزت أسئلة الدراسة على ثمانية مجالات رئيسة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومجال آخر مرتبط بالأداء الوظيفي داخل المراكز الصحية محل الدراسة.

(1) Beth A. Brooks " Quality of Nursing Worklife-Conceptual Clarity for the Future" Nursing Administration Quarterly 2 April/June Volume 31 2007 pp 152- 157.

- أهم النتائج التي توصلت إليها نتائج الدراسة :
- (1) أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة.
- (2) توصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء الممرضات العاملات من الأقوى إلى الأضعف تتمثل في:
 - (أ) توازن الحياة الشخصية والوظيفية.
 - (ب) خصائص الوظيفة .
 - (ت) الاستقلالية في أداء العمل.
 - (ث) نمط الإشراف.
 - (ج) المشاركة في اتخاذ القرار.
 - (ح) علاقات العمل .
 - (خ) الأمان الوظيفي .
 - (د) السلامة المهنية.

2. دراسة: Andy Danford .et. al (2008) (1):

- الهدف من الدراسة:
- هدفت الدراسة لتعرف العلاقة بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع وجودة الحياة الوظيفية، والتعرف إلى تأثير التفاعل الداخلي للشراكة والأداء الرفيع للعمل على مخرجات جودة الحياة الوظيفية .
- منهجية الدراسة:
- تم تجميع البيانات من 6 منظمات أعمال كبرى تعمل في مجالات مختلفة (تصنيع المحطات الفضائية، التمويل، التأمين، الخدمات الصحية وغيرها)، وكانت الردود السليمة من العينات في كل شركة يتراوح من 25 % إلى 80% من مديري إدارات وموظفين ومتخصصين.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- (1) وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة العاملين في صنع القرار والأمن الوظيفي من جانب، وتحسين مستوى الأداء من جانب آخر.
- (2) أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أنظمة الشراكة والأداء الرفيع من جانب، و جودة الحياة الوظيفية من جانب آخر.

(1) Andy Danford., and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S.' **Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment'**, 23 (3). (2008) pp. 151-166.

- (3) أظهرت النتائج أن النساء أكثر احتمالاً للتأثر بالضغط من الرجال ، كما أن الإدارة العليا والمهنيين أكثر احتمالاً للضغط من فئات العمل الأخرى.
- (4) هناك علاقة ذات صلة بين بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي) وبين الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، بحيث اعتبرت الدراسة أن الرضا الوظيفي في أحد الفروض متغير معترض.

3. دراسة Indira Kandasamy (2009) (1):

• الهدف من الدراسة :

- (1) التعرف إلى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- (2) التعرف إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- (3) التعرف إلى أثر اتجاهات العاملين على إدراكهم لجودة الحياة الوظيفية، وإلى أهمية دراسة الفرق ما بين توقعات وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

• منهجية الدراسة :

ضم مجتمع الدراسة طلبة من المراحل النهائية في عدد ثلاثة معاهد إدارة فنادق والعاملين في عدد ثلاثة فنادق في مدينة Mangalore الهندية؛ وذلك بهدف التعرف إلى توقعات الطلبة من جودة الحياة الوظيفية بعد التخرج، وإدراك العاملين بالفعل لجودة الحياة الوظيفية لمن تخرجوا والتحقوا بالعمل في الفنادق محل الدراسة، وبلغ حجم العينة بالنسبة للطلبة 84، وحجم العينة بالنسبة للعاملين 64، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) يوجد تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة، وبالتالي جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- (2) إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين تتمثل في خصائص الوظيفة، والصورة الذهنية عن المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبيئة العمل المادية، وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية، وعلاقات جماعة العمل بالإضافة إلى التعامل مع العملاء.

(1) Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri Hotel employees' expectations of OWL: A qualitative study international Journal of Hospitality Management Volume: 28, Issue: 3, (2009) Pages: 328-337.

(3) توجد علاقة معنوية ما بين توقعات العاملين قبل التحاقهم بالعمل وبين جودة الحياة الوظيفية المدركة، حيث إن وجود فارق كبير ما بين التوقعات والجودة المدركة يؤدي إلى إحساس العاملين بالإحباط الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى حدوث نتائج تنظيمية سلبية من أهمها انخفاض معدلات الأداء الوظيفي أو ارتفاع معدل دوران العمالة بالمنظمة.

4. دراسة John K. Layer et al. (2009) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف العلاقة ما بين أداء العاملين في بيئة العمل الصناعية وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية. والتعرف إلى إذا ما كان هذا الإدراك وهذه العلاقة يختلف من بيئة عمل إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى.

• منهجية الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في شركتين صناعيتين من مختلف التخصصات والفئات العمرية، وتم إجراء الدراسة على مدى زمني قدره ثمانية أشهر، وبلغت العينة عدد 148 مفردة في كلتا الشركتين.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) توجد علاقة إيجابية معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.

(2) توجد علاقة إيجابية معنوية بين إدراك العاملين لمحددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (وجود معنى وتحدي للوظيفة - تمكين العاملين - ضبط عبء العمل - التدريب - نمط الإشراف) من جهة، وأدائهم للعمل من جهة أخرى.

(3) أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية يختلف من وظيفة إلى أخرى ومن فئة عمرية إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى.

(4) أظهرت النتائج أن المحددات التي تؤثر على إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في (درجة التعقيد وجاذبية الوظيفة - عبء العمل - قدرة العاملين على التكيف مع المواقف المختلفة - برامج الحفز المطبقة في المنظمة).

(1) John K. Layer, Waldemar Karwowski "The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments International Journal of Industrial Ergonomics Volume 39, Issue 2, March 2009, Pages 413-421

5. دراسة Elise Ramstad (2009) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف كيفية تعزيز الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد.

• منهجية الدراسة:

تم تجميع البيانات من 470 مشروع من مشاريع التنمية التابعة لبرنامج التنمية الفنلندي في مكان العمل من فترة 1996-2005 في فنلندا، وشملت عينة الدراسة 1410 من موظفي الإدارة العليا والموظفين والخبراء في هذه المشاريع، وكانت الردود السليمة 1113، أي بمعدل استجابة 79% (379 من الإدارة العليا، 361 من الموظفين، 373 من الخبراء).

اعتمدت الدراسة على خمسة مؤشرات لجودة الحياة الوظيفية وهي (التعاون بين الإدارة والموظفين، فرق العمل، العلاقات الاجتماعية، الصحة النفسية، تنمية المهارات المهنية)، كما اعتمدت على خمسة مؤشرات أخرى للأداء وهي (إنتاجية العمل، جودة السلع والخدمات، جودة العمليات، المرونة في خدمة العملاء، سهولة وسلاسة العمليات)، واعتمدت على مجموعة من ممارسات التنمية المستدامة منها (أساليب العمل، ساعات العمل، صقل المهارات المتعددة، تطوير نمط العمليات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة، نظم الجودة، الشبكات الخارجية).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحسين الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد من خلال استخدام ودعم الممارسات المرتبطة بالتنمية المستدامة في مكان العمل.
- (2) أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين ممارسات التنمية المستدامة وتحسين الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد.

6. دراسة M. S. Hayrol Azril (2010) (2):

• الهدف من الدراسة:

- (1) التعرف إلى تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة محل الدراسة.
- (2) التعرف إلى نوع ومدى العلاقة ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

(1) Elise Ramstad, "Promoting performance and the quality of working life simultaneously", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 Iss: 5, (2009) pp.423 – 436.

(2) M. S. Hayrol Azril "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia" Journal of Socia Sciences, Vol,60, 2010,pp,64-73

(3) التعرف إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين في الإدارة محل الدراسة.

• منهجية الدراسة :

كان مجتمع الدراسة من العاملين الحكوميين في إدارة التنمية الزراعية الماليزية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد تم جمع البيانات عن طريق الحصر الشامل، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (200) مفردة، وتم استرداد (180) استبانة، وبلغت نسبة الردود الصحيحة من إجمالي الاستبانات المستردة (89%).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

(1) وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة محل الدراسة.

(2) وجود علاقة طردية ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

(3) وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل،

حيث أوضحت الدراسة أن ترتيب هذا التأثير يندرج من الأقوى إلى الأضعف كالتالي:

(أ) توازن الحياة الوظيفية والشخصية.

(ب) خصائص الوظيفة ونظم الاتصالات التنظيمية.

(ت) العلاقات مع الزملاء.

(ث) بيئة العمل المادية.

(ج) الأمان الوظيفي والسلامة المهنية.

(ح) نظم التعويض وارتباطها بالأداء.

(خ) السياسات التنظيمية السائدة.

(د) نمط الإشراف.

7. دراسة: Seied H.Mousavi. et. al (2011) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإنتاجية موظفي التربية البدنية في

مقاطعة زنجان، والتعرف إلى الخصائص الديموغرافية للعاملين وإنتاجيتهم في العمل.

(1) Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary " Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan"3rd World Conference on Educational Sciences, Vol,15(2011).PP 3665-3368.

• منهجية الدراسة:

تم تجميع البيانات من جميع موظفي دوائر التربية البدنية في مقاطعة زنجان، وشملت عينة الدراسة (130) موظف من موظفي دوائر التربية البدنية، وقد تم استرداد (115) استبانة صحيحة، وكانت قائمة الاستقصاء تحتوي على 53 سؤالاً، منها 32 سؤالاً في الاستبانة الأولى، و21 سؤالاً للاستبانة الثانية تستهدف (أبعاد جودة الحياة الوظيفية، الإنتاجية، الخصائص الفردية والتنظيمية).

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعليم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، الأمان الوظيفي) وإنتاجية الموظفين، ويتناسب هذا الارتباط تناسباً طردياً.
- (2) هناك علاقة بين جميع أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية من جهة أخرى.
- (3) لا توجد علاقة جوهرية بين العمر والتعليم وإنتاجية الموظف، أخذاً في الاعتبار معامل الارتباط المحسوب بين العمر والتعليم، ولكن هناك علاقة جوهرية بين الإنتاجية وسجلات الخدمة بين العاملين.

8. دراسة Garg C.P et. al. (2012) (1):

• الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وأساليب الاهتمام بها وتأثيرها، والفوائد الناجمة منها عند تطبيقها على الإنتاجية والأداء.

• منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التقارير والبيانات الإحصائية والتجارب المتوفرة في المنظمات الصناعية والخدمية، إضافة إلى التقارير والدراسات العلمية في المجالات والدوريات والكتب العالمية ذات العلاقة بجودة الحياة الوظيفية، ودورها في تحسين الأداء والإنتاجية.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) أظهرت النتائج أن الفوائد الناجمة عن تحسين جودة الحياة الوظيفية هي:

أ- رضا وظيفي أعلى.

ب- أداء وظيفي أفضل.

(1) C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal quality of work life-an overview International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3 2012 PP 231-242

ج- مشاركة في القرار بشكل أوسع.

د- انخفاض التغيب الطويل عن العمل.

هـ- انخفاض معدل دوران العمل.

و- إنتاجية عالية.

(2) اعتبرت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تمثل عاملاً حاسماً في تحديد رضا وأداء العاملين في جميع المؤسسات.

(3) إن جودة الحياة الوظيفية تحتل أهمية كبيرة على مستوى المنظمات وعلى مستوى المجتمع ككل.

(4) إن عديداً من العوامل الديموغرافية للقوة العاملة ومستويات الإجهاد العالية تضع تحديات رئيسة وكبيرة أمام المنظمة، وأنه إذا ما تثبتت جودة الحياة الوظيفية فسيكون لها تأثير سلبي على إنتاجية وأداء العاملين في المنظمة.

9. دراسة Ayesha Tabassum (2012) (1):

• الهدف من الدراسة:

(1) هدفت الدراسة لتعرف العلاقات الداخلية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لأعضاء الكلية في الجامعات الخاصة في بنجلادش.

(2) تحديد العوامل والأبعاد الحساسة (الدرجة) لجودة الحياة الوظيفية في قطاع الجامعات الخاصة.

(3) معرفة أي العوامل الأكثر تأثيراً على مفهوم جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لأعضاء الكلية.

(4) اكتشاف العلاقة المتبادلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لأعضاء الكلية.

• منهجية الدراسة:

شملت عينة الدراسة على اثنين وسبعين رداً صحيحاً لأعضاء الكليات في الجامعات الخاصة في بنجلادش وجميعهم من الموظفين الذين يعملون بنظام الوقت الكامل في الجامعات، وكانت النسبة بين الذكور والإناث من المبحوثين تعادل 50% إلى 50% على التوالي، واعتمدت الدراسة على نموذج والتون في قياس مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعات الخاصة في بنجلادش.

(1) Ayesha Tabassum **Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh** European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2., 2012 PP 79 – 89

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- (1) وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة، وبين الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في بنجلادش.
 - (2) وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة وبين الرضا الوظيفي للعاملين
 - (3) استخدام مزيج من أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ من أجل أعضاء الكلية سوف يعطي ميزة تنافسية أعلى للأداء، ومن ثم يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء الكلية.
 - (4) كان ترتيب الأبعاد الخاصة بجودة الحياة الوظيفية على النحو التالي:
 - (أ) عدالة وكفاءة نظم الأجور والتعويضات.
 - (ب) ظروف عمل صحية آمنة.
 - (ت) الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين.
 - (ث) الفرص المتاحة مستقبلاً للنمو والأمان الوظيفي.
 - (ج) التكامل الاجتماعي في العمل.
 - (ح) حقوق العاملين الدستورية في المنظمة.
 - (خ) التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
 - (د) التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية.
- 10. دراسة (2013) Naharuddin et. al. (1):**

• الهدف من الدراسة:

- (1) دراسة أهم العوامل في بيئة مكان العمل التي يمكن أن تؤثر في أداء العاملين في شبكة التنمية المستدامة في ماليزيا.
- (2) التعرف إلى أثر الدعم والسلوك الإشرافي في أداء العاملين بالمنظمة.
- (3) التعرف إلى أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين بالمنظمة.
- (4) التعرف إلى أثر المساعدات المقدمة للعاملين في الأداء الوظيفي لهم.

• منهجية الدراسة:

بلغ حجم العينة المستخدمة (200) موظف من العاملين في أكبر ثلاثة مراكز لشبكة التنمية المستدامة في ماليزيا، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية للمجتمع، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة للدراسة وزعت على العينة، وتم استرداد (139) استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

(1)Naharuddin, Nina Munira and Sadegi, Mohammad, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Mivazu Malaysia** .International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 66-78, April 2013.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير قوي إيجابي لعوامل بيئة العمل المادية في أداء العاملين.
- (2) يوجد تأثير إيجابي للمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي للعاملين في شبكة التنمية المستدامة الماليزية.
- (3) لا يوجد تأثير إيجابي للدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

11. دراسة (Saleem, Irfan et. al. (2014) (1):

• الهدف من الدراسة :

- (1) الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة (هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين).
- (2) دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- (3) دراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز و الأداء الوظيفي للعاملين.
- (4) دراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين و الأداء الوظيفي للعاملين.
- (5) دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير و الأداء الوظيفي للعاملين.

• منهجية الدراسة :

ضم مجتمع العاملين في اثنين وتسعين فرعاً لأكثر ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة مكونة من خمسة مجالات رئيسة (46) فقرة موزعة على المجالات الخمسة و(10) عبارات لمجال الأداء الوظيفي، و(6) فقرات للالتزام التنظيمي، و(10) فقرات للتعويضات، و(10) فقرات للشفافية في التوظيف والاختيار، و(10) فقرات للبرامج التدريب ، وتم استلام (310) استبانة صحيحة من الاستبانات التي تم توزيعها على العاملين.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- (2) توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم.

(1) Saleem, Irfan and Khurshid, Aitzaz, **Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?** (January 19, 2014) Pakistan business review, Vol. 152 Issu (4)(2014).PP 669-688 .

(3) إنه توجد علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

(4) توجد علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- اتفقت كل من دراسة (Normala, Daud) ودراسة (Kalayanee Koonmee et al) على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، وبالتالي ركزت على الجانب المتعلق بالالتزام التنظيمي، إلا أن الدراسة الأولى ركزت فقط على الأنواع الرئيسية للالتزام التنظيمي من خلال (4) أنواع كمتغيرات فرعية للمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، في حين اعتبرته الدراسة الثانية متغيراً من ثلاثة متغيرات تابعة للدراسة.

- بينما اتفقت كل من دراسة (Seied H.Mousavi et al) ودراسة (M. S Hayrol Azril) ودراسة (Indira Kandasamy) على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الإنتاجية للعاملين، ولكن مع اختلاف ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما بينها في التأثير على إنتاجية العاملين.

- ركزت كل من دراسة (Beth A. Brooks) ودراسة (M. S. Hayrol Azril) على الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المنظمة، واتفقت الدراستان على أن " التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية " هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في ترتيب الأبعاد، إلا أن دراسة (Beth A. Brooks) اعتمدت على ثمانية أبعاد أساسية، في حين ان دراسة (M. S. Hayrol Azril) اعتمدت على أربعة أبعاد رئيسية في مدى تأثيرها على أداء العاملين.

- ركزت كل من دراسة (Sirgy .M.Joesph) ودراسة (Hanita Sarah Saad) على تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي، إلا ان دراسة (Hanita Sarah Saad) أكدت على وجود علاقة بين عوامل جودة الحياة الوظيفية منفردة على الأداء الوظيفي وعلى عدم وجود ارتباط بين تزامن دخول العوامل مجتمعة على الرضا الوظيفي.

- اتفقت كل من دراسة (John K. Layer et al) ودراسة (Sirgy .M.Joesph) على وجود تباين فيما بين العاملين في إدراك أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أساس الخصائص الديموغرافية، بينما اختلفت دراسة (Roberto Alves Calumb) جزئياً مع الدراستين السابقتين،

- حيث توصلت إلى عدم وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الفئات العمرية، إلا أن دراسة (Farideh Haghshenas) توصلت إلى أنه لا توجد فروق فيما بين العاملين في إدراكهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أساس العوامل الديموغرافية المختلفة.
- اختلفت دراسة (Elise Ramstad) مع جميع الدراسات السابقة، فركزت على إمكانية تحسين الأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد، من خلال استخدام ودعم الممارسات المرتبطة بالتنمية المستدامة في مكان العمل.
- اعتبرت دراسة (زكي) أن جودة الحياة الوظيفية متغير تابع يمكن التأثير عليه من خلال ممارسات ودور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ومن ثم التأثير على إنتاجية المنظمات.
- اتفقت كل من دراسة (C.P Garg) ودراسة (Ayesha Tabassum) على وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين، إلا أن دراسة (Ayesha Tabassum) أضافت إلى ذلك تأثير جودة الحياة الوظيفية في تحقيق ميزة تنافسية، في حين أن دراسة (C.P Garg) أضافت إلى ذلك تأثير خصائص الوظيفة والخصائص والسمات الشخصية بشكل غير مباشر على معدلات الغياب ودوران العمل والإنتاجية، وذلك إضافة إلى الرضا الوظيفي كمتغير تابع رئيس.
- بينما ترى دراسة (المغربي) أن هناك تأثيراً مباشراً لجودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة على تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- اعتمدت كل من دراسة (Lediana Xhakollari) ودراسة (Farideh Haghshenas) ودراسة (Ayesha Tabassum) على معايير جودة الحياة الوظيفية التي أعدها العالم والتون من خلال النموذج الذي قدمه لجودة الحياة الوظيفية، إلا أنها اختلفت في كيفية استخدامها والهدف منها، فقد استخدمت الدراسة الأولى أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعرفة مدى تأثير كل بعد منها على الرضا العام عن جودة الحياة الوظيفية، بينما استخدمت الدراسة الثانية نفس الأبعاد لمعرفة تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، في حين ركزت الدراسة الثالثة على استخدامها في إدراك العاملين لهذه الأبعاد على أساس الخصائص الديموغرافية للعاملين في المنظمة.
- ركزت دراسة (Saleem, Irfan et. al) على ممارسات الموارد البشرية في المنظمة معتمدة في ذلك على أربع ممارسات رئيسة و مدى العلاقة بين هذه الممارسات والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

- طبقاً لما سبق وبعد تحليل الدراسات السابقة خلص الباحث إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتمد على عديد من الأبعاد والعوامل التي يمكن الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة لهذا البحث، وكانت أهم هذه العوامل ما يلي:

1. الأجور والمكافآت.
2. التدريب وفرص التعليم.
3. العدالة التنظيمية.
4. المشاركة في صنع القرار.
5. الاستقرار والأمان الوظيفي.
6. توازن الحياة الوظيفية والشخصية.
7. العلاقات الاجتماعية.
8. نمط الإشراف والسلوك القيادي.
9. الالتزام التنظيمي.
10. الصورة الذهنية عن المنظمة.
11. الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.

- الفجوة البحثية والجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في البحث:

يمكن للباحث تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وأهم الجوانب الإضافية التي سوف يتناولها الباحث في دراسته وهي:

- تكامل وشمول وتعدد الأبعاد والمفهوم: إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ذات أبعاد متعددة في منظومة عمل متكاملة يؤدي تطبيقها إلى تحسين حياة العمل والحياة الشخصية وتحسين أداء العاملين في المنظمة، لذا وجد الباحث أن معظم الدراسات التي اهتمت في بيئة العمل الجامعية سواء المادية أو المعنوية استخدمت بعداً واحداً منفرداً عن باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي لا يمكن تعميم واستخدام نتائج هذه الدراسات، في حين أن هذه الدراسة تحاول قياس مدى تأثير كافة العوامل والأبعاد المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين.

- طبيعة وتنفيذ الأبعاد: هناك اختلاف بين أنظمة العمل المرتبطة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من بيئة عمل إلى أخرى، ففي هذه الدراسة وجد أن أنظمة العمل في الجامعات الفلسطينية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة، فعلى سبيل المثال لا الحصر: هناك اختلاف في أبعاد (نظم الأجور والمكافآت، نظم الترقيات والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية) في مجال تطبيق الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة.

- مجال التطبيق: هناك اختلاف بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية والجامعات العامة، وبين القوانين التي تنظم عمل هذه الأنواع من الجامعات، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجامعات الخاصة من جانب، ودراسات أخرى ركزت على الجامعات الحكومية من جانب آخر، في حين أن هذه الدراسة مجال تطبيقها و التركيز المباشر لها سيكون على

الجامعات العامة، والتي لم تتناولها أي دراسة من الدراسات السابقة خاصة، في جوانب جودة الحياة الوظيفية، فالجامعات العامة هي جامعات ليست حكومية وليست خاصة بل هي مستقلة بتحديد وتعيين قياداتها وكوادرها وعاملاتها ومجال عملها، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

- بناءً وتأكيداً على ما سبق من تحديد للجوانب الإضافية وتحديد الفجوة البحثية ومعالجتها، فإن الباحث في هذه الدراسة قام بطرح مجموعة من التساؤلات تدعم الجوانب الإضافية وتعالج الفجوة البحثية وهذه التساؤلات هي:

1. هل يوجد إدراك لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية لمفهوم وأبعاد جودة الحياة الوظيفية؟
 2. هل تطبق الجامعات الفلسطينية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية، وما هي المجالات التي تقوم بخدمتها؟
 3. هل توجد فروق بين آراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية؟
 4. هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية؟ وما هي درجة ونوعية هذه العلاقة؟
- الشكل التالي يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأهم الجوانب الإضافية التي يتناولها الباحث في دراسته:

الشكل رقم (1)



الفصل الثالث

الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي (تأصيل نظري وميداني)

- ◆ أولاً : جودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأبعاد، أهمية التطبيق).
- ◆ ثانياً: ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية وطرق قياسها.
- ◆ ثالثاً: الأداء الوظيفي (المفهوم والأهمية ، الأنواع ، مصادر الأداء غير الفعال).
- ◆ رابعاً: عملية تقييم الأداء(المفهوم والغرض منها، أسباب فشلها ، آليات تطوير الأداء).
- ◆ خامساً: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- ◆ سادساً: واقع التعليم العالي في فلسطين.
- ◆ سابعاً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية الفلسطينية.
- ◆ ثامناً: نماذج وتجارب الجامعات العربية في مجال الجودة والاعتماد.
- ◆ تاسعاً: نماذج وتجارب الجامعات العالمية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثالث

الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

(تأصيل نظري وميداني)

أولاً: جودة الحياة الوظيفية (المفهوم، الأبعاد، أهمية التطبيق):

تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسئولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسئولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً⁽¹⁾.

وكما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على / أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة عمل العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم ومن ثم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم، تكون قد بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل، وتكون النتيجة نجاحات متواصلة بالمنظمة في عالم فيه من التنافس الشديء الكثير⁽²⁾.

أ. مفهوم وماهية جودة الحياة الوظيفية:

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة، والتي تعكس أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة، والتي تعكس بدورها أهداف أصحاب رأس المال، حيث إن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأيضاً تلبية مطالب العملاء والمجتمع⁽³⁾.

- كما يستعرض الباحث أدناه بعضاً من التعريفات الأكثر شيوعاً لجودة الحياة الوظيفية مدونة حسب سياق تاريخ صدورهما على النحو التالي:

(1) الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، (2003)، ص 275.
(2) السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر (2009)، ص 350.
(3) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. ص 10.

جدول رقم (6)
مفهوم جودة الحياة الوظيفية

المصدر	مفهوم (تعريف) جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
Kaila, 2006 ⁽¹⁾	هي أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل.	Suttle	1977
Geet, Deshpande, & Deshpande, 2009 ⁽²⁾	هي أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه في تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل.	American Society of Training and Development	1979
Frederick 2002. ⁽³⁾	هي أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة من خلال خبرتهم في المؤسسة.	Frederick,	1980
Weert, Dulmen, & Bensing, 2008 ⁽⁴⁾	هي المستوى الذي يكون عنده الموظفون قادرين على أداء وتصميم عملهم طبقاً لخياراتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم.	Beukema	1987
Schalock, & College, 1997 ⁽⁵⁾	تعود إلى مستوى رضا الفرد عن علاقته بالمهام الموكلة له في مكان العمل.	Kiernan, & Knutson	1990
Lau & May, 1998 ⁽⁶⁾	هي الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم و تعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي و فرص النمو في المنظمة.	Lau & May	1998
جاد الرب، سيد محمد، 2008 ⁽⁷⁾	هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.	جاد الرب، سيد محمد	1999
Khosrowpour, 2001 ⁽⁸⁾	تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.	Khosrowpour	2001

(1) Kaila, H. L. **Industrial and organizational psychology**, India: Kalpaz Publications. (Vol. 2).(2006)pp. 430-431

(2) Geet, S. D., Deshpande, A. D., & Deshpande, A. A. **Human resource management**. (2009). p 212.

(3) Frederick, R. (Ed.). **A companion to business ethics**. (2002).pp 272-273.

(4) Weert, J. C. M. van., Dulmen, A. M. van., & Bensing, J. M. **What factors affect caregiver communication in psychogeriatric care?** New York: Nova Science Publishers, (2008).p.90.

(5) Schalock, R. L., College, H. (Eds.). **Quality of life: Application to persons wit disabilities**. Washington, DC: American Association on Mental Retardation. (Vol. 2).(1997).pp 64-65.

(6) Lau, R.S., & May B.E.). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. Human Resource Development Quarterly, (1998). p 213.

(7) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. ص 9.

(8) Khosrowpour, M.. **Managing information technology in a global economy**. USA: Idea Group Publishing (IGP)(2001). p 378.

السنة	المؤلف	مفهوم (تعريف) جودة الحياة الوظيفية	المصدر
2004	الطبال، عبد الله	هي مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً، ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة.	الطبال، عبد الله 2004 ⁽¹⁾
2008	السالم، مؤيد	هي عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون.	السالم، مؤيد 2008 ⁽²⁾
2010	Pizam	هي مدخل يشتمل على مجموعة من قضايا المكافآت والوقت الممتع الذي يقضيه العاملون في بيئة العمل.	Pizam, 2010 ⁽³⁾
2012	C.P. Garg.et al	هي المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معانٍ كبيرة في حياة الأشخاص.	Garg.C.P.et al 2012 ⁽⁴⁾
2013	Surya Kumar.Shani	هي درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل.	Surya Kumar.Shani.2012 ⁽⁵⁾

المصدر : من إعداد الباحث

ويسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (7)

مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضوع الدراسة

الرقم	الجامعة	مفهوم (تعريف) جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	هي " الشعور بالأمان الوظيفي في ظل المتطلبات المادية والوصف الوظيفي الواضح وتوفير عنصر الثواب والعقاب"	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر

(1) الطبال، عبدالله عبدالله، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، (2004) ص57.

(2) السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إتراء للنشر (2009) ص350.

(3) Pizam, A (Ed.). **International encyclopedia of hospitality management**. (2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd (2010). p 551.

(4) C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal **Quality of Working Life: an Overview** International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3 2012 P 233.

(5) Surya Kumar.Shani. **A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited**. International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1 (2013), pp.2.

الرقم	الجامعة	مفهوم (تعريف) جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(2)	الجامعة الإسلامية	هي " تلقي الموظف بالجامعة الخدمات كما يجب أن يتلقاها وشعوره بالراحة النفسية والوظيفية ، وأن يكون راضياً عن البيئة الوظيفية، وذلك لينعكس إيجاباً على عمله"	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للتشؤون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير.
(3)	جامعة الأقصى	هي " مجموعة المؤشرات القابلة للقياس والملاحظة مثل : أوضاع العمل ، مستوى الدخل ، المكانة الاجتماعية والاقتصادية ، وحجم المساندة المتاح من شبكة العلاقات الاجتماعية "	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

وبعد استعراض ما سبق من المفاهيم المختلفة لجودة الحياة الوظيفية أمكن للباحث التوصل الى ما يلي:

- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديث، بل هو منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، والذي يعتبر أهم ما تمتلكه المنظمة في علم الإدارة كأحد العلوم الإنسانية الهامة.
- إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبرامجها يرتبط بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، بالتالي ترتبط ببرامج وأبعاد يمكن من خلالها خلق نوع من التوازن بين حياة العمل للأفراد العاملين وبين حياتهم الشخصية، وهذا الدور يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- إن تحقيق وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة سيؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة والأطراف ذات العلاقة مع المنظمة.
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب واستقطاب للعاملين بالمنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة، ومن ثم تحسين القدرات والرغبة في العمل، وبالتالي تطوير وتحسين الأداء.
- وفي إطار ما سبق يمكن للباحث أن يعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها:
" مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة "

ب. برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تتضمن جودة الحياة الوظيفية أبعاداً ومعاني مختلفة لشرائح مختلفة من العاملين، ومن ناحية أخرى فقد لوحظ وجود مفاهيم مختلفة عن مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية. وسيقوم الباحث بتناول آراء الباحثين والكتاب حول أبعاد و برامج جودة الحياة الوظيفية موضحاً ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم (8)

أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية

المصدر	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
Ayesha Tabassum, (1)2012	" عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة".	Walton	1973
(2)Islam, 2011	" الأمان الوظيفي، بيئة عمل جيدة، علاوات كافية ومكافآت عادلة	Glasier	1976
Ahmadi & Salavati, 2012 ⁽³⁾	" الأمان الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت، الأجور العادلة والمرتفعة، فرص الترقية والتقدم الوظيفي".	Straw & Heckscher	1984
Guillory & Galindo, 1995 ⁽⁴⁾	" فرصة للإبداع، التشجيع والتحفيز الذاتي، الإدارة الذاتية، الاعتراز بالعمل، التنظيم، الولاء وتحقيق الذات".	Guillory & Galindo	1995
جاد الرب، سيد محمد، 2008 ⁽⁵⁾	" بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقى الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين".	جاد الرب، سيد محمد	1999
عبد العزيز، أحمد عزمي، 2005 ⁽⁶⁾	" مشاركة تطوعية من قبل الموظفين، موافقة النقابة على المشاركة، تدريب العاملين على حل المشكلة كفريق، استخدام حلقات الجودة، مشاركة فريق العمل في التنبؤ وتخطيط العمل".	عبد العزيز، أحمد عزمي	2005
Beth A. Brooks.2007 ⁽⁷⁾	" توازن الحياة الشخصية والوظيفية، خصائص الوظيفة والاستقلال في أداء العمل، نمط الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار، علاقات العمل والأمان الوظيفي والسلامة المهنية".	Beth A. Brooks	2007

(1) Ayesha Tabassum **Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh.** European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2.(2012) pp 79- 89

(2) Islam, M **Quality of Work Life: An insight of causes of attrition in insurance sector in India.** International Conference of Management (ICM 2011)) Proceeding. (2011. p 344

(3) Ahmadi, F., & Salavati, A. Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in publik organization in Kurdistan province. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussines. 4 (1). (2012).pp 235-246.

(4) Guillory, W. A., & Galindo, L. A.. **Empowerment for High-Performing Organizations. Innovations International.** (1995).

(5) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. ص 8.

(6) عبد العزيز، أحمد عزمي، مرجع سبق ذكره. ص 38.

(7) Beth A. Brooks, **Op.cit.**, pp 152- 157.

المصدر	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
Hanita Sarah Saad.2008 ⁽¹⁾	" الرعاية الصحية، بيئة العمل، المرونة في ساعات العمل، الكفاءة الذاتية "	Hanita Sarah Saad	2008
Andy Danford. et. al. 2008 ⁽²⁾	" مشاركة العاملين، الأمن الوظيفي، الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي "	Andy Danford .et. al	2008
Indira Kandasamy.2009 ⁽³⁾	" خصائص الوظيفة، الصورة الذهنية عن المنظمة، بيئة العمل المادية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، علاقات جماعة العمل، التعامل مع العملاء "	Indira Kandasamy	2009
Elise Ramstad.2009 ⁽⁴⁾ Ramstad.2009 ⁽⁴⁾	" التعاون بين الإدارة والموظفين، فرق العمل، العلاقات الاجتماعية، الصحة النفسية، تنمية المهارات المهنية "	Elise Ramstad	2009
M. S. Hayrol Azril.2010 ⁽⁵⁾	" توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نظم الاتصالات التنظيمية، العلاقات مع الزملاء، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي والسلامة المهنية، نظم التعويض، السياسات التنظيمية، نمط الإشراف "	M. S. Hayrol Azril	2010
Seied H.Mousavi et al.2011 ⁽⁶⁾	" الأجور والمكافآت، التدريب وفرص التعلم، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، تصميم الوظائف، بيئة العمل، الأمن الوظيفي "	Seied H.Mousavi et.al	2011
Chandranshu Sinha.2012 ⁽⁷⁾	" الرضا الوظيفي، ثقافة الاستجابة لمتطلبات الأسرة، تحفيز الموظفين، الدعم التنظيمي، التعويض، المرونة في ساعات العمل، السلوك الإشرافي والعاطفي، المكافآت والأجور، الاتصال والتواصل، الالتزام التنظيمي، تطوير السيرة المهنية "	Chandranshu Sinha	2012

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظة : أثناء قيام الباحث بالدراسة وجمع المعلومات والبيانات والدراسات وجد أن الدراسات التي أجريت مطلع العام (2013) قد اعتمدت على الأبعاد التي تناولها والتون عام 1973 كمقياس لواقع جودة الحياة الوظيفية، والتي جاء الباحث على ذكرها في مقدمة الجدول السابق، والدراسات سبق ذكرها ضمن الدراسات السابقة التي استفاد منها الباحث.

