

**أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى وإمكانية**

**الإفادة منها فى تحسين مناخ المدارس المصرية: دراسة تحليلية**

## **إعداد**

**د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر**

**مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية**

**كلية التربية جامعة قناة السويس**

**[Mohamed\\_ibrahim@edu.suez.edu.eg](mailto:Mohamed_ibrahim@edu.suez.edu.eg)**

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للمناخ المدرسي، مع تحليل طبيعة إدارة جودة حياة العمل في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد علاقتها بالمناخ المدرسي، مع استنباط أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي، ومن ثم استخلاص السبل التي يمكن من خلالها الإفادة في تحسين المناخ السائد في المدارس المصرية. ولتحقيق ذلك فقد طبقت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي، والذي تم توظيفه في استنباط أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي من مصدري التشريع الرئيسيين، وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، ولقد تم الرجوع للأحاديث النبوية الواردة في كتابي صحيح البخاري، وصحيح مسلم، إذ يمثلان أكثر كتب الحديث ثقة ومصداقية.

ولقد أسفرت الدراسة عن أن إدارة جودة العمل في النهج الإسلامي تتضمن عديد من الأبعاد التي يمكن أن تسهم في تحسين المناخ المدرسي، ومن هذه الأبعاد: أولاً: تشجيع المبادرة الذاتية لتجويد التعليم وذلك من منطلق الإحساس بالمسؤولية. ثانياً: إخلاص العمل لله عز وجل، والأمانة في أداء الأعمال، والتعاون من أجل الصالح العام. ثالثاً: الحرص على تدريب القيادات التعليمية على تشكيل فرق عمل وتعزيز ثقافة الحوار البناء وتبادل الرأي والمشورة بين العاملين في ميدان التعليم. رابعاً: التحفيز المستمر للعاملين المجدين والمتقنين لأعمالهم والحريصين على تطوير مؤسستهم التعليمية.

ولقد قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً تضمن جانبين، الأول، يتمثل في وضع قائمة بقيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية. بينما يتمثل الجانب الثاني في تحديد متطلبات تنفيذ قائمة قيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ المدرسي - إدارة جودة حياة العمل - النهج الإسلامي.

**Abstract:**

The study aimed at identifying the theoretical foundations of the school climate, analyzing the nature of managing quality of work life in contemporary administrative thought, determining its relationship with the school climate, devising the dimensions of managing quality of work life in the Islamic approach, and then devising ways to benefit in improving the climate Prevalent in Egyptian schools. To achieve this, the study applied the method of content analysis as one of the descriptive methods, which was used in devising the dimensions of managing quality of work life in the Islamic approach from the two main sources of legislation: the Holy Quran and the Prophet's Sunnah, References to the hadith in the book Sahih Bukhari and Sahih Muslim, as they represent the most trusted and credible Hadith books .

The study revealed that managing quality of work life in the Islamic approach includes many dimensions that can contribute to improving the school climate. These dimensions include: First: Encouraging self-initiative to improve education through a sense of responsibility. Second: the sincerity of the work of God Almighty, and honesty in the performance of work, and cooperation for the common good. Third: Ensuring the training of educational leaders to form work teams and promote a culture of constructive dialogue and exchange of opinion and advice among workers in the field of education Fourth: Continuous motivation for hard-working and skilled workers and keen to develop their educational institution.

The study presented a proposed framework that included two aspects. The first is to draw up a list of values of managing quality of work life derived from the Islamic approach to improve the climate of Egyptian schools The second aspect is to determine the requirements for implementing the list of values of managing quality of work life derived from the Islamic approach to improve the climate of Egyptian schools.

**Keywords: School Climate - Managing quality of work life - Islamic Approach.**

**مقدمة:**

يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية وازدهارها على تحكم إدارتها فى عدد من المتغيرات، منها طبيعة العمل داخل المدارس وأساليبه، ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين ونمط القيادة الإدارية، تلك العوامل التى تحدد الإطار العام للتنظيم المدرسى والذى يطلق عليه مسمى المناخ المدرسى. ويُعد هذا المناخ عاملاً مهماً فى تشكيل سلوك أعضاء الهيئة التعليمية وجميع العاملين، علاوة على كونه يحدد طبيعة التفاعل بين الفرد وبيئته، كما يعد أحد العوامل التى يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً فى أداء العاملين وروحهم المعنوية ورضاهم عن العمل فضلاً عن توحيد درجة ولائهم والتزاماتهم للمؤسسة التى ينتموا إليها. (Gibb, 2019:17)

ونظراً لتعرض كثير من المؤسسات وفى مقدمتها المؤسسات التعليمية لكثير من الصراعات والمشكلات المرتبطة بالإمكانات المادية أو بأنماط التفاعل الاجتماعى نتيجة لتأثير الظروف البيئية للمؤسسات، أو بسبب التباين الحادث فى سياسات المديرين عند اتخاذ القرارات لتعدد الاتجاهات، أو بسبب العوامل المؤثرة على تفاعلات الأفراد فيما بينهم والتزامهم الأخلاقى والقيمي. فقد استحوذ مفهوم إدارة جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء فى شكله الكلى والموضوعى أو فى أحد أبعاده ومكوناته باعتباره من أهم المداخل المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية وتنظيمها. (موسى، إسماعيل، ٢٠١٥: ١١٤)

ويشير مفهوم إدارة جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل وأبعاد حياة مهنية أفضل للعاملين بها أى أن إدارة حياة العمل تركز على تحسين التفاعل الجماعى والاجتماعى لأعضاء المؤسسة، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات داعمة للموارد البشرية بحيث تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجات الأفراد، وتحقق أداء أفضل للمؤسسة التى ينتمون إليها. وبذلك فإن هناك أهمية كبيرة لإدارة جودة حياة العمل كألية فاعلة يمكن الاعتماد عليها فى دعم المؤسسات التعليمية، لتحسين بعض عناصر بيئتي التعليم والتعلم والتي يطلق عليها فى ترابطها وتفاعلها، مفهوم "المناخ المدرسى"، والذى يتمثل فى بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

(Lalompoh& et.al., 2019: 25)

وبناءً على ذلك تظهر الصلة والعلاقة الواضحة بين إدارة جودة حياة العمل وبين المناخ السائد بالمدارس والتي تتمثل في علاقة الجزء بالكل، حيث تمثل أبعاد جودة حياة العمل، بعض أو معظم مكونات المناخ المدرسي ولا سيما تلك المتعلقة بالنسق الاجتماعي للمدرسة، ومن هنا يظهر أن هناك تداخلاً واضحاً بين المفهومين، فالمناخ المدرسي يمثل هوية المؤسسة بكل مكوناته، وهو الإطار العام الذي يشمل حياة العمل وأبعاد إدارتها المختلفة، ومن ناحية أخرى فإن إدارة جودة حياة العمل وأنشطتها تعد عاملاً مؤثراً في تحقيق مناخاً مدرسياً فاعلاً.

وفى هذا الصدد أكدت منطلقات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠م، أن هناك مداخل متعددة لمعالجة قضايا التعليم المصري، إلا أن هناك مدخلاً لم يحظ بالاهتمام الواجب في التعامل مع المشكلات التعليمية، وهذا المدخل يتناول مشكلات التعليم باعتبارها مشكلات ثقافية في مجالها الاجتماعي، ولذلك فلا بد من الالتفات إلى السياق الثقافي المتصل بهذه المشكلات. ولما كان البناء الثقافي لأى مجتمع يتشكل من عناصر عدة، أهمها وأولها منظومة القيم الوجدانية، والتي تتبع في المقام الأول من الدين الذى يشكل قاعدة الثقافة ومنظومة القيم، فإنه كلما كانت المعاني الدينية متجددة ومناسبة لطبيعة المجال الاجتماعي، كانت الثقافة ذات طابع متجدد على هذا النحو أيضاً. وبذلك فإن المعالجة الصحيحة للمشكلات التعليمية، تتطلب النظر إلى السياق الثقافي باعتباره مدخلاً أساسياً للنظر في عمليات تطوير وتحديث التعليم، وهذا يلزم بضرورة وجود ميثاق أخلاقي وقيمي يحكم المناخ العام داخل المدارس ويوجه عملياتها وإدارتها.

(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٢٤)

وفى هذا الإطار فقد قدّم النهج الإسلامي برنامجاً متكاملًا يحقق بكل عناصره وجزئياته مناخاً مؤسسياً فاعلاً، يستند إلى رضا العاملين والمتعاملين مع المؤسسات التي تدار من خلاله، حيث يضمن النهج الإسلامي حياة عمل ترتكز على التمسك بالقيم الفاضلة في أداء الأعمال على الوجه الأكمل، ومراقبة الله تعالى في الاعتبار الأول، مع ضمان مشاركة وتعاون جميع العاملين في وضع أهداف المؤسسة وتحملهم مسؤولية تحقيقها، وتفويض السلطة وتحقيق العدالة، وإيجاد مناخ ملائم لاستثمار طاقات العاملين، مع ترغيب كل فرد في أداء عمله بجودة عالية داخل الجماعة التي ينتمى

إليها (ربيع، ٢٠١٤: ٨٣)، وكل ذلك يسهم في تحسين بيئة العمل المدرسية وهي المعروفة بالمناخ المدرسي.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد استحوذ المناخ المدرسي على أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية؛ نظراً لأهميته المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والتنظيمية المتصلة بالأفراد داخل مؤسساتهم، وكذلك التأثير الواضح للمناخ السائد على مختلف أعمال المدارس سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة.

ويشير واقع المدارس المصرية الحكومية أنها تواجه عديد من المشكلات والتي تؤثر بطبيعتها على فاعلية المناخ السائد بداخلها، ويمكن تصنيف هذه المشكلات في الفئتين التاليتين:

#### ١- مشكلات تتعلق بالبيئة الاجتماعية للمدارس المصرية:

على الرغم من تأكيد دستور ٢٠١٤م، في المادة رقم (٢٢) أن المعلمين، وأعضاء هيئة التعليم، يمثلون الركيزة الأساسية للتعليم، وأن الدولة تكفل تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، وبما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه، (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ٧)، إلا أن هناك عديد من المشكلات تتعلق بالكوادر البشرية داخل المدارس وبخاصة المعلمين، ومن هذه المشكلات ما يلي:

- القصور في كل من الأداء الإداري والتعليمي، مما ترتب عليه ضعف في الانضباط

والانتظام داخل المدارس. (قاسم، ٢٠١٣: ١٩٩)

- أن نسبة ٣٠% تقريباً من جملة معلمي المرحلة الابتدائية غير مؤهلين تربوياً، كما أن هناك ما يقرب من ٢٥% تقريباً من معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوي العام غير مؤهلين تربوياً. ولهذا الأثر السلبي المباشر على مدى جودة العملية التعليمية وخاصة في ظل برامج تنمية مهنية يغلب عليها الضعف في كثير من الأحيان. (وزارة التربية والتعليم،

(٢٠١٤: ٥٨)

• غياب روح المبادرة والتعاون والعمل الفريقي بين المعلمين، علاوة على انشغال الإدارة المدرسية بكثير من الأعباء التي تمثل عائقاً للتطوير والتحسين المستمر. (مغاوري، ٢٠١٥: ٤٣٢)

