



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وعلاقتها بأداء مديري التعليم الثانوي
العام بمحافظة البحيرة

بحث مستخلص من الرسالة

إعداد

الباحث

منير ابراهيم عطية المراكبي

إشراف

د /نعمة منور محاسب خاطر

أ.د/محمد ابراهيم طه خليل

مدرس بقسم اصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة مدينة السادات

بكلية التربية جامعة طنطا

• مقدمة البحث :-

تعد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، و تعزيز الإبداع ، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما وتسهم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل .

وتتولد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة ، حيث نجد أن جودة الحياة الوظيفية للمعلمين هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والعوامل التي قد تؤثر فيه،^(١) ومن هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة وما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم والثقافة وقد أظهرت الكثير من الدراسات الغربية العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر والالتزام التنظيمي، بل وتعدت هذه الدراسات إلى مجال تأثير جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على نتائج أداء الموظفين لعملهم، عن طريق قياس مستوى أدائهم ومعدلات غيابهم بالإضافة إلى معدلات دوران العمل ولقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، ويرجع اهتمام الباحثين بهذا الموضوع لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسة. ولكن ما زال هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات أكثر عمقا وذلك لخصوصية ثقافة وبيئة العالم العربي. إلا ان بعض الدول العربية ما زالت الدراسات في هذا الموضوع قليلة، وبحاجة إلى الاهتمام وخاصة في مجال الأعمال الذي يسعى المعنيون إلى تطويره والنهوض به^(٢).

كما أن الأداء الإداري للعاملين في المنظمة (أكاديمية، صناعية، صحية ، تجارية) هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات و مهارات و معارف و دافعية العاملين داخل المنظمة و خارجها، و مما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين و للمنظمة على حد سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة و مدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار و الإبداع في الأداء ، و تؤدي في

(١) سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦): جودة الحياة الوظيفية في الحياة المعاصرة ، القاهرة .دار النهضة العربية ، مصر ، ص ٥٦

^٢ شهاب أحمد خضر ، محمود محمد أمين الباشقالي (٢٠١٥): " اختيار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي : دراسة تطبيقية لأراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة داهوك " المجلة العربية للإدارة ، مج (٣٥) ع (١) ، كلية التربية ، جامعة داهوك، بغداد ، العراق ص ٣٤٠.

النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معاً ، و الحفاظ على مكتسبات و ممتلكات و موارد المنظمة. (١)

ويعد الأداء الإداري للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة وفعاليتها، كما إن الارتقاء بمستوى الأداء الإداري للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها: عوامل بيئية، وأخرى شخصية ووظيفية. (٢)

مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن التزايد المستمر في دور المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها، واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافاً لم تكن موجودة ضمن أولوياتها. كما أن التحولات التي طرأت على العالم مثل العولمة، وما بعد الحداثة، والنظام العالمي الجديد، و التطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات والإنترنت، أدت إلى حدوث تحديات كبيرة أمام هذه المنظمات؛ مما تَرَتَّب عليها من سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات. فالتغيير والتطوير ومواكبة العصر الجديد فرض على المنظمات تطبيق السياسات الإدارية المفتوحة، و الالتزام بالمساءلة والشفافية، والمشاركة في صنع القرارات، واللامركزية. (٣)

إن الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم ، ومن هنا فلا بد من قياس مخرجات التعليم الثانوي لمعرفة مستوى الأداء ، وأن يمتد القياس إلى تحسين النظام التعليمي ، ابتداء من مديري المدارس الثانوية . وعليه،

فإن مشكلة البحث تتلخص في التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والأداء الإداري لمديري مدارس الثانوية العامة ؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الآتية :

- ١ - ما الاسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين ؟
- ٢- ما الاسس النظرية للأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة البحيرة؟
- ٣ - ما مستوى الأداء الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة البحيرة؟

(1)chandranshu Sinha 2012 . " factors affecting Quality of work life ; Empirical Evidence from indian Organizations " **Australian journal of business and Mangement Research**, Vol.1 , No 11 , February P.205

٢ - عبدالله بن عبدالعزيز محمد الهابس، عبدالله عبدالرحمن الكندري، ٢٠٠٠م: الأسس العلمية لتصميم وحدة تعليمية عبر الشبكة العنكبوتية للمعلومات، المجلة التربوية، ع(٧٥)، مج(١٥)، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ص ٦٥٠

(٣) سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦): . مرجع سابق ، ص ١٥.