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول ما هي أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة بالجامعة إضافة إلى الأبعاد التي تحتاجها و تسعى الجامعة لتحقيقها في المستقبل؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

(1) Hanita Sarah Saad, Aion Jauhariah Abu Samah , Op_cit.. ,pp 23-34.

(2) Andy Danford., and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S , Op_cit.. pp. 151-166.

(3) Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, Op_cit.. pp: 328-337.

(4) Elise Ramstad, Op_cit.. pp.423 – 436.

(5) M. S. Hayrol Azril , Op_cit.. pp.64-73.

(6) Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary, Op_cit.. PP 3665-3368.

(7) Chandranshu Sinha , Op_cit.. PP[31-40].

جدول رقم (9)

أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة

الرقم	الجامعة	أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	الأبعاد المتوفرة : " الديمقراطية ، وجود بعض الأنظمة والقوانين ، هيكلية تنظيمية معتمدة " في المستقبل : " استحداث مناصب إدارية جديدة لتسهيل المهام في الهيكلية ، تطوير جوانب أخرى من الأنظمة والقوانين المتبعة بالعمل داخل الجامعة"	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر
(2)	الجامعة الإسلامية	الأبعاد المتوفرة : " الشعور بالسلامة والأمن بالعمل ، السلامة البدنية ، الإحساس بالانتماء للجامعة والسعادة بالعمل، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي " في المستقبل : " المشاركة المجتمعية ، تحسين أنشطة الحياة اليومية للعاملين بالجامعة "	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير .
(3)	جامعة الأقصى	الأبعاد المتوفرة : " اتخاذ القرارات الذاتية ، توفر متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة الذاتية ، تحسين الإنتاجية " في المستقبل : " إعادة تصميم وإثراء الوظائف ، عدالة نظم المكافآت المادية والحوافز المعنوية ، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التدريب والتعلم، زيادة الكفاءة التنظيمية والعمل الجماعي"	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

وبعد استعراض كافة الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية عبر التسلسل التاريخي من عام 1973 حتى العام الحالي، يرى الباحث أن هناك اختلافاً بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بأبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية وتفسير كل بعد منها والذي يتناسب مع الهدف الذي نشأت من أجله الدراسة، والتي قام بجمع البيانات والإحصاءات اللازمة من أجلها، إلا أن جميع الكتاب والباحثين اتفقوا على أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد أو جانب دون الآخر وإنما هي مجموعة أبعاد وعمليات متكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المنظمة، وهذا ما ذهب إليه (جاد الرب) في تفسيره لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها وبرامجها⁽¹⁾، كما يجد الباحث أن هناك اختلافاً بين القيادات الجامعية فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في الجامعات، وهذا يتوقف على طبيعة وبيئة عمل كل جامعة ، في حين أنه يوجد هناك شبه توافق بين إجابات الجامعات الثلاث فيما يتعلق بالأبعاد التي تحتاجها كل جامعة في المستقبل

(1) جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، القاهرة، دار النهضة العربية (2005)، ص ص 65-66.

وخصوصاً أنظمة وقوانين وأنشطة العمل اليومية والتي يرتبط جزء كبير منها بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، إضافة إلى ضعف الموارد المالية المتاحة لهذه الجامعات وغيرها من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إلا أنه يوجد اختلاف في جانب آخر يعود في الأساس إلى أسلوب كل جامعة وطبيعة عملها والضوابط الحاكمة لها ، فعلى سبيل المثال: نجد في جامعة الأزهر أنها بحاجة إلى تطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي ، في حين أن الجامعة الإسلامية ترى انها بحاجة إلى مشاركة مجتمعية مع كافة الأطراف المتعاملة مع الجامعة ، إلا أن جامعة الأقصى ترى أنها بحاجة إلى عدالة نظم المكافآت المادية والحوافز المعنوية ، وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التدريب والتعلم، وهذا نتيجة لتبعية هذه الجامعة لأنظمة الحكومة وتدني الأجور والمكافآت مقارنة بالجامعات الأخرى، إضافة إلى تعقد إجراءات الترقى والتقدم الوظيفي فيها.

ج. أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يلي:

1. تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
2. مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
3. زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
4. المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع⁽¹⁾.
5. زيادة درجة الرضا الوظيفي.
6. تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
7. انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.
8. تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
9. زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.
10. استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

(1) السالم، مؤيد سعيد مرجع سبق ذكره ص35

جدول رقم (10)

أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة

الرقم	الجامعة	أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	- تميز الأداء . - زيادة الإنتاجية . - تطوير وإتقان العمل .	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر
(2)	الجامعة الإسلامية	- تحقيق التوازن بين الواقع والتوقعات من قبل الموظف. - تحقيق التوازن بين الوظائف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية وبين متطلبات الموظفين .	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير.
(3)	جامعة الأقصى	- تساعد على رفع مستوى وشأن الجامعة. - الإتقان على المستوى الوظيفي. - عمل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. - معرفة نقاط القوة والضعف.	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

يجد الباحث ومن خلال إجابات القيادات الجامعية أن هناك توافقاً بين كافة هذه القيادات على أهمية تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهذا يؤكد على أهمية هذا البحث وخاصة أن هناك إجماعاً على أنها تؤدي إلى تميز في الأداء وتحسين في الإنتاجية وتحسين الخطط الاستراتيجية وترفع مستوى وشأن هذه الجامعات وتحقق التوازن المطلوب ، وبالرغم من اتفاقها على الأهمية الكبيرة لجودة الحياة الوظيفية وبرامجها، إلا أنه يوجد قصور كبير جداً في هذه الجوانب من قبل إدارات هذه الجامعات ومجلس التعليم العالي ووزارة التعليم العالي، وهذا ما أكدته اجابات القيادات الجامعية لبعض الأسئلة المتعلقة بهذا البحث، وما أكدته أيضاً ردود أفعال اتحاد نقابات العاملين لهذ الجامعات من إضرابات وتعليق للدراسة لفترات مختلفة خلال السنوات الأخيرة، بسبب قصور كبير في جوانب مرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: طرق قياس و ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية.

أ. قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. اعتبرت دراسة (Islam, M. Z. & Siengthai, S) ⁽¹⁾ أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

1. معدلات الأداء الوظيفي.
2. درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
3. سياسة الأجور.
4. سياسة الشركة.
5. مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg.C.P.et al 2012) ⁽²⁾ أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

1. معدل دوران العمل.
2. معدل الغياب الطويل.
3. إنتاجية العاملين.
4. درجة الرضا الوظيفي.

وتشير دراسة (Kalayanee Koonmee et. al) ⁽³⁾ إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية خلال المقاييس التالية:

1. الالتزام التنظيمي.
2. الرضا الوظيفي.
3. سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

- حيث اشتملت الدراسة على مديري الموارد البشرية في تسعة قطاعات مختلفة في العمل، وخلصت إلى أنه يمكن لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى أن تؤثر على الرضا الوظيفي

(1) Islam, M. Z. & Siengthai, S. **Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone**. Paper presented to ILO Conference on Regulation for Decent Work, Geneva(2009)..pp1-19.

(2) Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal , Op.cit., p 234.

(3) Kalayanee Koonmee , Anusorn Singhapakdi , Busaya Virakul , Dong-Jin Lee, Op.cit., pp.20-26.

للعاملين، وأن جودة الحياة الوظيفية في حدها الأعلى يمكن ان تؤثر على الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

في حين ترى دراسة (Elise Ramstad.)⁽¹⁾ أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال المقاييس التالية :

- إنتاجية العمل.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- جودة العمليات.
- المرونة في خدمة العملاء.
- سهولة وسلاسة العمليات.
- مدى المرونة في أساليب العمل.
- تطوير نمط العمليات.
- نظم الجودة.
- تطوير المهارات المتعددة.

بينما دراسة (Indira Kandasamy)⁽²⁾ وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي :

- معدلات دوران العمل.
- معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.
- درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.

بينما توصل (جاد الرب)⁽³⁾ إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب فيها، و اشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

1. معدلات حوادث العمل.
2. معدلات الشكاوي.
3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
4. معدلات الغياب والتغيب.
5. معدلات دوران العمل.

(1) Elise Ramstad, Op.cit., pp.423 – 436

(2) Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri, Op.cit., pp: 328-337.

(3) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. (2008) ص 29.

6. معدلات الجزاءات.

7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:

- معدل العائد على الاستثمار.
- معدل العائد على الأصول.
- معدل العائد على حق الملكية.
- معدل نمو المبيعات.
- السعر السوقي للسهم.
- معدلات الدوران.

الخلاصة:

يرى الباحث أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية اختلفت من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث للوصول إليه وللنتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية والمقاييس الوصفية في قياس جودة الحياة الوظيفية.

ب. طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة:

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن هذه الطرق التي يمكن اتباعها ما يلي⁽¹⁾:

1. أظهر ما هو متوقع:

يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل؛ لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

(1) Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal, Op.cit., pp 239-241.

2. شارك الموظفين:

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات، فأشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات.

3. اعتماد نهج طويل الأجل:

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلاً من التغلب على المعوقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.

4. ابدأ صغيراً:

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلاً من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك .

5. ركز على عمل الفريق:

يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل ان تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب ان يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية، ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معاً.

6. امنح تدريباً:

منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبنياً على الحاجة ومفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته.

7. اتصل وتواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، و بذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

8. شجع الموظفين:

يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلاً من المدير الذي يقول دائماً (لا، وكلا) ؛ فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالاً من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة. - كما توصل كاتب آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشتمل هذه الممارسات على ما يلي (1) :

1. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
2. المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
3. الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً، والتي غالباً ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
4. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يساهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة، ويقلل من حالات التوتر والضغط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة.
5. التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيه والمتعاملين معها.

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم ؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

(1) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. (2008) ص 29.

جدول رقم (11)

طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة

الرقم	الجامعة	طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	مشاركة العاملين من خلال : (1) التقييم. (2) المقابلات الشخصية للعاملين. (3) الزيارات الميدانية . (4) الاطلاع على تجارب الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر
(2)	الجامعة الإسلامية	(1) تهتم الجامعة بتمكين العاملين لتحقيق انخراطهم في العمل. (2) توفير بيئة صحية سليمة في أماكن العمل. (3) مشاركة العاملين في القرارات التي تساعد على تحسين الإنتاجية. (4) تحسين الصحة والسلامة المهنية . (5) محاولة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (6) تحفيز الموظفين من خلال إعطاء جوائز للمجتهدين .	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير .
(3)	جامعة الأقصى	(1) العمل مستقبلاً على توفير بيئة عمل صحية وآمنة. (2) العمل على زيادة رضا العاملين. (3) تحقيق العدالة الوظيفية والتنظيمية . (4) محاولات أفضل نحو إحساس أكبر في قضايا العمل والعائلة للعاملين. (5) اتصالات أكثر فعالية بين الأطراف مستقبلاً . (6) زيادة الثقة والمشاركة في مكاسب الجامعة.	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

يرى الباحث أن الإجابات التي حصل عليها من القيادات الجامعية ومن خلال ملاحظة الباحث وعمله في بعض هذه الجامعات وإعادة السؤال على هذه القيادات لتفسير هذه الإجابات، وجد أن هذه الطرق والممارسات هي مجرد مقترحات تسعى الجامعات لتحقيقها في المستقبل، باستثناء الجامعة الإسلامية التي استخدمت بعض الطرق والممارسات، إلا أنها بحاجة إلى طرق جادة حقيقية في المستقبل لإشباع رغبات العاملين وتحقيق معدلات جيدة من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي خاصة وبعد إقرار قيادات الجامعة الإسلامية بوجود معدلات واضحة من عدم رضا العاملين، إضافة إلى زيادة الضغوط الإدارية والأكاديمية على القيادة والعاملين في الجامعة.

ثالثاً: الأداء الوظيفي (المفهوم والأهمية، الأنواع، مصادر الأداء غير الفعال).

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً هاماً وأساسياً في تحديد وقياس أداء المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

إن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة؛ لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً⁽¹⁾.

بالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً مع المهارات المناسبة وإعدادها؛ لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي⁽²⁾.

أ. ماهية وأهمية الأداء الوظيفي:

يرى الباحث أن الأداء المتميز للفرد في أي منظمة كانت سواء كانت صناعية أو خدمية وسواء كانت عامة أو خاصة يتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح الأهداف التي يسعى هذا الفرد لتحقيقها من جانب، والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من جانب آخر، وهذا من شأنه بالضرورة أن ينعكس على كفاءة المنظمة من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية استخداماً أمثل، وينعكس من جانب آخر على فاعلية المنظمة من خلال تحقيق الأهداف والوصول إلى مخرجات العمل المطلوبة واللازمة لنجاح كل من الفرد والمنظمة. ونستطيع القول: إن الأداء الوظيفي المتميز يساهم في تعزيز عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال والمتمثلة في (التكاليف، الجودة، الوقت، الابتكار والإبداع).

ويشير أحد الكتاب إلى أن الأداء هو "نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم وقيوده خلال فترة زمنية محددة "

كما ويعتبر أن الأداء الوظيفي الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها:

1. كفايات الموظفين: وتشتمل على المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم التي تنتج أداءً فعالاً.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): المهام والمسئوليات والأدوار التي يتطلبها العمل.
3. بيئة التنظيم: العوامل الداخلية والخارجية⁽³⁾.

(1) الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (2008) ص ص 81-82.

(2) Tomaka, L.A. **Workforce development in the Midwestern region. Spectrum.** (2001), Vol 74, pp 7-26.

(3) الطراونة، عمر، **المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية** عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2010 ص ص 124-125.

- ويعرف كاتب آخر الأداء بأنه "الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام والإشراف والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة" (1).
- في حين يرى باحثون آخرون أن الأداء "ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والارتفاع بمستوى أداء المنظمة" (2).
- ويعرف باحث آخر أن الأداء هو " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده وقدراته" (3).
- كما ويعرف كاتب آخر أن الأداء " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، بمعنى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة" (4)
- وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (12)

مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضع الدراسة

الرقم	الجامعة	مفهوم (تعريف) الأداء الوظيفي	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	هو " المهام الرئيسية الواجب القيام بها وفق المسمى الوظيفي للموظف "	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر
(2)	الجامعة الإسلامية	هو " المخرجات والنتائج العملية التي تنتج من خلال أداء الموظف لمهامه وقدراته المطلوب منه داخل الجامعة وضمن صلاحيات وظيفيته".	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير .
(3)	جامعة الأقصى	هو " القدرة على أداء المهام والخدمات الجامعية بكفاءة في الجامعة".	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

- (1) عامر، سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52.
- (2) العزاوي، نجم، جواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 333-334.
- (3) السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 53-54.
- (4) الجويدي، ماجد بن احمد، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفه، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة - فرع المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 20-21.

- ومن خلال استعراض المفاهيم والتعريفات المختلفة للأداء التي تم استعراضها يجد الباحث أن الأداء ذو أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد، ويمتد أيضاً للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة، وتبرز أهمية الأداء من وجهة نظر الباحث فيما يلي:
1. يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين؛ لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
 2. يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
 3. يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
 4. يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.
 5. يساعد الأداء المتميز الى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
 6. يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
 7. يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة.
 8. يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ب. أنواع الأداء:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وهي:

1. معيار الشمولية:

- حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:
- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو وغيرها من الأهداف.
 - الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء وظيفة التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2. معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة؛ وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية

3. معيار الطبيعة:

يتم تصنيف الأداء وفق معيار الطبيعة إلى: اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي⁽¹⁾.

- الأداء المؤسسي:

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين، كما أن مفهوم خلق القيمة مهم جداً في إطار معادلة استمرار المنظمة وأن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية. إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها أدبيات إدارة الأعمال وهي:

1. الفاعلية: وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
 2. الكفاءة: وهي قياس لمدى استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة.
 3. الإنتاجية: وهي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد، وعبارة أخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.
- يمكن للمنظمة ان تكون فاعلة ولكنها غير كفؤة؛ حيث إن استغلال الموارد بدون ترشيد عقلائي يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية) ، ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة، وقد يحصل العكس في بعض المنظمات، بمعنى أنه رغم الاستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب⁽²⁾
- إن الحالة المثلى التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد كما في الشكل التالي:

(1) سميرة، عبد الصمد، اهمية تقييم اداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة، رسالة غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008. ص ص 55-56.
(2) العامري، صالح المهدي، الغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان - دار وائل لنشر والتوزيع، 2008. ص ص 42-43.

الشكل رقم (2)

إنجاز الأهداف	عالي	فاعل لكن غير كفؤ: تتنجز الأهداف والموارد تهدر	فاعل وكفؤ: الأهداف تتنجز والموارد تستغل بشكل جيد (إنتاجية عالية)
	واطئ	لا فاعل ولا كفؤ: الأهداف لا تحقق والموارد تهدر	كفؤ وغير فاعل: تستغل الموارد جيداً ولكن لا تحقق الأهداف
		ضعيف	جيد
استخدام الموارد			

المصدر: العامري، صالح المهدي، الغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان - دار وائل لنشر والتوزيع، 2008. ص 42-43.

ج. مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب مختلفة لانخفاض كفاءة الأداء، يمكن تقسيمها إلى أربعة مصادر أساسية وهي (1):

أولاً- السياسات والممارسات التنظيمية، وتتلخص فيما يلي:

1. عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
2. عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
3. التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
4. انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
5. عدم وضوح العلاقات الوظيفية.
6. عدم كفاءة الإدارة.
7. ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

ثانياً- المشكلات الشخصية:

1. المشكلات الزوجية.
2. المشكلات المالية.
3. الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.

(1) جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية: المؤلف، 2009. ص

4. القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.
5. ضعف أخلاقيات العمل.
6. المشكلات العائلية الأخرى.
7. انخفاض المجهود.
8. عدم النضوج وقصور التفكير.

ثالثاً- الأسباب المرتبطة بالوظيفة:

1. عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
2. التغيير المستمر في الأعمال والوظائف.
3. الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي.
4. الصراع بين الإدارة والموظفين.
5. عدم أمان ظروف العمل.
6. عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل.
7. عدم القدرة على أداء الوظيفة.
8. قصور المهارات الوظيفية.

رابعاً- العوامل الخارجية:

1. قصور في حدة المنافسة.
2. القيود القانونية.
3. الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
4. الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول مصادر الأداء غير الفعال من وجهة نظرهم؟ كانت الإجابات على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13)

مصادر الأداء غير الفعال من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضوع الدراسة

الرقم	الجامعة	مصادر الأداء غير الفعال	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	(1) ضعف وفهم العاملين للوصف الوظيفي لهم. (2) ضعف المهارات لدى عديد من الموظفين. (3) ضعف كبير في الإمكانيات المادية المتوفرة. (4) قلة الحوافز نتيجة لصراعات في بعض الإدارات والعمادات.	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر

الرقم	الجامعة	مصادر الأداء غير الفعال	المصدر
(2)	الجامعة الإسلامية	(1) الرضا الوظيفي عند بعض العاملين ما زال قليلاً وهذا ينعكس على الأداء. (2) نقل بعض الموظفين قد يكون من غير دراسة مسبقة نتيجة لضغوط العمل الأكاديمي والإداري لإدارة الجامعة.	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشؤون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير.
(3)	جامعة الأقصى	(1) وجود بعض القصور في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (2) الحزبية والتنظيمية السياسية وتعدد الطوائف السياسية وتدخلها في الحياة الجامعية . (3) عدم وجود خطط مستقبلية واستراتيجية واضحة نتيجة الانقسام وضعف التنسيق بين غزة والضفة .	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

يجد الباحث بعد تحليل إجابات القيادات الجامعية لمصادر الأداء غير الفعال أنه يوجد عدد كبير من هذه المصادر يرتبط بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وكان أهمها :

(1) انخفاض في معدلات الرضا الوظيفي، ويرى الباحث أن هذا انعكاس للقصور في بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية.

(2) القصور في جانب التنقلات والترقيات الوظيفية في العمادات والأقسام والدوائر نتيجة للضغوط الأكاديمية والإدارية على القيادات الجامعية، مما يجعل بعض القرارات الخاصة بالتنقلات والترقيات قرارات عشوائية غير مدروسة قد تؤدي إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(3) ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة للجامعات، ويرى الباحث أنها تنعكس سلباً على جوانب متعددة لجودة الحياة الوظيفية أهمها (الأجور والمكافآت، برامج التدريب والتعلم، برامج الصحة والسلامة المهنية، البرامج التي تدعم التوازن بين الحياة والعمل).

رابعاً: عملية تقييم الأداء (المفهوم والغرض منها، أسباب فشلها، آليات التطوير).

أ. ماهية وأهمية عملية تقييم الأداء:

إن قياس الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأية مؤسسة، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم؛ وذلك لسبب هو أن

العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه⁽¹⁾

إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسئوليات وظيفية، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسئوليات وظيفته.

ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء أنها " عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي واقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في نفس اللحظة⁽²⁾

وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول مدى توفر نموذج واضح لعملية تقييم الأداء والفئة المستهدفة بالجامعة؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (14)

مدى توفر نموذج لتقييم الأداء والفئات المستهدفة من وجهة نظر القيادات الجامعية للجامعات موضوع الدراسة

الرقم	الجامعة	عملية تقييم الأداء والفئة المستهدفة	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	توفر نموذج لتقييم الأداء : يوجد نموذج لتقييم الأداء من خلال دليل إرشادي للتقييم وتوفره ضمن قوانين الجامعة من خلال متابعة الحضور والانصراف وبعض التقارير من المدراء والعمداء دون النظر إلى الأمور الأخرى . الفئات المستهدفة : حسب الوظيفة وحاجة الجامعة من عملية التقييم.	- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر.
(2)	الجامعة الإسلامية	توفر نموذج لتقييم الأداء : يوجد نظام كامل و نموذج واضح لتقييم الأداء، من خلال وضع معايير ونماذج لتقييم الأداء، ويتم تطويره كل ستة أشهر ويتبعه قرارات بمكافأة المتميزين ومراجعة المقصرين. الفئات المستهدفة : "أكاديميون ، إداريون ، وخدمات"	- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة . - نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية . - عميد دائرة الجودة والتطوير .

(1) نوري، منير، كورتل، فريد إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع-عمان، 2011. ص ص 319-320.
(2) ابو شيخة، نادر احمد إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2010. ص ص 331-332.

الرقم	الجامعة	عملية تقييم الأداء والفئة المستهدفة	المصدر
(3)	جامعة الأقصى	توفر نموذج لتقييم الأداء : يوجد نظام يرتبط بحضور وانصراف العاملين الأكاديميين فقط وسؤال الطلاب عن أداء المحاضر" الفئات المستهدفة : "أكاديميون فقط.	- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى. - عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .

المصدر : من إعداد الباحث

ب. الأغراض الإدارية والتطويرية التفصيلية لعملية تقييم الأداء:

1- الأغراض الإدارية:

- يمكن القول: بأن نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:
- ◆ إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
 - ◆ إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي.
 - ◆ إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد.
 - ◆ تخطيط الموارد البشرية.
 - ◆ إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
 - ◆ تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.
 - ◆ تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
 - ◆ تستخدم التقارير المنشورة والناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل: الأجور المحددة النقل الاستبعاد، والتي تثير كثيراً من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية.

وفي جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامها كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد، وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.

2. الأغراض التطويرية:

إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء الموظفين فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز أو عالي وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها، التركيز على

التدريب كمدخل للتطوير، وأيضاً وضع خطط نمو وتطوير الموظفين، كما يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين، بحيث لا يكون التقييم منصباً فقط على الأداء الماضي على العاملين، والخلاصة هي أن تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن نظام تقييم الأداء⁽¹⁾.

ج. العوامل والأساليب المؤثرة في فشل برامج تقييم الأداء:

على الرغم من أهمية وظيفة تقييم أداء العاملين، لكنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال؛ لأن العملية تخضع للحكم الشخصي، ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية⁽²⁾.

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء: إن هناك أسباباً تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، وفيما يلي نذكر بعض من هذه الأسباب:

1. قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
2. عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
3. المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
4. عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
5. الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
6. افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
7. القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به، واستمرار التقييم المتتالي والمستمر.
8. عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
9. عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.
10. استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء⁽³⁾.

د. ممارسات وآليات تطوير وتحسين الأداء:

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين

(1) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

(2) السالم، مؤيد سعيد مرجع سبق ذكره ص 237.

(3) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لذا فإن الفعالية التنظيمية التي توفر للزبائن سلماً وخدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر.

كما تتفق الدراسات على أن للرؤساء في المنظمة دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء، فقد توصل أحد الكتاب إلى أن الرئيس أو المدير يلعب الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي تكون غايته الوصول إلى إدارة فاعلة للأداء. كما وحد مجموعة من النقاط والأمور الرئيسة لدور المدير في تحسين الأداء للأفراد العاملين في المنظمة وهي كما يلي⁽¹⁾ :

1. أن يشجع الأفراد العاملين ومروسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.
2. أن ينبه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
3. أن لا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
4. عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.
5. تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ينمي من مهاراتهم.

هناك ممارسات أخرى يمكن للمنظمة من خلالها تحسين وتطوير الأداء مستنداً إلى أن هناك تنوعاً و تعدداً للأساليب والمناهج التي تستخدمها المنظمات في تطوير أداء العاملين، وبالتالي تطوير الأداء الكلي؛ وذلك لأن لكل منظمة ثقافتها وبيئتها وظروفها التي تعمل فيها، ومن هنا تأتي الممارسات الابتكارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين سواء كان في شكل مادي أو معنوي، ومن الممارسات السائدة المنتشرة في كثير من منظمات الأعمال المتقدمة في مجال تحسين الأداء هي ما يلي⁽²⁾.

1. تطبيق منهج ستة سيجما والذي يدخل في نطاق الجودة الشاملة، ويركز على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالمي، وبالاعتماد على المقومات التنظيمية، وتحقيق خارطة الطريق التي يمكن تحقيقها بالاعتماد على فريق المشروع تلو الآخر، وباستخدام قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء.
2. وضع خطة مرنة للموارد البشرية تحقق الإشباع وتعالج مواطن الخلل في عمليات التوظيف والتشغيل ونظم الأجور والحوافز وغيرها، إضافة إلى ذلك تتضمن الخطة اتخاذ إجراءات تتعلق بالأداء بشكل مباشر منها:

(1) تشاندا، اتشوك، وكابرا، شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخوارزمي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

(2) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 436 - 484.

- وضع مستويات أداء محددة أعلى من مستوى أداء الفرد الحالي، وفي نفس الوقت يمكن الوصول إليها حتى تكون محفزة للأفراد.
 - مشاركة وموافقة الموظفين على مستويات الأداء المطلوبة منهم والأهداف الواجب تحقيقها وطرق تحقيقها.
 - تشجيع الأفراد على الأداء الجيد ومواصلة الحصول على المعلومات المرتدة عن الأداء، ومناقشة المشاكل الخاصة بالأداء؛ حتى يمكن الوصول إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول.
 - تدريب المديرين على نظم وطرق مراجعة وتقييم الأداء.
3. تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين والذي يحقق مهارات إدارية عالية في إدارة وقت الإدارة العليا بالمنظمة، وفي بناء الثقة بين المديرين ومرؤوسهم، وأيضاً بما يساهم في توفير كوادر إدارية وقيادات مستقبلية في المنظمة.
4. فرق العمل المدارة أو الموجهة ذاتياً، وبما يحقق الإبداع والابتكار في الإنجاز وتحقيق الأهداف وبما يدفع أداء العاملين نحو التطور والنمو المتزايدين.
5. حلقات الجودة، وهي منهج من مناهج الإدارة اليابانية التي تقوم على التحسين المستمر وتحسين التشغيل وتحقيق مستويات عالية من الجودة الشاملة، من خلال مساهمتها في تحديد المشكلات المؤثرة في جودة المنتجات، والتعرف إلى مختلف البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات، وقد أثبت التطبيق العملي أن حلقات الجودة تقدم دراسات وأفكاراً ونتائج طيبة في المنظمة، وتحسن من الإنتاجية وأساليب التشغيل.
- وبسؤال بعض القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية /موضوع الدراسة/ حول مقترحاتهم نحو تحسين الأداء الوظيفي في ضوء أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم ؟ كانت الإجابات على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (15)

مقترحات تحسين الأداء الوظيفي في ضوء أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر قيادات الجامعات موضوع الدراسة

الرقم	الجامعة	مقترحات تحسين الأداء الوظيفي في ضوء أبعاد جودة الحياة الوظيفية	المصدر
(1)	جامعة الأزهر	<ol style="list-style-type: none"> (1) تعزيز مبدأ الثواب والعقاب. (2) إعتداد جائزة الإداري والأكاديمي المتميز مستقبلاً. (3) توفير وتنويع الدورات التدريبية مستقبلاً (محلي، إقليمي، دولي). (4) عقد جلسات مختلفة مع الموظفين بهدف جمع اقتراحاتهم التطويرية والأخذ بها. (5) إتصالات أكثر فعالية بين الأطراف. (6) زيادة الثقة والمشاركة في مكاسب الجامعة. 	<p>- نائب رئيس جامعة الأزهر للشئون الإدارية والمالية .</p> <p>- عميد دائرة الجودة والتطوير بجامعة الأزهر</p>
(2)	الجامعة الإسلامية	<ol style="list-style-type: none"> (1) تطوير معايير قياس الأداء الوظيفي لكل وظيفة واختصاص في الجامعة، وعدم الاقتصار على نموذج موحد في قياس أداء العاملين. (2) تشجيع الموظفين على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال التحفيز وزيادة آلياته. (3) متابعة أداء العاملين بشكل دوري بكل فترة وإعطاء التغذية الراجعة باستمرار للعاملين من خلال التدريب . 	<p>- رئيس الجامعة الإسلامية بغزة .</p> <p>- نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية والمالية .</p> <p>- عميد دائرة الجودة والتطوير .</p>
(3)	جامعة الأقصى	<ol style="list-style-type: none"> (1) توفير الأمان الوظيفي المطلوب عند التعاقد والمعاش المناسب. (2) عمل الدورات التدريبية التي تنمي فكر ومستوى الفرد. (3) الحوافز المادية والمعنوية . (4) توفير الخدمات التعليمية والعلمية المناسبة للعاملين مستقبلاً. 	<p>- نائب رئيس مجلس أمناء جامعة الأقصى.</p> <p>- عميد دائرة ضمان وتوكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي .</p>

المصدر : من إعداد الباحث

خامساً: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي:

أظهر عديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية، أن تحسين جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمان والاستقرار الوظيفي.

أولاً- المشاركة في اتخاذ القرارات:

استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وأن اغلب الحكومات في هذه البلدان لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، حيث إن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين مفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن ان تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين (1) .

كما أن السعي الدائم لدعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها على مستوى المنظمات أو حتى الدولة له ما يبرره؛ نظراً إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة، ومن أهمها زيادة الإنتاجية والأداء وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد، والحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية، إضافة إلى بناء كوادر وظيفية فعالة وتأهيلها للتزقي في المناصب القيادية وتحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم .

وأيدت ذلك مجموعة من الدراسات والبحوث، فقد أكدت دراسة (Seied H.Mousavi et al.) على أن المشاركة في صنع القرارات لها أثر إيجابي كبير على أداء وإنتاجية العاملين في المنظمة (2).

كما توصلت دراسة (Andy Danford et. al) إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة (3).

وتتفق الدراسات السابقة مع دراسة (Beth A. Brooks) التي كانت تهدف للتعرف إلى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية، حيث توصلت إلى نتائج اعتبرت فيها أن المشاركة في اتخاذ القرارات من الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء الممرضات العاملات في المراكز (4).

(1) الاكلي، عائض، المبيضي، صفوان التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية عمان، داراليازوري للنشر والتوزيع، 2012 ص 204-205.

(2) Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary, Op.cit.. PP 3665-3368.

(3) Andy Danford, and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S Op.cit.. pp. 151-166.

(4) Beth A. Brooks, Op.cit., pp 152- 157

واتفقت هذه الدراسات أيضاً مع دراسة (عبد العزيز) على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في تحديد كل من المكافآت والمعدلات الوظيفية، إنما يساهم ويساعد بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة. (1).

ثانياً - نظم الترقية والتقدم الوظيفي:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة عالية لهم، حيث إن الأفراد الكفئيين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء، ولا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم (2).

حيث أوضحت دراسة (M. S. Hayrol Azril) أنه توجد علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بفرص التقدم الوظيفي، وبين أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل (3).

وهذا ما أكد عليه (أبو شيخة) في أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي يقوم على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة؛ للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها (4).

ثالثاً - الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، حيث يعد أحد المفاهيم التي استعملت بطريقة مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن تظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز والتي تنصب نحو الأداء المتميز والمطلوب (5).

فقد أكدت دراسة (Chandranshu Sinha.2012) أن استمرارية الموظفين في عملهم بالمنظمة تكون لفترات أطول من هؤلاء الأقل التزاماً، وتكون لديهم رغبة أقوى لمزاولة عملهم وسلوك أكثر إيجابية نحو أدائهم لوظائفهم (6). وأيدت ذلك دراسة (Lediana ..2013).

(1) عبد العزيز، احمد عزمي، مرجع سبق ذكره.

(2) الحريري، محمد سرور إدارة الموارد البشرية عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012 ص 156.

(3) M. S. Hayrol Azril , Op_cit., pp,64-73.

(4) أبو شيخة، نادر احمد، مرجع سبق ذكره ص ص 288-289.

(5) الاكلمي، عائض، المبيضين، صفوان، مرجع سبق ذكره ص ص 184-186.

(6) Chandranshu Sinha , Op_cit., PP[31-40].

(Xhakollari) بأن الالتزام التنظيمي له تأثير ايجابي بارز على الأداء الوظيفي وعلى الاحتفاظ بالقوة العاملة بالمنظمة، كما أكدت نفس الدراسة على ما أورده والتون عام 1985 إلى أن الأداء الأفضل يكون للموظف الملتزم في عمله بالمنظمة.(1).