• أن هناك عجزاً في أعداد المعلمين ببعض المحافظات مقابل زيادة في محافظات أخرى على مستوى كل تخصص، مما يعطى مؤشراً إلى أن المشكلة ليست عجز معلمين فقط، ولكنها مقترنة بضعف مقابلة احتياجات مدارس كل محافظة من الأعداد المطلوبة من المعلمين. (عبدالله، ٢٠١٧: ٩٥)

• ضعف انتقال أثر تدريب المعلمين إلى القاعات الدراسية، فما زالت طرائق التدريس تستند في معظم الأحيان على مفهوم تقليدي للتدريس، يظهر فيه المعلم كمصدر وحيد للمعرفة والسلطة العلمية، وهي أساليب تركز الحفظ والتلقين. (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٣-١٢٤)

## ٢- مشكلات تتعلق بالبيئة المادية للمدارس المصرية:

على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم المصرية بالسعة الكمية للمدارس، مع توجيه العناية بالجودة في عمليات التعليم والتعلم، إلا أن هناك عديد من المشكلات المتعلقة بالجوانب المادية والمالية والتي تمثل عائقاً في تحقيق المناخ المدرسي الملائم لعمليات التطوير والاصلاح التربوي، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

• قلة عدد المدارس التي تقابل مجموعات التلاميذ مما ترتب عليه كثافة في الفصول ونقص في التجهيزات المدرسية، مع تناقص قاعات الأنشطة والملاعب، مما ضاعف من الأثر السلبي للحياة التربوية للمدرسة، علاوة على محدودية إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية للمعلم، الأمر الذي يضعف من رغبة المعلمين في بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف الموضوعية. (بيغادي، ٢٠١٥: ٣٨٥)

• تفتقد بيئة المدرسة إلى القيادة الأخلاقية والتي تؤثر بالسلب على المناخ المدرسي، ومن ثم التأثير على تحقيق الجودة وتمكين المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم. (محمود، ٢٠١٧: ٢٩٢)

• الثبات النسبى لميزانيات التعليم مقارنة بقطاعات أخرى، وهذا لا يتناسب مع ما طرحته رؤية مصر ٢٠٣٠م، من ضرورة تحسين جودة النظام التعليمى المصرى بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم المصرى محلياً وإقليمياً وعالمياً (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، ٢٠١٩: ٣)

ولقد ترتب على جميع العوامل السابقة انخفاض جاذبية المدارس المصرية وانتشار مظاهر المناخ السلبى بداخلها وزيادة النفور منها، وهو ما انعكس فى انخفاض إنتاجية المعلمين والطلاب على السواء، وضعف الكفاءة التعليمية بشكل عام. وفى هذا السياق تمثل إدارة جودة حياة العمل مجالاً واسعاً، من المجالات التى اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية فى الفترة الأخيرة، ويتفرع هذا المجال لمجموعة من الأبعاد والعوامل المتعددة التى يترتب على توفيرها تحقيق مناخ مدرسى جيد وفعال.

ونظراً لما يستند إليه النهج الإسلامى من تبنى مُدخل التحسين نحو الأفضل، مع التأكيد على الحاجة المستمرة إلى الإبداع والتجديد، كل ذلك فى إطار سياق الدين وما يتضمنه من قيم وأخلاقيات رصينة. فإن النهج الإسلامى يولى كل الاهتمام بما يتعلق بالأعمال الإنسانية المعاشية، حيث يعالجها على التدرج شيئاً فشيئاً بلين ويسر واعتدال بما يضمن رضا الأفراد والجماعات ويحقق مجتمع متماسك متحد ومتكامل، ويعد هذا هو المستهدف داخل بيئة العمل المدرسية. وبناء على ذلك يمكن معالجة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى فى تحسين مناخ المدارس المصرية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للمناخ المدرسى؟
٢. ما الإطار الفكرى لإدارة جودة حياة العمل فى الفكر الإدارى المعاصر، ودورها فى تحسين مناخ المؤسسات المعاصرة؟
٣. ما أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى؟



٤. ما سبل الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى لتحسين مناخ المدارس المصرية؟

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة فى التعرف على الأسس النظرية للمناخ المدرسى، مع تحليل طبيعة إدارة جودة حياة العمل فى الفكر الإدارى المعاصر، وتحديد علاقتها بالمناخ المدرسى، ومن ثم تحليل أبعاد إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامى، من أجل استخلاص السبل التى يمكن من خلالها تحسين المناخ السائد فى المدارس المصرية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلى:

١. أهمية القضية البحثية والمتعلقة بالمناخ المدرسى وجودة حياة العمل وما يتعلق به من أبعاد تتعلق بالموارد البشرية والتنظيمات الإدارية والبيئة المادية والاجتماعية داخل مؤسسات التعليم، حيث تسهم هذه الأبعاد حال تطبيقها بصورة مناسبة فى توجيه الجهود نحو إنجاز غايات المدرسة ورسالتها وأهدافها بأعلى مستوى من الدقة.

٢. الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى فى تحسين المناخ السائد بالمدارس المصرية، وهو ما يترتب عليه زيادة إنتاجيتها ويحقق رضا العاملين ورضا المستفيدين والمعنيين بخدماتها.

٣. إفادة متخذي القرار بالمؤسسات التعليمية وخاصة فى مجالات التنمية المهنية على كيفية تحسين الأداء الإدارى لجميع العاملين بها، وذلك بتوظيف أبعاد إدارة جودة حياة العمل.

#### منهج الدراسة:

يعتبر أسلوب تحليل المحتوى من أكثر الأساليب المنهجية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث يعد أحد أساليب المنهج الوصفي التى تسهم فى إجراء مسوحات لظواهر أو دراسات أو أفكار تم رصدها فى شكل محتوى علمى مكتوب وموثق (31: Fan & Fielding-Wells, 2016)، ويتم توظيف أسلوب تحليل المحتوى فى تحليل واستنباط أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى من

مصدري التشريع الرئيسين، وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، ولقد تم الرجوع للأحاديث النبوية الواردة في كتابي صحيح البخاري، وصحيح مسلم، إذ يمثلان أكثر كتب الحديث ثقة ومصداقية.

#### حدود الدراسة:

تتناول الدراسة بالبحث في موضوع المناخ المدرسي، مع تحديد علاقته بإدارة جودة حياة العمل في الفكر الإداري المعاصر، وأبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي، والتي قام الباحث بتصنيفها في ثلاثة مجموعات رغم تداخلها وعلاقتها العميقة بعضها ببعض، ولكن هذا التقسيم جاء مبنياً على أساسين، هما:

- الأساس الأول: محاولة التصنيف لهذه الأبعاد في فئات متقاربة.
- الأساس الثاني: محاولة تقليل وتبسيط التعددية والتداخل في هذه الأبعاد.

وتتمثل هذه المجموعات فيما يلي:

- المجموعة الأولى: مجموعة الأبعاد المتعلقة بالكوادر البشرية للعمل.
- المجموعة الثانية: مجموعة الأبعاد المتعلقة بأساليب العمل.
- المجموعة الثالثة: مجموعة الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل.

ومن ناحية أخرى يرجع الاهتمام بأبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي إلى أن الإسلام دين كل زمان ومكان، وأنه كان أسبق من التجارب والتوجهات العالمية في الدعوة إلى التجديد وإحداث التغيير في التعامل مع الموارد البشرية، وذلك بالتأكيد على تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات المتغيرة، من منطلق التحسين والإصلاح (عجاج، ٢٠١٥: ٤٨). وقد جاء الاقتران في كتاب الله العزيز بين الإيمان والإصلاح كما جاء في قوله تعالى: [فَمَنْ آمَنَ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ] (الأنعام: ٤٨). وجاء على لسان نبي الله هود عليه السلام [إِنْ أُريدُ إِلَّا الإِصْلَاحَ مَا اسْتَنْطَعْتُ] (هود: ٨٨). وبذلك فإن عملية التجديد والتطوير في النهج الإسلامي تسير على هدى وبصيرة، مع توعية جميع الأطراف والجهات المعنية بأهمية التغيير نحو الأفضل وتقبل

ذلك عن قناعة وحماس بما يشكل حافزاً للانطلاق القوي نحو التميز وتوفير المناخ الملائم والمساعد على الإبداع وتحقيق أعلى درجات الإتقان والجودة.

وتشتمل الدراسة المدارس الحكومية المصرية التي تخضع لقواعد الإدارة ومصادر التمويل المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم، مما يجعل هذه المدارس متشابهة إلى درجة كبيرة في ظروف العمل وأساليب الإشراف، مما يشكل طبيعة المناخ السائد في تلك المدارس.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١- المناخ المدرسي:

يعتبر مصطلح المناخ المدرسي من المصطلحات التي دخلت ميدان التربية حديثاً واستمدت كيانها من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وقد جذب موضوع المناخ انتباه العديد من الباحثين التربويين بسبب نتائج الدراسات والبحوث التي تؤكد أهميته في التأثير على نتائج العملية التعليمية. ومن خلال مراجعة أدبيات موضوع المناخ المدرسي لوحظ الاختلاف الواضح بين الباحثين حول مفهومه، حيث استخدم هذا المفهوم بعدة مترادفات ومسميات: فمنهم من أطلق عليه الطابع العام، أو الاتجاه العام في السلوك، أو الجو المدرسي، أو بيئة العمل، وغيرها من المسميات التي تصف البيئة الداخلية في المدرسة. ومن ناحية أخرى يطلق البعض عليه اسم المناخ التربوي والبعض يطلق عليه اسم المناخ المؤسسي، وهناك من يشير إليه بأنه المناخ التنظيمي، والبعض الآخر يطلق عليه المناخ السيكولوجي. (البناء، مرسى، نصر، ٢٠١٨: ١١٩)

وبتحليل المفاهيم والمداخل الفكرية للباحثين يمكن الفصل بين المفاهيم السابقة جميعها بأن المناخ المدرسي هو مثال للمناخ التربوي باعتبار المدرسة أحد وحدات النظام التعليمي الذي هو جزء من السياق التربوي والثقافي في أي مجتمع فالعلاقة هنا هي علاقة الجزء بالكل. والمناخ المدرسي يشمل بداخله المناخ التنظيمي إذ يعتبر التنظيم الإداري جزء من المناخ التربوي للمدرسة بوجه عام. أما المناخ السيكولوجي فهو يرتبط بطبيعة التفاعلات والعلاقات الانسانية والنفسية للعاملين في المؤسسة

الواحدة، وهو يتضمن مفهوم الطابع أو الاتجاه العام في السلوك، وكذلك يتضمن مفهوم الجو المدرسي، وبيئة العمل.

وبناءً على ذلك يمكن تصنيف المفاهيم المرتبطة بالمناخ المدرسي، في ثلاثة اتجاهات، كما يلي:

#### ١- الاتجاه الأول: المفاهيم المرتبطة بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة:

يشار إلى مناخ المؤسسة بأنه: مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية سير العمل بصورة متسلسلة ومتواصلة. (سرحان، ٢٠١٤: ٢٤٩)

كما يعرف بأنه: نتاج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الرسمية كالسياسات والإجراءات، والمتغيرات الشخصية كالحاجات والقدرات، والمتغيرات غير الرسمية وهي التي تنشأ عن الصراع المستمر من أجل محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وسماتهم. (قطب، ٢٠١٦: ٣١٣)

كما يعرف من خلال آثاره المترتبة عليه، حيث ينظر إليه بأنه تحسين الإنتاجية من خلال الاستثمار الأمثل في الأفراد، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي. (Gibb, 2019:20)

#### ٢- الاتجاه الثاني: المفاهيم المرتبطة بتحسين التفاعلات الاجتماعية للأفراد داخل المؤسسة:

يعرف المدرسي بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، والذي يظهر في محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للعمل كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للعمل. (اللحياتي، محمد، إبراهيم، ٢٠١٧: ٨٩)

كما يعرف المناخ وفقاً لهذا المنظور بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والمدرسة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (Ozgenel, Yilmaz& Baydar, 2018: 92)

ووفقاً للمفهوم السابق فإن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة.