٤- الي أي مدى يختلف مستوي الاداء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة باختلاف متغيرات الجنس(ذكر |انثي) ،سنوات الخبرة (من ١-١٠ سنوات |اكثر من ١٠ سنوات)،نوع المدرسة (معمدة | غير معتمدة)،المؤهل العلمي ؟

٥- الي أي مدى يختلف مستوي جودة الحياة الوظيفية باختلاف متغيرات الجنس(ذكر |انثي) ،سنوات الخبرة (من ١-١٠ سنوات |اكثر من ١٠ سنوات)،نوع المدرسة (معمدة | غير معتمدة)،المؤهل العلمي ؟

٦- ما التصور المقترح الذي يمكن من خلاله الارتقاء بمستوى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والاداء الاداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة ؟
أهداف الدراسة:-

- ١ - التعرف على الاسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين .
- ٢- التعرف على الاسس النظرية لأداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة البحيرة
- ٣ - التعرف على مستوي الاداء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة البحيرة.
- ٤- التعرف على مستوي جودة الحياة الوظيفية للمعلمين .
- ٥- الوصول الى تصور مقترح يمكن من خلاله الارتقاء بمستوى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والاداء الاداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة .
أهمية الدراسة:-

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديدها لمستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وعلاقته بالأداء الاداري لمديري المدارس الثانوية بالبحيرة، وتأتي أهميتها من خلال ما يلي :-
- ١ - أهمية جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وعلاقته بالأداء الاداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة
 - ٢- أهمية مرحلة الثانوية العامة حيث أنها المرحلة التي يتم من خلالها تشكيل شخصية الطالب وسلوكه واتجاهاته .
 - ٣- أهمية الفئة المدروسة الممثلة بمديري المدارس الثانوي بمحافظة البحيرة التي تُعد أساس عمل المؤسسة التعليمية والعنصر الفاعل في تحقيق أهدافها .

منهج الدراسة وأداته:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي حيث انه يتلاءم مع طبيعة البحث أو الدراسة . كما أنه سيساعد الباحث في جمع البيانات وتفسيرها كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول هذا الموضوع .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المعلمين و مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البحيرة .

مصطلحات الدراسة :-

(١) تعريف جودة الحياة الوظيفية للمعلمين .

اولا : التعريف اللغوي لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين الجودة من الاجادة وهي تقديم واخراج افضل السبل لتحسين المنتج .

ثانيا : التعريف الاصطلاحي لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين(١) .

هي عملية واعية ومخططة قصيرة الاجل او طويلة الاجل منظمة جماعية تشاركية ديناميكية شاملة هادفة الى التغيير تمثل مدخلا رئيسا من مداخل التمكين ومشاركة العاملين وتحقيق الفاعلية التنظيمية فهي تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الاداء الاداري للعاملين واحداث توازن بين الحياة الوظيفية والاسرية للعاملين تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين

ويعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية

هي توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها ، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل للمنظمة .

(٢) نشأة جودة الحياة الوظيفية وتطورها:

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية؛ ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات الفعالة في تفعيل التميز التنافسي بين المدارس (٢).

الدراسات السابقة

ومن أهم هذه الدراسات ما يلي :

وسوف يتعرض لها الباحث على النحو التالي

^١ زهير ثابت ٢٠٠١: كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر، ص ١٢٥ .

(1) سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٦):، مرجع سابق ص١٤ .

المحور الاول : دراسات تتعلق بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين .

المحور الثاني : دراسات تتعلق بأداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة .

أولا : الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين

دراسة المغربي (٢٠١٤) جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (١)

الهدف من الدراسة :

١ التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للأساتذة في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة،

٢ تحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين اراء الاداريين والاطباء والفنيين .

٣ تحديد اثر عوامل جودة الحياة الوظيفية للأساتذة في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة .

منهج الدراسة : المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات أي الاستبانة ومجتمع الدراسة يشتمل على جميع العاملين الدائمين من فئات الاداريين والاطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

١- الانخفاض النسبي لمستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المراكز الطبية محل الدراسة

٢ - عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العامة بتلك المراكز من اراء الاداريين والاطباء والفنيين الا في الاجور والمكافآت واسلوب الرئيس في الاشراف.

٣ - ان ابعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين تتمثل في : بيئة العمل المعنوية ، وخصائص الوظيفة ، والاجور والمكافآت واسلوب الرئيس في الاشراف ، واخيرا المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية .

٢ دراسة عبد العزيز (٢٠٠٥) دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية

للعاملين (٢)

^١ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية_، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ،المجلد ٢٦،العدد الثاني ، يولييه ٢٠٠٤مص ٢٥١.

(٢) عبد العزيز ، احمد عزمي ٢٠٠٥"دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين :دراسة ميدانية"،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس الاسماعلية ،.

الهدف من الدراسة :

- ١- التعرف على الطرق والاساليب التي يمكن للنقابات اتباعها لتحسين الحياة الوظيفية للعاملين داخل المنظمات وخارجها ، الامر الذي يؤثر على انتاجية هذه المنظمات .
 - ٢ - تحديد حجم الفجوة ما بين الدور المطلوب من النقابات العمالية الاطلاع به ، والدور الموجود فعلا من خلال التعرف على الفروق الموجودة بين الشركات التي يوجد بها لجان نقابية ، والشركات التي لا يوجد بها لجان نقابية ، وذلك فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين .
- ## منهج الدراسة :

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالات معنوية بين العاملين واعضاء اللجان النقابية واعضاء الادارة العليا ، فيما يتعلق بتأثير مكونات جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على الانتاجية الكلية للمنظمة .

لا توجد فروق ذات دلالات معنوية بين فئات الدراسة تجاه فاعلية عمل النقابات العمالية ونجاح برنامج جودة الحياة الوظيفية للمعلمين بالمنظمة .

توجد فروق ذات دلالات معنوية بين الشركات التي يوجد بها لجان نقابية والشركات التي لا يوجد بها لجان نقابية بين فئات الدراسة الثلاثة.

يعاني التنظيم النقابي في مصر بعض أوجه القصور ، والتي يعاني منها معظم التنظيمات في كثير من دول العالم للتطورات الاقتصادية والعالمية .

ان نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين انما يتوقف على وجود علاقة قوية بين كل من :اصحاب الشركات ،وأعضاء الادارة العليا ، وبيئة العمل ، والعاملين واعضاء النقابات العمالية .

٣ دراسة Juhdi Employees' Perception on(2008)Hanita .Saad &Abu Samah
Quality Work Life and Job Satisfactionin a Private Higher Learning
(١) Institution,International

(1) Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah , Nurita **Juhdi Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfactionin a Private Higher Learning Institution,International Review of Business Research Papers**Vol. 4 No.3 June2008 Pp.23-34.

الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة لبيان مدى ادراك وتصور الموظفين لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين ، و الاداء الاداري للموظفين ، اضافة الى معرفة مصادر الصراع والتوتر بين العاملين في بيئة التعليم العالي ، والتي من شأنها ان تؤثر على رضا الموظفين وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين لهم .

منهج الدراسة :

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- هناك ارتباط ايجابي بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين منفردة و الاداء الاداري .
- لا توجد علاقة ايجابية بين تزامن دخول كافة ابعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين مجتمعة بين الاداء الاداري من جهة اخرى ، باستثناء تزامن ٣ متغيرات فقط وهي (الكفاءة الذاتية، المغزى من العمل ، التفاؤل الناجم عن التغيير التنظيمي)

٤- دراسة A WorkLife Identity Model of (2008) Sirgy .M.Joesph.et al

(١) WellBeing: Towards a Research Agenda Linking Quality of Work Life

الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة لتعرف : تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على الاداء الاداري للموظفين ومدى هذا التأثير، وتأثير تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على نواحي الحياة الشخصية الاخرى خارج نطاق العمل .

منهج الدراسة :

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- وجود تأثير معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على رضا العاملين الوظيفي وانتاجهم وسلوكهم التنظيمي واتجاهاتهم نحو العمل .

(1)Sirgy, M. Joseph, Nora Reilly, Jiyun Wu, and David Efraty ,A WorkLife Identity Model of WellBeing: 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.

- امتداد تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلمين على نواحي الحياة الشخصية الاخرى خارج نطاق العمل ، حيث ان ارتفاع معدلات الاداء الفردي للعاملين يؤدي الى زيادة ربحية المنظمة الامر الذي يؤدي الى زيادة الاجور وحوافز العاملين والامر الذي ينعكس على مستوى المعيشة التي يمارسونها في حياتهم الخاصة.

ثانيا : الدراسات التي ركزت على اداء مديري مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة

١ دراسة خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١) الأداء الاداري لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها (١)

الهدف من الدراسة :

(أ) التعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى هيئات التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر الرؤساء الاقسام فيها

(ب) التعرف على سبل تطوير اداء مديري المنظمات وتحديث اساليب التقييم .