رابعاً - السلوك القيادي والإشرافي في العمل:

إن المرؤوسين في المنظمة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم ؛ ليتأكدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاه وأدائه الوظيفي، وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسه غير مبالٍ بما يقوم به من واجبات وظيفية، بالتالي يتوجب على الرؤساء اتباع أسلوب تشاركي في القيادة والإشراف(2)، فهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم وأدائهم الأعمال المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة و يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل(3).

فلا بد من اتباع النمط التشاركي في القيادة والإشراف، إذ تتأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذي يمارس عليهم إلى حد كبير، فقد أثبتت معظم التجارب أن أسلوب القيادة الديمقراطية المبنية على أساس التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى إيجاد روح الفريق، والتعاون والبناء أكثر من غيرها من أساليب القيادة.

وقد أوردت عديد من الدراسات والبحوث أن السلوك القيادي والإشرافي في العمل يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم في العمل بالمنظمات المختلفة، ومنها دراسة (John K. Layer et al) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك الإشرافي المتبع بالمنظمة وأداء العاملين لأعمالهم(4)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Beth A. Brooks) في وجود علاقة بين نمط الإشراف والقيادة وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية(5).

(1) Lediana Xhakollari, Op.cit., PP 529 – 534

(2) أبو شيخة، نادر احمد، مرجع سبق ذكره ص ص 285- 586.

(3) الحريري، محمد سرور، مرجع سبق ذكره ص 156.

(4) John K. Layer, Waldemar Karwowski , Op.cit., , Pages 413-421.

(5) Beth A. Brooks, Op.cit., , pp 152- 157.

في حين ذهبت دراسة (Andy Danford et. al.) إلى أن السلوك الإشرافي في العمل من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على أداء العاملين في منظمات الأعمال⁽¹⁾، إلا أن دراسة (M. S. Hayrol Azril) اختلفت في الأهمية النسبية وترتيب مدى تأثير عامل نمط الإشراف والقيادة أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، حيث اعتبرت الدراسة على أنه البعد الأضعف والأقل تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل⁽²⁾.

خامساً - الأجور والمكافآت المادية والمعنوية:

إن المنظمات التي تهدف لدمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من المكافآت عن المنظمات التقليدية ومنها: الأجر المعتمد على المهارات، والأجر المرتبط بتقييم الأداء، والمشاركة في المكاسب⁽³⁾.

كما تبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظراً إلى أهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في المجتمعات، وأنها تعد إحدى المشبعات لحاجات تختلف عن الحاجات الاقتصادية مثل الحاجة للتميز وأنها رمز للتفوق والنجاح.

وقد عمدت مجموعة من الدراسات إلى دراسة تأثير الأجور والمكافآت كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين، ففي دراسة (Seied H.Mousavi et al) نجد أنها توصلت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين الأجور والمكافآت من جانب، وإنتاجية العاملين من جانب آخر⁽⁴⁾.

إلا أن دراسة (M. S. Hayrol Azril) اعتبرت نظم التعويض في المنظمة تأتي في المرتبة السادسة بين عوامل وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل⁽⁵⁾.

في حين ترى دراسة (Andy Danford .et. al) أن الأجور والمكافآت تعتبر البعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة⁽⁶⁾.

سادساً - برامج التدريب والتعلم:

تعتبر برامج التدريب والتعلم من العوامل الأساسية والمفاهيم الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات وإدارات الموارد البشرية فيها للتميز والمنافسة، فقد وجد ماكلياند بأن الأفراد ذوي الأداء

(1) Andy Danford., and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S ٢ Op_cit.. pp. 151-166.

(2) M. S. Hayrol Azril , Op_cit., pp,64-73.

(3) جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة:المؤلف، (2008). ص 124.

(4) Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary, ٢ Op_cit.. PP 3665-3368

(5) M. S. Hayrol Azril , Op_cit., pp,64-73.

(6) Andy Danford., and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S ٢ Op_cit.. pp. 151-166.

العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وأنه من الممكن تعلم هذا الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء⁽¹⁾.

كما وأكدت مجموعة من الدراسات أهمية برامج التدريب والتعلم بالمنظمة، فقد أوردت دراسة (Seied H.Mousavi et al) أن برامج التدريب وفرص التعلم تعد الأبعاد الأكثر تأثيراً على إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي من بين عوامل جودة الحياة الوظيفية⁽²⁾. واتفقت دراسة (John K. Layer et al) مع الدراسة السابقة بوجود علاقة إيجابية معنوية بين التدريب وأداء العاملين لوظائفهم، على الرغم من اختلاف إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف الوظائف والفئات العمرية⁽³⁾.

أما دراسة (Elise Ramstad) فقد أكدت على أنه يمكن تعزيز الأداء وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد من خلال مجموعة أبعاد مرتبطة بالأداء الوظيفي والأبعاد المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية، ومنها برامج تدريب وتنمية المهارات المهنية للعاملين والتي تسهم في إنتاجية العمل وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وجودة العمليات والمرونة في خدمة العملاء⁽⁴⁾.

سابعاً- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:

تؤثر الصحة والسلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين إدارة بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسئولية شاملة لجميع أقسام المنظمة؛ وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعاليتها أدائها⁽⁵⁾. وأكدت عديد من الدراسات على ذلك ومنها دراسة (M. S. Hayrol Azril)، والتي توصلت إلى أن بيئة العمل والسلامة المهنية تعد من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على الأداء⁽⁶⁾.

(1) الحريري، محمد سرور، مرجع سبق ذكره ص 153.

(2) Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary, Op_cit.. PP 3665-3368.

(3) John K. Layer, Waldemar Karwowski , Op_cit.. , Pages 413-421.

(4) Elise Ramstad, Op_cit.. pp.423 – 436.

(5) السالم، مؤيد سعيد مرجع سبق ذكره ص 350.

(6) M. S. Hayrol Azril , Op_cit.. pp,64-73.

وجاءت دراسة (Seied H.Mousavi et al) لتؤكد على أهمية الصحة المهنية في بيئة العمل ودورها في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين.

ثامناً - العلاقات الاجتماعية:

إن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديد مستويات هذه العلاقة بالآتي:

- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الرؤساء.
- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح.

فقد أوردت دراسة (Les.Worrall.2012) أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبعضهم بعضاً سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ستؤدي في النهاية إلى مستوى أفضل الإنتاجية المنظمة⁽¹⁾.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (Elise Ramstad) حيث توصلت إلى أن العلاقات الاجتماعية كأحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية إضافة إلى أبعاد أخرى ستؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد. واتفقت دراسة (Hayrol Azril) على أن العلاقات مع الزملاء تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل⁽²⁾.

في حين ترى دراسة (Lediana Xhakollari..2013) أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب، بل تقود إلى أداء أفضل وامتعة والتزام ورضا من قبل العاملين في عملهم.⁽³⁾

(1) Les Worrall and Cary Cooper The Quality of Working Life 201 2Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity CMI Chartered Management Institute(2012) p43

(2) M. S. Hayrol Azril ، Op.cit.. pp,64-73

(3) Lediana Xhakollari، Op.cit.. PP 529 – 534.

تاسعاً - توازن الحياة الوظيفية والشخصية:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل والوظيفة من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلاً من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجيات مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية الالتزامات الشخصية دون التقصير في مسؤوليات العمل.

بالتالي إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق هذا التوازن والذي يؤدي إلى تعزيز الأداء وإنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها فعليها القيام بما يلي (1):

1. مبادرات الحياة / العمل: وتتمثل في السياسات والإجراءات المتبعة من المنظمة، بهدف تمكين الموظفين من إنجاز عملهم، و في نفس الوقت إعطاء مرونة لمعالجة اهتماماتهم الشخصية والعائلية.

2. ثقافة العمل/ الأسرة: ويتوقف على مدى اعتراف واحترام ثقافة المنظمة للالتزامات والمسؤوليات العائلية للموظف من جانب، وكذلك تشجيع إدارة المنظمة والموظفين للعمل معاً لتلبية احتياجات عملهم واحتياجاتهم الخاصة.

حيث أكدت الدراسة على أن توازن الحياة الشخصية والعمل يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة على مستوى الأداء من خلال تخفيض الغياب، والحفاظ على ولاء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وهذا يأتي من خلال المدراء المحترفين في إدارة الموارد البشرية.

في حين أن دراسة (Hayrol Azril) اعتبرت أن توازن الحياة الوظيفية والشخصية يعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأكثرها تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث جاءت توازن الحياة الوظيفية والشخصية في الترتيب الأقوى والأفضل والأول بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية الثمانية في تأثيرها على أداء العاملين وإنتاجيتهم (2).

كما واتفقت دراسة (Beth A. Brooks) مع الدراسة السابقة على أن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية هي البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية، إلا أنها اعتمدت على أربعة أبعاد في قياس جودة الحياة الوظيفية على إنتاجية وأداء العاملين (3).

(1) Ramya T. .Kannan A.C **Enhancing Quality of Work-Life through Work-Life Balance** Tenth AIMS International Conference on Management (2013).pp 2977-2984.

(2) M. S. Hayrol Azril, **Op_cit..** pp,64-73.

(3) Beth A. Brooks, **Op_cit..** , pp 152- 157.

ويرى الباحث من خلال استعراض أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، أنه يمكن للباحث التأكيد على النقاط التالية:

1. المشاركة:

إن الأفراد العاملين بالمنظمة يميلون غالباً إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في المنظمة، وهذا يتوقف على السياسات التنظيمية التي تتبعها المنظمة ومدى المساحة التي تسمح بها قيادة وإدارة المنظمة في عمليات المشاركة للعاملين وخاصة فيما يتعلق في عمليات صنع واتخاذ القرارات، فإذا كانت مشاركة بناءة قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل المنظمة والعاملين معاً لتحديد الأهداف وحل المشكلات وإنجاز المهام وتحسين ظروف العمل ورفع كفاءة الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوعها.

2. فرص الترقى والتقدم الوظيفي:

إن نظم الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة يتوقف على إعطاء عنصر الكفاءة والإبداع والتفوق في أداء العمل الأهمية اللازمة عند الترقية من قبل المنظمة وإدارتها، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية والأداء للعاملين وعلى المنظمة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد من خلال إشباع حاجات التميز لديه وطموحاته التي يسعى لها، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الإنتاجية المطلوبة لضمان الاستمرارية والبقاء والمنافسة والنجاح.

3. الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة التزام العاملين بوظيفتهم وقوة العلاقة بالمنظمة وتمسكهم بها والانتماء إليها، وتبني ثقافتها وقيمها والدفاع عنها في كل ميدان، ويعتبر الالتزام وجهاً آخر لجودة الحياة الوظيفية، كما ويمثل الدعم الذي تقدمه المنظمة بكافة أشكاله المختلفة والذي يشعر عنده العاملون أن المنظمة تثمن إسهامهم وتعنتي برفاهيتهم، وبالتالي يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على التزام الموظف نحو المؤسسة، ومن ثم على رضا الموظف وأدائه الوظيفي وإنتاجيته داخل العمل. إضافة إلى ذلك عندما تعتمد المنظمة فلسفة تعزيز الالتزام التنظيمي فإن احتمالية قيام الموظف بالبحث عن وظيفة في مكان آخر تكون منخفضة ويكون الأداء الوظيفي له مرتفعاً متميزاً

4. السلوك القيادي والإشرافي:

إن السلوك القيادي والإشرافي الفعال في العمل يؤثر في جوانب المنظمة المختلفة، فالقائد الفاعل هو الذي يتمتع بمواهب ومهارات وقدرات فردية وراثية ومكتسبة، وتكون لديه القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية، وتعزيز مبدأ المشاركة، وتشجيع العاملين على المبادرة

والإبداع في اتخاذ القرارات، بالتالي فإن تحقيق أداء وإنجاز وإنتاجية عالية في المنظمة يتطلب سلوكاً قيادياً ونمطاً إشرافياً فعالاً متميزاً يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين في المنظمة بمختلف المستويات والإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.

5. الأجر والمكافآت المادية والمعنوية:

إن الأجر والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية هامة جداً لنجاح المنظمة، وتعد وسيلة فاعلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وهناك علاقة تبادلية بين الأجر والمكافآت المادية والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي وإنتاجية العاملين من جانب آخر، ففي بعض الأوقات تحتاج المنظمة إلى اتباع سياسة الأجر المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج إلى زيادة الأجر أملاً منها في تحسين مستوى الأداء، وكلتا الحالتين يتوقف على طبيعة عمل وسياسات المنظمة المتبعة والبيئة التنافسية التي تعمل بها.

6. برامج التدريب والتعلم:

إن توافر مجموعة البرامج التدريبية وطرق مناسبة للتعلم لكل مستوى تنظيمي أو إداري بالمنظمة سوف يؤدي ويساهم في تطوير سلوك العاملين وتطوير قدراتهم، ومن ثم تحسين المقومات الأساسية للأداء من: كمية الإنتاج، والسرعة، والمهارة، وغيرها من معدلات الأداء المختلفة.

7. الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:

تؤثر ظروف العمل داخل أي منظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله، حيث إن إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق والتميز على الآخرين يجعل من هذه البيئة مصدراً لجذب العاملين، ومن ثم تؤدي إلى تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتته.

8. العلاقات الاجتماعية:

يرى الباحث أن توطيد العلاقات الاجتماعية مع كافة العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤوسين أو رؤساء، تتوقف على درجة تفضيل الفرد للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه، وهذا ينعكس بالضرورة على الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي على فاعلية وكفاءة الأداء لدى هؤلاء الأفراد.

9. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

يعتبر توازن الحياة العائلية والشخصية وحياة العمل من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل والمنظمة، وبالتالي تقع مسؤولية التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل على المنظمة وعلى الأفراد على حد سواء، فإن مسؤولية المنظمة تجاه هذا التوازن يتوقف على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية. ومسئولية الفرد

اتجاه هذا التوازن يتوقف على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية، دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة بالعمل، ودون أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي له في إنجاز المهام المطلوبة منه في العمل.

سادساً- واقع التعليم العالي في فلسطين:

أ. أهداف التعليم العالي الفلسطيني:

- 1- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
- 2- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
- 3- تمكين المجتمع الفلسطيني من التفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- 4- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
- 5- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز الأبحاث العلمية.
- 6- العناية بدراسة الحضارة العربية الإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد، وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- 7- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
- 8- الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

ب. الملامح العامة للتعليم العالي في فلسطين:⁽²⁾

يمكن أن تتلخص الملامح العامة للتعليم العالي في فلسطين بما يلي:

- 1- إن مؤسسات التعليم العالي نشأت في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية دون تنسيق أو إعداد مؤسساتي وهيكلية مخطط، بل جاء نتيجة أو وسيلة لمواجهة الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية المحتلة آنذاك.

(1) السلطة الوطنية الفلسطينية: قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي. 1998.
(2) <http://www.mohe.gov.ps>

2- إن الجامعات الفلسطينية والكليات الجامعية وكليات المجتمع كمؤسسات تعليم عالٍ نمت وتطورت بشكل متسارع جداً حتى وصل عدد الجامعات الفلسطينية على الأرض الفلسطينية حتى عام 2012م (14) جامعة (2) حكومية، (3) خاصة، (9) عامة، وبلغ عدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة بلغ عددها (20)، وبهذا يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة تعليمية.

3- إن هذه المؤسسات التابعة للتعليم العالي الفلسطيني فيها حوالي 214 ألف طالب وطالبة.
4- إن مؤسسات التعليم العالي تقدم خدماتها إلى حوالي 6600 طالب في برامج الماجستير بكافة التخصصات المختلفة.

5- إن مؤسسات التعليم العالي تقدم خدماتها التعليمية إلى حوالي 65000 طالب وطالبة في التعليم المفتوح، موزعين جميعاً على تخصصات وبرامج أكاديمية مختلفة.

6- إن الجامعات الفلسطينية والكليات الجامعية وكليات المجتمع في فلسطين تشتمل على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي، موزعة على كافة الجامعات والكليات الفلسطينية.

7- إن عدد العاملين في الجامعات الفلسطينية بلغ حوالي (14600) موظف، موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم غير مفرغين).

8- بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة حوالي 30% من أعداد
9- إن نظام الدراسة في مؤسسات التعليم العالي يقوم على أساس الساعات المعتمدة والتي يقسم بموجبها السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما إلى 16 أسبوعاً متضمنة فترة انعقاد الامتحانات النصفية والنهائية لكل فصل، مع وضع حد أقصى وأدنى للساعات الدراسية المعتمدة للطلاب في هذه المؤسسات.

ج. واقع الجامعات الفلسطينية في فلسطين:

إن ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف للربح، وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى، وهذه الميزة انفردت بها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية.

وبعد وجود السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينات أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996؛ لتشرّف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها وإدارتها ووحداتها المختلفة، وصدر قانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته.

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب؛ لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013، من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات المختلفة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني⁽¹⁾. وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والكليات الجامعية وكليات المجتمع وهي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (16)

أولاً: الجامعات التعليمية في فلسطين

الرقم	اسم الجامعة	جهة الإشراف	سنة التأسيس	الموقع
1.	جامعة الأزهر	عامة	1991	غزة.
2.	جامعة النجاح	عامة	1977	نابلس
3.	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة	1997	جنين.
4.	الجامعة الإسلامية	عامة	1978	غزة
5.	جامعة الأقصى	حكومية	1991	رفح
6.	جامعة الخليل	عامة	1971	الخليل
7.	جامعة بوليتكنك فلسطين	عامة	1978	أريحا
8.	جامعة بيت لحم	عامة	1973	بيت لحم
9.	جامعة القدس	عامة	1984	القدس
10.	جامعة بيرزيت	عامة	1972	رام الله والبيرة
11.	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	حكومية	1930	طولكرم
12.	جامعة غزة	خاصة	2007	شمال غزة.
13.	جامعة القدس المفتوحة	عامة	1991	القدس.
14.	جامعة فلسطين	خاصة	2008	وسط غزة.

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، واقع التعليم العالي في فلسطين. أرقام وإحصائيات، منشورات الإدارة العامة، فلسطين. 2012.

(1) وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2012، (الصفحة الإلكترونية).

جدول رقم (17)

ثانياً: الكليات الجامعية

الرقم	اسم الكلية الجامعية	جهة الإشراف	سنة التأسيس	الموقع
1.	كلية فلسطين الأهلية الجامعية	خاصة	2007	بيت لحم
2.	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	حكومية	2007	أريحا
3.	كلية ابن سينا للتمريض والقبالة	حكومية	1997	نابلس
4.	كلية فلسطين للتمريض / خان يونس	حكومية	1976	خان يونس
5.	معهد وجدي أبو غربية التكنولوجي	خاصة	2004	القدس
6.	كلية الدعوة الإسلامية / قلقيلية	حكومية	1999	قلقيلية
7.	كلية الدعوة الإسلامية / غزة	حكومية	1999	غزة
8.	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	خاصة	2007	غزة
9.	كلية فلسطين التقنية / العروب	حكومية	1995	الخليل
10.	كلية فلسطين التقنية / دير البلح	حكومية	1996	شمال غزة
11.	كلية العلوم والتكنولوجيا / خان يونس	حكومية	1983	خان يونس
12.	كلية فلسطين التقنية / رام الله للبنات	حكومية	1996	رام الله والبييرة
13.	كلية بيت لحم للكتاب المقدس	خاصة	2000	بيت لحم
14.	كلية العلوم التربوية / مجتمع رام الله	وكالة الغوث	1992	رام الله والبييرة
15.	كلية العلوم التربوية /كلية مجتمع المرأة رام الله	وكالة الغوث	1992	رام الله والبييرة

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، واقع التعليم العالي في فلسطين. أرقام وإحصائيات، منشورات الإدارة العامة، فلسطين. 2012.

جدول رقم (18)

ثالثاً: كليات المجتمع

الرقم	اسم كلية المجتمع	جهة الإشراف	سنة التأسيس	الموقع
1.	كلية مجتمع غزة / الوكالة.	وكال الغوث	1989	غزة
2.	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية.	خاصة	2004	غزة
3.	كلية صحة المجتمع.	عامة	1992	رام الله
4.	كلية هشام حجاوي التكنولوجية.	عامة	2000	نابلس
5.	كلية الخليل للتمريض.	خاصة	1994	الخليل
6.	كلية المجتمع الإبراهيمية.	خاصة	1983	رام الله
7.	كلية مجتمع طاليتا قومي بيت جالا.	خاصة	2000	بيت لحم
8.	كلية الأمة.	حكومية	1983	القدس
9.	كلية إنعاش الأسرة.	عامة	1999	رام الله
10.	كلية الدراسات المتوسطة -جامعة الأزهر	عامة	1978	غزة
11.	كلية المجتمع العصرية.	خاصة	1983	رام الله
12.	كلية المجتمع العربية / رفح.	خاصة	1990	رفح
13.	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض.	عامة	2000	نابلس
14.	كلية الروضة للعلوم المهنية.	خاصة	1982	نابلس
15.	كلية المهن التطبيقية / بولتيكناك فلسطين.	عامة	1992	الخليل
16.	كلية التمريض / مستشفى الكاريتاس.	عامة	2000	بيت لحم
17.	جمعية المقاصد الخيرية.	عامة	2000	القدس
18.	كلية مجتمع النجاح الوطنية.	عامة	1979	نابلس
19.	كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة.	حكومية	2007	غزة- الوسطى
20.	كلية دار الكلمة.	خاصة	2006	بيت لحم

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، واقع التعليم العالي في فلسطين. أرقام وإحصائيات، منشورات الإدارة العامة، فلسطين. 2012.

وبعد استعراض الجداول والإحصائيات السابقة نجد أن هناك ازدياداً متسارعاً في مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والكليات الجامعية وكليات المجتمع، وهي موضحة في الجداول السابقة، حيث وصل عدد الجامعات الفلسطينية العاملة في فلسطين بمختلف أنواعها في عام 2013 الى (14) جامعة، ووصل عدد الكليات الجامعية إلى (15) كلية، وعدد كليات المجتمع الى (20) كلية مجتمع، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل المسؤولين ورجال الأعمال والمؤسسات المختلفة في الجامعات الفلسطينية ومكوناتها وأنواعها المختلفة.

سابعاً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية في فلسطين:

أ - الإطار القانوني لبيئة العمل الجامعية الفلسطينية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية:

نظمت القوانين المعمول بها في فلسطين والتي تعمل بموجبها كافة مؤسسات السلطة الوطنية والتي تتضمن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين مجموعة من النصوص القانونية المتعلقة بالتعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خارجي، وكان من أهم هذه القوانين التي وردت في مواضع مختلفة على النحو التالي:

- قانون التعليم العالي رقم 11:

نظم القانون رقم 11 لسنة 1998م الخاص بقانون التعليم العالي في فلسطين على تنظيم عمل الجامعات الفلسطينية العامة والحكومية، التي بلغ عدد الجامعات فيها 14 جامعة عاملة، و15 كلية جامعية، و20 كلية مجتمع، وكانت المادة رقم 4 من القانون قد وضحت الأهداف العامة للتعليم العالي الفلسطيني التي سبق ذكرها، إضافة إلى وجود المادة رقم 12 من القانون، والتي تقضي بأن لكل مؤسسة تعليم عالٍ نظامها الداخلي الذي ينظم شئونها المالية والإدارية وغيرها على أن يصادق عليه من الوزارة (1)

- الكادر الوظيفي الموحد الصادر عن وزارة التعليم العالي:

جاء أخيراً قانون الكادر الموحد الذي لطالما طالبت به كافة الأطر الأكاديمية والإدارية والقانونية في كافة جامعات الوطن إضافة إلى نقابات العاملين في هذه الجامعات إلى أن تم تطبيق الكادر الموحد ولكن دون تحقيق الكثير من الآمال، حيث تم تطبيق الكادر الوظيفي الموحد على الجامعات العامة خلال عامي 2008/2009 وتم تطبيق الكادر الوظيفي الموحد على الجامعات الحكومية في عام 2013، علماً بأن قانون الكادر الوظيفي الموحد تم إقراره من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ورئاسة السلطة في عام 1998، كما أنه لم توجد حلولاً لكافة القضايا المتعلقة بالتعليم العالي سوى التعديل في سلم الرواتب والأجور للأكاديميين والإداريين دون حل للقضايا الأخرى.

(1) السلطة الوطنية الفلسطينية: قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي. 1998.

ب- أوجه القصور في جوانب جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية الفلسطينية خلال القراءة القانونية من وجهة نظر إدارية.

يرى الباحث وبعد قراءته للقوانين والنصوص السابقة وبعد إيضاح كل ما هو متعلق بالتعليم العالي في هذه القوانين، لم يجد الباحث ما يدعم ويحسن من جودة الحياة الوظيفية للعاملين على الإطلاق ولم تحصن حتى ولو بنص قانوني واحد، وجعل الأمر متروكاً للجامعات برئاسة وبمجلس أمنائها لتنظيم شئونها الإدارية والمالية المتعلقة بالعاملين، حيث لم يتطرق سوى للأجور والرواتب دون النظر في الجوانب الأخرى مثل (التقنيات، الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل، تطوير أداء العاملين، نظم وبرامج التدريب الواجب القيام بها وفق خطط مستقبلية محددة، الأمان الوظيفي، التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية، والمشاركة وغيرها)، وهذا سبب هام وأساسي جعل الباحث يقوم بدراسة كافة الجوانب من داخل هذه الجامعات والوقوف على أهم مواطن القصور والضعف فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي يعتبرها الباحث أساساً لنجاح هذه المؤسسات وتحقيق طموحاتها وأهداف وطموحات أفرادها العاملين فيها.

كما أن هناك بعض الدراسات التي ركزت على التعليم العالي ومشاكله بشكل خاص محدد، ومنها دراسة لأحد الباحثين التي أوردت أهم المشكلات الموجودة في قانون التعليم العالي الفلسطيني كان أهمها⁽¹⁾:

1. ترك القانون تشريع نظام الهيئة التدريسية لكل جامعة دون تنظيم أو تحديد للقواعد التي تنظم عمل عضو الهيئة التدريسية.
 2. عدم التطرق القانون لكيفية تشكيل مجلس الجامعة مما يتيح لكل جامعة تشكيل مجلسها الذي تريد دون الرجوع إلى القانون.
 3. قصور القانون في تحديد العناء التدريسي الأسبوعي بنظام الساعة المعتمدة.
 4. قصور القانون في وضع نظام للمكافآت والعقوبات بعضو هيئة التدريس وترك الأمر للجامعات نفسها.
 5. قصور القانون في إقرار حق العاملين في الرعاية الطبية لهم ولأسرة.
- في حين ترى دراسة أخرى أن أهم المشاكل التي يتعرض لها التعليم العالي هي ما يلي⁽²⁾:
1. غياب التوصيف الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري والأكاديمي.
 2. تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين رؤساء الأقسام والدوائر.
 3. قصور التنسيق والتعاون بين الجامعات.

(1) عثمان، أيوب، قراءة نقدية في قانون التعليم العالي الفلسطيني، دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح، غزة. 2002. ص 10 - 14.

(2) أبو رمضان، نجوى، قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. 2004. ص 50-52.

4. ضعف الأمن والاستقرار الوظيفي وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي. واتفقت دراسة أخرى لباحث آخر مع الدراسة السابقة والتي ركزت على بعض المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وأهمها⁽¹⁾:
1. اعتماد وضع عضو هيئة التدريس في الجامعة على طبيعة العلاقات الشخصية التي تربطه بإدارة الجامعة لا على قدرته على التدريس بالشكل السليم.
2. اختلاف المعايير في ترقية عضو هيئة التدريس وربط التقدير الأدبي للأستاذ الجامعي وفقاً لانتمائه الحزبي وليس لكفاءته في العمل.
3. انخفاض دور البحث العلمي كمعيار لترقية عضو هيئة التدريس.
4. عدم وجود مراكز داخل الجامعة تعنى بتطوير كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس.

ج- تجارب الجامعات الفلسطينية في الانضمام للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية:

بدأت مناقشة الفكرة لتأسيس هيئة للاعتماد والجودة بشكل مركز منذ عام 1997 في إطار " الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين، وترسخت الفكرة بعد سنتين في تقرير فريق العمل حول التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني " ومن ثم في مسودة "استراتيجية التعليم العالي في فلسطين " في عام 2001 م.

تجسد كل ذلك في القرار الوزاري رقم (2) لعام 2002، حيث أوكلت عملية التقييم الأكاديمي والاعتماد على " الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني"، والذي يمثل جسماً مستقلاً في ذاته يضم ثمانية أعضاء ورئيساً للهيئة، وفي ما يلي عرض لتعرف الجامعات الفلسطينية و لبعض تجارب إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية وهياكلها التنظيمية في محافظات غزة⁽²⁾.

1. وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية⁽³⁾:

قامت الجامعة الإسلامية بتشكيل وحدة الجودة فيها، بقرار إداري رقم (2002/47)، لتساهم في تطوير الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة الأكاديمية والإدارية والوقوف على أهم المشكلات التي تعيق ذلك.

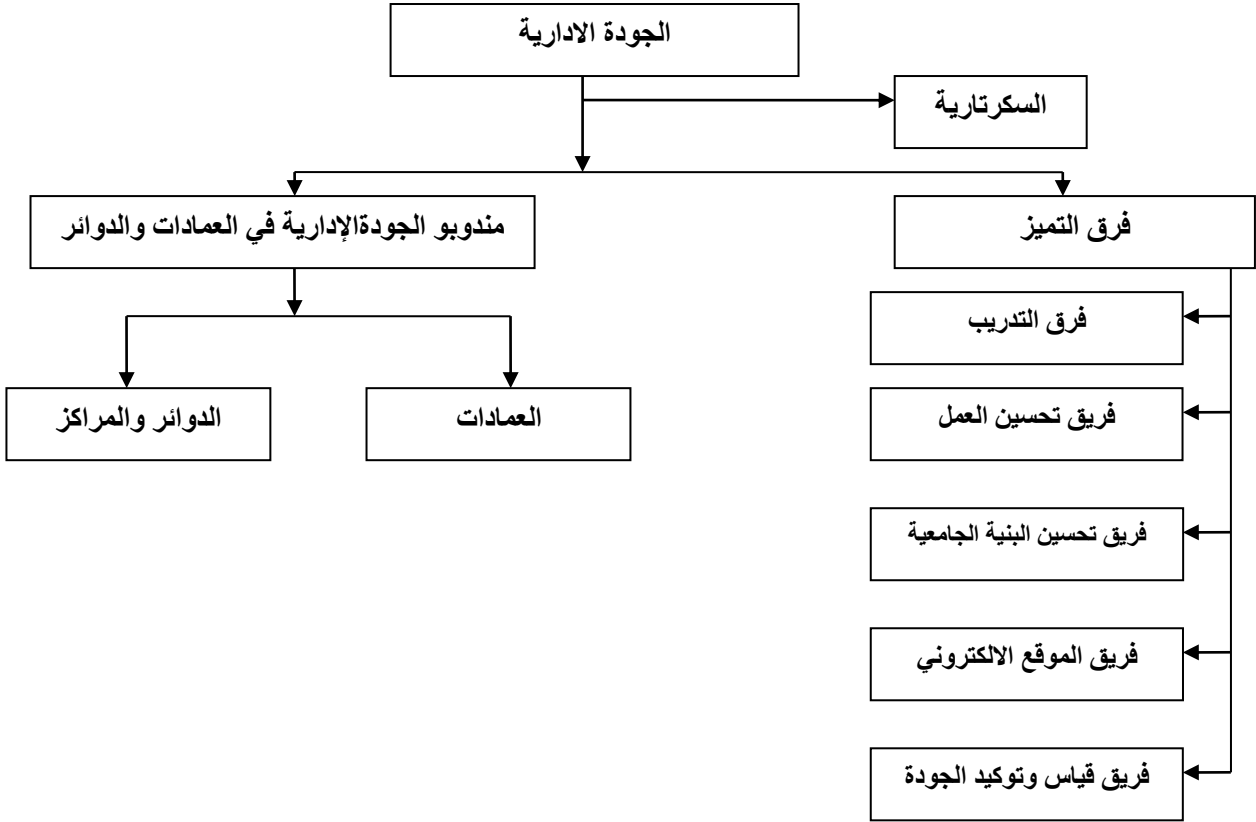
- الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة بالجامعة:

(1) حماد، شريف، المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح. غزة. 2002. ص ص 2-3.

(2) السلطة الوطنية الفلسطينية: الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. 2003
(3) <http://www.iugaza.edu.ps/2010>

الشكل رقم (3)

الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في الجامعة الإسلامية



المصدر: (الجامعة الإسلامية، دائرة الجودة والاعتماد)

مهام وحدة الجودة بالجامعة:

1. رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة الإسلامية، ثم الإشراف على تنفيذها.
2. دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في الجامعة الإسلامية.
3. تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد، والتطوير المستمر في إطار المتغيرات المحلية والعربية والدولية.
4. تنسيق و إعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في الجامعة الإسلامية.
5. متابعة عمليات التقييم (الداخلي والخارجي) للبرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي . .
6. تطوير الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي والنظم الإدارية في الجامعة.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين في الجامعة ووضع برامج عملية لها.
8. متابعة تطوير عملية تقييم الأداء للعاملين بالجامعة الإسلامية والإفادة من مخرجاتها.
9. إجراء الدراسات الهادفة لتحسين البيئة الجامعية ووضع معايير ثابتة لقياسها.
10. تحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم.

2. وحدة الجودة في جامعة الأزهر⁽¹⁾:

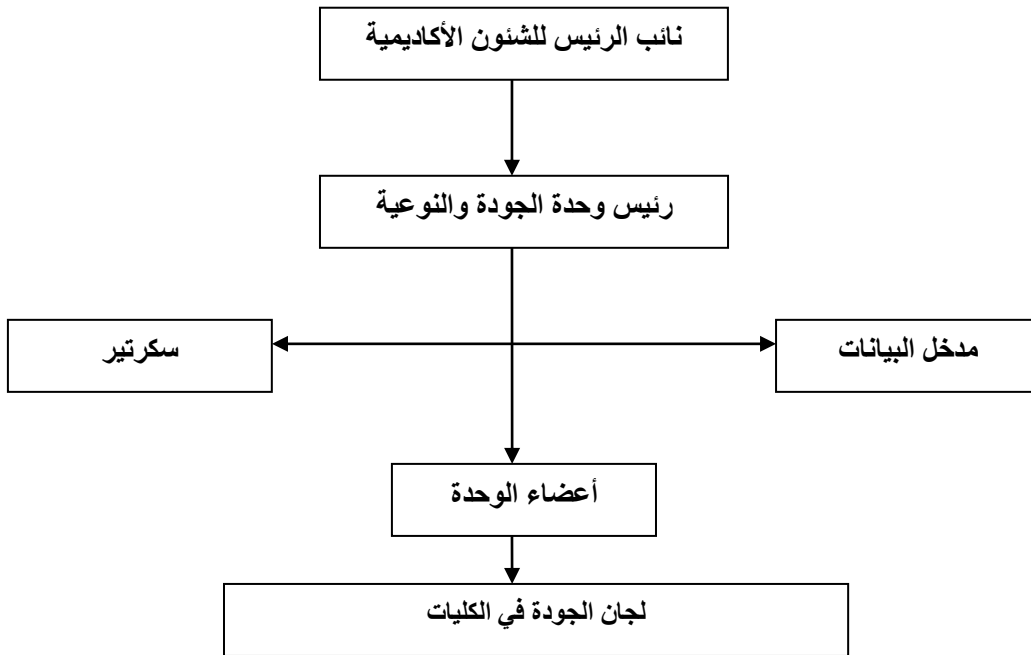
تم تأسيس وحدة الجودة بجامعة الأزهر عام 2004، وهي تتبع الشئون الأكاديمية، وتتبع عنها لجان في الكليات.