### ٣- الاتجاه الثالث: المفاهيم المرتبطة بتحسين علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة:

يعرف المناخ وفقاً لهذا المنظور بأنه عبارة عن ما تحتويه البيئة الداخلية داخل المؤسسة من أبعاد، تتمثل في: البعد الأيكولوجي، وما يرتبط به من جوانب مادية، والبعد الاجتماعي المرتبط بخصائص الأفراد والجماعات، والبعد الاجتماعي الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والجماعات، وأخيراً البعد الثقافي المتعلق بالمبادئ والقيم والتركيبات الإدراكية والمعاني. (Gorgonio, 2017: 32)

وفى ذات السياق يعرف المناخ بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، فالمناخ المدرسي هو مجموعة الخصائص الثابتة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يدركها الأفراد وتؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في ضوء مجموعة من القيم المرتبطة بخصائص المؤسسة. (يوسف، ٢٠١٩: ١٨٢)

ووفقاً للمفهوم السابق فإن المناخ المدرسي يمثل الطابع الاجتماعي السائد في المدرسة، ولذلك فإن المدارس تختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها وجوها العام، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المدرسة كالعاملين، والمعلمين، والطلاب، ويظهر ذلك في حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة.

ومما تقدم من استعراض المفاهيم السابقة للمناخ المدرسي على ضوء تصنيفها السابق، يلاحظ أنها تختلف باختلاف الباحثين وباختلاف المتغيرات التي يتخذها الباحثون لوصف المناخ المدرسي، ونتيجة لذلك لا يوجد تعريفاً واحداً يتفق عليه الجميع، ولكن رغم الاختلاف في التعريف والمتغيرات إلا أنه يمكن استخلاص السمات والعوامل الأساسية للمناخ المدرسي، فيما يلي:

- نمو تحصيل الطلاب.
- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الثقة في إمكانات الآخرين بإنجاز الأعمال.
- الروح المعنوية العالية بين أعضاء المدرسة.
- التلاحم والانتماء للمدرسة.
- النمو والتجديد المدرسي المستمر.
- الاهتمام ومراعاة مصالح الآخرين.

وبناءً على ما تقدم فإن المناخ المدرسي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: جملة التفاعلات الحادثة بين الطاقات البشرية داخل المؤسسات التعليمية باستخدام الإمكانيات المادية والتجهيزات التعليمية، والتي تظهر في الأبعاد السلوكية المدركة منهم، والتي تحدد مستوى أدائهم ومعدلات إنتاجيتهم.

## ٢- إدارة جودة حياة العمل **Managing Quality of work life** :

تتعدد المفاهيم التي عبرت عن جودة حياة العمل وأساليب إدارتها، حيث تعرف بأنها توفير العوامل البيئية المحببة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة. (إبراهيم، وعبدالحميد، ٢٣٥:٢٠١٦)

ويشار إلى إدارة جودة حياة العمل بأنها الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة. (أبو غنيم، وعجيل، ٢٠١٨: ١٤)

وتبدو إدارة جودة حياة العمل من خلال استجابة إدارة المؤسسة لحاجات ومتطلبات العاملين بها، من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل، مع العمل على تخفيض القلق والضغوط لدى العاملين. (Lalompoh & et al., 2019: 23)

وبناءً على المفاهيم السابقة فإنه يمكن تفسير جودة حياة العمل، من خلال ما يلي:

- أنها تعبر عن الأسلوب الإداري الذي يركز على الشفافية وإزالة الغموض.
- أنها تهتم بتحديد الأولويات في العمل، والاتصال الفعال بين جميع العاملين.

أنها تركز على التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية للأفراد بشكل يحقق النواتج المرغوبة للمؤسسة ككل.

وبناءً على المفاهيم السابقة فإنه يمكن تعريف إدارة جودة حياة العمل إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تقوم بها إدارة كل مدرسة بهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية لجميع أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين، بما يسهم في تحقيق أهداف المدارس والعاملين فيها والمتعاملين معها على السواء.

## ٣- النهج الإسلامي:

يعبر النهج الإسلامي عن جملة ما يصدر من المبادئ والقيم والأساليب والنماذج بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة. والنهج الإسلامي يمثل فكر متوازن فلا يتَّجه كلياً نحو الفكر المادي، ولا يتطرف كلياً نحو الرفاهية المطلقة التي ينادى بها الاتجاه الإنساني المعاصر، بل هو فكر يُحقق التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا فردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة بحيث لا تغطي بعضها على بعض، إنَّما تُكَمَّل بعضها البعض.

(الفهداوي، ٢٠١٠: ١٣)

وبذلك فإن النهج الإسلامي يتميز عن مصادر الفكر الإداري الحديث الذي وضعه البشر والذي يكون قابلاً للخطأ والصواب، بأنه يستمد مصادره من مصادر ربَّانية عظيمة، فالنهج الإسلامي يستند إلى عقيدة راسخة ومرنة تصلح لكل زمان ولكل مكان، حيث تتمثل مصادرها في: (القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة)

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وذلك في محورين كما يلي:

## ١- الدراسات المتعلقة بالمناخ المدرسي:

يُعد المناخ المدرسي عاملاً هاماً في تحقيق فاعلية المدرسة، وتحقيق أهدافها التربوية؛ إذ إن المناخ المدرسي السليم، ليس مجرد إحساس بالتلميذ بالشعور بالأمن والأمان فقط، وإنما هو أيضاً المناخ الذي يمكن جميع أعضاء المجتمع المدرسي والمتعاملين معهم من العمل بفاعلية، وتأدية ما عليهم من واجبات باقتدار وتمكن. وفي إطار الاهتمام بالبحث في المناخ المدرسي من حيث طبيعته وأبعاده ومكوناته ومقوماته جاءت عديد من الدراسات والبحوث، مثل: دراسة (سليمان، ٢٠١٥: ١-١٤٠) والتي هدفت إلى تقديم تصوراً مقترحاً للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية من خلال المناخ المدرسي، حيث عمدت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ الذي يشيع بالمدارس الابتدائية الرسمية في مصر، ودوره في تعزيز التربية الأخلاقية المقدمة للتلاميذ، علاوة على استكشاف آراء عينة من العاملين بالمدارس الابتدائية الحكومية (الرسمية)، فضلاً عن عينة من الباحثين والخبراء

التربويين حول الواقع والصعوبات وأوجه القصور التي تكتنف توفير التربية الأخلاقية للتلاميذ من خلال كل من المناخ الاجتماعي والنفسي، وكيفية مواجهة تلك الصعوبات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بتوظيف أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة فئات هم: المعلمين، والمديرين، والوكلاء والإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين بالمدارس الابتدائية في ثلاث محافظات هي: القاهرة، والإسكندرية، وأسيوط. وبلغ إجمالي عدد المدارس الابتدائية التي تم التطبيق بها (٢٠) مدرسة بواقع مدرستين بكل إدارة تعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان من أهمها ما يلي: أن التشريعات التربوية بصفة عامة تسهم بدرجة متوسطة في تنمية أخلاق تلاميذ المدرسة الابتدائية، وأن واقع العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة الابتدائية يعتبر جيد، ويسهم إلى حد ما في تنمية أخلاق التلاميذ. كما تم تقديم بعض التوصيات، منها ما يلي: وجوب عقد لقاءات بين إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور لمناقشة المشكلات الأخلاقية بالمدرسة، وتحقيق الانضباط المدرسي للطلاب، التأكيد على أن يتيح المناخ الاجتماعي للمدرسة أنماط من العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي عن طريق عقد الاجتماعات الدورية وعمل لقاءات للاحتفال بالمناسبات الاجتماعية المختلفة .

ولقد تناولت دراسة (Lacks, 2016: 1-112) تحديد مستويات العلاقة الكمية بين المناخ المدرسي والفعالية الذاتية للمعلم ومعتقداته الذاتية. ولقد شارك في الدراسة المعلمون في مدرستين متوسطتين في جنوب فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، مع استخدام مؤشرات مناخ المدرسة لجمع معلومات حول وجهات نظر المعلمين حول مناخ مدرستهم بالإضافة إلى تطبيق مقياس حول الكفاءة الذاتية للمعلم، حيث يتضمن ذلك المقياس: القيادة الجماعية والمهنية للمعلمين ومشاركة المجتمع. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تحليل البيانات لم يقدم دليلاً على وجود علاقة كبيرة بين المناخ المدرسي والفعالية الذاتية للمعلم. ومع ذلك تم رصد علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية للمعلم ومشاركة المجتمع. وفي ضوء ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة تكرار هذه الدراسة في المدارس الابتدائية والثانوية وكذلك في المدارس ذات التركيبة السكانية المختلفة، وعدد السكان، وحالات الاعتماد لتحديد التعميمات حول المناخ المدرسي والفعالية الذاتية للمعلمين.



بينما قد هدفت دراسة (الحياتي، محمد، وإبراهيم، ٢٠١٧: ٨٧-١٠٨) إلى التعرف علي واقع المناخ المدرسي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ المدرسي والتي يمكن أن تعزى لـ (المؤهل، الخبرة). والتعرف علي واقع سلوك مواطنة معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك مواطنة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتي يمكن أن تعزى لـ (الخبرة، المؤهل). واستقصاء العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوك مواطنة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة (٣٠٥) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين: المحور الأول المناخ المدرسي وتكون من ستة أبعاد وهي: (الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية، إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، لوائح وأنظمة العمل، التحفيز للعمل، العمل الجماعي)، بينما تكون المحور الثاني المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، بينما يحتاج جانب إمكانات المدرسة وتجهيزاتها إلي تعزيز من أجل تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية حيث كان بدرجة توافر متوسطة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل الاجتماعي في البيئة المدرسية، بحيث يتم ممارسة العمل بحرية ومساواة دون إجحاف أو ظلم، مع ضرورة تدعيم العلاقات فيما بين الأفراد، وتوفير ظروف عمل آمنة ومحفزة.