منهج الدراسة :

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة

مجتمع الدراسة يشتمل على ٨٥ رئيس قسم أكاديمي

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة إذا بلغت (٣,٧٨) درجة من (٥ درجات) .

- توصلت النتائج الى توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم هيئات التدريس في الجامعات الحكومية الاردنية .

٢ عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١) ادارة الموارد البشرية (٢)

الهدف من الدراسة :

التعرف على فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء للعاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

منهج الدراسة :

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة

١ خالد أحمد الصرايرة(٢٠١١): الأداء الاداري لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلد ٢٧ ، العدد ١ ، مجلة جامعة دمشق ، الأردن.

٢ عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح ٢٠٠١: ادارة الموارد البشرية ،جامعة المنصورة ، مصر ص ٤٢٣ .

مجتمع الدراسة يشتمل على ١٢١ موظف

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل . - إن فاعلية تقييم الأداء لاتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية .

٣ - دراسة Kazan, Halim (2013) Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application. International Review of Management and Business Research (١) Research

الهدف من الدراسة : التعرف الى أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك .

منهج الدراسة : المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة

مجتمع الدراسة يشتمل على ٥٠٠ موظف

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- أنه يوجد تأثير ايجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك .

- أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا ايجابيا في أداء العاملين في البنك .

٤- دراسة Olorunsola E.O (2012) Job Performance And Gender Factors Of Administrative Staff In South West of administrative staff job

(٢) Administrative Staff In South West of administrative staff job

الهدف من الدراسة :

التعرف على مستوى الاداء الوظيفي للموظفين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء والادارات كذلك تأثير عامل الجنس على الاداء الوظيفي للاداريين ووظائفهم

منهج الدراسة : المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي واداة جمع البيانات هي الاستبانة ،مجتمع الدراسة يشتمل على ٤٠٠ موظف وموظفة .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : إن الارتفاع في الاداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الاخرين .

- أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا ايجابيا في أداء العاملين في البنك .

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

(1)Olorunsola E.O(2012), **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.

ثانيا : الدراسات التي ركزت على اداء مديري المدارس الثانوية العامة

التعليق العام على الدراسات السابقة : -

باستقراء الدراسات والبحوث السابقة وجد أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية (الراهنه)، في عدة نقاط منها : -

(أ): أوجه التشابه :- ١- استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة .

٢- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

٣- أهمية جودة الحياة الوظيفية للمعلمين تطوير وتقديم المؤسسة .

٤- ضرورة الاهتمام بالأداء الإداري للعاملين بالمؤسسة .

(ب)أوجه الاختلاف:- ١- اختلاف قياس الاداء الإداري داخل وخارج المؤسسات.

٢- كيفية تطبيق الأساليب المختلفة في عملية التقييم.

٣- الأساليب المستخدمة في عملية تحديث و تطوير الأداء .

٤- اختلاف ترتيب مجالات الكفاءات بحسب أهميتها .

٥- المتابعة المستمرة في عملية تقييم الأداء تختلف من مؤسسة الى أخرى

النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة :

- إن ترتيب مجالات الكفاءات بحسب أهميتها وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة في الكليات العلمية والانسانية متوافق بشكل عام .

- وجود ضعف عام في تقويم الاداء وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا لتطبيق نظام فعال .

- أنه يوجد تأثير ايجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في المؤسسة .

- أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا ايجابيا في أداء العاملين في المؤسسة .

إن الارتفاع في الاداء الإداري للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في

التعامل مع الآخرين

مقترحات ابعاد الاستبانات.

- توفير الجو المناسب للعاملين - إتاحة الفرصة للترقى والنمو المهني

- العمل بروح الجماعة - توفير ظروف عمل بيئية صحية وأمنة

- المشاركة في اتخاذ وصنع القرار - توفير أجور ومكافآت عادلة وكافية .

الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطورها: "QWL" Quality Of Working Life

استحوذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية على اهتمامات العديد من الباحثين فى مجال الأدب التنظيمى، وغالبا ما ينظر إليها على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية، وأنظمة الأجور، والحوافز، والمكافآت، وتشكيل فرق العمل، وتوفير فرص النمو، وتنمية العلاقات بالإضافة إلى توفير قدر كاف من الأمان والاستقرار الوظيفى، والشعور بالرضا الوظيفى.