أهداف الوحدة:

- وضع التعليمات والسياسات والإجراءات والأدلة المطلوبة والضرورية لإنجاز مهام شئون التخطيط و الجودة.
 - إشاعة وتجذير ثقافة الجودة لدى العاملين وترسيخ مفاهيم التطوير والتحديث.
 - مساعدة الكليات في تبني إجراءات وسياسات التخطيط والتطوير والجودة.
 - التعرف إلى المعوقات ومحاولة حلها ومعالجة الصعوبات التي تواجه التغيير والتطوير.
 - بناء القدرات البشرية وتأهيلها في مجال التخطيط والتطوير والجودة.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة بالجامعة:

الشكل رقم (4)

الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأزهر



المصدر: (جامعة الأزهر، دارة الاعتماد والجودة في الجامعة)

(1) <http://www.alazhar.edu.ps/2010>.

3. دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى⁽¹⁾:

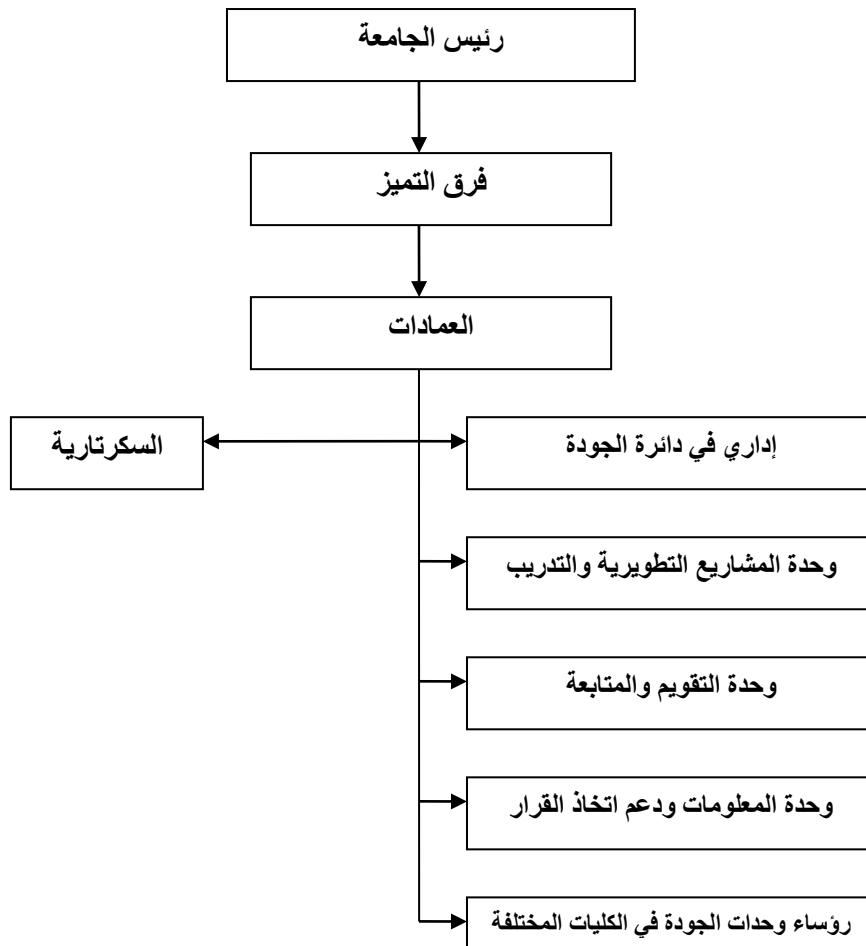
نشأت الدائرة في الجامعة عام 2005 م، بقرار من رئيس الجامعة وتتبع له مباشرة ويتولى مهامها مدير الدائرة.

أهداف الدائرة:

- نشر مفهوم وثقافة الجودة في العمل لدى جميع العاملين في الجامعة
- الارتقاء المستمر بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة كماً وكيفاً.
- التأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية، وأساليب الإدارة للمعايير المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد و الجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي واتحاد الجامعات العربية.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة بالجامعة:

الشكل رقم (5)

الهيكل التنظيمي لوحدة الجودة في جامعة الأقصى



المصدر: (جامعة الأقصى، دائرة ضمان الجودة في الجامعة).

(1) <http://www.alaqsa.edu.ps/2010>

ثامناً: نماذج وتجارب الجامعات العربية في مجال الجودة والاعتماد:

(1) عمادة الجودة والاعتماد في جامعة الملك سعود: (1)

تشتمل مهام ومسئوليات عمادة الجودة على ما يلي:

- (1) إدارة شئون العمادة في حدود نظام الجامعة لوائحها والقرارات والتعليمات السارية.
 - (2) وضع إطار عام لخطة استراتيجية للجودة، وأخرى للاعتماد الأكاديمي.
 - (3) مراجعة الخطط والميزانيات التي تقترحها الكليات وفق الضوابط المحددة لذلك.
 - (4) العمل على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة وفق الميزانية المقترحة من الكليات.
 - (5) تفعيل مفهوم الجودة ونشر ثقافتها في الجامعة.
 - (6) اقتراح وسائل ورفع كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعة.
 - (7) وضع معايير ومؤشرات للأداء الإداري والأكاديمي.
 - (8) تعميم وتطوير الاستبانات الخاصة بتقرير النشاط الأكاديمي لعضو هيئة التدريس والخريجين.
 - (9) ضبط ومراقبة مستوى الجودة في مختلف وحدات الجامعة.
 - (10) وضع معايير وخطط وسياسيات لقياس مخرجات التعليم والتعلم في الجامعة.
 - (11) تقييم أداء مخرجات التعليم الجامعي من خلال بناء المقاييس والاختبارات المناسبة على مستوى البرامج والجامعة.
 - (12) نشر ثقافة القياس والتقييم في الجامعة.
 - (13) اقتراح تطوير وتحديث أساليب وانظمة قياس الأداء الأكاديمي وممارسته في الجامعة.
 - (14) تقييم فاعلية عمليات التعليم والتعلم في الجامعة.
 - (15) تقييم الأنشطة والبرامج والخدمات الجامعية بناءً على طلب الجهة المختصة.
 - (16) إعداد دراسات قياس وتقييم لمخرجات البرامج التعليمية من الناحية الكمية والنوعية.
- (2) **عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الملك فيصل: (2)**
- وتشتمل مهام عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي بجامعة فيصل على ما يلي:
- (1) الالتزام بتحسين الجودة وتطويرها .
 - (2) دعم ومساعدة الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية في الجامعة في إنجاز خطط تحسين الجودة الخاصة فيها

(1) <http://q.ksu.edu.sa/>

(2) <http://www.kfu.edu.sa/AR/DEANS/QA/Pages/home.aspx>

(3) المساعدة في إعداد خطط التحسين آليات التقويم الذاتي وإعداد التقارير اللازمة للكليات والعمادات والإدارات المختلفة بالجامعة.

(4) وضع الاستراتيجيات الشاملة للجامعة لتحقيق الجودة وتوكيدها

(5) تدريب العاملين في الجامعة وتوفير الدعم اللازم .

(6) التنسيق والإشراف على إعداد وتحضير التقويم الدوري للجامعة والكليات والوحدات التابعة للتبني وللاستخدام لأغراض التقويم الخارجي.

ملاحظة : يرى الباحث وبعد الاطلاع على معظم تجارب الجامعات العربية والفلسطينية ، أن جميع الجامعات العربية تخطو نفس الخطوات والتركيبات الهيكلية القائمة عليها عمادات الجودة والاعتماد، وتركز جميعها على محتوى البرامج الأكاديمية وكيفية التعامل معها من قبل المدرسين والقائما للطلبة، وتوصيف المقررات واعتماد أكبر عدد ممكن من البرامج من قبل وزارة التعليم العالي، دون النظر إلى إنشاء وحدات أو برامج أو حتى بحوث تعنى بجودة الحياة الوظيفية للعاملين ورفاهيتهم، في سبيل تطوير أدائهم بالعمل؛ لذلك اكتفى الباحث بهذه التجارب نظراً إلى تشابه اهتمامات الجامعات العربية بهذا المجال.

تاسعاً: نماذج وتجارب لجودة الحياة الوظيفية في الجامعات العالمية:

إن المؤسسات العلمية إنما تستمد أهدافها من حاجة المجتمع لها، ومن سمو رسالتها في التقدم والتطور، ولا يجب أن يتبادر إلى الذهن أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات ومراكز البحث العلمي سوف يستمد أهميته فقط من أهمية أعضاء هيئة التدريس والباحثين، لكن أيضاً يشتمل على عناصر هامة أخرى: كالجهاز الإداري، والطلاب، ومختلف الفئات الفنية المساعدة الأخرى⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن تبني الجامعات لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطبيق أبعاده ودعم أي نوع من أنواع التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يمثل مفتاحاً وعملاً رئيساً لتحقيق إنتاجية أفضل في العمل الأكاديمي والإداري والخدمي، ويؤدي إلى الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين وتحقيق أعلى درجات النجاح للجامعات وللعاملين فيها، فنجد أن كافة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية عامة والجامعات الأمريكية خاصة قد اهتمت بصورة كبيرة جداً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين، فعلى سبيل المثال: قام مجلس الشيوخ الأمريكي باتخاذ قرار يحمل رقم 210 تم اعتماده في سبتمبر عام 2003، والذي أكد على أهمية وتعزيز مفهوم جودة الحياة الوظيفية والشخصية الذي يجب تبنيه من قبل أصحاب العمل؛ من أجل جذب وتشجيع

(1) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره. ص 240.

الموهبة العالية والاحتفاظ بها، ويوضح القرار أن القدرة على إدارة العمل والأسرة والمسئوليات الشخصية بشكل ناجح يساهم في رفاهية وإنتاجية العاملين الأمريكيين وكذلك أماكن العمل. وفي ضوء ذلك فقد عمد الباحث إلى تناول بعض النماذج والتجارب لجودة الحياة الوظيفية في بعض الجامعات العالمية وهي الجامعات التالية:

- جامعة أريزونا الأمريكية.
- جامعة أكسفورد بروكسي البريطانية.
- جامعة مونتانا الأمريكية.
- جامعة كاليفورنيا بركلي الأمريكية.
- جامعة اسيكس البريطانية.
- جامعة فلوريدا الدولية الأمريكية.
- جامعة جورج ماسون الأمريكية (2012).
- جامعة كيب تاون الجنوب أفريقية.
- جامعة أريزونا الأمريكية⁽¹⁾:

قامت جامعة أريزونا الأمريكية فيما يسمى " المرحلة الثانية من مشروع الألفية لتعزيز المناخ من أجل التميز في الجامعة"، وكان الغرض الأساسي من هذا المشروع يتمثل في تقييم جودة الحياة الوظيفية لنوعين من العاملين، هما: العاملون بنظام التعاقد السنوي والعاملون المصنفون " المتفرغون"، بهدف تعزيز المناخ من أجل التميز بالجامعة، وقامت بتصميم الاستثمارات للنوعين من العاملين، وكانت الأهداف الرئيسة للمشروع هي:

1. بناء مجتمع جامعي يقدر مساهمات جميع أعضائه في تلبية رسالة الجامعة.
 2. معاملة جميع أعضاء هذا المجتمع باحترام وإجلال.
 3. الاعتراف بالعمل الجيد والمكافأة عليه في جميع الوحدات ولجميع المستويات.
 4. ضمان واستلام جميع أعضاء هذا المجتمع تعويضاً منصفاً وإيجاد الموارد الضرورية لهم لإنجاز عملهم.
 5. خلق مناخ آمن مفتوح لمشاركة الجميع بالاهتمامات والانتقادات والأفكار.
- كما توصل القائمون على هذه الدراسة إلى توصيات هامة لحل كافة المشكلات والقضايا الرئيسة التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للموظفين المعيّنين والموظفين المصنفين " المتفرغين" وكان من أهم هذه القضايا والمشكلات التي تناولتها الجامعة:
1. القيادة ونمط الإشراف: وكانت أهم المشكلات الأساسية التي تدور حول هذه القضية ما يلي:

(1) <http://www.u.arizona.edu/~millen/millen2.htm>..

- محدودية فرصة الموظفين في تقييم المشرفين.
 - فقدان التدريب الكافي للمشرفين.
- 2. فرص الترقية والتقدم الوظيفي:** وكانت أهم المشكلات الأساسية التي تدور حول هذه القضية ما يلي:
- فرص غير كافية للترقية أو الانتقال.
 - غياب وسائل الاتصال الحقيقية بين الوحدات فيما يخص التقدم الوظيفي.
- 3. الأجور والمكافآت:** وكانت أهم المشكلات الأساسية التي تدور حول هذه القضية ما يلي:
- التأخير والمماطلة في العلاوات والزيادات التي وعد بها الموظفون.
 - غياب الإنصاف والعدالة في التعويضات.
 - زيادة التكاليف الخارجية وانخفاض صافي الدخل العام لبعض الموظفين.
 - الافتقار إلى دعم حكومة الولاية.
- 4. الأمن والصحة المهنية في بيئة ومكان العمل:** وكانت أهم المشكلات الأساسية التي تدور حول هذه القضية ما يلي:
- محدودية خيارات الرعاية الصحية وازدياد تكاليف الرعاية الصحية.
 - عدم الرضا عن برامج رعاية الأطفال المرضى من أبناء العاملين.
 - عدم الرضا عن مكان العمل.
- 5. المناخ العام للجامعة:** وكانت أهم المشكلات الأساسية التي تدور حول هذه القضية ما يلي:
- الافتقار إلى الثقة والاحترام المتبادل.
 - حوادث التحرش والتمييز العنصري.
- فيما بعد عمدت الجامعة على المعالجة والتعامل مع هذه القضايا وفقاً للاستقصاء الكبير الذي قامت به الجامعة، وذلك من خلال:
- تقديم مجموعة كبيرة من التوصيات والحلول لمعالجة كل مشكلة من المشكلات السابقة.
 - وضعت خطة لتنفيذ كافة التوصيات التي وردت في مشروع الألفية الجديد، حيث أكدت على أنه يجب أن تقوم الجامعة بإظهار التزامها نحو تحسين المجالات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية التي وردت في المرحلة الثانية من مشروع الألفية من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات العملية، وهي على النحو التالي:
1. تعيين لجنة رقابة وإشراف: على أن تضم اللجنة المشاركين في الاستقصاء وهم الموظفون المتفرغون وغير المتفرغين، بحيث تتناسب أعدادهم مع مستوى تمثيلهم عبر الجامعة ككل، إضافة إلى ممثلين من الكليات والأقسام الرئيسة وممثلين من خارج الجامعة والأماكن الفرعية الأخرى.
 2. تقديم الدعم الكافي للموظفين للمساعدة في تنفيذ التوصيات الناتجة عن هذا التقرير.

3. تقديم الدعم لإجراء التحاليل الإضافية للبيانات التي جمعت خلاله دراسة الألفية للمرحلة الثانية، والتي ربما تحدد ميادين أخرى غير التي ذكرت قد تستدعي الاهتمام والتدخل.

4. إجراء دراسة متابعة للموظفين المعينين غير المتفرغين والموظفين المصنفين المتفرغين لمدة خمس سنوات؛ لتحديد مدى التقدم نحو التحسين في كل مجال رئيس من مجالات جودة الحياة الوظيفية والتي تم تحديده في هذا المشروع.

- جامعة أكسفورد بروكسي البريطانية⁽¹⁾:

قامت جامعة أكسفورد بروكسي في إنجلترا في عام 2004 بدراسة شاملة عن جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية لموظفي الجامعة، وتوصل القائمون على الدراسة إلى تقرير شامل يعرض الكيفية التي جرت على مستوى الجامعة ككل؛ من أجل جمع معلومات عن خبرة الموظفين وسياسات وممارسات التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وحدث ذلك عبر مسح للموظفين العاملين في الجامعة من خلال توزيع استمارة تركز على القضايا التي تدور حول التوازن بين الحياة والعمل بين جميع موظفي الجامعة ، وقد صممت الاستمارة بغرض ما يلي:

- جمع المعلومات من وجهة نظر الموظفين عن التوازن بين الحياة والعمل وسلوك المدراء المباشرين والزملاء نحو العمل المرن.
- البحث عن الاستخدام الحالي لسياسات الجامعة وممارساتها التي تدعم جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية في جامعة أكسفورد بروكسي.
- تقدير الطلب المحتمل للعمل المرن.
- فحص خبرة الموظفين الذين استخدموا وسائل رعاية الطفولة المتوفرة في الجامعة.
- الحصول على وجهة نظر الموظفين بما يجب أن تقوم به الجامعة زيادة عما هو قائم فيها ؛ لمساعدتهم في شق طريقهم نحو التوازن بين متطلبات العمل مدفوع الأجر وتلك المتطلبات النابعة من حياتهم الشخصية.
- تم تعبئة ما مجموعه 492 استمارة ممثلة 23% من مجموع عدد الموظفين في الجامعة ، وكانت العينة ممثلة بشكل واسع لجمهور الموظفين في الجامعة فيما يتعلق بالعمر، والنوع، والموظفين الذين لديهم مسئوليات رعاية الطفولة.

(1) <http://www.brookes.ac.uk/business/research/cdpr>.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها التقرير الذي قامت به الجامعة على النحو التالي:

1. إن أكثر من 90 % من المستجيبين يعتقدون أنه من المهم أن يتحقق توازن بين العمل مدفوع الأجر والحياة الشخصية، وأن هذا التوازن يساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل، كما واتفقوا على أن عمل هذا يمثل مسؤولية مشتركة يتقاسمها رؤساء العمل والموظفون.
2. يشعر معظم الموظفين ما نسبته (89.5 %) بأن نمط مدرائهم المباشرين يدعم الانطباع عن توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ويمثل الموظفون الأكاديميون المجموعة الأقل رضا عن سلوك مدرائهم المباشرين نحو التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية لهم.
3. يوجد تباين في المستوى الحالي للمرونة واحتمال العمل، حيث أشارت النتائج إلى أن المدراء (68%) ويليهم الأكاديميون (62 %) من فئات المستويات العليا في الجامعة هم الأكثر احتمالاً للعمل، بينما الموظفون في المستويات الدنيا للجامعة كان الموظفون اليدويون هم الأكثر احتمالاً للعمل بنسبة (43%).
4. كان عدد المستجيبين الذين ينتفعون من التسهيلات الخاصة برعاية الطفولة المقدمة من جامعة أكسفورد بروكسي منخفضاً، وأن السبب الرئيس الموضح لعدم توفر الأماكن المخصصة والمتاحة لذلك، إضافة إلى عدم ملائمة مشروع التسلية بشكل رئيس ؛ بسبب عدد الأسابيع المتاحة خلال السنة وهي ثلاثة أسابيع مثلاً للعطل الصيفية.
5. من أحد أهم القضايا التي أثارها معظم المشتركين تتمثل في فقرهم للمعرفة بسياسات وممارسات الجامعة الحالية التي تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، علاوة على ذلك أوضحت خبرة الموظفين فيما يتعلق باستخدام السياسات الحالية لجودة الحياة الوظيفية بأن هناك حالة عدم تناغم في طريقة فهم وتفسير وترجمة هذه السياسات.
6. أظهرت النتائج أن الموظفين الأكاديميين هم الأقل رضا عن توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية الحالية ؛ بسبب تصورهم من أن هناك كثيفاً عالياً للعمل، والذي يصعب عليهم تحقيق التوازن، وقد عبرت هذه المجموعة عن اهتمامها بالطلب المتزايد للتدريس المسائي والتدريس في عطلة نهاية الأسبوع، حيث ساد الشعور أنه من الصعب تسوية هذه المتطلبات مع حياة الأسرة.
7. كان الموظفون غير الأكاديميين أكثر إيجابية وأقروا بأن الجامعة مكان جيد للعمل فيها ؛ نظراً إلى وجود ترتيبات عمل مرنة تتميز بالفاعلية والإيجابية لصالح العاملين في الجامعة.
8. إن جميع المجموعات التي تم استقصائها حول فكرة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية أنهم راضون عن أن الإدارة العليا مهتمة بهذه القضية بجدية.

9. إن أهم الكلمات الرئيسية التي خرجت من المجموعة الأولى ذات المستوى الأعلى للموظفين وهي (المعرفة، والوضوح، والإنصاف)، بينما أهم الكلمات للمجموعة الثانية وخاصة الموظفين غير الأكاديميين هي (الحاجة إلى استقلالية، وثقة أكبر).

وكانت أهم التوصيات التي أوصى بها التقرير هي ما يلي:

- نشر وتعميم التزام الجامعة نحو التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ورفع مستوى الوعي وتحسين المعرفة بسياسات الجامعة وممارساتها وفهمها والتي تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
- القيام بمراجعة السياسات القائمة وتحسين الممارسات الحالية بما يتعلق في ترتيبات العمل المرنة.
- ضمان وتأكيد الإنصاف والتناغم في الطريقة التي يجري فيها تطبيق سياسات الجامعة بخصوص التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
- تشجيع وتطوير ثقافة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والنهج الإبداعي نحو العمل المرن من خلال تطوير الموظفين.
- المشاركة وتوسيع الممارسة القائمة حالياً مع الأخذ بالاعتبار التداعيات الخاصة بتوازن الحياة الشخصية والعمل ذو العلاقة بحجم العمل، والعمل خارج نطاق الساعات الإلزامية، والطلب المتوقع لمرونة إضافية في ترتيبات العمل.
- الاهتمام بإمكانية توسيع شروط رعاية الطفولة فيما يتعلق بساعات العمل ومكان العمل.

- جامعة مونتانا الأمريكية⁽¹⁾:

أنشأت جامعة مونتانا في الولايات المتحدة الأمريكية مجلس جودة الحياة الوظيفية في الجامعة، بحيث يقوم المجلس بتحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي الجامعة، من خلال قيامه بالواجبات والمهام التالية:

1. توفير القيادة في مجال جودة الحياة الوظيفية.
2. مراقبة ومتابعة تطبيق وتنفيذ التوصيات التي تصدر عن المجلس الخاصة بتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية.
3. تطوير وإدارة تقييم دوري لمناخ الحرم الجامعي للتأكد من فاعلية السياسات ولرفع التوصيات للإدارة فيما يخص احتياجات السياسة والإجراءات الأخرى.

(1) <http://www2.umt.edu/hrs/qualityworklife/>.

4. إعطاء التوصيات بخصوص برامج التطوير الجارية في مجال الحياة الوظيفية التي تجذب انتباه هيئة التدريس والموظفين للفرص المتاحة لهم ، نتيجة السياسات الجديدة التي تساعد الرؤساء والمشرفين الآخرين على تطبيق وتنفيذ هذه السياسات.
5. مواكبة الفرص والتطورات الممنوحة من وكالات التمويل أو المجموعات القومية والقطرية التي تقوي وتعزز التطوير المستمر في مجال جودة الحياة الوظيفية.
- قد كان من أهم البرامج التي تسعى الجامعة لتحقيقها في مجال جودة الحياة الوظيفية وإيجاد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل لموظفي الجامعة ما يلي:
- رعاية الطفولة أي رعاية أبناء العاملين في الجامعة.
 - مساعدة الموظفين في رسوم التعليم جزئياً وكلياً.
 - التنوع من خلال إنشاء مجلس استشاري يختص بدراسة تنوع القوى البشرية في الجامعة وإعطاء فرص متساوية هدفه تعزيز التنوع الإيجابي الفعال.
 - إيجاد فرص متساوية في الترقيات والتقدم الوظيفي والتوظيف داخل الجامعة.
 - المشاركة في القرارات من أجل مساواة شاملة بين العاملين.
 - تعزيز مركز ودور المرأة ومشاركتها في صنع القرارات.
 - تبني برامج ترتيبات العمل المرنة من خلال:
- أ. تقاسم العمل.
- ب. الاتصال عن بعد.
- ج. جداول عمل بديلة.
- د. إجازة العمل للأسرة.
- هـ. ساعات عمل منخفضة.
- توظيف الزوجين فترة معينة والعمل على تطوير الموظفين.
 - توفير الموارد اللازمة للرؤساء وتوفير كل ما يلزم لسعادة وراحة المتقاعدين.

- جامعة كاليفورنيا بركلي الأمريكية⁽¹⁾:

قامت جامعة كاليفورنيا بركلي الأمريكية خلال الفترة من أبريل - يوليو من العام 2007 بإعداد تقرير شامل لتقييم احتياجات تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة والاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في هذا المجال، فقد قام رئيس الجامعة روبرت دينس في تلك الفترة بالتعاون مع نائب رئيس الجامعة للخدمات البشرية والصحية وبالتعاقد مع مستشاري اريتمس للإدارة؛ للحصول على الإرشادات اللازمة فيما يتعلق في التوجهات الوطنية في مجال جودة الحياة

(1) www.uhs.berkeley.edu/facstaff/.../worklifereport07.

الوظيفية والمناطق والإدارات والأقسام التي تحتاج إلى معالجتها وتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة، وقد جرى جمع البيانات وإجراء للمقابلات مع العاملين بالكليات المختلفة والموظفين الذين لديهم مسؤوليات ذات صلة بجودة الحياة الوظيفية في الجامعة والجامعات الرائدة في هذا المجال، وخلص التقرير إلى التركيز على خمسة موضوعات رئيسة تتعلق بجودة الحياة الوظيفية وهي:

- إجراء دراسة مسحية لكافة الموظفين في جميع أنحاء الحرم الجامعي.

- التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.

- تطوير البرامج والسياسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

- تنفيذ وتطبيق برامج وسياسات جودة الحياة الوظيفية.

- الهيكل والتركيب التنظيمي للجامعة.

وجاءت التوصيات والتعامل مع كل قضية من هذه القضايا على النحو التالي:

أولاً_ إجراء دراسة مسحية لكافة الموظفين في جميع أنحاء الحرم الجامعي:

العمل على إجراء مسح لجميع الموظفين بشكل دوري مستمر متواصل للحصول على كافة المعلومات اللازمة فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

ثانياً_ التوظيف والاحتفاظ بالموظفين:

ويتم ذلك من خلال التأكد من تنفيذ وتطبيق كل من الاتصال عن بعد وجداول العمل المرنة

كجزء من حزمة توظيف موظفين جدد والاحتفاظ بالموظفين الحاليين.

ثالثاً_ تطوير البرامج والسياسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية (المتطلبات):

وتعتبر هذه القضية من أهم القضايا التي يجب أن تسعى الجامعة لمعالجتها والقيام بتطوير

برامج جودة الحياة الوظيفية، وأهم هذه البرامج:

1. رعاية الأطفال: تتطلب زيادة الرعاية المرنة للطفل والإنفاق عليها للوصول إلى الرعاية المرنة

الإيجابية الفعالة للأطفال، على أن يكون المستهدفون هم: الكلية، والموظفين، والطلاب.

2. رعاية الكبار: توسيع برنامج إرشاد الكبار وطرح جداول عمل مرنة وإجازات مطولة للموظفين؛

لدعم احتياجاتهم اللازمة لرعاية الكبار، على أن يكون المستهدفون هم (الكلية، الموظفون).

3. التنوع: تعزيز التعاون حول قضايا التنوع والتوظيف بين كافة العاملين بالجامعة.

4. المساعدة في إعادة النقل من مكان إلى آخر.

5. المساعدة في رسوم التعليم.

6. تخطيط دورة الحياة الوظيفية.

7. الدعم والمشاركة في إيجاد المناخ العائلي الحميم للعاملين.

8. التخطيط المجدول للتقاعد: من خلال قيام الجامعة والموظفين بالمشاركة في الاهتمام بكيفية إدارة المؤسسة، واعتماد برنامج مجدول مرحلي للتقاعد، فهذا ذو فائدة لكل من الأفراد والجامعة.

رابعاً_ تنفيذ وتطبيق برامج وسياسات جودة الحياة الوظيفية:

ويحتاج ذلك إلى مجموعة من الإجراءات التنفيذية التالية:

1. دعم القيادة المستمر للمناخ العائلي الحميم في الحرم الجامعي.
 2. أهلية القيادة وقدرتها؛ لأنها تعتبر مفتاح النجاح لأي مبادرة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
 3. تطوير القيادة وتجديد وسائل القيادة والتطوير المهني.
 4. تطوير استراتيجية اتصال مترابطة وتعدد الاتجاهات في الجامعة.
 5. المرونة في تطبيق خيارات العمل المرنة للتوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
 6. تزويد المدراء الأكاديميين والإداريين بغرض التعليم المستمر.
 7. التغييرات في منظومة العمل لتتماشى وترتبط بجداول العمل وعمليات وطبيعة العمل.
 8. تطوير المهنة بما يتناسب مع قضايا التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
 9. الرقابة على سياسات وقضايا جودة الحياة الوظيفية.
 10. إبراز وإظهار الفوائد الناتجة عن دعم وتعزيز جداول العمل المرنة.
 11. زيادة غرف التدقيق لكافة السياسات في داخل الحرم الجامعي.
 12. استخدام التكنولوجيا استخداماً مثالياً؛ من أجل الموظفين وتمكينهم من العمل.
- جامعة اسيكس البريطانية (1):

اهتمت جامعة اسيكس بجودة الحياة الوظيفية ودعمها وتحسينها في كافة إدارات وأقسام الجامعة، حيث قامت الجامعة منذ يونيو - يوليو 2007 بدراسة مسحية لجودة الحياة الوظيفية على كل موظفي جامعة اسيكس، وقد دمج المسح نتائج كل من مقياس وميزان جودة الحياة المركزي، والمقياس والميزان الخاص بمكان العمل ومقياس الإجهاد ذي الصلة بالعمل الخاص بصحة وأمان الموظفين التنفيذيين، وكانت النتائج الرئيسية التي توصل إليها هذا المسح الإحصائي كما يلي:

أولاً- نتائج (مقياس) جودة الحياة المركزي (الرئيس) هي:

1. وافق (61%) من موظفي الجامعة على أنهم راضون عن جودة الحياة الوظيفية عموماً

(1) www.essex.ac.uk/personnel/.../QOWLsurvey.pdf

2. أوضح موظفو جامعة اسيكس أن مستويات أقل بقليل من الرضا عن توازن العمل والحياة، مقارنة مع البيانات المرجعية أو ما يسمى البيانات المكتبية أو المعيارية.
3. أوضح المستجيبون رضا أكبر عن شروط العمل بالمقارنة مع البيانات المرجعية والمعيارية المعدة بدرجات مسبقاً.

ثانياً- نتائج (مقياس) جودة الحياة الوظيفية الخاصة بمكان العمل هي:

1. شعر (87%) من موظفي جامعة اسيكس العام الماضي أنهم أدوا أداءً مميزاً في عملهم.
2. وافق (72%) من الموظفين على أن علاقتهم بزملائهم على مستوى جيد كما هم يريدونها أن تكون.
3. وافق (14%) فقط من الموظفين على أن السفر إلى مكان العمل يمثل مشكلة لهم.
4. (38%) من المستجيبين كانوا راضيين عن التواصل مع الجامعة، وهذا ينذر إلى الحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة في هذا المجال.

ثالثاً- نتائج (مقياس) الإجهاد ذي الصلة بالعمل والخاص بصحة وسلامة الموظفين التنفيذيين:

1. اظهر موظفو جامعة اسيكس شعوراً أكبر وملحوظاً بسيطرتهم وضبطهم لعملهم وكيفية إدارته مقارنة بالبيانات المعيارية الخاصة بصحة وسلامة الموظفين التنفيذيين.
2. أظهر المستجيبون مستويات عالية من الرضا عن طريقة وأسلوب الجامعة في تعزيز تجنب النزاع والصراع ومحاولتها معالجة السلوك غير المقبول.
3. شعر الموظفون بأن إدارة التغيير في الجامعة كانت على مستوى جيد، كما تم تعميمه تعميماً جيداً على كافة إدارات وأقسام الجامعة.

- جامعة فلوريدا الدولية الأمريكية (كلية فلوريدا المتحدة) (1):

أجرى أحد فروع جامعة فلوريدا الدولية وهي كلية فلوريدا المتحدة دراسة على 933 عضو من أعضاء الوحدات الإدارية المختلفة في جامعة فلوريدا الدولية، وقد حصل على 338 رد فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. مستويات ودرجة الرضا عن حياة الكلية الوظيفية، وقد جاءت النتائج في هذا المجال على النحو التالي:

- يشعر أكثر من نصف المستجيبين في الدراسة بأنه من الممكن ترك جامعة فلوريدا الدولية إذا ما أتاحت لهم الفرصة.

(1) UFF-FIU "Quality of Work Life" among FIU Faculty Survey Results. Analysis and write-up conducted by the Research Institute on Social & Economic Policy of the Center for Labor Research and Studie 2009.

- يوافق (75%) من الموظفين على أن التوقعات التي أعطاها إياهم رئيس القسم معقولة منصفة.
- (54%) منهم راضون عن المعدات وغرف الدراسة التي زودوا بها، بينما (46%) منهم غير راضين.
- 2. التقدير والدعم للأبحاث والتعليم والخدمات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:
 - أظهرت أن (67%) من المستجيبين يجدون أنه لا يوجد دعم حقيقي لإجراء البحوث والتطوير العلمي.
 - كما أظهرت (44%) منهم غير موافق على أن مساهماتهم في البحث العلمي معترف بها ومكافأ عليها.
 - يشعر (65%) منهم أن خدماتهم لمجتمع الجامعة لم يقدر وينصف بالشكل المطلوب.
 - يجد (65%) من المستجيبين أنه لا توجد عدالة في التعويضات والمكافآت عن العمل الذي يقومون به.
- 3. المشاركة والشفافية في صنع القرار:
 - لا تعتقد الغالبية العظمى (77%) منهم ان الكلية تستمع الى آرائهم وتأخذها بعين الاعتبار.
 - يوافق (65.3%) من الموظفين أنهم قادرون على أن يشاركوا في صنع القرار على مستوى القسم.
 - يشعر (75.3%) من الموظفين على أنهم غير قادرين أن يشاركوا في صنع القرار على مستوى الكلية.
 - يعتقد (92%) تقريباً أنهم غير قادرين على المشاركة في صنع القرار على مستوى الجامعة.
 - لا يعتقد (80%) من المستجيبين أنه لا يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على مستوى: الرؤساء، والعمداء، ومساعدى العمداء.
 - تقريباً ثلث الموظفين في الكلية التي مسحت تقريباً " لا يوافقون بشدة " على أن الشفافية موجودة في صنع القرارات الإدارية.
 - يوافق (92%) من الموظفين على أنه لا يوجد شفافية على مستوى نواب ورؤساء أصحاب المناصب الإدارية الرفيعة في جامعة فلوريدا الدولية.
- 4. علاقات إدارة الجامعة بالكلية:
 - يشعر (46%) من الموظفين بعدم وجود احترام من إدارة الجامعة للكلية.
 - لا يوافق أكثر من (80%) من الموظفين على القول: " أثق بإدارة جامعة فلوريدا الدولية "

وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من النصائح يمكن الارتكاز عليها للتغلب على كافة المشكلات وقد ذكرت في نتائج الدراسة، وكان أهم النصائح على النحو التالي:

1. معرفة الكليات التي على درجة عالية من الرضا والكليات التي على درجة من عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بعمليات المشاركة وصنع القرارات على مستوى الكلية وعلى مستوى الجامعة.