ولقد هدفت دراسة (Gorgonio, 2017: 31-37) إلى معرفة وجهة نظر وتصورات أصحاب المصلحة والمعنيين في المدارس الثانوية بالقلبين سواء من الطلاب، والمعلمين حول محددات المناخ المدرسي، وذلك من حيث علاقات الأفراد والأماكن والبرامج والسياسات والعمليات. ولقد استخدمت الدراسة طريقة تصميم البحوث التنبؤية المستعرضة. وقد تم تطبيق الصورة النهائية

من استبيان مسح مناخ المدرسة، حيث يعتبر أداة بحثية موحدة تقيس ظروف المناخ المدرسي، ولقد تم أخذ العينات العشوائية والتي أسفرت عن اختيار (٦٨) طالباً من طلاب الصف السابع وأخذ عينات من (١٨) معلماً بالمدرسة الثانوية. وكان المشاركون في مجموعات غير متجانسة، ولقد تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي: أن المناخ المدرسي مهم في تحديد نوعية حياة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. كما أن المناخ المدرسي يمثل مجهوداً جماعياً بين أصحاب المصلحة، مثل: قادة المدارس والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور والطلاب. وفي ضوء تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مجموعة من المقومات لدعم المناخ المدرسي، ومن أهمها: وجود إدارة واعية، ومعلم قادر على تنمية ملكات التخيل والتفكير الناقد والإبداعي لدي طلابه، مع ضرورة تكوين الشراكة بين جميع أطراف العملية التربوية والتعليمية سواء داخل أسوار المدرسة أم خارجها وخاصة مع أولياء الأمور والمهتمين بالجوانب التربوية والتعليمية من البيئة المحيطة.

بينما هدفت دراسة (البناء، مرسى، ونصر، ٢٠١٨: ١١٧-١٥٠) إلى تعريف مفهوم المناخ المدرسي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، كما هدفت إلى معرفة الأسس النظرية لأخلاقيات مجتمع المعرفة، وأخيراً استعراض متطلبات تهيئة المناخ المدرسي لتنمية أخلاقيات مجتمع المعرفة، وكيف يمكن تحقيق هذه المتطلبات. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها ما يلي: أن المناخ المدرسي يؤدي دوراً كبيراً في توفير الجو الأخلاقي الإيجابي للمدرسة، وأن الحوار العلمي يصفق قدرات العقل لدى الطلاب وينمي إبداعاتهم، كما يساعد في تنمية السلوك التعليمي، كالمشاركة الفاعلة والإيجابية، علاوة على أن العمل الجماعي يشجع على تقديم الاقتراحات الداعية للتطوير والتجديد والتحسين، وهذا من دوره أن يسهم في تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى المعلمين والطلاب على السواء. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إكساب مهارات جديدة للمعلمين وللطلاب أيضاً، أهمها مهارات تجميع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وتلخيصها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسهولة وقت الحاجة واستخلاص النتائج منها، وبناء معارف جديدة بالاعتماد عليها، مع تشجيع الاستكشاف والبحث في المعارف الجديدة وتشجيع المبادرات الإبداعية من أجل تحسين مناخ المدرسة.

وفى ذات السياق فقد هدفت دراسة (Ozgenel, Yilmaz& Baydar, 2018: 87-116) إلى تحديد طبيعة مناخ المدرسة الثانوية ومحاولة التنبؤ بمدى ارتباط طلاب المدارس الثانوية بالمدرسة أم لا. ولقد اعتمدت الدراسة على نموذج البحث الكمي، فقد تكون مجتمع الدراسة من طلاب المدارس الثانوية الملتحقين بالمدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية التعليم الوطنية في مقاطعة بنديك في عام ٢٠١٨. ولقد شارك (٧٧٣) من طلاب المدارس الثانوية من بينهم (٣٧٠) طالبة و(٤٠٣) من الذكور في الدراسة. تم جمع بيانات البحث باستخدام مقياس المناخ المدرسي، وقد تم تحليل البيانات عن طريق اختبار Anova، اختبار T، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ما يلي: تباينت تصورات طلاب المدارس الثانوية عن المناخ المدرسي ومستوى الالتحاق بالمدارس بشكل كبير بناءً على نوع الجنس ومستوى الصف، فقد تم تحديد علاقة إيجابية متوسطة المستوى بين طلاب المدارس الثانوية والمعلمين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ المدرسي الإيجابي الذي يقوم على التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، وذلك من خلال دعم التشاركية في العمل، وتوفير التجهيزات والموارد اللازمة لعمليات التعلم داخل المدرسة.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ المدرسي، يمكن القول أن المناخ المدرسي يقصد به كافة الظروف الإيجابية المحددة لسلوك أطراف العملية التعليمية، والتي من خلال توافرها تتحقق أهداف العملية التربوية، وتشمل هذه الظروف مجموعة من العوامل، منها ما يتعلق بالنواحي الإدارية، ومنها ما يتعلق بالمعلمين، ومنها ما يتعلق بالمنهج وطرق التدريس، منها ما يتعلق بالمباني المدرسية، ومنها ما يتعلق بالطلاب وأولياء الأمور، وأخيراً ما يتعلق بعلاقة المدرسة بالبيئة المحيطة، ويطلق على هذه العوامل مقومات المناخ المدرسي، حيث يتحقق المناخ التربوي من خلال توافر هذه العوامل، وانسجامها وتفاعلها بشكل إيجابي وبناء. كما أن درجة تحقيقه ترتفع أو تنخفض حسبما يوجد أو لا يوجد من صعوبات أو مشكلات تؤثر على مقوماته. ولقد أكدت نتائج الدراسات السابق عرضها على بعض النتائج من أهمها ما يلي:

- كلما ساد مناخ الألفة والمحبة والتعاون والاحترام المتبادل بين الأفراد في المؤسسات التربوية والتعليمية، أو المدرسة على وجه الخصوص . كلما ساعد ذلك على تحقيق رضا المعلم عن مهنته، وانعكس هذا بدوره على مستوي تحصيل طلابه.
- يساعد المناخ المدرسي على تنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب، إذا ما أحسن تنظيمه.
- إن التوافق الدراسي للطلاب يحتاج إلى مناخ انبساطي مفتوح يسوده الجو الديمقراطي الذي تنمو فيه العلاقات على كل المستويات سواء بين الطلاب أو بينهم وبين معلمهم.
- وجود علاقة بين أبعاد المناخ الخاصة بالمعلمين والطلاب من ناحية، وبين كل من المشكلات التي تتعلق بالنظام المدرسي الخاص بالطلاب، والمشكلات التي تتعلق باشتراك الطلاب في الأنشطة، والمشكلات التي تتعلق بتحصيل الطلاب من ناحية أخرى.

## ٢- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة جودة حياة العمل:

تعد إدارة جودة حياة العمل من المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية والعناية برأس المال البشري في جميع المؤسسات، حيث تتمثل في كافة الجهود المبذولة لإشباع مختلف حاجات العاملين وبما ينعكس على جودة أدائهم لمهام عملهم بمختلف أبعادها الأكاديمية والإنسانية والاجتماعية، وبما يضمن توجيههم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية للمؤسسة ككل، ولذلك فقد تناولت عديد من البحوث والدراسات موضوع جودة حياة العمل وإدارتها، ومن تلك الدراسات دراسة (زناتي، وسليمان، ٢٠١٣: ٢٤٣-٣٢٠) حيث هدفت الدراسة إلى تناول مدخل جودة حياة العمل للمعلم في مصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، ولقد تناولت الدراسة جودة حياة العمل من خلال الأبعاد التالية: (المشاركة في صناعة القرارات، والتمكين والاستقلالية في العمل، والأجور والمكافآت، وشروط العمل الآمنة والصحية، ودعم جماعة العمل، وإشباع الوظيفة). ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، مع تطبيق الاستبانة كأداة للوقوف على واقع جودة حياة عمل المعلم في مصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن جودة حياة العمل تتأثر بمجموعة من العوامل منها: (الاتصالات الفعالة، والنظام العادل للمكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص العمل الجماعي، ودعم استقلالية العاملين، وفرص النمو المهني). وأن المعلم في المدرسة الابتدائية يفتقد إلى المشاركة الفعالة في القرارات المدرسية، كما أن هناك نسبة لا يستهان بها من المدارس الابتدائية

تحتاج إلى توفير بيئة محفزة للعمل، كما تحتاج إدارة المدرسة الابتدائية إلى تعزيز شعور المعلمين بالانتماء لمدارسهم. وفي ضوء ما تقدم فقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين معلم التعليم الابتدائي وإتاحة فرص المشاركة أمامه في صناعة القرارات، وتوفير شروط العمل الآمنة والصحية له، بما يعينه على أداء الأدوار المطلوب بها بكفاءة وفعالية، مع ضرورة دعم جماعات العمل بمختلف فئاتها من رؤساء وزملاء ومتعلمين وأولياء أمورهم.

ولقد جاءت دراسة (Al-Zboon, Al-Dababneh& Ahmad, 2015: 380-388)

لتهدف الى تحديد مستوى جودة الحياة العملية لمدرسي التعليم الخاص الأردني. وكان المشاركون في الدراسة (١٣٣) مدرسا في التربية الخاصة. ومع توظيف المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، فقد أظهرت النتائج أن معلمي التعليم الخاص أكدوا على المستوى المتوسط لجودة حياة العمل المدرسية. علاوة على ذلك، صنف المعلمون احترام المسؤولين والزملاء كأفضل عنصر في عناصر جودة حياة العمل المدرسية. في حين قاموا بتصنيف المشاركة في اتخاذ القرارات في المدرسة على أنها أدنى عنصر في مقياس جودة حياة العمل المدرسية. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب جنس المعلمين، ومستويات التعليم، ونوع المدرسة (العامة الحكومية والمدارس الخاصة). وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة جودة حياة العمل المدرسية وبخاصة المتعلقة بالضمان الوظيفي، وتصميم مكان العمل، وإدارة الصراعات داخل المدارس، وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، ومشاركة المعلمين في كافة الأمور المدرسية، وتقديم المكافآت العادلة، وتوفير البيئة الآمنة، وتقديم الرعاية الصحية، والاعتزاز بالعمل في المؤسسة.

بينما انطلقت دراسة (الجبوري، وخزعل، ٢٠١٧: ٣٣-٦٤) من نتائج الدراسة الاستطلاعية للباحثين والتي أسفرت عن وجود فجوة بين الواقع الفعلي للمدارس الثانوية بمدينة كركوك بالعراق وفلسفة جودة حياة العمل وجودة الأداء وتطبيق معاييرها في هذه المدارس، لذلك فقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لمؤشرات الأداء الجوهرية ومحاولة اختباره وصولاً إلى ترتيب محدد لتلك المدارس وفقاً لأدائها، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات

أهمها: أن بناء نموذج لمؤشرات الأداء بالمدارس يتطلب تحديد أبعاد جودة حياة العمل، والتي حددتها الدراسة في مجموعة الأبعاد التالية: (العدالة التنظيمية، وظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، والثقة التنظيمية، والتقدير المعنوي)، على أن تتضمن الأبعاد السابقة، جملة المعايير التالية: (العناية بالنتائج، والتركيز على الموارد البشرية، والقيادة المدرسية، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة)، ولقد أوصى الباحثان بضرورة استخدام مؤشرات النموذج المقترح على نحو صحيح لكي يتمكن المعنيون من رصد حالة التعليم العام في العراق والوقوف على نواحي القوة والضعف فيه، بما يوفر أساساً للمقارنة مع نظم تعليم معاصرة، كما أوصى الباحثان بالاستفادة من النموذج في إيجاد روح التنافس بين مدارس التعليم العام في كل محافظة من خلال وضع جوائز للجودة تمنح سنوياً للمدارس التي تميّزت في تطبيق النموذج.