مما سبق يرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية هو مصطلح إدارى حديث نشأ من أجل المحافظة على حقوق العاملين وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية بهدف الى تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية عالية وحتى يصلوا إلى مرحلة الابتكار والإبداع فى العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار والرضا الوظيفى (١)

- أهداف جودة الحياة الوظيفية فيما يلي (٢) :

- الشعور بالأمان الوظيفى . - إتاحة الفرصة للترقى والتقدم الوظيفى .
- توفير أجور ومكافآت عادلة وكافية . - توفير ظروف عمل بيئية صحية وأمنة.
- تعزيز الرضا الوظيفى لدى العاملين . - زيادة إنتاجية العاملين.
- أهمية جودة الحياة الوظيفية فى:
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية.
- زيادة الولاء التنظيمى. - خفض تكاليف التأمين الصحى.
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الاحساس بالمشاركة والانتماء لمنظمة.
- ابعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية فى الأدبيات النظرية، والفكر المعاصر، حيث تناولها كل باحث من منظور مختلف طبقا لنوع ومجال دراسته ومنها (3)

- الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية.

^١ صالح عودة سعيد (١٩٩٤) ادارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ص ٢٨٦ .

(2) Sarina Mohamed Noor And Mohamed Adly Abdullah 2012. " Quality of Work Life Among Factory Workers In Malaysia" , **Journal Of Social And Behavioral Sciences**, Vol.35 , P.740

(٣) -chandranshu Sinha 2012 . " factors affecting Quality of work life ; Empirical Evidence from indian Organizations "**Australian journal of business and Mangement Research**, Vol.1 , No 11 , February P.205

-المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

- القدرة على السيطرة فى موقف العمل.

- الثقة والاحترام المتبادل.

- إتاحة الفرصة للترقى والنمو المهنى Promotion Availability

- الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدى والتنوع.(1)

- تحفيز العاملين Motivating Employees

- بيئة العمل المادية والمعنوية Moral and Financial Environment

- المشاركة فى صنع القرار Participation in Decision Making

- التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية work / Life Balance

- طبيعة العمل ذاته nature of the Job it self مثل الواجبات والاستقلالية.

-المحتوى النفسى والاجتماعى للعمل Psychosocial context

مثل الدعم الاجتماعى والعاطفى، الاحترام والاعتبار وطبيعة القيادة .

- المحتوى Organization context مثل مستوى التخطيط، ايدولوجية الإدارة، نظام

المعلومات، برامج التدريب والدعم الفنى التنظيمى للوظيفة

- جداول العمل المرنة Flexible Work Schedules

- المسار الوظيفى Careerpotentia

- التزام الموظفين Employee commitment

- ضغوط العمل work place stress

- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفى.

- الرضا الوظيفى Job Satisfaction

- إدارة الصراع داخل الإدارة Conflict Management

تعريف الأداء الاداري:

لغة: أدى - تأدية او صله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره وتأدية له من حقه أي قضيته.

اصطلاحيا: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

٣. راوية محمد حسن . ٢٠٠١م، ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية . الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص ٢٥ .

ويعرف الباحث الأداء الإداري : هو النشاط الذي يمكّن الموظف أو المجموعة من إنجاز المهام في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالأستخدام المعقول للموارد المالية والبشرية.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :

(١) عوامل داخلية تتمثل في :

أ - العنصر البشري ب - الإدارة

ج - التنظيم د - بيئة العمل

(٢) عوامل خارجية تتمثل في :

أ - العمليات التنظيمية ب - الموارد المادية ج - البيانات والمعلومات

(٣) عوامل فنية تتمثل في :

التكنولوجيا من آلات ومعدات وسائل الاتصال

* تقييم الأداء الإداري .

(١) : مفهوم تقييم الأداء الإداري وأهدافه : (١)

لضمان مستوى أداء اداري معين تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء الإداري تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لعمله واحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء الإداري ، فعند تطبيق تقييم الأداء الإداري بصورة جديدة وصحيحة فانه لا يوضح مستوى ادائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية . (٢)

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في

المنظمات.(٣)

ويوجد العديد من التعريفات سوف يعرض الباحث بعض هذه التعريفات على النحو التالي :

عرف كامل المغربي بانه "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى

مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالأستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم

لتحديد مستوى كفاءتهم".(٤)

١ عواد ،طارق أحمد، (٢٠٠٥) ، تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية.

(2) Jamal. M. (1985). "Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers", Human Relations Vol. 38, No.

٣ -مرفت محمد السعيد مرسى نعمان (٢٠١١م) . نموذج ثلاثى الأبعاد بين جودة العمل والمناخ الأسرى والرفاهية النفسية "دراسة ميدانية . على مستشفيات جامعة المنصورة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ، ص ٢٩

٤ كامل المغربي، ١٩٩٥م ، أساسيات الادارة ، دار الفكر للطباعة ، ص ٣.