2. الاهتمام والأخذ بالاعتبار كيفية دعم وتعزيز مساهمات الكلية في التعليم والخدمات المقدمة للجامعة.

3. العمل على دعم وتعزيز كافٍ للبحث العلمي ومكوناته.

4. العمل على إجراء تحسين في صفوف الدراسة والمعدات والدعم الفني في جامعة فلوريدا الدولية وذلك لتعزيز الحياة المهنية في الحرم الجامعي.

- جامعة جورج ماسون (2012) (1):

بدأت جامعة جورج ماسون منذ عام 2000 بتشكيل لجنة جودة الحياة الوظيفية، على أن تقوم بتقييم جودة الحياة الوظيفية في العمل لجميع أعضاء المجتمع الجامعي في الجامعة، بحيث تقوم اللجنة بإجراء مسحي كل ثلاث سنوات حتى وصلت إلى العام 2012، ويتركز عمل اللجنة على أهمية إيجاد قيمة مضافة والتوازن للفرد في العمل والحياة الشخصية من خلال بيئة عمل داعمة.

- في أبريل 2012 قامت اللجنة المختصة بجودة الحياة الوظيفية في جامعة جورج ماسون بإجراء بحث مسحي لدراسة جودة الحياة الوظيفية للعاملين على أن يتم نشر كامل التفاصيل للتقرير في صيف 2013، حيث جرت الدراسة على ما مجموعه (5988) موظف موزعة على 7 فئات من موظفي الجامعة وثلاثة فروع رئيسة لجامعة جورج ماسون، وبلغت الردود الصحيحة والإيجابية حوالي (1732) موظف، أي بمعدل استجابة صحيحة بلغت (31.7%) والتي تمثل ارتفاعاً عن العام 2009، والتي كانت نسبة الردود فيها (27.7%).

- كان من أهم الأسئلة المطروحة تتزامن مع التغيير الوشيك للقيادة العليا للجامعة والتي تنوي الجامعة القيام بها، وكان السؤال " إنه وفي ظل التحول في قيادة الجامعة، ما هي الجوانب الثقافية في الجامعة التي ترغب في بقائها مستقبلاً؟ وكانت أهم الجوانب المرتبطة بهذا السؤال على النحو التالي:

1. التنوع والشمول في المهارات.

2. دعم المجتمع المحلي للجامعة.

3. الانفتاح على الأفكار الجديدة.

4. الالتزام بجودة البيئة الأكاديمية.

5. المرونة والتوازن بين بيئة العمل والحياة الشخصية.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث في حدود المعلومات التي أتاحت على النحو التالي:
- وصلت نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعة لعام 2012 إلى أكثر من (70%) من أعضاء هيئة التدريس الموظفين من حيث إنهم " راضون أو راضون جداً " عن جودة الحياة الوظيفية بشكل عام في الجامعة، وكانت نسبة الرضا الوظيفي عبر المسوحات الخمسة التي تمت منذ عام 2000 حتى عام 2012 موضحة في الجدول على النحو التالي:

جدول رقم (19)

نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في الجامعة لعام 2012

السنة	راض جداً	راض	دمج ومجموع نقاط الرضا الوظيفي
2000	%12.9	%49.5	%63.4
2003	%19.8	%47.6	%67.4
2006	%21.2	%53	%74.2
2009	%24.7	%49.1	%73.8
2012	%26	%45.8	%71.8

- وجد أن نسبة إدراك العاملين لأهمية الدعم التنظيمي من قبل الإدارة مرتفعة وهي مشابهة للنتيجة التي ظهرت في عامي 2006، 2009، وبالتالي فقد ظهرت درجة عالية من شعور الموظفين بأن إدارة الجامعة وقيادتها تقدر مساهمات العاملين وتهتم برفاهيتهم.
- وجد أن نسبة إدراك العاملين لأهمية الالتزام التنظيمي من قبل الموظفين مرتفعة أيضاً، وهي تعبر عن الدرجة التي يشعر بها الموظفون بانتماء وصلة قوية بالجامعة.
- أظهر العاملون في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين الفنيين شعوراً بالاستقلالية في أداء أعمالهم، حيث يجدون أن هذا الشعور والارتياح في عديد من المجالات أهمها (ترتيبات وساعات العمل المرنة، المناخ الذي يسوده الاحترام والتقدير المتبادل).
- أوضحت الدراسة أن الأجور والرواتب تمثل العنصر الأكبر نسبة من درجة عدم الرضا بين العاملين الموظفين في كافة المستويات، يليها عنصر رعاية الطفل داخل الحرم الجامعي في درجة عدم الرضا بين العاملين.
- أظهرت النتائج فيما يخص الإجهاد ومصادر ضغوط العمل في الجامعة تغيرت بين الأعوام 2009، 2012، حيث وجد في عام 2012 أن من أهم مصادر وعناصر ضغوط العمل

وارتفاع مستوى الإجهاد هي (عبء العمل، مواقف انتظار السيارات، المواصلات ووسائل التنقل).

- جامعة كيب تاون الجنوب أفريقية⁽¹⁾:

منذ إعلان قانون المساواة في العمل لعام 1998، قامت جامعة كيب تاون في جنوب أفريقيا والتي تعد من الجامعات الأولى في أفريقيا، حيث قامت بتنفيذ ثلاث خطط للمساواة في العمل وبجودة الحياة الوظيفية للعاملين في كافة كليات وأقسام الجامعة، مستخدمة معلومات استخلصت من الخطط السابقة إلى أن وصلت إلى هذه الخطة الشاملة للمساواة في الوظيفة ولتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وذلك من عام 2010 حتى عام 2015، حيث ركزت على مجموعة من القضايا كان أهمها ما يلي:

أولاً- خطة المساواة في العمل (التوظيف) بين العاملين: وركزت على ما يلي:

1. سجل الموظف: تغيير سجل الموظف في الجامعة ليعكس سجلاً نموذجياً للديموغرافية القومية للموظفين الأكاديميين ومزيجاً من ديموغرافيات قومية وإقليمية للموظفين النشطاء.
 2. المناخ التنظيمي: خلق مناخ يحتضن ويعزز التنوع وقيم المؤسسة.
 3. الاحتفاظ بالموظفين: الاحتفاظ بالموظفين من المجموعات النشطة المتميزة.
 4. مراقبة وتقييم التقدم في العمل: من خلال تعيين رئيس يشرف على كافة النشاطات ذات الصلة بالتقدم ومراقبة وتقييم كافة المبادرات في هذا المجال.
- إضافة إلى ما سبق فقد هدفت هذه الخطة لضمان جميع السياسات والهيكلية والعمليات التي تدعم المساواة في العمل، و لتحقيق جودة حياة وظيفية أفضل من خلال:

أ. خلق بيئة تمكن من تنفيذ سياسة المساواة في الوظيفة.

ب. خلق بيئة عمل تعمل على: جذب، وتدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة في الجامعة.

- ج. تعزيز مناخ تنظيمي يقيم التنوع على مستوى القسم من جانب وعلى مستوى الجامعة ككل من جانب آخر.
- د. المساهمة إيجابياً نحو تحقيق جامعة كيب تاون لأجندتها التحولية نحو التقدم والتميز.

ثانياً- السياسات الخاصة بالصحة والسلامة:

لدى جامعة كيب تاون التزام أخلاقي وقانوني لصيانة وحماية طلابها، وموظفيها، وزائريها ضد أي إصابة أو مخاطر صحية أو المخاطر التي تواجه سلامتهم داخل الجامعة، حيث يضع القانون الذي تخضع له الجامعة نصاً قانوناً خاصاً بالصحة والسلامة المهنية يهدف إلى:

(1) <https://www.uct.ac.za/>.

- توفير وصيانة بيئة عمل آمنة وذلك بتنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة بشكل نظامي والتعامل معها في وقتها.
 - توفير التدريب على الوقاية والسلامة للموظفين والطلاب.
 - الإذعان لمتطلبات (نصوص) قانون الصحة والسلامة المهنية.
- ولتحقيق هذه الأهداف ستجد الجامعة نفسها أنها تحتاج إلى إدارة من جميع المستويات الأكاديمية والإدارية والخدماتية لأن يتحملوا المسؤولية لكل هذه القضايا، كما تطلب من جميع الموظفين والطلاب الالتزام بمعايير السلامة في العمل والتقيد بالإجراءات المتبعة والعمل على تنفيذ ما يلي:
1. تحديد القضاء والسيطرة على جميع التصرفات غير الآمنة.
 2. تشغيل واستخدام المعدات والآلات والعربات بطريقة تضمن سلامتهم وسلامة الآخرين.
 3. صيانة واستخدام المعدات المشار إليها حيثما دعت الضرورة، والالتزام بكل المتطلبات القانونية وجميع الأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.

ثالثاً- حل النزاعات والتعامل مع الشكاوي والمظالم:

- في حالات النزاع أو شكوى حول تمييز غير منصف، أو تحرش عنصري أو أي موضوع آخر ذي علاقة بالمساواة في العمل/ الوظيفة، وضعت الجامعة مجموعة من الآليات التالية للوصول إلى حل أو تعويض:
- التقدم إلى المدير المباشر في العمل أو رفع مظلمة كما هو متبع في الإجراءات المتبعة في الجامعة.
 - الاتصال بمكتب الموارد البشرية أو مكتب التمييز والتحرش المختص في الجامعة.
 - مناقشة الموضوع مع الاتصال بمحقق الشكاوي للجامعة، سواء كانوا موظفين جدداً أو موظفين قدامى، علماً بأنه تم إنشاء هذه الدائرة عام 2009 وتم تفعيلها عام 2010.
- المقارنة بين تجارب الجامعات العالمية والعربية والفلسطينية في مجال جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحث:

يخلص الباحث من خلال عرض تجارب الجامعات العالمية والعربية والفلسطينية في مجال جودة الحياة الوظيفية إلى الوصول إلى الحقائق التالية:

- (1) ركزت الجامعات العالمية على أهمية وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين وتحقيق درجات عالية من التوازن بين إدارة العمل والحياة الشخصية والأسرية للعاملين ؛ ليساهم في تحقيق رفاهية العاملين وتحقيق إنتاجية عالية في أماكن عملهم " كهدف استراتيجي" تسعى لتحقيقه كل إدارة من

إدارات هذه الجامعات عبر كافة المستويات الأكاديمية والإدارية والخدمية فيها. أما الجامعات العربية فلم تنظر إلى هذا المجال بعين الاهتمام والاكتفاء بالقوانين واللوائح المنظمة لذلك فقط. (2) ظهر اهتمام الجامعات العالمية جلياً وتبني فكرة ومشروع جودة الحياة الوظيفية مع "بداية الألفية الجديدة" من خلال إنشاء مجالس وإعداد مشاريع ضخمة تعنى وتختص فقط في تقييم جودة الحياة الوظيفية للعاملين وإعداد ورفع التقارير اللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومساعدة العاملين في تحقيق توازن بين العمل والأسرة عبر مسوحات تجري بشكل دوري كل فترة محددة. أما الجامعات العربية فلم تقدم أي مشروع يخدم هذا المجال في أي فترة زمنية سابقة وقامت بإنشاء ما يسمى بدوائر الجودة والاعتماد الأكاديمي التي تقوم على تقويم محتويات البرامج الأكاديمية ومقرراتها التدريسية وتدريب العاملين عليها فقط.

(3) مكانها في الهيكل التنظيمي: أعطت الجامعات العالمية مساحة ومكاناً هاماً للمجلس أو الوحدة أو الإدارة التي تعنى بجودة الحياة الوظيفية في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث إن معظمها يكون تابعاً للإدارة العليا للجامعة، وتضم أفضل المتخصصين في مجال جودة الحياة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية من داخل وخارج هذه الجامعات. أما الجامعات العربية كما ذكر سابقاً فلا يوجد سوى دائرة الاعتماد والجودة تتبع لإدارة الجامعة وأهدافها مختلفة في معظمها عن الأهداف التي تسعى لها برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

(4) الاستفادة من التجارب: يوجد تعاون واضح بين كافة الجامعات الأمريكية في تبادل الخبرات والكفاءات والمعلومات في مجال جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعات الأمريكية والاستفادة من تجارب بعضهم بعضاً في هذا المجال، وهذا غير متوفر لدى الجامعات العربية وخاصة فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في هذه الجامعات.

(5) مضمون ومحتوى البرامج المقدمة: ركزت بعض الجامعات العالمية على معظم جوانب وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وجاء تركيز معظم هذه الجامعات بشكل أساسي على:

- رعاية الأطفال وكبار السن.

- المساواة والمشاركة وعدم التمييز في تنوع الموارد البشرية.

- تبني برامج ترتيبات العمل المرنة من خلال:

أ. تقاسم العمل.

ب. الاتصال عن بعد.

ج. جداول عمل بديلة.

د. إجازة العمل للأسرة.

هـ. ساعات عمل منخفضة.

- أما الجامعات العربية فيوجد قصور كبير جداً في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث لا توجد ترتيبات عمل مرنة في معظم الجامعات، إضافة إلى عدم وجود رعاية لكبار السن والأطفال، ويضيف الباحث أيضاً مشكلات أخرى غير موجودة أساساً في كثير من الجامعات العالمية مثل: مشكلة الأجور والمكافآت، ونظم الترقيّة والتفرغ العلمي، و الالتزام التنظيمي، وبيئة عمل صحية آمنة، كما يرى الباحث أن الجامعات العربية اكتفت بتوافر برامج لجودة البرامج الأكاديمية المتعلقة بوصف المقررات وكيفية وطرق تدريسها، وتدريب العاملين في نفس المجال، واقتصر الاهتمام بالموارد البشرية فقط من خلال صياغة نصوص قانونية لبعض حقوق العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية وبرامجها .

(6) خطة التنفيذ: تقوم إدارات الجامعات العالمية بخطة وعمليات تنفيذ حقيقية للتوصيات المرفوعة لها، حيث توفر الإمكانيات المادية والمالية والمعرفية والبشرية والدعم اللازم والكافي في سبيل تحقيق وتنفيذ التوصيات المعدة في التقارير المصدرة من مجالس ولجان جودة الحياة الوظيفية في هذه الجامعات.

الفصل الرابع

منهجية البحث

- ◆ مقدمة.
- ◆ أسلوب البحث.
- ◆ مجتمع البحث.
- ◆ عينة البحث.
- ◆ أداة البحث.
- ◆ صدق الاستبانة.
- ◆ ثبات الاستبانة.
- ◆ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

مقدمة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة البحث وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات البحث، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: أسلوب البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين (الأكاديميين، والإداريين، والخدمات الجامعات

الفلسطينية " جامعة الأزهر بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى بغزة" ، والبالغ عددهم في هذه الجامعات 3254⁽¹⁾ موظف وموظفة.
ثالثاً: عينة البحث:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 344 استبانة على مجتمع البحث وقد تم استرداد(308)استبانة بنسبة استرداد 89.5% تقريباً.
تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:(2)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

و حيث إن مجتمع البحث $N = 3254$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 3254}{3254 + 384 - 1} \cong 344$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 344 تقريباً.

(1) <http://www.mohe.gov.ps>.

(2) Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. **The Practice of business statistics: Using data for decisions**, (2003).

رابعاً: أداة البحث:

تم إعداد استبانة حول " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية " ، من خلال اطلاع الباحث على مجموعة كبيرة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة ، إضافة إلى نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية (NIOSH)⁽¹⁾ عام 2010م ؛لقياس وتقييم جودة الحياة الوظيفية ،مستخدمة (79) سؤالاً يتناول مجموعة كبيرة من الأبعاد موزعة على كافة الجوانب السلوكية والتنظيمية والوظيفية والمالية للمنظمة بما فيها الأداء ومؤشرات قياسه.

تتكون استبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (مكان العمل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في الجامعة، ويتكون من 59 فقرة، موزعاً على 4 مجالات:

المجال الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية، ويتكون من (29) فقرة، مقسم إلى 5 أبعاد:

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي، ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي، ويتكون من (6) فقرات.

رابعاً: الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتكون من (5) فقرات.

خامساً: برامج التدريب والتعلم، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، ويتكون من (17) فقرة، مقسم إلى 3 أبعاد:

أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: العلاقات الاجتماعية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، ويتكون من (13) فقرة، مقسم إلى بعدين:

أولاً: الأجور والمكافآت المالية، ويتكون من (6) فقرات.

(1) <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/qwlquest.html>

ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويتكون من (15) فقرة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (20):

جدول رقم (20)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

بذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو 20% ، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خامساً: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد والإحصاء التطبيقي وتحليل البيانات ومناهج البحث العلمي وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة ، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول رقم (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (21)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات			
1.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة.	.571	*0.000
2.	يشارك العاملون في حل مشكلات العمل.	.657	*0.000
3.	يشارك العاملون في بناء الخطط التطويرية للعمل.	.780	*0.000
4.	توجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	.625	*0.000
5.	توجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الجامعة.	.804	*0.000
6.	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المنظمة والعاملين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.	.768	*0.000
ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي			
1.	يمتلك رئيسنا القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.	.877	*0.000
2.	يوجد دور لرئيسنا في التوجيه والتحسين المستمر للأداء.	.921	*0.000
3.	يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسئوليات للمرؤوسين مع التأكيد على مبدأ المسائلة.	.735	*0.000
4.	يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.	.885	*0.000
5.	يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.	.884	*0.000
6.	يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة وإنصاف.	.867	*0.000
ثالثاً: الالتزام التنظيمي			
1.	يشعر العاملون بالفخر والانتماء إلى المكان الذي يعملون فيه.	.883	*0.000
2.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.	.761	*0.000
3.	يتبنى العاملون ثقافة الجامعة وقيمها والدفاع عنها.	.842	*0.000
4.	تتمن الإدارة إسهامات العاملين بالعمل وتعنتي برفاهيتهم.	.768	*0.000
5.	يهتم العاملون بوضع ومستقبل الجامعة التي يعملون بها.	.650	*0.000
6.	يشعر العاملون أنهم جزء مهم من الجامعة التي يعملون فيها.	.846	*0.000
رابعاً: الاستقرار والأمان الوظيفي			
1.	يشعر العاملون بالجامعة بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعانون من الاستغناء عن خدماتهم.	.755	*0.000
2.	يعمل الأفراد في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	.917	*0.000
3.	لا يرغب العاملون بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.	.883	*0.000
4.	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتتبنى الهيكلية التي تدعم ذلك.	.860	*0.000
5.	تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الجامعة يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها.	.594	*0.000
خامساً: برامج التدريب والتعلم			
1.	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب وتعلم العاملين.	.975	*0.000
2.	تلقى الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.	.966	*0.000
3.	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.	.905	*0.000
4.	تشتمل البرامج التدريبية للعاملين على التدريب الإداري والتقني معاً.	.943	*0.000
5.	يقتنع المشاركون بالبرامج التدريبية وأهدافها.	.886	*0.000
6.	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية	.927	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول رقم (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل			
1.	تهتم إدارة الجامعة بسلامة وأمن العاملين.	.847	*0.000
2.	تتخذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية في الجامعة.	.895	*0.000
3.	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية.	.813	*0.000
4.	يوجد لدى الجامعة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.	.804	*0.000
5.	تقوم الجامعة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للعاملين.	.723	*0.000
6.	تلتزم الجامعة بكل المتطلبات القانونية وبالأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.	.867	*0.000
ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية			
1.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	.839	*0.000
2.	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة في إيجاد مناخ عائلي حميم للعاملين.	.725	*0.000
3.	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء العاملين في الجامعة.	.346	*0.031
4.	توفر الجامعة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.	.728	*0.000
5.	تمكن الجامعة العاملين من الحصول على إجازة عمل للرعاية الأسرية.	.824	*0.000
6.	تقوم ثقافة الجامعة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معاً.	.864	*0.000
ثالثاً: العلاقات الاجتماعية			
1.	يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	.777	*0.000
2.	يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.	.628	*0.000
3.	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	.812	*0.000
4.	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	.906	*0.000
5.	تتيح إدارة الجامعة فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في كافة المستويات المختلفة.	.824	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول رقم (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أولاً: الأجور والمكافآت المالية			
1.	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة.	.890	*0.000
2.	يشعر العاملون بسعادة كبيرة بما حصلوا عليه من دخل.	.949	*0.000
3.	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.	.868	*0.000
4.	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة.	.729	*0.000
5.	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى الرواتب سنوياً.	.917	*0.000
6.	يشعر العاملون في الجامعة بان المكافآت توزع على من يستحقها.	.850	*0.000
ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي			
1.	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة.	.906	*0.000
2.	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء للعاملين.	.840	*0.000
3.	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.	.718	*0.000
4.	تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف.	.943	*0.000
5.	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.	.962	*0.000
6.	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقى والتقدم الوظيفي للعاملين.	.934	*0.000
7.	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	.861	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (24)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفقرة
1.	*0.000	.795		يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة
2.	*0.000	.787		يوجد قدرة لدى العاملين على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.
3.	*0.000	.671		تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.
4.	*0.000	.828		ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً.
5.	*0.000	.857		يشعر العاملون بالرضا العام عن أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية.
6.	*0.000	.862		يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية.
7.	*0.000	.798		يشعر العاملون بتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة.
8.	*0.000	.744		يوجد تدني في حالات الشكاوي والتظلم.
9.	*0.000	.793		يتميز دور الفرد في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.
10.	*0.000	.622		يوجد انخفاض في دوران العمل(العزم على ترك العمل).
11.	*0.000	.632		يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر .
12.	*0.000	.714		يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعية داخل الجامعة.
13.	*0.000	.657		يوجد لدى العاملين القدرة على العمل وتحمل المسؤوليات الأكاديمية والإدارية الخدمية.
14.	*0.000	.808		تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.
15.	*0.000	.743		يوجد قدرة لدى العاملين على تطوير مخرجات العمل الجامعي(أكاديمي ، إداري ، خدمات).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (25) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.662	المشاركة في اتخاذ القرارات.
*0.000	.841	السلوك القيادي والإشرافي.
*0.000	.785	الالتزام التنظيمي.
*0.000	.888	الاستقرار والأمان الوظيفي.
*0.000	.851	برامج التدريب والتعلم.
*0.000	.963	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.
*0.000	.958	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
*0.000	.929	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
*0.000	.930	العلاقات الاجتماعية.
*0.000	.936	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
*0.000	.895	الأجور والمكافآت المالية.
*0.000	.920	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
*0.000	.953	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
*0.000	.917	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول رقم (26).

جدول رقم (26)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.976	0.952	29	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.
0.971	0.943	17	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
0.975	0.951	13	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
0.972	0.944	15	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
0.991	0.983	74	جميع المجالات معاً

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.952:0.943) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.971،0.976) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.991) ، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع ، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة ، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: المعالجات والاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:النسب المئوية ، والتكرارات ، والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

1- اختبار ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

- 3- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) ، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد، باستخدام طريقة (Stepwise) لتحديد أهم متغيرات جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الأداء الوظيفي، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية واختبار صحة فرضيات البحث

◆ مقدمة.

◆ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية.

◆ تحليل فقرات الاستبانة.

◆ اختبارات صحة الفرضيات.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (مكان العمل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق العوامل الشخصية والوظيفية

- توزيع عينة البحث حسب مكان العمل .

جدول رقم (27)

توزيع عينة البحث حسب مكان العمل .

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	159	51.6
جامعة الأزهر	64	20.7
جامعة الأقصى	85	27.6
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول رقم (27) أن ما نسبته 51.6% من عينة البحث يعملون في الجامعة الإسلامية، 20.7% يعملون في جامعة الأزهر، بينما 27.6% يعملون في جامعة الأقصى. ويفسر الباحث هذه الزيادة في عينة البحث للجامعة الإسلامية لعدة عوامل أهمها: (أن عدد الطلبة في الجامعة الإسلامية أكبر بكثير من طلبة جامعتي الأزهر والأقصى، و بالتالي حجم المجتمع من العاملين أكبر، إضافة إلى كثرة البرامج الأكاديمية والتخصصات المختلفة في الجامعة، والتوسع الكبير في الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية، إضافة إلى أنها من أقدم الجامعات العاملة بفلسطين).

- توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (28)

توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
20- أقل من 30	65	21.1
30- أقل من 40	101	32.8
40- أقل من 50	80	26
50 سنة فأكثر	62	20.1
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول (28) أن ما نسبته 21.1% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20- أقل من 30 سنة، 32.8% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، 26% تتراوح أعمارهم من 40- أقل من 50 سنة، بينما 20.1% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (29)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	124	40.3
ماجستير	63	20.5
بكالوريوس	87	28.2
دبلوم متوسط	22	7.1
ثانوية عامة فما دون	12	3.9
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول رقم (29) أن ما نسبته 40.3% من عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه، 20.5% يحملون درجة الماجستير، 28.2% يحملون درجة البكالوريوس، 7.1% يحملون درجة الدبلوم المتوسط، بينما 3.9% يحملون درجة الثانوية العامة فما دون. ويفسر الباحث الزيادة في عدد المنتميين الى حملة المؤهلات العلمية العليا إلى طبيعة عمل الجامعات الأكاديمية والإداري والذي يتطلب حملة الشهادات العليا في كافة المجالات الأكاديمية المختلفة في هذه الجامعات.

- توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة ومدة العمل

جدول رقم (30)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة ومدة العمل

سنوات الخدمة ومدة العمل	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	57	18.5
5 - أقل من 10 سنوات	88	28.6
10 - أقل من 15 سنة	94	30.5
15 سنة فأكثر	69	22.4
المجموع	308	100.0

يتضح من جدول رقم (30) أن ما نسبته 18.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و 28.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، و 30.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 22.4% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 حسب مقياس ليكرت المستخدم. الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية" أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (31).

جدول (31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة.	3.76	0.90	75.22	16.23	*0.000	1
2.	يشارك العاملون في حل مشكلات العمل.	3.42	0.86	68.48	9.45	*0.000	3
3.	يشارك العاملون في بناء الخطط التطويرية للعمل.	3.27	0.94	65.49	5.61	*0.000	4
4.	يوجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	3.61	0.81	72.15	14.33	*0.000	2
5.	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الجامعة.	3.04	0.95	60.88	0.88	0.189	6
6.	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المنظمة والعاملين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.	3.15	0.96	63.00	3.00	*0.001	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.38	0.67	67.54	10.83	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة " يساوي 3.76 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.22%، قيمة الاختبار 16.23 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرارات المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الجامعة " يساوي 3.04 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.88%، قيمة الاختبار 0.88، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.189 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرارات المشاركة في اتخاذ القرارات.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.54%، قيمة الاختبار 10.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المشاركة في اتخاذ القرارات " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنها متدنية نسبياً تحتاج إلى متابعة ومعالجة من قبل الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية وخصوصاً فيما يتعلق بدرجة الشفافية في كيفية صنع القرارات على كافة المستويات المختلفة في الجامعة، وذلك بعد أن كشفت نفس النتائج وبنفس المجال عن وجود رغبة حقيقية وقدرة قوية لدى العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل. وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة أعدتها كلية فلوريدا الدولية التابعة لجامعة فلوريدا حيث اعتبر 75% من الموظفين أنهم غير قادرين على أن يشاركوا في صنع القرارات على مستوى الكلية، في حين يرى الثلث من الموظفين أنهم غير موافقين بشدة على وجود شفافية في صنع القرارات الإدارية.

ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصل الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (32).

جدول (32)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك القيادي والإشرافي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يمتلك رئيسنا القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.	3.64	0.93	72.75	13.17	*0.000	2
2.	يوجد دور لرئيسنا في التوجيه والتحسين المستمر للأداء.	3.66	0.89	73.19	14.18	*0.000	1
3.	يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسئوليات للمرؤوسين مع التأكيد على مبدأ المسائلة.	3.53	0.92	70.57	11.01	*0.000	3
4.	يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.	3.46	0.96	69.13	9.06	*0.000	4
5.	يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.	3.37	0.98	67.42	7.24	*0.000	6
6.	يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة وإنصاف.	3.45	1.00	69.04	8.61	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	0.82	70.36	12.07	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (32) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد دور لرئيسنا في التوجيه والتحسين المستمر للأداء " يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.19%، قيمة الاختبار 14.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بالسلوك القيادي والإشرافي في العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف " يساوي 3.37 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.42%، وقيمة الاختبار 7.24، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبالتالي حصلت

هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين بين الفقرات المرتبطة بالسلوك القيادي والإشرافي في العمل.

- **ويفسر الباحث** هذا الاختلاف في درجة الموافقة بين الفقرة الثانية والفقرة الخامسة من فقرات السلوك القيادي والإشرافي في العمل يشير إلى ان اتباع نمط معين في القيادة لا يعني بالضرورة وجود قدرة ودور للقائد في التوجيه والتحسين المستمر للأداء، أي بمعنى أنه قد لا يتبع النمط التشاركي في القيادة لكن تكون لديه القدرة على التوجيه وإصدار الأوامر نحو تحسين وتطوير الأداء.

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.36%، قيمة الاختبار 12.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " السلوك القيادي والإشرافي " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اختيار معظم رؤساء الأقسام والعمداء والنواب يتم عن طريق الانتخاب وبطريقة نزيهة وشفافة، وان نسبة 30% من عدم الموافقة يرجع إلى أن بعض أو كل الأقسام الإدارية والتي ترتبط بالعمل الإداري فقط (100%) يتم فيه وضع رؤساء هذه الدوائر والأقسام عن طريق التعيين وهذا قد لا يجد قبولاً من كثير من العاملين في هذه الدوائر في الجامعة قد يفسر بصورة أو بأخرى نسبة عدم الموافقة. وتشير دراسة أعدتها جامعة أريزونا الأمريكية ضمن المرحلة الثانية لمشروع الألفية لتعزيز المناخ الجامعي من أجل التميز في الجامعة إلى أن أهم المشكلات التي تواجه الجامعة فيما يتعلق بالقيادة ونمط الإشراف هو محدودية فرص العاملين في تقييم القادة والمشرفين في العمل، وفي دراسة أخرى أعدتها جامعة أكسفورد بروكسي البريطانية تدل على أن الموظفين الأكاديميين هم الأقل رضا عن سلوك مدراءهم المباشرين في العمل.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3، والنتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشعر العاملون بالفخر والانتماء للمكان الذي يعملون فيه.	3.99	0.83	79.89	22.81	*0.000	1
2.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.	3.47	1.10	69.37	8.18	*0.000	5
3.	يتبنى العاملون ثقافة الجامعة وقيمتها والدفاع عنها.	3.85	0.91	76.99	17.91	*0.000	4
4.	تثمن الإدارة إسهامات العاملين بالعمل وتعنتي برفاهيتهم.	3.19	1.02	63.88	3.62	*0.000	6
5.	يهتم العاملون بوضع ومستقبل الجامعة التي يعملون بها.	3.89	0.83	77.76	20.51	*0.000	3
6.	يشعر العاملون أنهم جزء مهم من الجامعة التي يعملون فيها.	3.96	0.89	79.12	20.50	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.72	0.74	74.50	18.78	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشعر العاملون بالفخر والانتماء إلى المكان الذي يعملون فيه " يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.89%، قيمة الاختبار 22.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الالتزام التنظيمي.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تثمن الإدارة إسهامات العاملين بالعمل وتعنتي برفاهيتهم " يساوي 3.19 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.88%، وقيمة الاختبار 3.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الالتزام التنظيمي. وقد اختلفت هذه النسبة مع دراسة أعدتها جامعة جورج ماسون في مسحها الدوري (كل ثلاث سنوات) لتقييم جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعة ، حيث أظهرت النتائج لعام 2012 أن هناك درجة عالية من شعور الموظفين بأن إدارة الجامعة وقياداتها تقدر مساهمات العاملين وتهتم برفاهيتهم.

- ويرى الباحث ان تقابل درجة الموافقة الكبيرة على فقرة "شعور العاملين بالفخر والانتماء إلى المكان الذي يعملون فيه " درجة موافقة أدنى بكثير من فقرة " تثمن الإدارة إسهامات العاملين بالعمل وتعتني برفاهيتهم"، و قد ينعكس سلباً على أداء العاملين وأداء المنظمة ككل في المستقبل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.72، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.50%، قيمة الاختبار 18.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " الالتزام التنظيمي " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

رابعاً: الاستقرار والأمان الوظيفي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا، والنتائج موضحة في جدول رقم (34).

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشعر العاملون بالجامعة بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعانون من الاستغناء عن خدماتهم.	3.74	0.92	74.77	15.45	*0.000	1
2.	يعمل الأفراد في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	3.50	0.97	70.03	9.94	*0.000	2
3.	لا يرغب العاملون بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.	3.47	1.09	69.37	8.21	*0.000	3
4.	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتبنى الهيكليات التي تدعم ذلك.	3.38	0.96	67.68	7.63	*0.000	4
5.	تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الجامعة يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها.	3.29	0.84	65.81	6.63	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.48	0.73	69.58	12.60	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (34) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشعر العاملون بالجامعة بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعانون من الاستغناء عن خدماتهم " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط

الحسابي النسبي 74.77%، وقيمة الاختبار 15.45 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الاستقرار والأمان الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الجامعة يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها " يساوي 3.29 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.81%، قيمة الاختبار 6.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الاستقرار والأمان الوظيفي. ويفسر الباحث هذا الانخفاض في درجة الموافقة على هذه الفقرة أنه نتيجة لتدهور الوضع الاقتصادي العام في قطاع غزة، وندرة الموارد التي تعتمد عليها الجامعات الفلسطينية، وضعف الدعم المقدم من وزارة التعليم العالي وتأخرها في كثير من الأحيان، وضعف الدعم المقدم من الدول المانحة للجامعات الفلسطينية، إضافة إلى أن أجور العاملين بالجامعات الفلسطينية تعتبر من أعلى الأجور بالمقارنة مع الفئات الأخرى التي تعمل في المجالات الأخرى وهذا يمثل عاملاً إضافياً يؤثر في قدرة الجامعات من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها.