وفي هذا السياق فقد هدفت دراسة (Akar, 2018: 169 – 180) إلى استكشاف العلاقات بين نوعية حياة العمل، والإرهاق، والغربة المدرسية، والالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولهذا فقد تم اقتراح نموذجاً لجودة حياة العمل للمعلمين في تركيا. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، حيث تكونت مجموعة الدراسة من (٣١٤) معلماً متطوعاً يعملون في المدارس الحكومية في مدينة كيليس التركبية في العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧. ولقد تم جمع البيانات عن جودة حياة العمل للمعلمين، من خلال تطبيق: مقياس الإرهاق، ومقياس الاغتراب المدرسي، ومقياس الالتزام العاطفي ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولقد تم التحليل الإحصائي باستخدام الطرق الوصفية، ومعامل الارتباط، ولقد أسفرت نتيجة التحليل عن وجود تصورات للمعلمين لها تأثير سلبي عن جودة حياة العمل، علاوة على أن تصوراتهم حول الالتزام الوجداني لها تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتتمثل النتيجة الأهم المستخلصة من البحث في أن تصورات المعلمين للإرهاق والتغريب عن المدرسة تؤثر على تصوراتهم عن جودة حياة العمل. وبناءً على التطبيق الدوري للمقاييس السابقة، ومراجعة نتائجها يمكن اقتراح تحسين ظروف عمل المعلمين باستمرار.

ولقد هدفت دراسة (السيد، ٢٠١٨: ٢٤٩-٢٩٠) إلى تحسين جودة حياة العمل لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واعتمدت الباحثة على المنهج

الوصفي، مع تطبيق استبانة على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، للكشف عن واقع حياة العمل بتلك المدارس، وتقديم آليات لتحسين جودة حياة العمل في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، ولقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتفق مع طبيعة الدراسة، وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني، كما كشفت النتائج عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، علاوة على بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب سوء بيئة المدرسة المادية والصحية نتيجة لنقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، وفي ضوء النتائج السابقة فقد اقترحت الدراسة مجموعة من الآليات التي يمكن إتباعها لإدارة جودة حياة العمل، وقد تمثلت في: تنفيذ فرق العمل المدارة ذاتياً، وتطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة، والتأكيد على القيادة الفعالة ونوعية السلوك الإشرافي، وتنمية المسار الوظيفي للعاملين.

كما هدفت دراسة (Lalompoh& et.al., 2019: 23-31) إلى تحليل تأثير الحياة العملية على أداء المعلمين، والعلاقة بين دور مدير المدرسة وذكاء المعلمين الوجداني الذي يؤثر على نوعية الحياة العملية. ولقد تم إجراء الدراسة باستخدام منهج كمي وكان من خلال طريقة المسح التي اعتمدت على الاستبيان، مع إجراء مقابلة مع (٣٣) من معلمي المدارس الثانوية العليا في جاوة الشرقية بإندونيسيا للحصول على متغيرات في الإجابة على أهداف الدراسة، وبعد جمع البيانات في الشكل الترتيبي لمقياس ليكرت، ووصفها وعملها باستخدام طريقة تحليل المسار، تم التوصل إلى النتائج التالية: أن البرامج التي تطبقها الإدارة لتحقيق جودة حياة العمل تؤدي دورًا مهمًا في دعم أداء المعلمين، كما أن الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة والذكاء الوجداني للمعلمين لهما إسهامًا كبيراً في أداء المعلمين، كما أن نوعية حياة العمل تؤثر بشكل كبير على كفاءة مدير المدرسة والذكاء الوجداني للمعلمين، ولهذا فقد أكدت الدراسة على ضرورة إيجاد تكامل بين وظائف وسياسات إدارة

الموارد البشرية، وخطط وبرامج مؤسسات التعليم، ثم تطوير الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك، مع ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة، تتيح المجال لتطوير المهارات والقدرات بأفضل وضع ممكن. ومن خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بجودة حياة العمل يمكن القول أن مفهوم جودة حياة العمل وأساليب تحقيقها وإدارتها، قد استحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات بصفة عامة ومنها المؤسسات التعليمية بصفة خاصة، حيث أظهرت نتائج الدراسات السابق عرضها أن مظاهر الجودة داخل بيئة العمل تتضح من خلال إدراك العاملين وشعورهم بما يلي:

- التوازن بين الجهد المبذول والمقابل له؛ وليس المقابل هنا مادياً فقط بل يتعداه إلى تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لأداء الجيد والاحترام من قبل أرباب العمل.
- المدى المتاح أمام العاملين من الاستقلال والحكم الذاتي، ويرتبط ذلك بإمكانية اختيار تتابع المهام وكيفية إنجازها وتحديد الزملاء الذين سيعمل معهم.
- العلاقات القوية بين أداء العاملين ونجاح المؤسسات، وهنا يأتي دور برامج جودة حياة العمل وقدراتها على بث الثقة في نفوس العاملين ومنحهم القدرة على التكيف في العمل.
- الأمن الوظيفي أي ما إذا كان العمل مثيراً ويتم مكافأته أم لا ويغيب عنه الرتابة والتكرار.
- اعتقاد العاملين أنه يتم معاملتهم بعدالة وإنصاف ومساواة في مواقف العمل المختلفة.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ المدرسي ومكوناته وأبعاده، وكذلك الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل وأبعاده، يمكن القول أن الاهتمام بإدارة جودة حياة العمل قد جاء ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي مع رغبة المؤسسات المختلفة في تحسين أداء مواردها البشرية باعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي، حيث تهدف إدارة جودة حياة العمل إلى تحقيق ما يلي:

- تمكين الأفراد العاملين من تطوير قدراتهم وطاقاتهم والاستفادة منها.
- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال تفعيل وتعبئة مواردها البشرية.
- تحسين نظام العمل الجماعي، وتطبيق نظم اتصالات فعالة.



- زيادة الالتزام التنظيمي، بتحقيق العدالة والإنصاف ونشر الثقة بين جميع العاملين، والتقليل من الضغوط المهنية.
- العمل الدائم لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بتوفير فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات، إلى جانب تطبيق سياسات جيدة للأجور والمكافآت والمزايا والخدمات.
- وفي سبيل تحقيق الأهداف السابقة، فإن هناك عديد من المداخل التي يمكن أن تطبقها الإدارة تسهم في تحقيق جودة حياة العمل، ومنها ما يلي:
- تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- التأكيد على دور القيادة الفعالة في تحقيق الاحترام بين العاملين.
- تنمية المسارات الوظيفية لجميع العاملين.
- ربط المكافأة بمعدل إنتاجية كل فرد.
- التأكيد على العدالة التنظيمية.

ونظراً لكون المناخ المدرسي يتمثل نتاج التفاعلات الحادثة بين جميع العاملين داخل المدرسة من طلاب معلمين وإداريين وأولياء أمور ومعنيين.. الخ، وذلك باستغلال الموارد المادية والتجهيزات المتاحة ببيئة العمل المدرسي، فإن المناخ المدرسي إما أن يظهر إيجابياً وإما أن يظهر سلبياً بحسب نوع تفاعلات الموارد البشرية وتوافر الإمكانيات داخل بيئة التنظيم، وهو ما يستلزم البحث عن أساليب داعمة لتحقيق مناخ مدرسي إيجابي يتلائم معه تحقيق إنتاجية عالية وتحقيق مركز تنافسي لكل مدرسة.

وفي هذا الصدد فإن مداخل وأساليب إدارة جودة حياة العمل تسهم في تحسين ظروف العمل، وتؤكد على العلاقات الإنسانية، وتدعم المشاركة في القرارات، وتوفر فرص الترقى، والإثراء المهني وتعمل على تحقيق الأمن الوظيفي. وكل ذلك يسهم بدوره في تحسين إنتاجية العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية بوجه عام، بما يعود على المناخ المدرسي بجعله أكثر إيجابية وفاعلية، وإرضاءً لجميع العاملين والمستفيدين في آن واحد.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية على ضوء الخطوات التالية:

١. تجميع الأدبيات المتعلقة بمتغيرى الدراسة، وهما: إدارة جودة حياة العمل فى الفكر المعاصر، والمناخ المدرسى.

٢. تحليل الدراسات والبحوث المتعلقة بكل متغير من المتغيرين، مع تحديد أبعاد العلاقة بينهما، وإسهامات إدارة جودة حياة العمل فى تحسين مناخ المؤسسات بصفة عامة والتعليمية منها بصفة خاصة.

٣. تحليل أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى، وتحديدتها فى مجموعات، وذلك من خلال دراسة وتحليل ما جاء فى المصدرين الرئيسيين للتشريع الإسلامى، وهما: كتاب الله (القرآن الكريم) والسنة النبوية المشرفة.

٤. استخلاص أوجه الإفادة من النهج الإسلامى، فيما يتعلق بأبعاد إدارة جودة حياة العمل وسبل الاهتمام بالموارد البشرية والتعامل معها.

٥. تقسيم سبل الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل فى النهج الإسلامى فى تحسين مناخ المدارس المصرية، وذلك فى جانبين، الأول: يتمثل فى وضع قائمة بقيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامى لتحسين مناخ المدارس المصرية. بينما يتمثل الجانب الثانى: فى تحديد متطلبات تنفيذ قائمة قيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامى لتحسين مناخ المدارس المصرية.

**الإطار النظرى للدراسة:**

يشهد العالم عديد من التحولات الجذرية المتسارعة فى شتى مناحى الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة، وتقع المؤسسات والهيئات المسؤولة عن إدارة التعليم-التي تعتمد على الأفراد العاملين لديها، ومدى توافر المواصفات الكمية والنوعية اللازمة لقيامهم بأدوارهم على المستوى المطلوب- فى طليعة تلك المؤسسات.

ويتضمن الإطار النظري للدراسة المحاور التالية:

### المحور الأول: الأسس النظرية للمناخ المدرسي:

يعبر المناخ المدرسي مجموعة من العوامل والخصائص المميزة لبيئة العمل، بما يؤثر في كافة أفراد المدرسة، فعن طريقه يتم تمييز بيئة العمل إن كانت إيجابية أو سلبية، وبذلك فإن المناخ المدرسي يحتل أهمية بالغة، وذلك نظراً لتأثيراته المباشرة على مختلف المظاهر والسلوكيات للأفراد الذين ينتمون للمدرسة.

### أولاً: ماهية المناخ المدرسي:

يستعمل مفهوم المناخ المدرسي في أدبيات علم الإدارة مجازياً لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة ولقد تم استخدام هذا المصطلح بهذا الشكل تأكيداً على ضرورة النظر إلى المؤسسات من منظور نظامي يرى في المؤسسة كائناً عضواً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وباستخدام هذا المعنى المجازي فإن المناخ المدرسي يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم الإداري والتي تؤثر على سلوك الأفراد، وعلي مجمل العملية الإدارية ونتائجها النهائية لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة في الموارد المادية والبشرية .  
(عطوى، ٢٠١٤: ١٢٣)

ولقد تعددت مداخل تحديد المناخ المدرسي، والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف هذا المصطلح في فئات، حيث تتمثل هذه المداخل فيما يلي: - (Reblando, 2019:44) (45)

(أ) المدخل الهيكلي: وفقاً لهذا المدخل ينشأ المناخ المدرسي من عدة امتيازات متعلقة بالهيكل التنظيمي، مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، وحجم المدرسة، وعدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المدرسة، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

(ب) المدخل الإدراكي: يركز هذا المدخل على أن الأفراد داخل المدرسة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ المدرسي، والذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة

المدرسة، وبذلك فمن المحتمل وجود عدد كبير من المناخات داخل المدرسة الواحدة حسب إدراك كل فرد لخصائص المدرسة، ونمط قيادتها، ونماذج اتخاذ القرار بداخلها.