و ركز كامل المغربي على أن تقييم الاداء الاداري يجب أن يربط بين المكافآت وانجاز العمل تعريف آخر لكامل بربر " هو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم". (١)

و ركز كامل بربر على أن تقييم الاداء الاداري يحدد مدى كفاءة العاملين .
تعريف اخر لعادل حسن " هو عملية ترتيب العمل اما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية". (٢)
كما ركز الصرايرة على أن تقييم الاداء الاداري هو التقدير والتقييم المستمر للفرد بالنسبة الى انجاز عمله .

في ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث تقييم الأداء اجرائيا " بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه وذلك مع معرفة سلبياته و إيجابياته".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط الهامة :
ومن خلال هذه التعريفات يمكن ملاحظة استنباط مجموعة من النقاط الهامة هي أن :-
- التقييم هو مقياس كمي ونوعي لانجازات الفرد من حيث العدد والزمن والجودة والموصفات والخصائص .

- عملية التقييم تقيس الجهد (اداء بدني وذهني) و المهارة والالتقان والدقة .

- وجود معايير ومعدلات لقياس الأداء .

- يجب وجود مقيم تتوفر فيه النزاهة والموضوعية والمصادقية .

(٢) أهداف تقييم الأداء الإداري .

ان القيام بعملية تقييم الأداء الإداري يهدف الى : (٣)

- * اختيار العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم وفق قدراتهم ومهاراتهم تحقيقا لمبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب" .
- * مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة ادائهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والارشاد والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .
- * يساعد على اكتشاف الافراد العاملين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المؤسسة .

الكامل بربر، ٢٠٠٠م ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، ص ٢٨٤ .
٢ عادل حسن ، ١٩٩٨م ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١٨٣ .
٣ خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١): الاداء الاداري لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ، مجلة جامعة دمشق مجلد ٢٧ ، العدد ١ ، الأردن

* تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام (١)

(٣) أهمية تقييم الأداء الإداري .

تمثل أهمية تقييم الأداء الإداري للعاملين أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص وتتمثل هذه الأهمية في الآتي: (٢)

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛(٣)

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم؛

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛

-تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة. (٤)

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس؛

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.(٥)

١ - أحمد خليل الفرعان (٢٠٠٤): الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الإسراء للنشر و التوزيع ، عمان.

٢ - على محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب(١٩٩٣م) : "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية" كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مكتبة جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص ٦٩.

(3) Olorunsola E.O(2012), **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 p56.

(٤)سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص ١٥

٥ أحمد ماهر مصطفى٢٠١٠م . نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٢٤٨

(٤) معايير تقييم الأداء الإداري واستخداماته.

تُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما: (١)

- ١- **معايير العناصر:** وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف ، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته؛ حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح. ومن
- ٢- **الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون ، والإخلاص في العمل، والأمانة.** وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما :
العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيبهم عنه. (٢)
- العناصر غير الملموسة:** هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين؛ لأنها تُمثّل صفاتهم الأخلاقية؛ مثل التعاون، والأمانة، والذكاء .
- ٣- **معايير معدلات الأداء:** وهي من المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين؛ من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدة مُحدّدة من الوقت؛ عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية. (٣) وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف وهي:
المُعدّلات الكمية: وهي معدّلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.
- المُعدّلات النوعية:** وهي معدّلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل .

١ محمد عبد الغنى هلال(٢٠٠٩م): التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة؛
٢ عليّات ، صالح ناصر (٢٠٠٦)، الكفاءات التعليمية لاداء اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ،المجلة التربوية ،المجلد ٢٠، ص ١٥١ .
٣ عواد ،طارق أحمد، (٢٠٠٥) تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية.

المُعدلات النوعية والكمية: وهي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.^(١)

٣ - طرق تقييم الأداء الإداري .

أو لآ: طرق المقارنة ::^(٢)

(١) طريقة الترتيب البسيط للموظفين^(٣) (٢) طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي .^(٤)

(٣) طريقة المقارنة الزوجية^(٥) . (٢) طريقة التوزيع الإجباري .^(٦)

ثانياً: الطرق المطلقة * طريقة المقالة

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس

(أ) طريقة التدرج البياني (ب) طريقة القوائم السلوكية

(ج) طريقة الاختيار الإجباري (د) طريقة الوقائع الحرجة

العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الإداري .

١- الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد:.

٢- الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة):.

٣- أخطاء التشابه ٤- انخفاض دافعية المقيم: :

نتائج الدراسة الميدانية

قبل أن نتحدث عن نتائج الدراسة الميدانية أود ان أذكر أن هذه الدراسة أجريت على

بعض مديري التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ، وكذلك علي بعض معلمي

المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة أيضا وكانت النتائج كالاتي :

أ- تتين أن المتوسط الكلي لبعء الأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة

البحيرة يقدر بـ " ٢,٧٨ " ووزن نسبي " ٩٢,٦ % " وذلك يمثل مستوى استجابة " كبيرة".

^١ - عمرو وصفي العقبلي (٢٠٠٦): ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة دار زهران للنشر ، عمان ، الاردن،ص ٨٠
^٢ ابو ماضي ، خالد، (٢٠٠٧) معوقات تقويم اداء العاملين وسبل علاجها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية . ص ٧٨.

^٣ سامي مصلح عريفج ٢٠٠٧: الادارة التربوية المعاصرة ، عمان ، دار الفكر العربي، ص ٩٥.

(4)-Hassan Narehan and others 2014."The Effect of Quality of Work Life(QWL) programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia" , Social and Behavioral Sciences, Vol . 112, P.25.

(5)Beach Dale. S.: "Personal 1999. The Management of People at work" New york-hill Co. Inc P. 435.

(6) Lewis P.S. Goodman S.H.&Fandt P.M Co 2000. Management Challenges in The 21st Century New York West Pullishing P. 120

ب- حصلت كافة عبارات بعد الأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة

البحيرة على مستوى استجابة "كبيرة"، بمتوسطات حسابية تتحصر بين (٢,٨٩) إلى (٢,٥٦)،

وأوزان نسبية تتحصر بين (٩٦,٣%) إلى (٨٥,٣%)، وقيم انحرافات معيارية صغيرة.

ج- جاءت الأهمية النسبية لأكبر عبارات هذا البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة،

في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تستخدم الإدارة المدرسية الطرق الحديثة

لتقييم الأداء". بواقع متوسط حسابي "٢,٨٩" وانحراف معياري قليل "١,٣"، وفي الرتبة الثانية

العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يعمل الأداء الإداري على تسهيل عملية التغيير الى

الأفضل". بواقع متوسط حسابي "٢,٨٤" وانحراف معياري "١,٥١"، وفي الرتبة الثالثة عبارة رقم

(٢١) والتي تنص على "توضح الإدارة المدرسية للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي". بواقع

متوسط حسابي "٢,٨" وانحراف معياري "٠,٦١".

د- جاءت الأهمية النسبية لأصغر عبارات هذا البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل

عبارة، في الرتبة السابعة والعشرين العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تقوم الإدارة المدرسية

بتطوير وتحسين قنوات الاتصال مع الغير حتى يعود النفع للمنظمة". بواقع متوسط حسابي

"٢,٥٨" وانحراف معياري قليل "١,٤٥"، وفي الرتبة الثامنة والعشرين العبارة رقم (١١) والتي

تنص على "تقوم الإدارة المدرسية بعملية تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي". بواقع متوسط

حسابي "٢,٥٧" وانحراف معياري "٢,٠٠"، وفي الرتبة الأخيرة عبارة رقم (٢٤) والتي تنص على

" أن تراعي الإدارة المدرسية الفروق الفردية بين المتعلمين". بواقع متوسط حسابي "٢,٥٦"

وانحراف معياري "١,٢٢".

هـ- جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل العبارات دالة إحصائياً عند

مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح المستويات الكبيرة كما أوضحت ذلك الفقرة "ب" سالفة الذكر، حيث

تركزت الدلالة لصالح المستوى الأول "كبيرة"، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة البحيرة لصالح المستويات الكبيرة.