- بشكل عام يمكن القول : بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.48، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.58%، قيمة الاختبار 12.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستقرار والأمان الوظيفي " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أن (70%) نسبة طبيعية ، وذلك نتيجة لصعوبة توفر فرص عمل أخرى داخل أو خارج فلسطين لاعتبارات اقتصادية وسياسية سبق شرحها، في المقابل فإن 30% من العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عدد ليس بالقليل من العاملين الذين ينتمون إلى فئة العقود المؤقتة إما بالساعة أو بعقد سنوي قد يكون غير قابل للتجديد أو التثبيت.

خامساً: برامج التدريب والتعلم:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا، والنتائج موضحة في جدول رقم (35).

جدول رقم (35)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " برامج التدريب والتعلم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب وتعلم العاملين.	3.37	0.88	67.49	8.15	*0.000	5
2.	تلبى الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.	3.42	0.90	68.31	8.78	*0.000	3
3.	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.	3.51	0.89	70.14	10.86	*0.000	1
4.	تشتمل البرامج التدريبية للعاملين على التدريب الإداري والتقني معاً.	3.40	0.87	67.91	8.64	*0.000	4
5.	يقتنع المشاركون بالبرامج التدريبية وأهدافها.	3.43	0.86	68.66	9.63	*0.000	2
6.	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.	3.32	0.94	66.43	6.57	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.41	0.78	68.16	10.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين " يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.14%، قيمة الاختبار 10.86، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات برامج التدريب والتعلم.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية " يساوي 3.32 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.43%، وقيمة الاختبار 6.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق

بفقرات برامج التدريب والتعلم. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود برامج تدريبية تكون واضحة للعاملين من حيث الأهداف والموضوعات إلا أنها لا ترتقي إلى رغبة وتطلعات العاملين؛ نتيجة لضعف التسهيلات المقدمة في مجال التدريب والتعلم من قبل الجامعة والإعتماد على الطرق التقليدية في التدريب. إضافة إلى تقادم المحتوى التدريبي وعدم ملائمته مع التقدم الحاصل على مستوى العالم. - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.41، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.16%، قيمة الاختبار 10.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " برامج التدريب والتعلم " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lediana Xhakollari)، حيث وجد أن نسبة 30% من الموظفين غير راضين عن الفرص المتاحة لهم للتدريب الذي يشاركون فيه والتي تمنحها المؤسسة لهم.

ويرى الباحث أنها نسبة متدنية وخصوصاً أننا نتحدث عن أحد أهم المجالات التي تلقى اهتماماً كبيراً على مستوى الجامعات العالمية والمنظمات الدولية سعياً منها إلى تحسين مخزون المعرفة لدى موظفيها ومن ثم تطوير أدائهم بشتى المجالات، وهذا لم يحدث في الجامعات الفلسطينية نتيجة لضعف الإمكانيات المتوفرة لدى هذه الجامعات واعتمادها على برامج تدريبية ذات مضمون متقادم لا يتناسب مع متطلبات العصر وإن كانت هناك افضلية كبيرة للجامعة الاسلامية على حساب جامعتي الأزهر والأقصى. وذلك بسبب ارتباطها ببعض المؤسسات الدولية ومراكز التدريب العالمية.

تحليل جميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا، والنتائج موضحة في جدول رقم (36).

جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال
"أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	15.24	70.04	0.63	3.50	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من جدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.04%، قيمة الاختبار 15.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية" بشكل عام.

- تحليل فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية"
أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا، والنتائج موضحة في جدول رقم (37).

جدول رقم (37)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تهتم إدارة الجامعة بسلامة وأمن العاملين.	3.65	0.86	72.92	14.46	*0.000	1
2.	تتخذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية في الجامعة.	3.30	0.91	66.05	6.36	*0.000	5
3.	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية.	3.56	0.88	71.23	12.16	*0.000	2
4.	يوجد لدى الجامعة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.	3.46	0.95	69.23	9.33	*0.000	3
5.	تقوم الجامعة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للعاملين.	3.03	0.97	60.60	0.59	0.277	6
6.	تلتزم الجامعة بكل المتطلبات القانونية وبالأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.	3.38	0.88	67.65	8.35	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.40	0.75	67.94	10.12	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تهتم إدارة الجامعة بسلامة وأمن العاملين " يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.92%، وقيمة الاختبار 14.46 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقوم الجامعة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للعاملين " يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.60%، قيمة الاختبار 0.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.277 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.40، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.94%، وقيمة الاختبار 10.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Lediana Xhakollari) ، حيث أظهرت النتائج أن 18% فقط من الموظفين راضون بشكل عام عن آليات الأمان والحماية الفردية والجماعية التي تنفذها المنظمة.

ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (38).

جدول رقم (38)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	3.14	0.92	62.83	2.96	*0.002	4
2.	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة في إيجاد مناخ عائلي حميم للعاملين.	3.12	0.87	62.40	2.63	*0.004	5
3.	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء العاملين في الجامعة.	4.12	0.83	82.45	25.94	*0.000	1
4.	توفر الجامعة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.	2.59	1.04	51.70	-7.57	*0.000	6
5.	تمكن الجامعة العاملين من الحصول على إجازة عمل للرعاية الأسرية.	3.29	0.98	65.74	5.61	*0.000	2
6.	تقوم ثقافة الجامعة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معاً.	3.24	0.94	64.75	4.82	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.25	0.67	65.01	7.21	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء العاملين في الجامعة " يساوي 4.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.45%، وقيمة الاختبار 25.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية. ويرى الباحث أنها نتيجة جيدة مرتفعة، وذلك نتيجة إلى أن أنظمة الجامعات الفلسطينية منذ نشأتها قد أقرتها بعض اللوائح كان أهمها هو إعفاء أبناء العاملين في الجامعات من رسوم الدراسة كنوع من أنواع تخفيف العبء عن كاهل العاملين في هذه الجامعات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " توفر الجامعة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل " يساوي 2.59، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.70%، وقيمة الاختبار -7.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على عدم موافقة بين العاملين فيما يتعلق بفقرات التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية. وقد اختلف مع دراسة جامعة جورج ماسون الأمريكية حيث كان هناك ارتياح كبير من العاملين بكافة المستويات لترتيبات وساعات العمل المرنة. ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع الجامعات الفلسطينية لأنظمة عمل تقليدية يقتصر دور ومسئولية العاملين فيها وينحصر في حدود الجامعة فقط، وهذا يأتي بخلاف ما تقوم به الجامعات العالمية من توفير أنظمة وجداول عمل مرنة متميزة تساعد في تحقيق نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.01%، قيمة الاختبار 7.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أنها تعتبر نسبة ضعيفة ومتدنية تحتاج إلى جهد ودور كبير من إدارات الجامعات العاملة في فلسطين نحو تحقيق درجة أكبر من التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والتحسين من شروط العمل وإتاحة فرص مناسبة للرعاية الاسرية من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية. ففي دراسة لجامعة أكسفورد بروكسي البريطانية وجد ان 90% من العاملين يجدون ضرورة واهمية لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وأن هذا التوازن يساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل، في حين أظهرت نتائج جامعة اسيكس أن هناك مستويات متدنية من الموافقة والرضا عن توازن الحياة والعمل.

ثالثاً: العلاقات الاجتماعية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. والنتائج موضحة في جدول رقم (39).

جدول رقم (39)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الاجتماعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	3.80	0.77	75.97	19.86	*0.000	3
2.	يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.	3.91	0.80	78.26	21.91	*0.000	1
3.	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	3.85	0.75	77.00	21.67	*0.000	2
4.	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	3.66	0.87	73.30	14.67	*0.000	4
5.	تتيح إدارة الجامعة فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في كافة المستويات المختلفة.	3.55	0.91	70.95	11.57	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.75	0.67	75.10	21.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (39) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات " يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.26%، وقيمة الاختبار 21.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات العلاقات الاجتماعية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتيح إدارة الجامعة فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في كافة المستويات المختلفة " يساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.95%، قيمة الاختبار 11.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات العلاقات الاجتماعية. ويفسر الباحث ذلك بوجود العلاقات العائلية والقبلية الموروثة أساساً خارج إطار الجامعات أي دون دور واضح للجامعات في ذلك وعدم وجود أي نشاطات في هذا المجال مثل إنشاء نوادٍ اجتماعية خاصة بالعاملين وعوائلهم والقيام ببعض النشاطات الإنسانية التي تدعم ذلك.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.75، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.10%، وقيمة الاختبار 21.49، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "العلاقات الاجتماعية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة لجامعة إسكس البريطانية طبقت على موظفيها، حيث وافق 72% من الموظفين على أن علاقتهم بزملائهم على مستوى جيد وكما يريدونها. واتفقت معها دراسة جامعة جورج ماسون واعتبرت أن هناك مناخاً يسوده الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.

و يرى الباحث أنها نسبة مرتفعة يتطلب من الجامعة دعمها والعمل على توطيد هذه العلاقات من خلال الأطر المختلفة للجامعة، والاستفادة منها في تحقيق أهداف أخرى تتعلق بتطور أداء الجامعة وتحسين صورتها الذهنية لدى العاملين والمتعاملين معها.

- تحليل جميع فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول رقم (40).

جدول رقم (40)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال

"أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	13.73	69.03	0.63	3.45	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تبين من جدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.45 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.03%، وقيمة الاختبار 13.73، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية" بشكل عام.

- تحليل فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية"
أولاً: الأجور والمكافآت المالية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول رقم (41).

جدول رقم (41)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأجور والمكافآت المالية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة.	3.35	1.13	67.08	6.03	*0.000	2
2.	يشعر العاملون بسعادة كبيرة بما حصلوا عليه من دخل.	3.47	1.16	69.48	7.85	*0.000	1
3.	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.	2.84	1.05	56.89	-2.84	*0.002	6
4.	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة.	3.24	1.10	64.85	4.21	*0.000	4
5.	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى الرواتب سنوياً.	3.25	1.10	64.96	4.30	*0.000	3
6.	يشعر العاملون في الجامعة بأن المكافآت توزع على من يستحقها.	2.97	1.05	59.46	-0.50	0.310	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.19	0.95	63.77	3.79	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (41) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يشعر العاملون بسعادة كبيرة بما يحصلون عليه من دخل " يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.48%، وقيمة الاختبار 7.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات الأجور والمكافآت المالية. ويرى الباحث أنه سلوك طبيعي ناتج عن مقارنة العاملين لأجورهم في هذه الجامعات مع الأجور والمكافآت لفئات عمل أخرى مختلفة ؛ لأن أجور العاملين في الجامعات الفلسطينية تعتبر مرتفعة جداً بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى العاملة في فلسطين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين " يساوي 2.84 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.89%، وقيمة الاختبار -2.84 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا

يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على عدم موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرات الأجور والمكافآت المالية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظم الأجور والمكافآت المعمول بها بالجامعات يخضع لاتفاقية " الكادر الموحد " التي جرى الاتفاق عليها بين اتحاد نقابات الجامعات الفلسطينية ووزارة التعليم العالي والتي ترتبط أساساً بالمؤهل العلمي دون النظر إلى كفاءة الأداء ، مما يجعلها منفصلة في التأثير على كفاءة أداء العاملين في هذه الجامعات.

- بشكل عام يمكن القول : بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.19، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.77%، وقيمة الاختبار 3.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " الأجور والمكافآت المالية " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جامعة جورج ماسون) حيث أوضحت أن الأجور والرواتب حصلت على أقل درجة موافقة بين العاملين من بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المختلفة. كما واعتبرت دراسة (Lediana Xhakollari) أن أكثر الأبعاد جدلاً بين الموظفين هي (عدالة الأجور والمكافآت).

يرى الباحث أنها نسبة موافقة متدنية ترجع إلى عدم رضا جزء كبير من العاملين في جامعة الأقصى عن الأجور والمكافآت المادية التي يحصلون عليه، إضافة إلى عدم موافقة 43% من العاملين على فقرة " يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين " أدى إلى انخفاض هذه النتيجة.

ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول رقم (42).

جدول رقم (42)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فرص الترقى والتقدم الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة.	3.25	1.06	64.90	4.45	*0.000	5
2.	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء للعاملين.	2.90	1.09	57.99	-1.76	*0.039	7
3.	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.	3.70	0.96	74.01	13.94	*0.000	1
4.	تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف.	3.30	0.97	65.92	5.88	*0.000	4
5.	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.	3.42	0.97	68.37	8.25	*0.000	3
6.	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقى والتقدم الوظيفي للعاملين.	3.47	0.99	69.35	9.06	*0.000	2
7.	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.12	1.09	62.34	2.06	*0.020	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.31	0.86	66.12	6.82	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (42) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية " يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.01%، قيمة الاختبار 13.94 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات فرص الترقى والتقدم الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في بيئة العمل الجامعية والتي يغلب عليها الطابع الأكاديمي أكثر من جوانب العمل الأخرى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء للعاملين " يساوي 2.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.99%، وقيمة الاختبار -1.76 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.039 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على عدم موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات فرص الترقى والتقدم الوظيفي، ويرى الباحث ان هذا يؤكد ما تم التوصل إليه من نتائج سابقة تتعلق بربط الأجور بكفاءة الأداء ولنفس السبب ألا وهو التزام الجامعات الفلسطينية بلوائح ونظم محددة تتعلق بربط

الترقيات والتقدم الوظيفي بالمؤهلات العلمية وعدد الأبحاث المنشورة فقط دون النظر إلى كفاءة الأداء. ويشير الباحث هنا إلى وجود بعض الحوافز المعنوية المقدمة نتيجة لتميز أداء الإداريين فقط في الجامعة الإسلامية فقط، منها : تقديم رسالة شكر وتقدير ونشر أسماء الإداريين المتميزين في لوحة شرف على الصفحة الرسمية للجامعة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.31، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.12%، قيمة الاختبار 6.82 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " فرص الترقى والتقدم الوظيفي " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحليل جميع فقرات مجال "أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية" تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول (43).

جدول رقم (43)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال

" أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	5.72	65.03	0.84	3.25	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من جدول (43) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.25 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.03%، وقيمة الاختبار 5.72 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية " بشكل عام. ويرى الباحث أنها نسبة متدنية تحتاج إلى متابعة ومعالجة لبعض الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية للجامعات الفلسطينية.

- في النهاية يستطيع الباحث أن يجمع ترتيب الأبعاد الرئيسة والأبعاد الفرعية لجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية حسب درجة الموافقة بين متوسطات استجابة العاملين على هذه الجوانب والأبعاد من خلال جدول رقم (44) الذي يوضح ترتيب درجة الموافقة على الأبعاد

الرئيسية الثلاثة، وجدول رقم (45) الذي يوضح ترتيب درجة الموافقة على الأبعاد الفرعية العشرة.

جدول رقم (44)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig.) لجميع فقرات مجال " أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرئيسية "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	*0.000	15.24	70.04	0.63	3.50	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية
2	*0.000	13.73	69.03	0.63	3.45	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية
3	*0.000	5.72	65.03	0.84	3.25	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية
	*0.000	13.03	68.64	0.64	3.43	جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية معا

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من جدول رقم (44) أن ترتيب درجة الموافقة على الأبعاد الرئيسية الثلاثة لجودة الحياة الوظيفية جاءت على النحو التالي:

- جاءت أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة على فقراتها وأبعادها المختلفة بمتوسط حسابي نسبي 70.04% من بين متوسطات استجابة العاملين.
- جاءت أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية بالمرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة على فقراتها وأبعادها المختلفة بمتوسط حسابي نسبي 69.03% من بين متوسطات استجابة العاملين.
- جاءت أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية بالمرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة على فقراتها وأبعادها المختلفة بمتوسط حسابي نسبي 65.03% من بين متوسطات استجابة العاملين.
- جاءت درجة الموافقة على جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية معاً بمتوسط حسابي نسبي 68.84% من بين متوسطات استجابة العاملين في الجامعات المستهدفة.

جدول رقم (45)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجال

" أبعاد جودة الحياة الوظيفية الفرعية "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
7	*0.000	10.83	67.54	0.67	3.38	المشاركة في اتخاذ القرارات
3	*0.000	12.07	70.36	0.82	3.52	السلوك القيادي والإشرافي
2	*0.000	18.78	74.50	0.74	3.72	الالتزام التنظيمي
4	*0.000	12.60	69.58	0.73	3.48	الاستقرار والأمان الوظيفي
5	*0.000	10.00	68.16	0.78	3.41	برامج التدريب والتعلم
6	*0.000	10.12	67.94	0.75	3.40	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل
9	*0.000	7.21	65.01	0.67	3.25	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
1	*0.000	21.49	75.10	0.67	3.75	العلاقات الاجتماعية
10	*0.000	3.79	63.77	0.95	3.19	الأجور والمكافآت المالية
8	*0.000	6.82	66.12	0.86	3.31	فرص الترقى والتقدم الوظيفي
	*0.000	13.03	68.64	0.64	3.43	جميع فقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من جدول رقم (45) أن ترتيب درجة الموافقة على الأبعاد الفرعية العشرة لجودة الحياة الوظيفية جاءت على النحو التالي:

- العلاقات الاجتماعية: جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (75.10 %).
- الالتزام التنظيمي: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (74.50 %).
- السلوك القيادي والإشرافي: جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (70.36 %).
- الاستقرار والأمان الوظيفي: جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (69.58 %).
- برامج التدريب والتعلم: جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (68.16 %).
- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل: جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (67.94 %).
- المشاركة في اتخاذ القرارات: جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (67.54 %).
- فرص الترقى والتقدم الوظيفي: جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (66.12 %).
- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية: جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (65.01 %).
- الأجور والمكافآت المالية: جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (63.77 %).

- تحليل فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول رقم (46).

جدول رقم (46)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة	3.71	0.68	74.18	20.00	*0.000	5
2.	يوجد قدرة لدى العاملين على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	3.70	0.70	73.91	18.95	*0.000	6
3.	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.	3.63	0.73	72.50	16.48	*0.000	10
4.	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	3.57	0.76	71.47	14.40	*0.000	11
5.	يشعر العاملون بالرضا العام عن أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية.	3.43	0.85	68.59	9.64	*0.000	14
6.	يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية.	3.56	0.86	71.17	12.45	*0.000	13
7.	يشعر العاملون بتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة.	3.66	0.90	73.15	14.03	*0.000	8
8.	يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم.	3.34	0.93	66.79	6.99	*0.000	15
9.	يتميز دور الفرد في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.	3.64	0.69	72.72	17.76	*0.000	9
10.	يوجد انخفاض في دوران العمل (العزم على ترك العمل).	3.81	0.75	76.29	20.73	*0.000	2
11.	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر.	3.72	0.73	74.32	18.86	*0.000	3
12.	يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعية داخل الجامعة.	3.71	0.74	74.21	18.48	*0.000	4
13.	يوجد لدى العاملين القدرة على العمل وتحمل المسئوليات الأكاديمية والإدارية والخدمية.	4.05	0.76	80.92	26.52	*0.000	1
14.	تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.	3.67	0.72	73.42	17.84	*0.000	7
15.	يوجد قدرة لدى العاملين على تطوير مخرجات العمل الجامعي (أكاديمي، إداري، خدمات).	3.57	0.90	71.39	12.13	*0.000	12
	جميع فقرات المجال معاً	3.63	0.57	72.60	21.39	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (46) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشرة " يوجد انخفاض في يوجد لدى العاملين القدرة على العمل وتحمل المسئوليات الأكاديمية والإدارية الخدمية." يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.92%، وقيمة الاختبار 26.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من

قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد كبير من العاملين في الجامعات الفلسطينية يحملون مؤهلات عليا ، بالتالي لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، إضافة إلى أنه يوجد نتيجة أرى تؤكد ما تقدم وهي إرتفاع درجة الموافقة على الفقرة الخاصة بقدرة العاملين على المشاركة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم " يساوي 3.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.79%، قيمة الاختبار 6.99 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بفقرات مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويعزو الباحث جزءاً من ذلك التدني في الموافقة على هذه الفقرة إلى قصور في بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية والتي أظهرتها بعض النتائج السابقة، إضافة إلى رغبة العاملين الدائمة في الحصول على ظروف وترتيبات وظيفية ومعيشية أفضل في كل وقت.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.63، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.60%، وقيمة الاختبار 21.39 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Olorunsola E.O) ، حيث توصلت إلى أن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً جداً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء، وتعزو الدراسة السابقة إلى أن الارتفاع قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين. كما واتفقت أيضاً مع دراسة (الصرايرة) حيث بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة ، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات في قياس مستوى الاداء.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
جدول رقم (47):

معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	البند
*0.000	.677	المشاركة في اتخاذ القرارات.
*0.000	.625	السلوك القيادي والإشرافي.
*0.000	.690	الالتزام التنظيمي.
*0.000	.722	الاستقرار والأمان الوظيفي.
*0.000	.705	برامج التدريب والتعلم.
*0.000	.808	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

توضح نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (47) أن:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.808 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة طردية موجبة.

ويتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الفرعية (1/1)، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وكانت أهم الأبعاد المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية لجودة الحياة الوظيفية والموضحة بالجدول السابق هي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- السلوك القيادي والإشرافي.
- الالتزام التنظيمي.
- الاستقرار والأمان الوظيفي.

- برامج التدريب والتعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Andy Danford et. al.,2008) على وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة العاملين في صنع القرار والأمن الوظيفي من جانب وتحسين مستوى الأداء من جانب آخر.

كما وافقت هذه النتيجة مع دراسة (John K. Layer et al,2009) على وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومنها (التدريب، تمكين ومشاركة العاملين، نمط القيادة والاشراف) من جهة ، وأدائهم للعمل من جهة أخرى. وافقت النتائج أيضاً مع دراسة (Seied H.Mousavi. et. al.2011) ، حيث توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة وأداء وإنتاجية الموظفين، ويتناسب هذا الارتباط تناسباً طردياً ومن بين هذه الأبعاد (التدريب وفرص التعليم، المشاركة في صنع القرار).

واتفقت مع دراسة (Saleem, Irfan et. al.2014) ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وبرامج التدريب والتعلم كأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (48):

معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	البند
*0.000	.708	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
*0.000	.725	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
*0.000	.769	العلاقات الاجتماعية.
*0.000	.810	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

توضح نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (48) أنه:

- قيمة معامل الارتباط يساوي 0.810، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة طردية موجبة.

ويتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الفرعية (2/1) ، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Lediana Xhakollari.2013) ، حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية قوية بين بيئة العمل الصحية والأمنة و الرضا العام عن جودة الحياة الوظيفية، ودراسة (Seied. H.Mousavi et al .2011) ، حيث توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء وإنتاجية الموظفين، ويتناسب هذا الارتباط تناسباً طردياً، ومن بينها (بيئة العمل والأمن الوظيفي).

وانتقلت مع دراسة (Ayesha,Tabassum ,2012) ، حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة وبين الرضا الوظيفي للعاملين ومن بين هذه الأبعاد (التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، وظروف عمل صحية آمنة).

3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية و الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (49):

معامل الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	البند
0.000	.668	الأجور والمكافآت المالية.
0.000	.778	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
*0.000	.776	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وضح نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (49) أن:

- قيمة معامل الارتباط يساوي 0.776، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي توجد علاقة طردية موجبة.

و يتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الفرعية (3/1)، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$).

وكانت أهم الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والموضحة بالجدول السابق هي:

- الأجور والمكافآت المالية.

- فرص الترقى والتقدم الوظيفي

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Seied H.Mousavi et al. 2011) حيث توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء وإنتاجية الموظفين، ويتناسب هذا الارتباط تناسباً طردياً. من بينها (الأجور والمكافآت). ودراسة (Ayesha Tabassum.2012)، حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة، وبين الرضا الوظيفي للعاملين، ومن بين هذه الأبعاد (عدالة وكفاءة نظم الأجور والتعويضات، الفرص المتاحة مستقبلاً للنمو والأمان الوظيفي).

واتفقت مع دراسة (Saleem, Irfan et. al.2014)، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في الأداء والأداء الوظيفي للعاملين. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

قد تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى مكان العمل.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول رقم (50)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.000	29.682	3.02	3.25	3.61	المشاركة في اتخاذ القرارات.
*0.000	34.118	2.98	3.53	3.77	السلوك القيادي والإشرافي.
*0.000	47.991	3.20	3.65	4.01	الالتزام التنظيمي.
*0.000	30.202	3.04	3.43	3.71	الاستقرار والأمان الوظيفي.
*0.000	41.332	2.93	3.24	3.72	برامج التدريب والتعلم.
*0.000	54.688	3.03	3.42	3.76	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.
*0.000	47.791	2.87	3.31	3.69	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
*0.000	28.860	2.86	3.22	3.46	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
*0.000	39.625	3.36	3.59	4.02	العلاقات الاجتماعية.
*0.000	49.225	3.01	3.36	3.71	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
*0.000	100.022	2.20	3.58	3.48	الأجور والمكافآت المالية.
*0.000	39.747	2.71	3.30	3.60	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
*0.000	71.996	2.47	3.43	3.54	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
*0.000	40.062	3.28	3.53	3.85	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
*0.000	58.035	3.02	3.47	3.74	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (50) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى مكان العمل ، وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي للجامعة الإسلامية في جميع المجالات مجتمعة (3.74) ، أما جامعة الأزهر فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، وجامعة الأقصى بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، ويتضح من الجدول السابق أنه كانت هذه الفروق واضحة في كافة الجوانب والأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لصالح الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحث ذلك إلى مجموعة من العوامل منها (الاستقرار الإداري والمالي الذي تتمتع به الجامعة الإسلامية، والاستقرار في الهيكل التنظيمي للجامعة ، بخلاف ما يحدث في جامعتي الأزهر والأقصى من حالة عدم استقرار في المناصب الأكاديمية والإدارية داخل الجامعتين وارتفاع وتيرة الصراع التنظيمي في هاتين الجامعتين، في المقابل استقرار المناصب الإدارية في الجامعة الإسلامية، إضافة إلى: كبر حجم العينة للجامعة الإسلامية وتأثيرها على النتائج، و الخبرة التي يتمتع بها المسؤولون بالجامعة الإسلامية نتيجة للأقدمية وخبرة الجامعة في المجال الأكاديمي والإداري مما يجعلها تتميز عن الجامعات الأخرى.

وبالتالي يتضح من ذلك ثبوت عدم صحة الفرضية الفرعية (1/2) ، ويمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهي " توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى مكان العمل".

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Sirgy .M.Joesph.et. al.2008) (John K.) (Layer et al,2009) حيث توصلت كلتا الدراستين إلى وجود تباين بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة يعزى إلى الخصائص الديموغرافية منها مكان العمل.

واختلفت مع نتائج دراسة كل من (Farideh. Haghshenas.2012) ، و دراسة (Roberto Alves Calumb.2010) حيث توصلت كلتا الدراستين إلى عدم وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة يعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى الفئة العمرية.

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول رقم (51)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	40- أقل من 50	30- أقل من 40	20- أقل من 30	
0.901	0.193	3.38	3.41	3.38	3.34	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.398	0.988	3.39	3.51	3.53	3.62	السلوك القيادي والإشرافي.
0.967	0.087	3.69	3.73	3.72	3.75	الالتزام التنظيمي.
0.534	0.731	3.46	3.56	3.47	3.40	الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.748	0.407	3.43	3.42	3.35	3.47	برامج التدريب والتعلم.
0.943	0.129	3.47	3.53	3.49	3.52	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.
0.817	0.311	3.36	3.42	3.36	3.45	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
0.528	0.742	3.16	3.27	3.24	3.32	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
0.772	0.374	3.80	3.79	3.72	3.72	العلاقات الاجتماعية.
0.865	0.245	3.42	3.48	3.43	3.49	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
0.720	0.447	3.14	3.28	3.14	3.19	الأجور والمكافآت المالية.
0.200	1.554	3.35	3.42	3.18	3.32	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
0.415	0.953	3.25	3.36	3.16	3.26	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
0.798	0.338	3.62	3.68	3.61	3.62	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
0.908	0.183	3.48	3.53	3.48	3.50	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (51) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه يمكن ثبوت صحة الفرضية الفرعية (2/2) ، ويمكن قبول الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى الفئة العمرية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Roberto Alves Calumb,2010) ،حيث توصلت إلى عدم وجود فروق بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية والفئات العمرية المختلفة. ودراسة (Farideh. Haghshenas.2012) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين العاملين فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية يعزى إلى الخصائص الشخصية منها (العمر).

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Sirgy .M. Joesph et. Al.2008) (John K. Layer et al,2009) حيث توصلت كلتا الدراستين إلى وجود تباين بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة يعزى إلى الخصائص الديموغرافية منها (الفئة العمرية) .
3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم(52)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
0.993	0.063	3.44	3.39	3.37	3.36	3.39	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.163	1.642	3.39	3.75	3.58	3.49	3.42	السلوك القيادي والإشرافي.
0.661	0.602	3.82	3.86	3.75	3.68	3.68	الالتزام التنظيمي.
0.754	0.475	3.35	3.48	3.42	3.48	3.54	الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.617	0.665	3.45	3.50	3.31	3.40	3.45	برامج التدريب والتعلم.
0.884	0.291	3.49	3.60	3.49	3.48	3.49	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.
0.828	0.372	3.32	3.49	3.35	3.37	3.43	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
0.344	1.125	3.47	3.33	3.30	3.25	3.17	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
0.870	0.312	3.90	3.69	3.74	3.74	3.78	العلاقات الاجتماعية.
0.972	0.129	3.55	3.49	3.44	3.44	3.44	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
0.858	0.330	3.18	3.29	3.22	3.10	3.18	الأجور والمكافآت المالية.
0.332	1.152	3.43	3.28	3.20	3.24	3.42	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
0.809	0.399	3.31	3.28	3.21	3.17	3.31	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
0.917	0.237	3.60	3.66	3.59	3.65	3.65	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
0.978	0.113	3.49	3.55	3.49	3.48	3.49	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول رقم (52) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات

مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالتالي يثبت صحة الفرضية الفرعية (3/2)، ويمكن قبول الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Roberto Alves Calumb,2010) ودراسة (Farideh. Haghshenas.2012) ، حيث توصلتا إلى أنه لا توجد فروق بين العاملين فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية يعزى إلى الخصائص الشخصية منها (مستوى التعليم). في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Sirgy M. Joesph et. Al.2008) (John K. Layer et al,2009) حيث توصلت كلتا الدراستين إلى وجود تباين بين إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة يعزى إلى الخصائص الديموغرافية.

ويعزو الباحث إدراك العاملين لجوانب وأبعاد جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي دون تأثير المؤهل العلمي نتيجة لاعتبارات كثيرة منها " الاعتبارات السياسية والحزبية المتبعة في الجامعات ، إضافة إلى تشابه بيئة العمل الجامعية إلى حد ما.

4. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل.

جدول رقم (53)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة ومدة العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10-أقل من 15 سنة	5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.465	0.854	3.35	3.39	3.31	3.48	المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.272	1.306	3.46	3.49	3.48	3.69	السلوك القيادي والإشرافي.
0.326	1.158	3.70	3.69	3.68	3.87	الالتزام التنظيمي.
0.810	0.321	3.49	3.48	3.43	3.53	الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.480	0.827	3.41	3.39	3.34	3.53	برامج التدريب والتعلم.
0.308	1.204	3.48	3.49	3.45	3.63	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.

0.265	1.329	3.34	3.43	3.32	3.53	الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل.
*0.019	3.355	3.17	3.26	3.16	3.46	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
0.396	0.994	3.74	3.76	3.69	3.87	العلاقات الاجتماعية.
0.087	2.206	3.40	3.47	3.37	3.61	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية.
0.212	1.508	3.23	3.17	3.04	3.35	الأجور والمكافآت المالية.
*0.006	4.190	3.39	3.20	3.15	3.57	فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
*0.030	3.012	3.32	3.19	3.10	3.47	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية.
0.250	1.375	3.62	3.60	3.58	3.75	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
0.134	1.871	3.48	3.50	3.41	3.63	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (53) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (*.Sig*) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية " وبذلك يمكن استنتاج أنه يمكن رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات (التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) تعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل" وذلك لصالح الذين نقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات. ويفسر الباحث هذه الفروق من خلال مناقشة بعض العوامل وهي:

1. التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية: يرى الباحث أن الذين نقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات غالباً ما يقبلون على العمل بنشاط وطاقة أكبر، إضافة إلى انخفاض الأعباء الاجتماعية والعائلية خصوصاً أنهم في الغالب يندرجون تحت الفئات العمرية الصغيرة.

2. فرص الترقى والتقدم الوظيفي: يرى الباحث أن الذين نقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات يكونون غير حاصلين على مؤهلات علمية عليا تجعلهم في مكان بعيد عن المنافسة على الترقى والتقدم الوظيفي في الهيكل التنظيمي للجامعة، باستثناء وحيد وهو رغبتهم في استكمال الدراسة

للحصول على مؤهلات عليا قد تجعلهم في المستقبل يفكرون بطريقة أخرى بخصوص هذا المجال ولكن يكونوا قد انتقلوا إلى فئة عمرية أخرى.

3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية: ويرى الباحث أنها نتيجة إحصائية طبيعية ، لأن ارتفاع القيمة الاحتمالية (.Sig) في مجال الأجور والمكافآت المالية أقل من انخفاض القيمة الاحتمالية (.Sig) في مجال الترقى والتقدم الوظيفي ، مما انعكس على النتيجة الكلية للمجال الرئيسي.

أما بالنسبة لسائر المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل".

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معاً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة.

جدول رقم (54)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.000	10.318		0.090	0.929	المقدار الثابت
0.000	6.666	0.285	0.028	0.187	فرص الترقى والتقدم الوظيفي
0.000	5.288	0.241	0.038	0.202	العلاقات الاجتماعية
0.000	4.914	0.190	0.030	0.147	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.007	2.696	0.103	0.032	0.087	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.006	2.775	0.111	0.029	0.080	برامج التدريب والتعلم
0.042	2.041	0.090	0.037	0.076	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- تبين من نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الأداء الوظيفي "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية:
 - فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
 - العلاقات الاجتماعية.

- الاستقرار والأمان الوظيفي.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- برامج التدريب والتعلم.

- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

2- قد تم استبعاد المتغيرات المستقلة " السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الأجور والمكافآت المالية " ، وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

3- بلغت قيمة معامل التحديد = 0.757، ومعامل التحديد المعدل = 0.753، وهذا يعني أن 75.3% من التغير في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والتي تعني "أن التغير في المتغير الواحد (التابع) يحدث نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة " والنسبة المتبقية 24.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي. $F=112.62$ ، $Sig.=0.000$ ، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة مجتمعة معاً " فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية " ويتضح من ذلك أن نموذج الانحدار جيد.