(ت) **المدخل التفاعلي**: يرجع هذا المدخل تكوين المناخ المدرسي إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، ومن ثم فإن المناخ المدرسي طبقاً لهذا المدخل عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر التنظيمية الأخرى داخل المدرسة الواحدة.

(ث) **المدخل الثقافي**: يؤكد هذا المدخل علي أهمية وجود ثقافة القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، لذا يركز المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك فإن المناخ المدرسي لأي مؤسسة تعليمية يتضمن المحيط الثقافي والاجتماعي السائد داخل المدرسة، وأنه بأبعاده المختلفة يهدف إلى تحسين نتائج العملية التعليمية وذلك من خلال تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المدرسة.

#### ثانياً: مقومات المناخ المدرسي:

يعتبر مفهوم المناخ المدرسي من المفاهيم التي لقيت اهتماماً بالغاً من الباحثين في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية بصفة عامة، والمؤسسات التربوية والتعليمية بصفة خاصة، حيث يوصف بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم وأدوار الآخرين في المدرسة.

ولقد توالى الدراسات والبحوث لتفسير المناخ السائد في المؤسسات الصناعية والإنتاجية بصفة عامة، ثم عقب ذلك ظهرت الدراسات الخاصة بالمناخ المدرسي. ولقد تناولت هذه الدراسات أهم مقومات وركائز المناخ المدرسي، والتي قام الباحث بتصنيفها في ستة محاور، وذلك كما يلي:

#### ١ - مقومات تتعلق بالإدارة المدرسية:

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

##### أ - النمط الإداري السائد بالمدرسة:

تتعد أنماط الإدارة المدرسية ما بين نمط ديكتاتوري متحكم، ونمط فوضوي متساهل، ونمط ديمقراطي مشاور، ولكل نمط سمات وخصائص، ويمكن القول أن النمط الإداري الديمقراطي يمثل أحد مقومات بناء المناخ السليم، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي لمديري المدارس

وبين الروح المعنوية التي تسود المعلمين لصالح النمط الديمقراطي، وأن النمط الإداري يؤثر أيضاً في المناخ المدرسي، وكذلك التحصيل الدراسي للطلاب، وأن أفضل الأنماط الإدارية هو النمط الديمقراطي. (عطوى، ٢٠١٤: ٧٦)

وفي ضوء ما تقدم فإن استخدام الأسلوب الديمقراطي في المدرسة يعنى الإحساس بالأمن، والشعور بالرضا، والحب، والتعاون، كما أنه يعطي لكل عضو الفرصة لأن يعبر عن رأيه دون خوف، ويجد التشجيع والتقدير من الإدارة المدرسية الديمقراطية، وبالتالي فإن ذلك يعطي الفرد سواء كان معلماً أم تلميذاً أم إدارياً بالمدرسة الثقة بالنفس والقدرة على التغيير والإبداع، فهي تتيح للجميع التدريب على إبداء الرأي والاهتمام بألوان الأنشطة التربوية المختلفة التي تجعل من الديمقراطية حقيقة قائمة بالمدارس، وليست شعاراً يردد.

#### ب- المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدرسة:

تتمثل أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار التعليمي في الإسهام وبطريقة شاملة ومتكاملة في إدارة مدارسهم، وهذا يعكس اهتمام المعلمين بالمجتمع الخارجي، وأثر ذلك على قراراتهم المدرسية، وأثرها في حياتهم وعملهم. كما أن الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات تكون أفضل في حالة مشاركة المعلمين؛ حيث تسهم مشاركتهم في زيادة خبراتهم ومهاراتهم، ومن ثم قدرتهم على حل المشكلات، وأن هذه الإسهامات تعمل على زيادة الاقتناع والرضا الوظيفي للمشاركين، كما تؤدي إلى الاهتمام والولاء لتنفيذ خطط المدرسة، وسياستها التربوية والتعليمية. (شعيب، ٢٠١٤: ٣٧)

وبذلك تؤدي مشاركة المعلمين إلى تحمل مسئوليات التغيير في سياسة المدرسة، خاصة فيما يتعلق بتطوير المناهج واقتراح خطط الأنشطة، وهذا كله من شأنه أن يساعد على إيجاد مناخ مدرسي جماعي.

#### ج- تقسيم العمل وتفويض السلطة داخل المدرسة:

يعنى تقسيم العمل توزيعه، وتحديد المهام تحديداً دقيقاً على الأعضاء المعاونين لإدارة المدرسة. أما تفويض السلطة فيعنى إنابة أحد المعاونين للمدير للقيام ببعض مهامه أو كلها في حالة غيابه عن المدرسة، حيث تتعدد مبررات الأخذ بهذا المبدأ الإداري، منها: (الريبيعي، ٢٠١٩: ٣٥)

- أن توزيع السلطة يجعل العمل يسير تلقائياً بنجاح وكفاءة عالية.
- يرتبط مبدأ تقسيم العمل وتفويض السلطة بنمط اللامركزية في إدارة التعليم.

• زيادة مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة، وتنوعها نظراً للتطور السريع في حقل التعليم، وما واكبه من تطور، ونمو في الإدارة المدرسية.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن تقسيم العمل وتوزيع مدير المدرسة سلطاته على الأعضاء المعاونين له، يفيد من حيث تخفيف ضغوط العمل عن المدير، إلى جانب إيجاد ثقة متبادلة بين أفراد إدارة المدرسة، وإيجاد مجتمع مدرسي قائم على التعاون، ومن هنا يعتبر مبدأ تقسيم العمل وتوزيع السلطة مقوماً إدارياً يساعد على تحقيق المناخ المدرسي الداعم للثقة بين الأعضاء داخل المدرسة.

#### د- فاعلية عملية الاتصال داخل المدرسة:

الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والتعليمات من شخص لآخر، أو لمجموعة أشخاص، ومن خلالها يحدث التفاعل، بين إدارة المدرسة وأفراد المجتمع المدرسي. وللاتصال أهمية قصوى في المؤسسات التعليمية حيث إن نجاحها في تحقيق الأهداف، يرتبط إلى حد كبير بنجاح عملية اتصال المؤسسات التربوية بخارجها، وترجع أهميته للعوامل الآتية: (العربي، وكراس، ٢٠١٨: ٢٩٩)

- الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية لعمل الفرد إلى حد كبير بمدى فاعلية الاتصال داخل هذه المؤسسة.
- تبدو أهمية الاتصال واضحة لكونها عملية تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف. كما أن ذلك شرط أساسي لتمكين الفرد من أداء عمله على وجه صحيح.

#### ٢- مقومات تتعلق بالمعلمين:

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

##### أ- الانتماء للمدرسة:

يعد الانتماء من الحاجات الاجتماعية الأساسية في بناء مناخ إيجابي، والحاجات الأساسية للفرد ليست إلا طاقات كامنة تدفعه إلى أن يتخذ موقفاً معيناً تجاه الأشخاص المحيطين به، وبالتالي يسلك بطريقة معينة داخل بيئته، وهذه الطاقات الكامنة هي التي ترسم للفرد أهدافه، والكيفية التي تتحقق بها هذه الأهداف، بحيث لا تتعارض مع بيئته، وإنما تتوافق معها، وعلى ذلك بقدر إشباع هذه الحاجات داخل البيئة المدرسية تكون اتجاهات المعلمين إيجابية أو سلبية نحوها.

**ب- العمل بروح الفريق داخل المدرسة:**

عمل المعلمين بروح الفريق يعنى المشاركة والتعاون فيما بينهم، ومبدأ المشاركة هذا يعنى أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، إذ إن قدرة الجماعة على فهم أي موضوع وعلى اتخاذ قرارات بشأنه أفضل مما لو ترك الأمر لفرد ما، مهما بلغ هذا الفرد من تفوق وذكاء.

(الطلحي، وبكر، ٢٠١٨: ٣٢٣)

**ج- الشعور بالرضا الوظيفي داخل المدرسة:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الدرجة ما بين توقع الإنسان عن عمله، وما يحصل عليه بالفعل من هذا العمل، وبناءً عليه فإن المعلم الذي يتوقع من مدرسته التي يعمل بها ومجتمعه، تحقيق المستوى المادي والاجتماعي المناسب لمهنته، فإن تحقق ذلك للمعلم من شأنه أن يشعره بالرضا عن عمله ووظيفته.

**د- تكوين المعلم ومستوى تأهله:**

يعد المعلم أحد الدعامات المهمة للعملية التعليمية، بل هو أشدها أثراً في تربية النشء، ومن ثم يحدد نوعية مستقبل الأجيال، ولهذا يمكن القول أن تكوين المعلم وكفأته تمثلان أحد مقومات المناخ التربوي السليم في المدرسة، إذ لا يمكن أن يحدث المعلم في نفوس طلابه الآثار المرجوة، إلا إذا كان متمكناً ملتزماً متحلياً بالأخلاق، ومطبّقاً لمحاسن الأفعال. (Lacks, 2016: 38)

**٣- مقومات تتعلق بالمنهج وطرق التدريس:**

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

**أ- مشاركة المعلمين في اختيار المواد الدراسية وتحديد مشكلات المنهج:**

هناك أهمية كبيرة لمشاركة المعلمين في وضع المقررات الدراسية، ودراسة ما يتصل بها من مشكلات إذ يمكن للمعلمين أن يعالجوا المنهج على نحو يحقق ما فيه من مزايا، ويسد ما فيه من نقص، وبذلك يمكن تعديل أي منهج حسب ظروف المناطق التعليمية، وتبعاً لما يحدث داخل المدارس (الربيعي، ٢٠١٩: ٣٦). ولمشاركة المعلمين في تقييم المنهج وتعديله الأثر البالغ في شعورهم بقيمتهم وأهمية دورهم في تكوين الطلاب وفي العملية التعليمية ككل

**ب- ممارسة الأنشطة التربوية بالمدرسة:**

تعد الأنشطة التربوية من أهم جوانب العملية التعليمية التي تعمل على بناء الطالب باعتباره أهم عضو في المجتمع المدرسي، ويعد الاهتمام بالأنشطة التربوية في المدارس من الأساليب الفعالة في التعلم، حيث تسهم الأنشطة بجعل المدرسة أشبه بمجتمع صغير يعمل ويتعلم الطلاب فيه عن طريق العمل والنشاط (الشاوي، ٢٠١١: ٢٠٣)، وبذلك تزداد الفاعلية المدرسية، وتزداد المدرسة انساقاً وترابطاً مع البيئة المحلية التي تقع بها، علاوة على الارتقاء بالمستوي العلمي والخلقي للطلاب، ومن هنا تبدو أهمية الأنشطة التربوية في تحقيق المناخ المدرسي الفعال.