قائمة المراجع

اولا :المراجع العربية

- (١) ابو ماضي ، خالد، (٢٠٠٧) معوقات تقويم اداء العاملين وسبل علاجها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية .ص ٧٨.
- (٢) أحمد خضر ، محمود محمد أمين الباشقالي (٢٠١٥): " اختيار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي : دراسة تطبيقية لأراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة داهوك " **المجلة العربية للإدارة** ، مج (٣٥) ع (١) ، كلية التربية ، جامعة داهوك، بغداد ، العراق ص ٣٤٠.
- (٣) أحمد خليل الفرعان (٢٠٠٤): **الإدارة المدرسية الحديثة** ، دار الإسراء للنشر و التوزيع ، عمان.
- (٤) المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: **دراسة ميدانية** ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد ٢٦، العدد الثاني ، يوليه ٢٠٠٤ مص ٢٥١.
- (٥) أحمد ماهر مصطفى ٢٠١٠ م . **نظم الأجور والتعويضات**، الإسكندرية، دار الجامعية ، ص ٢٤٨
- جاد الرب ، سيد (٢٠٠٦) : **ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية** ، القاهرة .دار النهضة العربية ،
- (٦) خالد أحمد الصرايرة (٢٠١١): **الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلد ٢٧ ، العدد ١ ، مجلة جامعة دمشق ، الأردن.
- (٧) سيد محمد جاد الرب : **جودة الحياة الوظيفية في الحياة المعاصرة مرجع سابق** ، ص ١٥
- (٨) شهاب أحمد خضر ، محمود محمد أمين الباشقالي (٢٠١٥): " اختيار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي : دراسة تطبيقية لأراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة داهوك " **المجلة العربية للإدارة** ، مج (٣٥) ع (١) ، كلية التربية ، جامعة داهوك، بغداد ، العراق ص ٣٤٠.
- (٩) زهير ثابت ٢٠٠١: **كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين** ، دار النهضة العربية ، مص ص ١٢٥ .
- صالح عودة سعيد (١٩٩٤) **ادارة الموارد البشرية** ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، ليبيا ص ٢٨٦ .

(١٠) سامي مصلح عريفج ٢٠٠٧: الادارة التربوية المعاصرة ، عمان ، دار الفكر العربي، ص ٩٥.

(١١) عادل حسن ،١٩٩٨م ،ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١٨٣ .

(١٢) عبدالله بن عبدالعزيز محمد الهابس، عبدالله عبدالرحمن الكندري ٢٠٠٠م: الأسس العلمية لتصميم وحدة تعليمية عبر الشبكة العنكبوتية للمعلومات، المجلة التربوية، ع(٧٥)،مج(١٥)، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ص ٦٥٠

(١٣) عبد العزيز ، احمد عزمي ٢٠٠٥" دور النقابات العمالية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين :دراسة ميدانية"،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس الاسماعلية . ١. عليمات ، صالح ناصر (٢٠٠٦)، الكفاءات التعليمية لاداء اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ،المجلة التربوية ،المجلد ٢٠. ص ١٥١ .

(١٤) على محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب(١٩٩٣م) : "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية" كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مكتبة جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص ٦٩ .
(١٥) عمرو وصفي العقيلي (٢٠٠٦): ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة دار زهران للنشر ، عمان ، الاردن،ص ٨٠

(١٦) طارق أحمد عواد، (٢٠٠٥) ، تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية.

(١٧) كامل المغربي ،١٩٩٥م ، أساسيات الادارة ،دار الفكر للطباعة ، ص ٣.

(١٨) كامل بربر، ٢٠٠٠م ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية بيروت ، ص ٢٨٤ .

١ محمد عبد الغنى هلال(٢٠٠٩م): التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر،القاهرة،

(١٩) مرفت محمد السعيد مرسى نعمان (٢٠١١م) . نموذج ثلاثي الأبعاد بين جودة العمل

والمناخ الأسرى والرفاهية النفسية "دراسة ميدانية . على مستشفيات جامعة المنصورة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ، ص ٢٩

ثانيا :المراجع الأجنبية

(1)chandrashu Sinha 2012 . " factors affecting Quality of work life ; Empirical Evidence from indian Organizations " **Australian**

journal of business and Management Research, Vol.1 , No 11 ,
February P.205

(2) Jamal. M. (1985)."**Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers**",
Human Relations Vol. 38, No.

(3) Olorunsola E.O(2012), **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 p56.

(4)-Hassan Narehan and others 2014."**The Effect of Quality of Work Life(QWL) programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia**" , Social and Behavioral Sciences, Vol . 112, P.25.

(5)Beach Dale. S.:"Personal 1999. **The Management of People at work**" New york-hill Co. Inc P .435.

(6) Lewis P.S. Goodman S.H.&Fandt P.M Co 2000.
Management Challenges in The 21st Century New York West Pullishing P. 120

(7) Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah , Nurita **Juhdi Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfactionin a Private Higher Learning Institution**,International Review of Business Research PapersVol. 4 No.3 June2008 Pp.23-34.

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

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

(10)Olorunsola E.O(2012), **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.