4- الأداء الوظيفي = 0.929 + (0.187 * فرص الترقى والتقدم الوظيفي) + (0.202 * العلاقات الاجتماعية) + (0.147 * الاستقرار والأمان الوظيفي) + (0.087 * المشاركة في اتخاذ القرارات) + (0.080 * برامج التدريب والتعلم) + (0.076 * التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية)، وتعني هذه المعادلة أن كل بعد من هذه الأبعاد يفسر التغيرات التي تحدث في المتغير التابع بنسبة معينة، أي أن بعد (فرص الترقى والتقدم الوظيفي) يفسر 18.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وأن بعد (العلاقات الاجتماعية) يفسر 20.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وأن بعد (الاستقرار والأمان الوظيفي) يفسر 14.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وأن بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر 8.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وأن بعد (برامج التدريب والتعلم) يفسر 8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وأن بعد (التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) يفسر 7.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء الوظيفي).

5- من خلال جدول رقم (54) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " الأداء الوظيفي " حسب قيمة اختبار T هي كما يلي:

- أ- فرص الترقى والتقدم الوظيفي. ب- العلاقات الاجتماعية.
- ج- الاستقرار والأمان الوظيفي. د- برامج التدريب والتعلم.
- هـ- المشاركة في اتخاذ القرارات. و- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
- اتفقت نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على "وجود تأثير مهم ذي دلالة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" مع نتائج الدراسات التي تناولت درجة التأثير وهي دراسة (Beth A. Brooks, 2007) ، ودراسة (Indira Kandasamy, 2009) ، ودراسة (Hayrol Azril, 2010) ، ودراسة (Naharuddin et. al, 2013) ، ودراسة (Kazan, Halim, 2013) ، إلا أنها اختلفت جزئياً مع معظم هذه الدراسات من حيث ترتيب الأهمية النسبية لتأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي وتفسير المتغير التابع (الأبعاد المؤثرة والأبعاد غير المؤثرة أو ضعيفة التأثير في تفسير الأداء الوظيفي) ، وذلك على النحو التالي :
- اختلفت مع دراسة (Kazan, Halim, 2013) حيث اعتبرت أن (الالتزام ، والسلوك القيادي والإشرافي) لهما تأثير مهم على الأداء الوظيفي وأن (الترقيات والتقدم الوظيفي ، وعلاقات العمل) لا تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين وهذه النتيجة لم تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.
 - اختلفت النتيجة مع دراسة (المغربي ، 2004) ، حيث اعتبرت أن (الأجور والمكافآت ، وأسلوب الرئيس في الإشراف) من أكثر العوامل تأثيراً على الاستغراق الوظيفي من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد في تحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
 - دراسة (Indira Kandasamy, 2009) وضعت البعد الخاص في (علاقات العمل) ضمن التأثير الأضعف في أداء العاملين في الفنادق ، إضافة إلى أنها لم تتناول معظم الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية في تأثيرها على الأداء الوظيفي، وبالتالي لم تتفق جزئياً مع نتائج هذه الفرضية.
 - دراسة (Beth A. Brooks, 2007) وضعت (السلوك الإشرافي ، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) في ترتيب متقدم في التأثير على الأداء الوظيفي ، في حين وضعت (علاقات العمل ، والاستقرار والأمان الوظيفي) في ترتيب ضعيف من حيث التأثير على الأداء الوظيفي ، إضافة إلى أنها لم تتناول أيّاً من الأبعاد الاقتصادية والمالية لجودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي بالتالي لم تتفق جزئياً مع نتائج هذه الفرضية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

◆ نتائج اختبار الفرضيات.

◆ النتائج العامة.

◆ النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث.

◆ التوصيات العامة.

◆ النموذج المقترح.

◆ مراحل تطبيق النموذج المقترح.

◆ دراسات وبحوث مستقبلية.

أولاً: النتائج:

أ. نتائج اختبار الفرضيات:

تبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار صحة الفرضيات ما يلي:

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، ويشترك منها ثلاثة فرضيات فرعية وقد اسفر تحليل النتائج عما يلي:

1/1 - "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

2/1 - "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

3/1 - "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية"، ويشترك منها أربع فرضيات فرعية وقد اسفر تحليل النتائج عن ما يلي:

1/2 - "توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى مكان العمل "لصالح الجامعة الإسلامية.

2/2 - "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى الفئة العمرية".

3/2 - "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى المؤهل العلمي".

4/2 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية" يعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل.

1/4/2 - "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات (التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) تعزى إلى سنوات الخدمة ومدة العمل" وذلك لصالح الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات.

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على انه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معاً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، وجاءت نتائج تحليلها على النحو التالي:

1/3 - "وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة مجتمعة معاً" فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية"

2/3 - استبعاد المتغيرات المستقلة "السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الأجور والمكافآت المالية"، وذلك بناء على نتيجة التحليل باستخدام طريقة Stepwise.

جدول رقم (55)

تلخيص لنتائج اختبار الفرضيات والدراسات التي اتفقت واختلفت مع نتائج الدراسة الحالية

م	الفرضية	النتيجة	الدراسات التي تناولت العلاقة جزئياً أو كلياً	الدراسات التي لم تتناول العلاقة جزئياً أو كلياً
1/1	لا توجد علاقة ذات دلالة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	(Beth A. Brooks.2007) (Andy Danford.et. al,2008) (Elise Ramstad.2009) (John K. et al,2009) (Seied H. et. al.2011) (Saleem, et. al.2014)	(Kandasamy,2009) (Hayrol.Azril,2010) (Garg C.P et. al.2012) (Ayesha,2012) (Lediana . 2013)
2/1	لا توجد علاقة ذات دلالة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية و الأداء الوظيفي للعاملين .	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	(Beth A. Brooks.2007) (Elise Ramstad.2009) (Ayesha,2012) (Lediana . 2013)	(Andy Danford.et. al,2008) (Kandasamy,2009) (John K. et al,2009) (Seied H. et. al.2011) (Garg C.P et. al.2012)

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة بين الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

م	الفرضية	النتيجة	الدراسات التي تناولت العلاقة جزئياً أو كلياً	الدراسات التي لم تتناول العلاقة جزئياً أو كلياً
			(Ayesha,2012) (Saleem, et. al.2014)	
3/1	لا توجد علاقة ذات دلالة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية و الأداء الوظيفي للعاملين.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية	(Andy Danford.et. al,2008) (Ayesha,2012) (Seied H. et. al.2011) (Saleem, et. al.2014)	(Beth A. Brooks.2007) (Kandasamy,2009) (Elise Ramstad.2009) (John K. et al,2009) (Garg C.P et. al.2012) (Lediana . 2013)

ملحوظة: (تم الإعتماد فقط على الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين واستبعاد الأخرى).
(تم التحليل بالتفصيل لكافة الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة في الفصل الخامس الخاص باختبار صحة الفرضيات).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات" تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

م	الفرضية	النتيجة	الدراسات التي تتفق مع النتائج	الدراسات التي لم تتفق مع النتائج
1/2	لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى مكان العمل.	توجد فروق ذات دلالة	(John K. et al,2009) (Sirgy. M. Joesph et. al.2008)	(Roberto. Alves.2010) (Farideh.Haghshenas.2012)
2/2	لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى لفئة العمرية.	لا توجد فروق ذات دلالة	(Roberto .Alves.2010) (Farideh.Haghshenas. 2012)	(John K. et al,2009) (Sirgy. M. Joesph et. al.2008)
3/2	لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى المؤهل العلمي.	لا توجد فروق ذات دلالة	(Roberto .Alves.2010) (Farideh.Haghshenas. 2012)	(John K. et al,2009) (Sirgy. M. Joesph et. al.2008)
4/2	لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العاملين يعزى إلى سنوات الخدمة	لا توجد فروق ذات دلالة	(Roberto .Alves.2010) (Farideh.Haghshenas. 2012)	(John K. et al,2009) (Sirgy. M. Joesph et. al.2008)

ملحوظة: (تم الاعتماد فقط على الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الشخصية والوظيفية واستبعاد الدراسات الأخرى).
(تم التحليل بالتفصيل لكافة الفروق التي تناولتها الدراسات السابقة في الفصل الخامس الخاص باختبار صحة الفرضيات).

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم (56)

نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة الحياة الوظيفية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.	
م	النتيجة
	الدراسات التي تتفق جزئياً أو كلياً مع نتائج الدراسة
	الدراسات التي لم تتفق جزئياً أو كلياً مع نتائج الدراسة
1	يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معاً (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) على الأداء الوظيفي.
2	تم استبعاد المتغيرات المستقلة " السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الأجور والمكافآت المالية " وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.
ملحوظة: (تم الاعتماد فقط على الدراسات التي تناولت تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي للعاملين واستبعاد الأخرى).	
- (تم التحليل والشرح بالتفصيل لكافة الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة في الفصل الخامس الخاص باختبار صحة الفرضيات).	

المصدر: من إعداد الباحث

ب. النتائج العامة:

1. خلصت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في المتوسط العام في الجامعات الفلسطينية كانت 1:33، وكانت النسبة في الجامعات التي هدفت لها الدراسة أكبر من المتوسط العام في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغت في جامعة الأقصى 63:1، أما في جامعة الأزهر فبلغت النسبة 1:50، وفي الجامعة الإسلامية كانت 1:40، ويرى الباحث أن هذا يؤدي إلى مزيد من العبء التدريسي وضغوط العمل مما ينعكس سلباً على بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن ثم على أداء أعضاء هيئة التدريس، علماً بأن الإجابة عن السؤال السادس للاستبانة والذي يتعلق بمقترحات تحسين كفاءة الأداء للعاملين كانت الإجابة الأكثر تكراراً وخصوصاً الأكاديميين هي " تخفيض نسبة عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس "؛ وهذا ما يؤكد ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في بعض الجوانب التي قد تؤثر على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم على الأداء الوظيفي للعاملين.

2. أظهرت نتائج البحث تدني درجة الموافقة على مجال وبعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة في الجامعة.

3. توصلت نتائج التحليل إلى أن العاملين لا يشعرون بتوافر الشفافية في كيفية صنع القرارات على كافة المستويات المختلفة في الجامعة. ويرى الباحث أن هذا يتطلب متابعة ومعالجة من قبل الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية، لتمكين العاملين من مشاركة أكبر في صنع القرارات وخصوصاً بعد ما كشفت النتائج عن وجود رغبة حقيقية لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار.
4. أنه يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل، وأنهم يشعرون بالفخر والانتماء إلى الجامعة التي يعملون فيها، وعلى الرغم من ذلك فإن العاملين يجدون أن الإدارة لا تثمن اسهاماتهم في العمل ولا تعتني برفاهيتهم.
5. إن العاملين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص عمل بديلة، ويرى الباحث ان هذه النسبة طبيعية ، وذلك نتيجة لصعوبة توفر فرص عمل أخرى داخل أو خارج فلسطين ؛ لاعتبارات اقتصادية وسياسية سبق شرحها في مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، في المقابل فان 30% من العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عدد ليس بالقليل من العاملين الذين ينتمون إلى فئة العقود المؤقتة (عقد بالساعة أو بعقد سنوي قد يكون غير قابل للتجديد أو التثبيت).
6. توصلت النتائج إلى تدني درجة موافقة أفراد العينة على الفقرة " لا تتوفر الموارد المالية الاقتصادية لدى الجامعة تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها"، ويعزو الباحث ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات نتيجة تردي الوضع الاقتصادي وندرة الموارد وضعف الدعم المادي من وزارة التعليم العالي أو المؤسسات الدولية وخصوصاً في السنوات الأخيرة، وهذا ما أكدته القيادات الجامعية من خلال الإجابة على الأسئلة التي وجهت لها في سياق مكونات الفصل الثالث.
7. يوجد حالة عدم رضا لدى العاملين فيما يتعلق ببرامج التدريب والتعلم التي تقدمها الجامعات ، ويرى الباحث أن هذا نتيجة لضعف وقلة التسهيلات والإمكانيات المادية التي توفرها الجامعات في دعم وتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة للعاملين، وهذا يظهر واضحاً في كل من جامعتي الأزهر والأقصى ، مع وجود أفضلية للجامعة الإسلامية في هذا المجال.
8. توصلت النتائج إلى أن الجامعة لا توفر ترتيبات وجداول عمل مرنة لأداء بعض المهام الوظيفية خارج العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع الجامعات الفلسطينية لأنظمة عمل تقليدية يقتصر دور الفرد فيها وينحصر في حدود الجامعة فقط، وهذا يأتي بخلاف ما تقوم به الجامعات العالمية من توفير أنظمة وجداول عمل مرنة متميزة تعتمد عليها في تحقيق نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

9. تدني درجة الموافقة على بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين وأنهم لا يشعرون أن الجامعة توفر ما يحقق التوازن المطلوب بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر ترتيبات ولوائح مدرجة في أنظمة وشروط العمل في هذه الجامعات يتعلق بالرعاية الأسرية الخاصة بالزوجة والأولاد و الآباء ، باستثناء المساعدة التي تقدم في رسوم تعليم أبناء العاملين، في المقابل وبعد قيام الباحث بدراسة بعض النماذج العالمية لجودة الحياة الوظيفية في الجامعات العالمية وجد أن الرعاية الأبوية والطفولة في سلم أولويات برامج هذه الجامعات وهذا يتطلب جهداً أكبر من الجامعات الفلسطينية في خدمة العاملين في هذا المجال.

10. أنه يوجد درجة موافقة مرتفعة على وجود علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين، ويفسر الباحث ذلك نتيجة إلى وجود العلاقات العائلية والقبلية الموروثة أساساً خارج إطار الجامعات، أي دون دور واضح للجامعات في ذلك ، إضافة إلى صغر المساحة الجغرافية للقطاع، وهذا ما فسرتة نتيجة أخرى في نفس البحث توضح تدني دور الجامعة في إتاحة فرص التفاعل والاتصال بين العاملين في كافة المستويات المختلفة، وعدم وجود أي نشاطات في هذا المجال مثل إنشاء نوادٍ اجتماعية خاصة بالعاملين وعوائلهم، والقيام ببعض النشاطات الانسانية التي تدعم ذلك.

11. توصلت نتائج البحث إلى أن العاملين لا يجدون أن هناك ربطاً بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء في العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظم الأجور والمكافآت المعمول بها في الجامعات يخضع لاتفاقية " الكادر الموحد " التي جرى الاتفاق عليها بين اتحاد نقابات الجامعات الفلسطينية ووزارة التعليم العالي ، والتي ترتبط اساساً بالمؤهل العلمي دون النظر إلى كفاءة الأداء مما يجعلها منفصلة في التأثير عن كفاءة أداء العاملين في هذه الجامعات.

12. توصلت نتائج البحث إلى أن العاملين لا يجدون أن هناك ربطاً بين الترقيات الاستثنائية وكفاءة الأداء في العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التزام الجامعات الفلسطينية بلوائح ونظم محددة تتعلق بربط الترقيات والتقدم الوظيفي بالمؤهلات العلمية للأكاديميين والإداريين وعدد الأبحاث المنشورة للأكاديميين فقط دون النظر إلى كفاءة الأداء في العمل من قبل العاملين بشتى تخصصاتهم المختلفة.

13. إن العاملين في جامعة الأقصى يشعرون بعدم الرضا عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضونها ، بالمقارنة مع أقرانهم في جامعتي الأزهر والإسلامية وهذا نتيجة إلى أن جامعة الأقصى مؤسسة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي الفلسطيني مالياً وإدارياً. علماً بأن وزارة التعليم العالي في فلسطين قررت بتاريخ 2014 /2/2 تنفيذ الكادر الموحد على جامعة الأقصى مع نهاية

شهر مارس وبداية شهر ابريل لعام 2014 ، إلا أنه قوبل بشكوك كبيرة حول إمكانية تنفيذه نتيجة لوعود سابقة لم يتم الإيفاء بها من قبل.

14. تزايد حالات الشكاوى و التظلم لدى العاملين كتعبير عن حالة عدم الرضا الوظيفي لديهم ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترتبط ببعض النتائج السلبية التي ظهرت في الرضا العام عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مجال(الأداء الوظيفي) و في تحليل ابعاد جودة الحياة الوظيفية والتي بحد ذاتها تمثل شكوى وتظلماً من قبل العاملين نتيجة للقصور في بعض الأبعاد .

15. إن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج إلى تدعيم من الإدارة العليا على الترتيب هي الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية يليها الأبعاد المرتبطة بعوامل بيئة العمل المادية والمعنوية ويليها الأبعاد المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.

16. توصلت النتائج الخاصة بتأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي إلى أن قيمة معامل التحديد = 0.757، ومعامل التحديد المعدل = 0.753، وهذا يعني أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) تفسر 75.3% من التغير في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) ، والنسبة المتبقية 24.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي. ويرى الباحث أنه من خلال مقابلة القيادات الجامعية في الجامعات (موضع الدراسة) وتوجيه مجموعة أسئلة ترتبط بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة بالجامعة حالياً وفي المستقبل، يمكن للباحث أن يحدد مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر في الأداء الوظيفي وهي(المشاركة المجتمعية ، الوصف الوظيفي ، تطوير بعض الأنظمة والقوانين الخاصة بجودة العمل وتقييم أداء العاملين).

17. إن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise تتمثل في: (فرص الترقى والتقدم الوظيفي،العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم، المشاركة في اتخاذ القرارات،التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية). ما عدا المتغيرات المستقلة التي تتمثل : (السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الأجور والمكافآت المالية) لا يوجد لها تأثير مهم.

ج. النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث:

أظهرت النتائج تحقيق أهداف البحث على النحو الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم (57)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث

م	الهدف	مجال تحققه
(1)	تأصيل مفهوم وواقع جودة الحياة الوظيفية وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات الابعاد والبرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف إلى الاداء الوظيفي وطرق قياسه وأنواعه وعملية تقييم الأداء.	- الفصل الثالث من بند (أولاً) حتى بند(خامساً) . - من جدول رقم(6) حتى جدول رقم (15).
(2)	التعرف ميدانياً إلى درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجوانب الأساسية لها في الجامعات الفلسطينية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى دعم إدارة الجامعات لذلك .	- نتائج الدراسة الاستطلاعية الثانوية والأولية. - الفصل الثالث من جدول رقم (8)حتى جدول (15). - نتائج اختبار الفرضيات جدول رقم (55) - نتائج البحث العامة،
(3)	اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.	- النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط من جدول رقم (47)إلى جدول رقم (49). - نتائج اختبار الفرضيات ، جدول رقم(55)
(4)	تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، والإسلامية، والأقصى) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.	- النتائج المتعلقة بالتباين الأحادي من جدول رقم (50) إلى جدول رقم (53). - نتائج اختبار الفرضيات ، جدول رقم(55)
(5)	التعرف على تأثير ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.	- النتائج الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.جدول رقم(56).
(6)	التعرف إلى واقع قطاع التعليم العالي، وأبعاده، وإمكانياته، وقدراته على مستوى الأراضي الفلسطينية . والتعرف إلى تجربة جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الفلسطينية ومقارنتها عربياً وعالمياً.	- الدراسة الاستطلاعية. - الفصل الثالث من بند سادساً حتى بند تاسعاً .
(7)	التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسات الخدمية وخاصة التعليمية منها وللباحثين والمهتمين بهذا المجال.	- توصيات البحث ، جدول رقم (58).
(8)	التوصل إلى إطار مقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بحيث يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تطوير مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.	- تقديم نموذج مقترح ،شكل رقم (6) ، - المراحل الأساسية للتطبيق ، شكل رقم(7).

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: التوصيات:

أ. التوصيات العامة:

جدول رقم (58)

التوصيات العامة لكافة الأبعاد وجوانب جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث

الجوانب التنظيمية والوظيفية	
أولاً: المشاركة:	
1	تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال " تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا في الجامعة (رئيس الجامعة، العميد، نواب العميد) من جهة ، والمرؤوسين من أعضاء هيئة تدريس واداريين وخدمات من جهة أخرى، في كافة العمادات والإدارات والكليات العاملة في الجامعة.
2	بناء وانشاء نظام الكتروني يعمل على شبكة الإنترنت يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل في الجامعة من خلال رصد كافة الأفكار والحلول الابتكارية التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل الإداري والأكاديمي لكافة العاملين بالجامعة وتعزيز الثقة بين أفراد المجتمع والجامعة، مع ضمان حقوق هذه الابتكارات لأصحابها.
3	إنشاء وحدة إدارية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي تتبع لرئاسة الجامعة، تكون مهمتها تتبع ورصد كافة المقترحات التي تتم عبر النظام الإلكتروني الخاص بالمشاركة في صنع القرارات.
4	القيام بورشات عمل وندوات واجتماعات دورية على مستوى الأقسام والإدارات في الجامعة يوضح من خلالها أهمية عملية اتخاذ القرارات ليكون العاملون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة في تحديد أهداف العمل وإنجاز مهامه.
5	تبني الجامعة مبدأ تفويض السلطة ودعم سلطات المرؤوسين في كل المستويات.
ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي:	
1	إعطاء الموظفين (أكاديميين، وإداريين، وخدمات) الفرصة في اختيار قيادة كل كلية أو إدارة عن طريق الانتخابات دون تدخل أو تحيز من أحد، للوصول إلى قيادة ديمقراطية وفاعلة تتبع النمط التشاركي في العمل وتساهم في حل المشكلات.
2	أن تكون قيادة الكليات والأقسام والإدارات والجامعات محددة المدة تتوافق زمنياً وفنياً مع مدى تحقيق الأهداف الموضوعة لكل كلية وإدارة وجامعة ، ضمن استراتيجية متكاملة الأبعاد والأهداف، مع التأكيد على مبدأ المساءلة والمحاسبة عن درجة تحقيق هذه الأهداف.
3	إعطاء العاملين الحق ليساهموا بالتغذية الراجعة البناءة على أساس سري كجزء من تقييم القادة والرؤساء سنوياً.
ثالثاً: الالتزام التنظيمي:	
1	ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية بإسهامات العاملين وتشجيعهم ، والاعتناء برفاهيتهم لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لديهم ، من خلال بناء نظم فعالة للرعاية الاجتماعية والصحية والترفيهية لهم.

رابعاً: الاستقرار والأمان الوظيفي:	
1	قيام إدارة الجامعة بتوفير موارد مالية واقتصادية جديدة ، ليكون لديها القدرة على الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاها كافة العاملين لديها بالجامعة، وتثبيت اصحاب العقود المؤقتة ؛ وذلك لتحقيق الاستقرار والامان الوظيفي للعاملين، وعدم الاقتصار على المساعدات المقدمة من وزارة التعليم العالي والمؤسسات الدولية، وهذا يتم من خلال تحويلها إلى جامعات منتجة تسوق خدماتها التعليمية والجامعية المختلفة ويتم ذلك من خلال: (تسويق التعليم الجامعي وجذب مزيد من الطلاب، تسويق البحوث الجامعية، تسويق الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعة وتوسيع مجالاتها).
خامساً: برامج التدريب والتعلم:	
1	العمل على ربط كافة عمليات وبرامج التدريب المختلفة مع استراتيجية وأهداف الجامعة والتي تسعى لتحقيقها.
2	زيادة الموازنات ورصد مبالغ كبيرة قادرة على شراء أفضل البرامج التدريبية وأحدث الأجهزة التقنية والتكنولوجية المختصة بمجال التدريب على المستوى الأكاديمي والإداري والخدمات في الجامعة مثل (smart board) وغيرها من التطبيقات.
3	على مستوى الإدارة العليا للجامعات: تنوع برامج التنمية الإدارية المقدمة للمستويات الإدارية العليا في الجامعة (عميد، نواب العميد، رؤساء الأقسام) ، بحيث تركز على مفاهيم التفويض وتمكين العاملين وإدارة الوقت.
4	على المستوى الأكاديمي: إعداد خطة سنوية لتدريب الأكاديميين في الجامعة من خلال برامج تدريب وتعلم ،ويقترح الباحث أن تركز على استخدام الفصول الافتراضية، السبورة الذكية، توصيف المقررات، أساليب التقويم وتكنولوجيا التعلم، مهارات الإتصال، وإدارة المحاضرات الدراسية.
الجوانب المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية	
أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:	
1	أخذ مواقف إيجابية من قبل إدارة الجامعة بشأن قضايا البيئة والصحة المهنية من خلال إنشاء لجنة قانونية تضع قانوناً واضحاً يضمن توفير بيئة عمل آمنة صحية لكافة العاملين والمتعاملين مع الجامعة من أكاديميين وإداريين وخدمات وطلبة.
2	تصميم وتنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة المهنية بشكل نظامي والتعامل معها في حينها.
3	إعداد برامج تدريب متميزة تختص بالسلامة والصحة المهنية من خلال عقد اتفاقيات مع شركات ومنظمات ذات خبرة واسعة في هذا المجال.
4	مشاركة العاملين في وضع برامج التدريب الخاصة بالأمن والصحة المهنية والاستقصاء عن أهم احتياجاتهم من دورات تدريبية في تحقيق أعلى درجات الصحة المهنية، وخصوصاً الكليات العلمية التي تعتمد بشكل كبير على المختبرات والمعامل الطبية والعلمية المختلفة.
5	تشغيل واستخدام المعدات والعربات وأجهزة المختبرات بطريقة تضمن سلامة العاملين والطلاب معاً، وصيانة هذه المعدات حيثما دعت الضرورة لذلك، والالتزام بكل المتطلبات القانونية وجميع الانظمة الأخرى ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية.

ثانياً: التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية:	
1	دمج المصالح العائلية والأسرية في مصالح العمل الجامعية لضمان إحداه التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية في العائلة ومحيطها.
2	يجب على الجامعة توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين مثل: المشاركة في العمل وتقاسمه، مرونة الوقت في العمل، الاتصال عن بعد، اسبوع العمل المضغوط؛ وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين.
3	اتاحة أنظمة عمل مرنة خاصة بالأكاديميين (أعضاء هيئة التدريس) ويقترح الباحث هنا الاعتماد على شبكة الإنترنت مثل ما يسمى " أنظمة الفصول الافتراضية " ، والتي تتيح الدراسة عن بعد خارج حدود الجامعة ، ويستطيع من خلالها عضو هيئة التدريس إعلام الطلاب بموعد الفصل الافتراضي ، وتتيح له الفرصة في الالتقاء مع الطلاب وإعطائهم المحاضرة افتراضياً عبر شبكة الإنترنت في أي مكان وأي وقت من خلال التواصل المتزامن وغير المتزامن مع الطلاب وحفظ الدروس للرجوع إليها لاحقاً ، وهذا كله يستطيع المساهمة في تحقيق جزء من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
4	إعداد برامج تدريب للعاملين على الانظمة المذكورة سابقاً ليتمكن العاملون من استخدامها في المستقبل.
ثالثاً: العلاقات الاجتماعية:	
1	استغلال العلاقات الاجتماعية المميزة بين العاملين التي أظهرتها بالنتائج؛ ليساهم ذلك في تحسين جودة الحياة الوظيفية ومن ثم تطوير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال (عمل لقاءات عديدة بين إدارة الجامعة ومختلف الكليات والعمادات فيها، مشاركة جميع العاملين بكافة الفعاليات وأنشطة العمادات والكليات والأقسام المختلفة بالجامعة، إقامة رحلات ترفيهية وتنقيفية للعاملين)
2	إنشاء منتديات اجتماعية خاصة بالعاملين في الجامعة تشرف عليها إدارة الجامعة بشكل مباشر.
3	إنشاء النوادي الاجتماعية والترفيهية وإعداد البرامج السياحية والرياضية ليتيح فرص التعارف والتواصل بين العاملين وأسرهم وبعضهم بعضاً، مما يعطي الجامعة دوراً أكبر في توطيد هذه العلاقات في سبيل تحقيق أهداف العاملين لديها وأهدافها الخاصة بتحسين الأداء الكلي للجامعة.
الجوانب المالية والاقتصادية	
أولاً: الأجور والمكافآت:	
1	إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت المالية بشكل عام لكافة الجامعات، وفي جامعة الأقصى بشكل خاص يسمح للعاملين بمساواتهم بزملائهم بجامعتي الأزهر والإسلامية وباقي الجامعات وذلك من خلال تعديل سلم الرواتب المعروف "بالكادر الموحد" للجامعات.
2	ربط الأجور والمكافآت بنظام فعال للحوافز مرتبطاً بنظام العمل وكفاءة أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية بمختلف تخصصاتهم وأماكن عملهم؛ وذلك لزيادة قدرتهم على الإبداع في العمل داخل الجامعة.
3	ضرورة بناء نظام فعال واضح لتقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وخصوصاً جامعتي الأزهر والأقصى؛ لقياس كافة الجوانب المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات، حتى تستطيع الجامعة من خلاله وضع أسس مناسبة للأجور والمكافآت تتلائم مع كفاءة الأداء الحقيقي والفعال للعاملين.

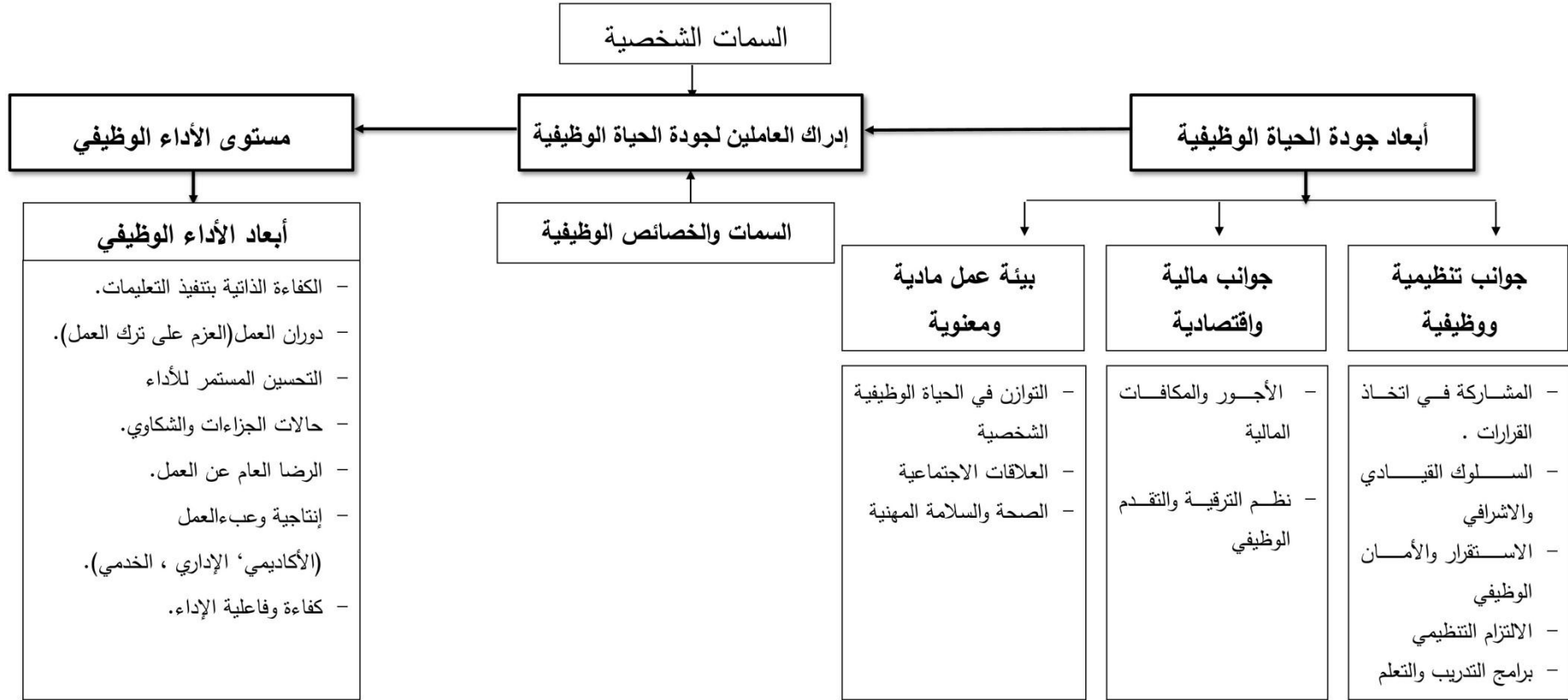
4	تبنى إدارة الجامعات مشروع استثمار المدخرات السنوية للعاملين رغم مخاطر الإستثمار كأداة مالية للمدخرات ، وذلك من خلال فتح حساب مدخرات يتم تحديثه كل فترة زمنية محددة واستثماره لصالح العاملين بالجامعات وذلك لتحقيق مطالبهم وفق نتائج الدراسة الاستطلاعية.
ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي:	
1	بناء أنظمة ترقى وتقدم وظيفي تقوم على أساس تقييم سنوي للأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات ووفقاً لمعايير ومؤشرات قياس أداء لكل وظيفة، على أن تتسم بالنزاهة والموضوعية ، ومن ثم الالتزام بنتائج هذه التقارير عند منح الترقيات العادية والاستثنائية للعاملين.
2	تبنى الجامعة لسياسة واضحة تقوم على تشجيع العاملين على استخدام واستغلال أوقاتهم من أجل التطوير المهني والتقدم الوظيفي وذلك من خلال المنح والبعثات لهؤلاء العاملين بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتميزهم في العمل.
3	ضرورة الاتفاق بين إدارات الجامعات ونقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية ومجلس التعليم العالي ومجلس الوزراء على تحسين أنظمة التفرغ العلمي والترقيات العلمية، وهذا كان أهم ما طالب به اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية خلال اضرباتها المتكررة والتي كان آخرها في بداية عام 2014، على أن يكون التصعيد في الإضرابات في تاريخ يوم 18/3/2014
توصيات مرتبطة بنتائج الدراسة الاستطلاعية وموضوع البحث بالكامل	
1	العمل على زيادة القاعات الدراسية وتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد وتوسيع الهيكل التنظيمي للجامعات ، بحيث تتناسب نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس ليتلائم مع المواصفات العالمية المتعارف عليها لضمان تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين من جانب ، وتحسين أدائهم من جانب آخر.
2	إنشاء مركز للبحوث يتبع هيكلياً لرئاسة الجامعة تكون مهمته إجراء البحوث المسحية بشكل دوري لقياس كل من جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين وآليات تطوير العمل، كما هو معمول به في الجامعات المصنفة عالمياً.
3	زيادة وتعميق مستوى التعاون بين إدارات الجامعات واتحاد نقابات العاملين في الجامعات ومجلس التعليم العالي من خلال تشكيل لجان مشتركة وحلقات جودة في كافة الأقسام والكليات ترفع توصيات تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار نحو تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ، ومن ثم تطوير الأداء الوظيفي لهم والارتقاء بجودة خدمة التعليم المقدمة للمجتمع.
4	وضع معايير فعالة واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين ، بحيث تتلائم مع المهام التي يقوم بها العاملين ، مع وضع تفاصيل واضحة لهذه المهام سواء على المستوى الأكاديمي ، او الإداري ، او الخدمي ، والعمل على ربطها بالأجور والمكافآت والترقيات الاستثنائية في الجامعة.