**ج- فاعلية طرق التدريس بالمدرسة:**

يتوقف على طريقة التدريس نجاح إخراج المنهج إلى حيز التنفيذ، واستفادة الطالب، ونموه، ولقد تعددت طرق التدريس الحديثة نتيجة لتطور الأحداث التربوية والنفسية، ومن هذه الطرق: طريقة المشروع، وطريقة حل المشكلات هذا بالإضافة إلى الطرق التقليدية المتمركزة حول الإلقاء والتلقين، ومع الاعتراف بأن لكل منها إيجابيات. كما أن لكل منها سلبيات إلا أنه يجب التأكيد على أنه لا توجد طريقة أفضل من الأخرى إلا حسب طبيعة الموضوع والموقف التعليمي (الشاوي، ٢٠١١: ٢٠٣). وبمراعاة المعلم لذلك تتحول طريقة التدريس إلى مجموعة من مهارات وأساليب التدريس الفعالة وتصبح أحد العوامل التي تساعد على تحسين بيئة ومناخ المدرسة.

**د- تنظيم الامتحانات وأسلوبها بالمدرسة:**

يُلاحظ على بعض نظم الامتحانات تركيزها على قياس الجوانب المعرفية، ودرجة تحصيلها فقط، وذلك رغم تمكن علماء النفس والمتخصصين في مجالات الاختبارات والمقاييس من وضع اختبارات لقياس استعدادات الطالب للتعلم، مع وجود اختبارات تحدد ذكاءه، وأخرى تحدد درجة ابتكاره، وثالثة تقيس مدى تقبله لذاته، ولقد أدخلت على هذه الاختبارات تعديلات وإضافات تساعد على تحديد أثر عوامل أخرى خارج نطاق الطالب كالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يتعامل معها الطالب. (الربيعي، ٢٠١٩: ٣٨)

وبهذا يمكن القول أن تنظيم الامتحانات وأسلوبها على النحو السابق يؤثر سلبياً على مناخ المدرسة، حيث لا يقوم المعلم بتدريس إلا ما هو ضروري لمساعدة الطلاب على مجرد اجتيازهم الامتحان



بنجاح، وهم بدورهم يركزون نشاطهم التعليمي حول الامتحان، وبالتالي يجدون فيه عبئاً ثقيلاً، فيوجهون تحصيلهم في المواد المختلفة فقط نحو حفظ ما يوصلهم إلى اجتياز الامتحان بنجاح، وتحقيق أعلى درجات.

#### ٤ - مقومات تتعلق بالطلاب وأولياء الأمور:

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

##### ١. المقومات التي تتعلق بالطلاب:

وتتضمن ما يلي:

(١) اتجاهات الطلاب نحو المدرسة والمعلمين: إن أساس ارتباط الطلاب بمدرستهم هو إشباعها لحاجاتهم ومراعاة شعورهم، وذلك من خلال التوجيه المبني على العطف ومراعاة مصالحهم، وفهم دوافعهم، ولا يعنى ذلك التراخي في المعاملة مع الطلاب، ولكن يعنى أن يشعروا بالاطمئنان إلى مجتمعهم المدرسي، وعدالته الاجتماعية. ولاشك أن أفضل المدارس مناخاً تلك التي يعامل فيها جميع الطلاب معاملة قوامها العدالة والاحترام. (عطية، ٢٠١٩: ٢٤)

(٢) توجيه الطلاب ومساعدتهم على حل مشكلاتهم بالمدرسة: يهدف التوجيه إلى الاهتمام بتزويد الطلاب بقدرات ومهارات معينة، يمكن بها مواجهة المشكلات المختلفة، والتقليل من حدة أثرها، والتكيف معها، دون الخضوع لها. وتوجيه الطلاب يشمل مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تهدف إلى مساعدة الطلاب على التغلب على المشكلات التعليمية التي تقابلهم أثناء الدراسة، مثل: كراهيتهم لمادة معينة، أو تأخرهم دراسياً في مادة أخرى، أو مشكلات تتعلق بالاستنكار، وحل الواجبات المدرسية، وغير ذلك. (حباكة، ٢٠١٤: ٨٥١)، والتوجيه بهذه الصورة مهم للطلاب، حيث يساعده على مواجهة مشكلاته، وعلى التكيف مع المجتمع المدرسي تكيفاً سليماً، ومن هنا يصبح التوجيه أمر ضرورياً بالنسبة للمجتمع المدرسي عامة والطلاب خاصة.

(٣) مشاركة الطلاب في الضبط المدرسي: الضبط المدرسي هو عملية تربية تتطلب التحكم في السلوك والانفعالات تحت قيادة موجه من أجل تحقيق أهداف معينة، ومن بينها الضبط الاجتماعي. ولقد كان مفهوم الضبط المدرسي يقوم على أساس استخدام إدارة المدرسة العقاب

لإخضاع طلابها، لكن سرعان ما تغير هذا المفهوم ليكون الضبط المدرسي على أساس ديمقراطي، وعلى أساس احترام الذات، وتوليد الرغبة الصادقة للطلاب، والتي تمكنهم من العمل على الوجه الصحيح.

ويجب أن يكون تحقيق النظام داخل المدرسة مجهوداً تعاونياً، يتعاون فيه الجميع من مدير المدرسة ومعلميها إلى طلابها، وأن يكون الضبط ذاتياً بمعنى أن ينبع من داخل الطلاب أنفسهم، لا أن يفرض عليهم فاشترك الطلاب في معالجة مشكلات النظام، ووضع الأسس التي يقوم عليها يضمن المحافظة عليه والعمل على تطوره وتقدمه، ولا شك أن المدرسة عن طريق تنظيمها للمناظرات والندوات وغير ذلك من الوسائل يمكنها أن تنمي في طلابها الاتجاهات السليمة التي تساعد على ضبط النظام والتدريب عليه، فالطلاب يكتسبون الضبط الاجتماعي عن طريق الفرص التي تهيأ لهم في داخل المدرسة. (حباكة، ٢٠١٤: ٨٥٤)

ب- المقومات التي تتعلق بأولياء الأمور:

وتتضمن ما يلي:

#### (١) الدور التربوي للأسرة وعلاقته بالمناخ المدرسي:

تمثل الأسرة الأساس الأول في تنشئة الفرد اجتماعياً، وهي الإطار العام الذي يحدد تصرفات أفرادها، فهي التي تشكل حياتهم، وتضفي عليهم خصائصها وطبيعتها، فإذا كانت الأسرة تهتم بالثقافة ذات المستوى الرفيع، فلا بد وأن ينعكس ذلك على تصرفات أفرادها، والأسرة هي نموذج الوعي الاجتماعي للأفراد. كما أن الأسرة هي المؤسسة التربوية الأولى في حياة الأفراد، وتبدو علاقة الأسرة بتحقيق المناخ المدرسي من خلال الأهمية الخاصة، التي تكتسبها المواقف الأسرية في التنشئة الاجتماعية، كما أن الأسرة تمثل البيئة التي اكتسب منها الطالب أنماط سلوكه، وبذلك فهي

شريكة للمدرسة في العملية التربوية. (Xia, Fosco & Feinberg, 2016: 449)

#### (٢) المشاركة الوالدية في الفاعليات المدرسية:

لم يعد التعليم مسئولية المدرسة وحدها، بل أصبح عملية يجب أن يسهم فيها المجتمع بجميع مؤسساته، وأن رسم أهداف التعليم وسياسته ووضع خططه التي تحقق هذه الأهداف، لا يستقل به المعلمون والمربون فقط، بل يجب أن يشارك في ذلك ذوو الرأي في المجتمع. كما أن تربية النشء

لا يمكن أن تنفرد المدرسة بها، بل هي شركة يتقاسمها المعلمون، والآباء. فهي عملية تهتم المجتمع بجميع عناصره، والآباء أهم أفراد المجتمع الذين يعينهم ما يدور داخل المدرسة. وعلى ذلك يمكن تحديد أهمية مشاركة الآباء في العملية التعليمية داخل المدارس في النقاط الآتية: (Xia, Fosco & Feinberg, 2016: 453)

- توثيق العلاقة بين المنزل والمدرسة؛ باعتبارهما أهم المؤسسات التربوية، وحتى لا يعيش كل منهما بمعزل عن الآخر.
  - توطيد العلاقة بين أولياء الأمور أنفسهم، وتبادلهم الخبرات التربوية فيما بينهم وبين إدارة المدرسة من ناحية، والمعلمين من ناحية أخرى.
  - الاستفادة من خبرات بعض أولياء الأمور في مجال الأنشطة الفنية، والثقافية، والترويحية، والأكاديمية بالمدرسة.
  - وقوف الآباء على مستويات أبنائهم التعليمية، خاصة فيما يتعلق بمستوي الإنجاز في مجال الأنشطة.
  - تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية، وتعويد الأهالي على الخدمة الذاتية وتحطيم القيم السلبية والانعزالية في المجتمع.
- ووفقاً لما تقدم فإن مشاركة الآباء في التخطيط ورسم سياسة المدرسة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق هدف أكبر، ألا وهو تطوير العملية التعليمية بشكل عام، وزيادة تحصيل الطلاب بشكل خاص.

#### ٥- مقومات تتعلق بالمباني المدرسية:

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

##### أ- الخدمات المدرسية:

يعتبر المبنى المدرسي أحد الأركان الأساسية للمدرسة لأداء العملية التعليمية، ويقدر ما يكتمل للمدرسة من إمكانيات ومقومات مادية داخل هذا المبنى، تنتهي لها فرص المضي قدماً نحو تحقيق النمو المتكامل لطلابها، ونحو إعدادهم لمواجهة الحياة العملية، ومن المقومات المادية ما يتصل

بالخدمات المدرسية، ومن أهم الخدمات التي ينبغي توافرها بالمبنى المدرسي: حجرات الدراسة والنشاط التعليمي، وحجرات وأماكن النشاط والخدمات العامة والترويح، المرافق الصحية، حجرات الإدارة. (Ozgenel, Yilmaz& Baydar, 2018: 96)

ومن ثم فإن توافر الخدمات المدرسية السابقة يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لكفاءة المدرسة وفعاليتها؛ إذ يمكن الحكم على جودة سير الدراسة المدرسية، من خلال توافر هذه الخدمات، ومن ثم فإن تحقيق مناخ فعال بالمدرسة، يتطلب توافر هذه الخدمات المدرسية وبشكل دائم.

#### ب- ظروف العمل من إنارة، وتهوية بالمدرسة:

إن توافر ظروف العمل المناسبة من الإضاءة السليمة والتهوية الجيدة وغير ذلك، تعد شروطاً لا بد منها لضمان التفاعل الجيد بين أطراف العملية التعليمية (مدير المدرسة- المعلمين- الطلاب- المناهج )، ومن هنا ينبغي التأكيد على ضرورة مراعاة الشروط الصحيحة عند تصميم المباني الدراسية الجديدة، ومتابعتها من خلال الصيانة الدورية لها، وهذا من شأنه أن يسهم في تحسين البيئة المدرسية، وعندئذ يتحقق المناخ التربوي السليم. (شعيب، ٢٠١٤: ٣٩)

#### ٦- مقومات تتعلق بعلاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها:

وتتضمن هذه المقومات ما يلي:

#### أ- تقديم المدرسة خدمات مختلفة لأفراد بيئتها:

تأتي المدرسة كمؤسسة اجتماعية في مقدمة المؤسسات التي تسهم في تقديم خدمات مختلفة لأفراد المجتمع، ويرجع ذلك لما تملكه المدرسة من إمكانيات كثيرة يمكن لأفراد المجتمع استثمارها في مزاولة الأنشطة التعليمية، والثقافية، والاجتماعية، علاوة على إمكانية الاستفادة من خبرات المعلمين والفنيين داخل المدرسة. وتقديم المدرسة خدمات لأفراد بيئتها هو جزء من رسالتها، كما أن ذلك يزيد من حيويتها ويساعد على اكتمال صورة الجو الاجتماعي في المدرسة، ومرجع ذلك هو تدريب الطلاب على أداء الخدمات للمجتمع من ناحية، وإشعار المجتمع بخدمات المدرسة من ناحية أخرى، ومن هنا تلتحم وتحتك المدرسة ببيئتها احتكاكاً مباشراً. (Lacks, 2016: 47)

وهنا يمكن القول أن اتصال المدرسة بالبيئة المحيطة بها على النحو المشار إليه يسهم في تحقيق المناخ الفعال، حيث إنه من الضروري على المدرسة أن تمثل حياة المجتمع، وتدرس مشكلاته، وتحاول أن تسهم في حلها.