ب. تقديم نموذج مقترح لجودة الحياة الوظيفية:

يوصي الباحث باستخدام النموذج المقترح التالي لجودة الحياة الوظيفية والذي يساهم في تحسين جوانب جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومكوناته كما هي موضحة بالشكل رقم (6) :

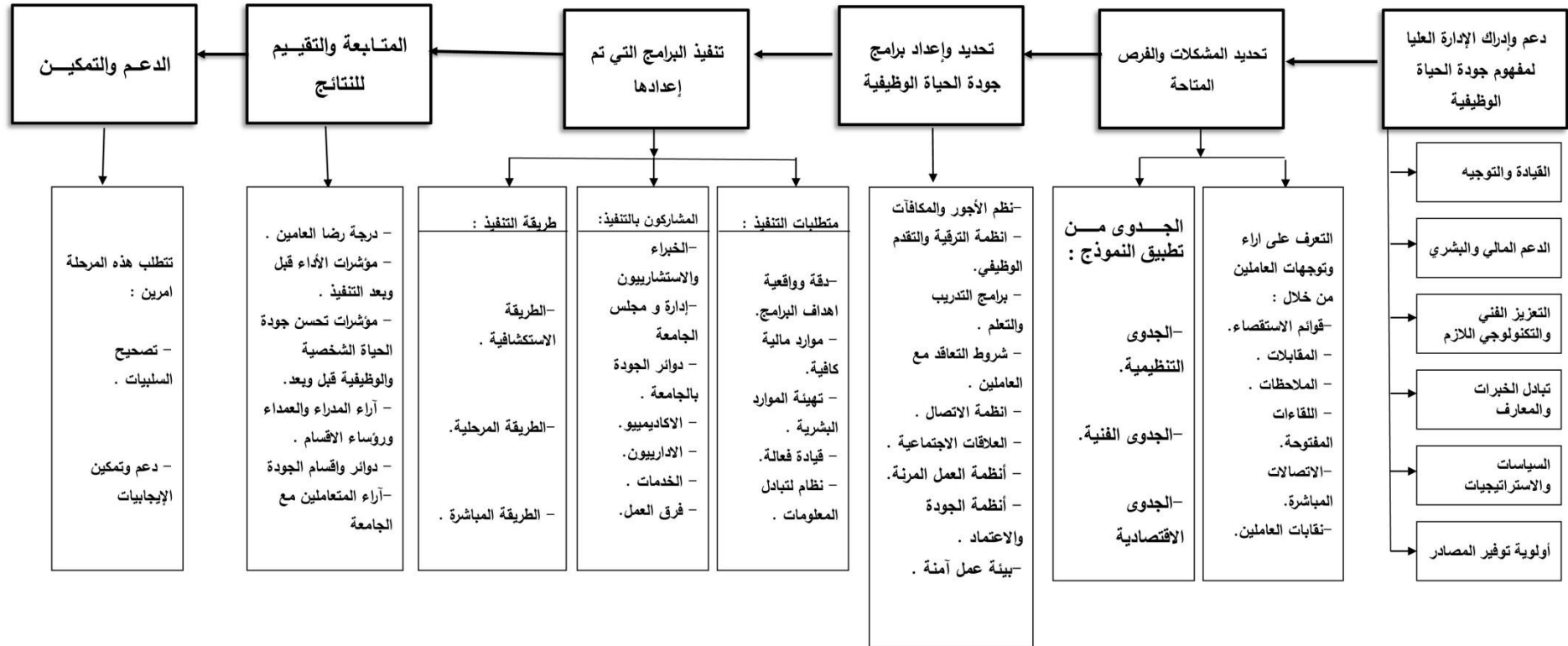
شكل رقم (6)

النموذج المقترح لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين



المصدر : من اعداد الباحث.

شكل رقم (7)
المراحل الرئيسية لتطبيق النموذج المقترح



المصدر : من إعداد الباحث.

ج. المراحل والخطوات الأساسية لتطبيق النموذج المقترح:

يمكن للباحث تقسيم النموذج إلى ست مراحل أساسية متتالية توضح خطوات تنفيذ هذا النموذج في الجامعات الفلسطينية، وهي موضحة من خلال الشكل رقم (7) السابق: وسيتم شرح كل مرحلة بالتفصيل على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى/ دعم وإدراك الإدارة العليا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تحديد أهم ملامح الدور الإيجابي للإدارة العليا بالجامعات في هذه المرحلة من خلال النقاط التالية:

- تبني الإدارة العليا للجامعات وقناعاتها بمفهوم جودة الحياة الوظيفية وقناعاتها بضرورة توفر أبعادها في كافة الدوائر والكليات والأقسام.
- الاتفاق على رؤية مشتركة من خلال جلسات العصف الذهني مع المهتمين بمجال جودة الحياة الوظيفية.
- استعداد الإدارة العليا وقناعاتها بضرورة تقديم الدعم المالي والبشري والمادي اللازم لتدعيم وبناء كافة برامج جودة الحياة الوظيفية التي يحتاجها الخبراء والمختصون وتوفيرها من ثم للعاملين في الجامعات.
- توفير القيادة الديمقراطية القادرة على مشاركة العاملين وتبني كافة الأفكار التي تساعد في تحقيق جودة حياة وظيفية أفضل للعاملين.
- دراسة كافة جوانب بيئة العمل الجامعية بمتغيراتها المادية والمعنوية وتحديد الاحتياجات اللازمة والضرورية لتحسين كافة هذه الجوانب.
- تقديم الدعم المعلوماتي والتعزيز الفني والتكنولوجي اللازم لذلك.
- تحديد أولوية توفير المصادر لصالح بناء هذا النموذج قبل البدء بأي خطوات نحو تنفيذه وتطبيقه.
- تبني فكرة تبادل الخبرات والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال لا سيما الجامعات العالمية المصنفة والتي لها خبرة في هذا المجال.

2. المرحلة الثانية / تحديد المشكلات والفرص المتاحة لبناء جودة الحياة الوظيفية:

تدرك إدارات الجامعات أن تحقيق أهدافها يتوقف على مجموعة من الوسائل والطرق أهمها تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها، وبالتالي يجب أن تقوم إدارة الجامعة بتحديد أهم الفرص والمشكلات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية بأبعادها وعناصرها المختلفة وبشكل علمي دقيق واضح وبإيجاز مفيد يعمل على خدمة أهداف المنظمة وتحقيق ما تسعى له، ولأن الموارد البشرية في المنظمة هي المستهدفة من هذا التحسين؛ لأنها هي من تعمل وتنتج وتبتكر ، ولأنها

تعتبر أهم عناصر ومكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العصرية، وبالتالي لتحقيق ذلك لا بد أن تأخذ إدارات الجامعات الاعتبارات التالية في هذه المرحلة وهي:

أ. التعرف إلى آراء واتجاهات العاملين ومطالبهم من خلال:

- قوائم الاستقصاء.

- المقابلات.

- الملاحظات.

- اللقاءات المفتوحة.

- الاتصالات المباشرة.

- نقابات العاملين.

ب. دراسة الجدوى من تطبيق هذا النموذج من خلال:

- دراسة الجدوى التنظيمية: من خلال معرفة مدى قدرة هذا النموذج وتطبيقه على دعم أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية.

- دراسة الجدوى الفنية: من خلال معرفة مدى توفر المكانيات الفنية والتقنية لتنفيذ هذا المقترح ، ومدى قدرتها على تلبية حاجات الأفراد فيما يتعلق بالتواصل وتبادل المعلومات اللازمة والمناسبة لذلك.

- دراسة الجدوى الاقتصادية: من خلال تحليل التكلفة والعائد من تطبيق هذا النموذج.

3. المرحلة الثالثة / تحديد وإعداد برامج جودة الحياة الوظيفية:

- تطوير ودعم كافة آليات المشاركة في صنع القرارات.

- دعم وتطوير نظم الاتصالات والتواصل، والدعم الفني والمعلوماتي.

- دعم نظم الأجور والمكافآت المالية والمعنوية.

- دعم أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي.

- تطوير برامج التدريب والتعلم.

- تحسين شروط التعاقد مع العمالة في الجامعة.

- توفير بيئة عمل آمنة صحية.

- مساندة ودعم الثقافة التنظيمية في المنظمة والعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

- تعزيز سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتبني الهيكليات التي تدعم ذلك.

- تبني ثقافة احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معاً.

- إعداد وتطبيق ترتيبات وأنظمة العمل المرنة.

- دعم أنظمة الجودة والاعتماد في الجامعات.

4. المرحلة الرابعة / تنفيذ وتطبيق البرامج التي تم إعدادها:

إن هذه المرحلة تتوقف على ثلاثة من الاعتبارات أهمها:

أ. المتطلبات والدعائم اللازمة للتنفيذ:

- دقة وواقعية أهداف البرامج التي تم تصميمها في المرحلة الثالثة.
- توفر موارد مالية كافية لتنفيذ وتطبيق هذه البرامج.
- تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على تحسين كافة الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة.
- توافر القيادة القادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من هذه البرامج إضافة إلى التعامل بالمرونة الكافية مع العاملين لجعلهم قادرين على تحمل الأعباء الاجتماعية والتنظيمية المختلفة.
- انشاء نظام إتصالات قوي فعال لتبادل المعلومات في الجامعة وعلى كافة المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في الجامعة.

ب. المشاركون بالتنفيذ:

- الخبراء والاستشاريين
- إدارة و مجلس الجامعة
- دوائر الجودة في الجامعة.
- العاملون الأكاديميون.
- العاملون الإداريون.
- عاملو الخدمات.
- فرق العمل في الجامعة.
- مدراء الكليات.

ج. طريقة التنفيذ:

- الطريقة الاستكشافية: وهي تقوم على تنفيذ وتطبيق البرامج والنموذج على دائرة محددة أو كلية معينة، وفي حال ثبوت نجاحها ونجاحتها يتم التطبيق على كافة دوائر وكليات الجامعة مرة واحدة.

- الطريقة المرحلية: وهي تقوم على تنفيذ وتطبيق البرامج والنموذج على مراحل ، بمعنى أن يتم التطبيق على دائرة تلو الدائرة وكلية تلو الكلية، لضمان نجاحها في كل مرحلة.

- الطريقة المباشرة: وتقوم على تنفيذ النموذج مرة واحدة على كافة الإدارات والكليات ، وتكون درجة المخاطرة عالية من حيث التكلفة والعائد في حال اعتماد هذه الطريقة ، لذا يفضل الباحث استخدام الطريقة الأولى وهي الطريقة الاستكشافية.

5. المرحلة الخامسة / المتابعة والتقييم للنتائج:

- تتم هذه المرحلة من خلال توافر نظام دقيق متكامل لتقييم ومتابعة النتائج المتحققة من وراء تنفيذ وتطبيق النموذج، ويمكن تحديد مدى تحقق الأهداف المطلوبة من خلال:
- درجة رضا العاملين.
 - مؤشرات الأداء قبل وبعد التنفيذ.
 - مؤشرات تحسن جودة الحياة الشخصية قبل وبعد التنفيذ
 - مؤشرات تحسن جودة الحياة الوظيفية قبل وبعد التطبيق.
 - آراء المدراء والعمداء ورؤساء الأقسام.
 - دوائر وأقسام الجودة.
 - آراء المتعاملين وكافة الأطراف ذات العلاقة مع الجامعة.

6. المرحلة السادسة / الدعم والتمكين:

- يتم ذلك من خلال الكشف عن مدى نجاح تطبيق البرامج ، ومدى وجود أخطاء وانحرافات بين النتائج المستهدفة والمطلوبة من هذه البرامج وبين النتائج التي أنجزت فعلياً بعد التطبيق ، وهذا يتطلب من القائمين على إعداد وتنفيذ النموذج القيام بأحد الإجراءات أو كليهما معاً وهما:
- أ. تصحيح السلبيات:

هذا يتطلب البحث عن مواطن الضعف والقصور التي أدت إلى الانحراف عن الأهداف المطلوبة، وهذه الانحرافات قد تكون ناتجة عن البرامج الموضوعية، أو طريقة التنفيذ، أو المشاركين في التنفيذ، أو ضعف الدعم المادي والبشري والتنظيمي من قبل المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي هذا يتطلب تحديد السبب الناتج عن هذه السلبيات وتصحيحها مباشرة.

ب. دعم وتمكين الإيجابيات:

وذلك من خلال تحديد مواطن القوة والإيجابيات في كل مراحل النموذج والعمل على دعمها وتمكينها ، والمحافظة عليها، لتحقيق الأهداف العامة للجامعة والنتائج المستهدفة من هذا النموذج.

جدول رقم (59)

خطة عمل زمنية لمراحل تطبيق النموذج المقترح

المرحلة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار (الفترة الزمنية)
الأولى	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس التعليم العالي. - وزارة التعليم العالي. - القيادات الجامعية للجامعات. 	البدء من الآن في وضع خطة متكاملة خلال 3 سنوات مع التقييم والمسح الدوري باستمرار.
الثانية	<ul style="list-style-type: none"> - مجالس أمناء الجامعات . - القيادات الجامعية في الجامعات. - العمداء،النواب ، مدراء الدوائر والإدارات. - الخبراء والاستشاريين. - عمادات الجودة والتطوير. 	خلال ستة أشهر.
الثالثة	<ul style="list-style-type: none"> - القيادات الجامعية في الجامعات. - العمداء،النواب ، مدراء الدوائر والإدارات. - عمادات الجودة والتطوير. - العاملون. - الخبراء والاستشاريين. 	سنة أشهر.
الرابعة	<ul style="list-style-type: none"> - القيادات الجامعية (العمداء،النواب ، مدراء الدوائر والإدارات). - عمادات الجودة والتطوير. - العاملون. - الخبراء والاستشاريين. 	خلال 3 سنوات.
الخامسة	<ul style="list-style-type: none"> - القيادات الجامعية في الجامعات. - العمداء،النواب ، مدراء الدوائر والإدارات. - عمادات الجودة والتطوير. - العاملون. - الخبراء والاستشاريين. 	خلال فترة التنفيذ ، وبعد الانتهاء منها.
السادسة	<ul style="list-style-type: none"> - القيادات الجامعية في الجامعات. - العمداء،النواب ، مدراء الدوائر والإدارات. - عمادات الجودة والتطوير. - العاملون. - الخبراء والاستشاريين. 	خلال فترة التنفيذ ، وبعد الانتهاء منها.
ملحوظة هامة : تم وضع آليات التنفيذ خلال الشرح والتفصيل السابق لمراحل تطبيق النموذج المقترح والتوصيات.		

المصدر: من إعداد الباحث

د.مقترحات ودراسات مستقبلية:

- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وجودة الضمان والاعتماد الأكاديمي "دراسة تحليلية" في مؤسسات التعليم العالي.
- أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أخلاقيات الوظيفة العامة في المؤسسات الحكومية.
- العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الحياة الوظيفية.
- دور القيادة الاستراتيجية في مساندة وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.
- العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- العلاقة بين توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى قدرة واستجابة العاملين في تطبيق طرق وأساليب الإنتاجية الحديثة في المنظمات الصناعية.

المراجع

المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. أبو شيخة، نادر احمد إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2010.
3. الحريري، محمد سرور إدارة الموارد البشرية عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
4. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر (2009).
5. الطراونة، عمر، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2010.
6. العزاوي، نجم، جواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. العامري، صالح المهدي، الغالبي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان - دار وائل لنشر والتوزيع، 2008.
8. الاكلمي، عائض، المبيضين، صفوان التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012.
9. الهيبي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، (2003).
10. تشاندا، اتشوك، وكابرا، شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخوارزمي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع. 2002.
11. جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: المؤلف، (2008)
12. -، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: المؤلف، (2006).
13. -، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية: المؤلف، 2009.

14. -، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، القاهرة، دار النهضة العربية (2005).

15. عامر، سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16. نوري، منير، كورتل، فريد إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع - عمان، 2011.

ب- الرسائل العلمية:

1. أبو حطب، موسى، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.

2. أبو رمضان، نجوى، قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. 2004.

3. أبو ماضي، خالد، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.

4. الجويدي، ماجد بن احمد، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفه، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة - فرع المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2007.

5. السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 2004.

6. الطبال، عبدالله عبدالله، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، (2004).

7. الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (2008).

8. سميرة، عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة، رسالة غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.

9. عارف، محمد عارف، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببورسعيد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، (2011).

10. عبد العزيز، احمد عزمي " دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين:دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بجامعة قناة السويس الإسماعيلية، 2005.

11. عواد، طارق أحمد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. 2005.

ج-الدوريات:

1. الصرايرة، خالد احمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، 2011.

2. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والعشرين، العدد الثاني، يوليه 2004 م

3. حماد، شريف، المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح. غزة. 2002.

4. عثمان، أيوب، قراءة نقدية في قانون التعليم العالي الفلسطيني، دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح، غزة. 2002.

5. عليمات، صالح ناصر، الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، المجلة التربوية، المجلد (20). 2006.

د- التقارير:

1. السلطة الوطنية الفلسطينية: القانون الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية المعدل عام (2003).

2. السلطة الوطنية الفلسطينية: قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي. 1998.

3. السلطة الوطنية الفلسطينية: الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. 2003

A) Book:

1. Frederick, R. (Ed.). **A companion to business ethics**. (2002).pp 272-273.
2. Lau, R.S., & May B.E.). **A win-win paradigm for quality of work life and business performance. Human Resource Development Quarterly**, (1998).
3. Pizam, A (Ed.). **International encyclopedia of hospitality management**. (2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd (2010). p 551.
4. Tomaka, L.A. **Workforce development in the Midwestern region**. Spectrum. (2001).
5. Weert, J. C. M. van., Dulmen, A. M. van., & Bensing, J. M. **What factors affect caregiver communication in psychogeriatric care?** New York: Nova Science Publishers, (2008)

(B) Periodicals:

1. Ayesha Tabassum **Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh** European Journal of Business and Management. Vol 4, No.2,. 2012 .
2. Andy Danford,. and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S.' **Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment"**, 23 (3). (2008) .
3. Ahmadi, F., & Salavati, A. **Survey relationship between quality of work life and organizational commitment in publik organization in Kurdistan province**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussines. 4 (1). (2012).
4. . Beth A. Brooks" **Quality of Nursing WorklifeConceptual Clarity for the Future"**Nursing Administration Quarterly2April/June 2007 Volume 31 pp 152- 157
5. Chandranshu Sinha **factors affecting quality of work life: Empirical Evidence From Indian Organizations** Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.11 -2012.

6. Elise Ramstad, **"Promoting performance and the quality of working life simultaneously"**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 Iss: 5, (2009) pp.423 – 436.
7. Fapohunda, Tinuke M. **An Evaluation of the Perceptions and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria** International Journal of Academic Research in Management (IJARM) Vol. 2, No. 4,(2013), Page: 86-98.
8. Farideh Haghshenas Kashani **A Review on Relationship between Quality of Work Life and OrganizationalCitizenship Behavior(Case Study: An Iranian Company)** Journal of Basic and Applied Scientific Research.2012.
9. Garg. C.P., Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal **quality of work life-an overview** International Journal of Physical and Social Sciences. Volume 2, Issue 3 2012 PP 231-242
10. Geet, S. D., Deshpande, A. D., & Deshpande, A. A.. **Human resource management**. (2009). p 212
11. Guillory, W. A., & Galindo, L. A.. **Empowerment for High-Performing Organizations. Innovations International**. (1995)
12. Hamid Zare . Zolfa Haghgooyan, Zahra Karimi **Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University Iranian** Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 7, No. 1, January 2014.
13. Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah , Nurita Juhdi **Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution** , International Review of Business Research Papers Vol. 4 No.3 June 2008 Pp.23-34
14. Hicks, Richard & Others ,(2006) **" The Five Tier Knowledge Management Hierarchy "**, Journal of Knowledge Management .
15. Islam, M S **Quality of Work Life: An insight of causes of attrition in insurance sector in India**. International Conference of Management (ICM 2011)) Proceeding. (2011).
16. Islam, M. Z. & Siengthai, S. **Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone**. Paper presented to ILO Conference on Regulation fro Decent Work, Geneva(2009)..pp1-19.

17. Indira Kandasamy, Sreekumar Ancheri **Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study** International Journal of Hospitality Management Volume: 28, Issue: 3, (2009) Pages: 328-337
18. John K. Layer, Waldemar Karwowski **"The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments"** International Journal of Industrial Ergonomics Volume 39, Issue 2, March 2009.-
19. Kalayanee Koonmee , Anusorn Singhapakdi, Busaya Virakul , Dong-Jin Lee **"Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand"**, Journal of Business Research, Vol.63, 2010.
20. Kaila, H. L. **Industrial and organizational psychology**, India: Kalpaz Publications. (Vol. 2).(2006).
21. Kazan, Halim, **Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application**. International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2, 2013.
22. Khosrowpour, M. **Managing information technology in a global economy**. USA: Idea Group Publishing (IGP)(2001). p 378.
23. Lediana Xhakollari **Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania** Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January 2013 PP 529 – 534
24. Les Worrall and Cary Cooper **The Quality of Working Life 2012 Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity** CMI Chartered Management Institute(2012) p43
25. M. S. Hayrol Azril **"Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia"** Journal of Social Sciences, Vol,60.2010, pp,64-73
26. Naharuddin, Nina Munira and Sadegi, Mohammad, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia** .International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 66-78, April 2013.
27. Normala, Daud, **"Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms"** International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10; October 2010 PP 271-275.

28. Olorunsola E.O **Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of administrative staff job performance in South West Nigerian universities** Journal of International Education Research Vol 8, No1. 2012 PP49-54.
29. Ramya T. .Kannan A.C **Enhancing Quality of Work-Life through Work-Life Balance** Tenth AIMS International Conference on Management (2013),pp 2977-2984.
30. Roberto Alves Calumbi, , Jane Auxiliadora Amorim, TSA, Carmem Maria Caricio Maciel, TS., Otavio Damazio Filho, TSA, Aldemir José Ferreira Teles, **"Evaluation of the Quality of Life of Anesthesiologists in the City of Recife"** Revista Brasileira de Anestesiologia Volume: 60, Issue: 1, (2010) Pages: 42-51.
31. Saleem, Irfan and Khurshid, Aitzaz, **Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?** (January 19, 2014Pakistan business review, Vol. 152 Issu (4)(2014).PP 669-688 .
32. Surya Kumar.Shani. A **Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited.** International Journal of Management, Vol. 4, Issue 1, January-February (2013), pp. 01-05.
33. Seied H.Mousavi, Saeed Yarmohamadi Monfared, Akbar Heidary "**Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan**"3rd World Conference on Educational Sciences,Vol,15 (2011)..
34. Sirgy, M. Joseph, Nora Reilly, Jiyun Wu, and David Efraty ,**A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL).** APPLIED RESEARCH IN QUALITY OF LIFE(2008).., vol(3), 181-202.
35. Schalock, R. L., College, H. (Eds.). **Quality of life: Application to persons wit disabilities.** Washington, DC: American Association on Mental Retardation. (Vol. 2).(1997)..

المواقع الالكترونية المستخدمة:

1. <http://www.iugaza.edu.ps/2010>.
2. <http://www.alazhar.edu.ps /2010>
3. <http://www.alaqsa.edu.ps / 2010>
- 4.<http://www.u.arizona.edu/~millen/millen2.htm..>

5. <http://www.brookes.ac.uk/business/research/cdpr>.
6. <http://www2.umd.edu/hrs/qualityworklife/>.
7. <http://www.uhs.berkeley.edu/facstaff/.../worklifereport07>
8. <http://www.essex.ac.uk/personnel/.../QOWLSurvey.pdf>.
9. UFF-FIU “Quality of Work Life” among FIU Faculty Survey Results.
10. http://qwl.gmu.edu/QWL_12_Preliminary_Results_Final.
12. <http://www.mohe.gov.ps>.
13. http://www.imamu.edu.sa/mangment_of_univirsity/managements/man_g_of_quality/Pages/papers.aspx.
14. <http://q.ksu.edu.sa/>.
15. <http://www.kfu.edu.sa/AR/DEANS/QA/Pages/home.aspx>.
16. <http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/qwlquest.html>

الملاحق

- ◆ ملحق رقم (1) طلب تحكيم قائمة الاستقصاء.
- ◆ ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين.
- ◆ ملحق رقم (3) قائمة الاستقصاء.

ملحق رقم (1)

طلب تحكيم قائمة الاستقصاء



جامعة قناة السويس
كلية التجارة - الإسماعيلية
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

السيد الدكتور / حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / طلب تحكيم قائمة استقصاء

أتوجه لسيادتكم بخالص التقدير والاحترام راجياً تعاونكم في تحكيم قائمة الاستقصاء المرفقة لحضرتكم، حيث يقوم الباحث بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة بجامعة قناة السويس بالإسماعيلية، وموضوعها حول جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه القائمة والتعليق عليها لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحث / خليل إسماعيل ماضي

مرفقات:

- مشكلة وفرضيات البحث.
- قائمة الاستقصاء

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

م	الإسم	المسمى الوظيفي والمؤسسة التي يعمل بها
1	أ.د معين رجب	أستاذ الاقتصاد بكلية التجارة في جامعة الأزهر بغزة.
2	أ.د ماجد الفرا	أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة السابق ، والرئيس الحالي للجامعة الاسلامية فرع خانيونس.
3	د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء المشارك بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية،
4	أ.د يوسف عاشور	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية .
5	د.سامي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
6	د. وسيم الهابيل	أستاذ إدارة الأعمال المشارك ورئيس القسم بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
7	د.ماهر ضرغام	أستاذ المحاسبة المشارك ورئيس القسم بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
8	د. سلمان المزين	أستاذ الإدارة التربوية المشارك في الجامعة الإسلامية.
9	د. نافذ بركات	أستاذ الإحصاء المشارك بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية
10	د. اياد الدجني	نائب العميد للجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعة الإسلامية.
11	د. وائل ابو دية	مدرس إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية،

ملحق رقم (3)

السؤال الأول: يتوقف إدراك العاملين في الجامعة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي على بعض العوامل الشخصية والوظيفية لهم.

المطلوب وضع علامة (x) أمام واحد من العوامل التالية التي ينتمي إليها سيادتكم.

1. مكان العمل:

الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة الأقصى.

2. الفئة العمرية:

20- أقل من 30 30- أقل من 40.

40- أقل من 50 50 سنة فأكثر.

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس.

دبلوم متوسط ثانوية عامة فما دون.

4. سنوات الخدمة ومدة العمل:

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات

10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر.

السؤال الثاني: ما هي أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية المتوفرة في الجامعة التي ينتمي إليها سيادتكم؟

المطلوب وضع علامة (x) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوفرة في جامعتكم الموقرة:

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً : المشاركة في اتخاذ القرارات:						
1.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة.					
2.	يشارك العاملون في حل مشكلات العمل.					

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
3.	يشارك العاملون في بناء الخطط التطويرية للعمل.					
4.	يوجد قدرة لدى العاملين على المشاركة في صنع القرارات.					
5.	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الجامعة.					
6.	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المنظمة والعاملين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.					
ثانياً : السلوك القيادي والإشرافي:						
1.	بملاك رئيسنا القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.					
2.	يوجد دور لرئيسنا في التوجيه والتحسين المستمر للأداء.					
3.	يفوض رئيسنا الصلاحيات والمسئوليات للمرؤوسين مع التأكيد على مبدأ المسائلة.					
4.	يشجع رئيسنا في العمل على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات.					
5.	يتبع رئيسنا في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.					
6.	يعامل الرئيس المرؤوسين بعدالة وإنصاف.					
ثالثاً : الالتزام التنظيمي:						
1.	يشعر العاملون بالفخر والانتماء للمكان الذي يعملون فيه.					
2.	توجد رغبة قوية لدى العاملين في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.					
3.	يتبنى العاملون ثقافة الجامعة وقيمها والدفاع عنها.					
4.	تثمن الإدارة إسهامات العاملين بالعمل وتعنتي برفاهيتهم.					
5.	يهتم العاملون بوضع ومستقبل الجامعة التي يعملون بها.					
6.	يشعر العاملون أنهم جزء مهم من الجامعة التي يعملون فيها.					
رابعاً: الاستقرار والأمان الوظيفي:						
1.	يشعر العاملون بالجامعة بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يعانون من الاستغناء عن خدماتهم.					
2.	يعمل الأفراد في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.					

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
3.	لا يرغب العاملون بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.					
4.	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالموظفين المهرة وتتبنى الهيكليات التي تدعم ذلك.					
5.	تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الجامعة يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها.					
خامساً: برامج التدريب والتعلم:						
1.	تعطي الإدارة اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب وتعلم العاملين.					
2.	تتبع الدورات التدريبية حاجات المتدربين المستقبلية.					
3.	تتميز أهداف البرامج التدريبية بالوضوح بالنسبة للمشاركين.					
4.	تشتمل البرامج التدريبية للعاملين على التدريب الإداري والتقني معاً.					
5.	يقنتع المشاركون بالبرامج التدريبية وأهدافها.					
6.	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية					

السؤال الثالث: ما هي أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية المتوفرة في الجامعة التي ينتمي إليها سيادتكم؟
المطلوب وضع علامة (X) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوفرة في جامعتكم الموقرة:

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
أولاً: الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل:						
1.	تهتم إدارة الجامعة بسلامة وأمن العاملين.					
2.	تنفذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية في الجامعة.					
3.	توفر إدارة الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية.					
4.	يوجد لدى الجامعة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.					

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
5.	تقوم الجامعة بإعداد برامج تدريب على السلامة والصحة المهنية للعاملين.					
6.	تلتزم الجامعة بكل المتطلبات القانونية وبالأنظمة الأخرى ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية.					
ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية:						
1.	تقدم الجامعة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.					
2.	يوجد دعم ومشاركة من إدارة الجامعة في إيجاد مناخ عائلي حميم للعاملين.					
3.	توجد مساعدة في رسوم التعليم لأبناء العاملين في الجامعة.					
4.	توفر الجامعة ترتيبات وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.					
5.	تمكن الجامعة العاملين من الحصول على إجازة عمل للرعاية الأسرية.					
6.	تقوم ثقافة الجامعة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معاً.					
ثالثاً: العلاقات الاجتماعية:						
1.	يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.					
2.	يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.					
3.	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.					
4.	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.					
5.	تتيح إدارة الجامعة فرصة التفاعل والاتصال مع العاملين في كافة المستويات المختلفة.					

السؤال الرابع: ما هي أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية المتوفرة في الجامعة التي ينتمي إليها سيادتكم؟

المطلوب وضع علامة (x) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد في جامعتكم الموقرة:

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
أولاً: الأجور والمكافآت المالية:						
1.	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة.					
2.	يشعر العاملون بسعادة كبيرة بما حصلوا عليه من دخل.					
3.	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء العاملين.					
4.	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة.					
5.	يشعر العاملون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.					
6.	يشعر العاملون في الجامعة بان المكافآت توزع على من يستحقها.					
ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي:						
1.	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة.					
2.	تمنح الترقيات الاستثنائية على أساس كفاءة الأداء للعاملين.					
3.	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.					
4.	تمنح الترقيات الوظيفية للمدراء والمشرفين بعدالة وإنصاف.					
5.	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.					
6.	يوجد فرص مستقبلية متاحة للترقى والتقدم الوظيفي للعاملين.					
7.	تطبق إدارة الجامعة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					

السؤال الخامس: هل يوافق سيادتكم على أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تساهم في التأثير على الأبعاد التالية للأداء الوظيفي؟

المطلوب وضع علامة (x) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	البيان	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
1.	يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقة					
2.	يوجد قدرة لدى العاملين على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.					
3.	تتم إجراءات تنفيذ المعاملات في الوقت المحدد لها.					
4.	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.					
5.	يشعر العاملون بالرضا العام عن أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية.					
6.	يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية.					
7.	يشعر العاملون بتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة.					
8.	يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم.					
9.	يتميز دور الفرد في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.					
10.	يوجد انخفاض في دوران العمل(العزم على ترك العمل).					
11.	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر.					
12.	يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعية داخل الجامعة.					
13.	يوجد لدى العاملين القدرة على العمل وتحمل المسؤوليات الأكاديمية والإدارية الخدمية.					
14.	تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.					
15.	يوجد قدرة لدى العاملين على تطوير مخرجات العمل الجامعي(أكاديمي، إداري، خدمات).					

السؤال السادس:

ما هي مقترحات سيادتكم لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في جامعتكم الموقرة ؟
المطلوب ذكر سيادتكم لهذه المقترحات إن أمكن:

-

-

وشكراً لحسن تعاونكم،،،

ABSTRACT

The study aims at recognizing at quality of working Life and its impact on job Performance of workers in the Palestinian Universities .The researcher has designed three main assumptions and a number of queries that cover all aspects of this study.

The researcher has used the analytical, descriptive method for this purpose and used a chick-list (Questionnaire) as a main tool for data collection. The society size amounted to 3254, while the study sample was random and stratified. The statistical analysis program (SPSS) was used as a statistical package for processing, treating and analyzing the data.

Most significant conclusions of the study:

1. There is relation with statistical indication between job-life quality and the workers' job performance.
2. There are differences with statistical indication between the studied samples response averages concerning their opinion about the job-life quality and its effect on the job-performance level of the workers in the universities. These differences are attributed to personal and job changes, while there are no differences attributed to other changes (age group), academic qualification, length of experience and duration of the job).
3. There is a significant effect with statistical relevant to the job-life quality dimensions, and that the ,most effective dimension in the job performance lies in : Job progress and promotion opportunities, social relations, job safety and stability, decision-making sharing, training and

learning programs, balancing between personal life and job life.

Most Important Recommendations of the Study:

1. Realizing transparency in decision-making at all levels of the university through promoting effective relation between the top management and their subordinates of all levels in the university.
2. Making flexible work arrangements and schedules for all categories of workers of the university in order to achieve balance between the job and the worker's personal life.
3. Redesigning wages and remuneration systems in general for all universities, especially for Al-Aqsa University, through modifying the salary scale known as "The Unified Cadre" of the universities.
4. Concluding a "pattern" proposal for the job-life quality that can, through its implementation, contribute to developing the job performance quality of the workers in the Palestinian Universities. Suitable mechanisms of implementation have already been designed.

Suez Canal University
Faculty of Commerce – Ismailia
Department of Business Administration



**"Quality of Work Life and Its Impact on Job
Performance of Workers: An Applied Study on
Palestinian Universities"**

**A letter of introduction for the degree of Doctor of Philosophy in
Business Administration**

By:

Khalil Ismail Ibrahim madi

Supervised by:

Prof. Dr. Sayed Mohamed Jad El-rab
Dean of faculty of Commerce – Ismailia
Head of business administration department
Suez Canal University

Dr. Hany Mohammed EL- said
Assistant Prof. of Business Administration
Faculty of Commerce, Ismailia
Suez Canal University

2014