#### ب- استخدام البيئة المحيطة بالمدرسة كمعمل للتعليم:

تعتبر المدرسة مرفقاً من مرافق المجتمع المحيط بها تقدم له الخدمات المختلفة، وفي نفس الوقت يقوم المجتمع بتقديم خدمات مماثلة لها، ومن هنا كان الارتباط العضوي بين المدرسة والبيئة المحيطة بها ضرورة تربوية لابد من التأكيد عليها. حيث تشمل البيئة التعليمية للمدرسة مؤسسات المجتمع المختلفة سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية زراعية، أم صناعية، أم مكتبات عامة وأندية. وبالإضافة إلى ما سبق تعتبر المسارح، والمعارض من أهم المراكز الثقافية، ولهذا فإن استخدام هذه المراكز والتعود على الذهاب إليها يعتبر من الأمور المهمة والأساسية، وخاصة للطلاب، ومن هنا يعد استخدام مؤسسات البيئة كحجرات دراسية غير نمطية مقوماً آخرًا لربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها، ولذا فإن اتجاه المدرسة وتحركها للخارج نحو مؤسسات المجتمع من شأنه أن يسهم في إثراء المناخ المدرسي وتفعيله. (Fiore, 2016:173)

#### ج- ربط المناهج الدراسية بالحياة الواقعية للمجتمع:

لا يمكن أن تصبح المدرسة مؤسسة مجتمعية، إلا إذا روعيت مجموعة من العوامل عند تحديد مستويات المناهج الدراسية، وقد حددت في ستة عوامل هي: (الطبيعة الإنسانية، ومطالب المجتمع الواقعية، والحاجات الاجتماعية المثلى، ومطالب الأفراد، وحاجات الفرد المثالية، ومطالب التراث الثقافي). (Fiore, 2016:174)

إن المدرسة مؤسسة أنشأها المجتمع لحفظ تراثه واستمراره وتربية أبنائه من أجل إعدادهم للمشاركة الفعلية في الحياة الاجتماعية، ويعد الارتباط بين المناهج وبين البيئة المحيطة من الأمور المستهدفة لتحقيق تعلم اتقاني، له قيمة وجدوى عند المتعلم وهو ما يجعله راضياً عن مدرسته منضبطاً فيها حريصاً على تحسينها وتطويرها بالاشتراك مع معلميه وزملائه.

ويتضح من عرض مقومات المناخ المدرسى أنه يمكن النظر للمناخ المدرسى وفقاً لثلاث رؤى: **أولها:** ينظر إلى المناخ المدرسى أنه خاصية من خواص المؤسسات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، **وثانيها:** يرى مفهوم المناخ المدرسى من خلال تصورات العاملين ومعتقداتهم عن مدارسهم، **وثالثها:** يحدد المناخ المدرسى من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين كل فرد ومؤسسته، ورغم أن مقومات المناخ المدرسى، قد تنوعت إلا أنها اتفقت على عدد من السمات المميزة للمناخ فى المؤسسات التعليمية، منها ما يلى:

- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الثقة فى إمكانات الآخرين بإنجاز الأعمال.
- الروح المعنوية العالية بين أعضاء المدرسة.
- التلاحم والانتماء للمدرسة.
- وجود الفرصة للمشاركة فى إبداء الرأى واتخاذ القرارات.
- النمو والتجديد المدرسى المستمر.
- الاهتمام ومراعاة مصالح الآخرين.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة على المناخ المدرسى:

تتعدد العوامل التى يتوقف عليها تحديد معالم المناخ المدرسى، فمن خلال تأثير هذه العوامل يمكن القول بأن المناخ المدرسى يعد مناخاً إيجابياً، ومن خلال تأثير هذه العوامل أيضاً يمكن القول بأن المناخ المدرسى يعد مناخاً سلبياً، وتمثل هذه العوامل فيما يلى:

#### ١ - نمط القيادة والسلطة داخل المدرسة:

للقائدات التربوية تأثيراً مباشراً، سلباً أو إيجاباً، على أداء الأفراد داخل المجتمع المدرسى، فمن القائدات التربوية ما تعنى بالأبعاد الوظيفية التى تتصل بمهام العاملين فى نطاق الواجبات الرسمية دون الاهتمام بالعاملين، ومن القائدات ما يعنى بالأبعاد الإنسانية على حساب العمل، ومن القائدات ما يوازن بين الأبعاد الوظيفية والإنسانية. ومن ناحية أخرى فإن نمط السلطة يحدد ملامح المناخ المدرسى، فمنها المركزية والتى تعنى تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهى تنسجم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعنى اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى فى

السلم الإداري مما يتيح للمؤوسين فرص الاجتهاد، واقتراح الحلول، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يزيد من الالتزام بتنفيذه. (يوسف، ١٨٦:٢٠١٩)

## ٢- طبيعة العمل المدرسي:

تتحدد طبيعة العمل بمدى تركيز المؤسسة على الإنجاز والإنتاجية من عدمه، فالتركيز على الإنجاز يمثل دافعاً للفرد ومؤسسته على تحقيق الأهداف، علاوة على كسب الولاء والانتماء للعاملين، كما تتحدد طبيعة العمل بمدى مرونة التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار يسهم الهيكل التنظيمي في تحديد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، إذ يبين الوحدات الإدارية والتنظيمات والتي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة، مع بيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المؤسسة. (Gibb, 2019:29)

ومن جانب آخر يعتبر العبء الملقى على كاهل المعلم عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم. فالأعباء الخفيفة تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلم وبالتالي إلى فاعليته في التدريس، بينما تؤثر زيادة الأعباء سلباً على أداء المعلم، ومن أمثلة الأعباء المتزايدة على المعلم ما يلي: (عطية، ٢٠١٩: ٢٩)

زيادة نصاب المعلم التدريسي: حيث إن كثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية أمر يرهق المعلم ويقلل من فاعليته.

- زيادة الأعباء الإضافية للمعلم: فضخامة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم تؤدي إلى إرهاقه وبالتالي إلى قصور في أدائه لمهامه التربوية والتعليمية داخل المدرسة.
- كثافة التلاميذ في الفصول الدراسية: فالفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية القليلة تسمح للمعلم بإدارة الفصل وحفظ النظام ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، بينما يتضاءل مستوى التفاعل في الفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية العالية.
- توفر الأمن الوظيفي من عدمه: ويعني منح المعلم وظيفة دائمة، أم مؤقتة، فكلما توفرت أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع المقترنة بالمهنة من أمن واستقرار وثبات،

توفر استقراراً نفسياً وتم رفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

### ٣- العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

يقصد بالعلاقات الإنسانية، السلوك الإدارى الذى يقوم على تقدير كل فرد فى التنظيم الإدارى، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد أو الرئيس وعلى حسن النية نحو الآخرين وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية، وتتوقف فعالية العلاقات الإنسانية على مدى تقدير جهود الأفراد فى الجهاز الإدارى ومدى رعاية المواهب والاحترام المتبادل وبناء الثقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم، كما تتوقف أيضاً على مدى تشجيع العمل التعاونى من أجل حل المشكلات التى تنشأ فى بيئة العمل بالأساليب العلمية والموضوعية. (أحمد، ٢٠١١: ١٢٥)

### ٤- نمط الاتصالات الإدارية داخل المدرسة:

تعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمى وأنماط العلاقات غير الرسمية التى من شأنها توفير مناخاً ملائماً فى إيجاد التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتبسيط دورهم وأدائهم. وفى ذلك توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخاً جيداً يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، حيث تسهم فى توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين الأفراد وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بأقصى كفاءة وفعالية وتقليل الهدر والضياع فى الجهود البشرية والمادية والمالية. (أحمد، ٢٠١١: ١٢٧)، وبناءً على ذلك فإن نمط الاتصال يؤثر فى توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

### ٥- التدريب والتنمية المهنية للعاملين:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التى تستخدمها المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية فى أعمالهم الحالية أو المستقبلية، من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق



أهداف المؤسسة. وبذلك يتوقف المناخ الجديد وتحقيقه على مدى تنمية السلوك التنظيمي وتطوير قدرات العاملين في المؤسسة وتنمية المهارات القيادية لدى المديرين.

#### ٦- تطبيق نظم للثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل إقرار ودعم السلوك المرغوب به، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه. وفي هذا الصدد يعد تطبيق المحاسبة على الأداء المدرسي من أهم المتطلبات المستحدثة في المدارس إذ يؤدي تطبيقها إلى سيادة جو من العمل الفعال داخل المدرسة، بينما يترتب على عدم تطبيقها ضياع العديد من محاولات جهود الإصلاح والتطوير (عبد الفتاح، ٢٠١١: ٧٨)

#### ٧- إمكانات المدرسية وتجهيزاتها:

تشكل إمكانات المدرسة وتجهيزاتها عاملاً مهماً من عوامل البيئة الطبيعية المادية للمدرسة الذي تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية. فمدى صلاحية وكفاءة هذه الإمكانيات والتجهيزات من حيث الكفاءة لاستيعاب عمليات التعلم والتعليم يعتبر أمراً حاسماً لنجاح العملية التربوية والتعليمية أو فشلها، كما أن وجود المبنى المدرسي واحتوائه على كافة الإمكانيات من حيث التصميم المناسب والتجهيزات الكاملة من الأدوات والأثاث وجميع المرافق المطلوبة للمدرسة تمثل كلها عوامل مهمة تساعد على نجاح العملية التربوية والتعليمية. بينما يؤثر نقصان إمكانات المدرسة وتجهيزاتها تأثيراً سلبياً على المعلم والطالب وعلى المدرسة بشكل عام، إذ يؤدي إلى فقدان المناخ المدرسي الذي يساعد المعلمين على تأدية مهمتهم ومسؤوليتهم على الوجه الأكمل، علاوة على عدم تمكن المدرسة من القيام بنشاطات منهجية ولا منهجية مكملة للمنهج المدرسي. (يوسف، ١٨٦: ٢٠١٩-١٨٧)

ومن خلال عرض وتحليل العوامل المؤثرة في المناخ المدرسي، فيمكن استنتاج المتغيرات التي يتأثر بها، والتي يمكن تصيفها في ثلاثة مجموعات متداخلة من المتغيرات، والتي ينتج عن تفاعلها ظهور المعالم المميزة للمناخ المدرسي، وذلك كما يلي:

- **المتغيرات الثقافية:** يضمن هذا الجانب القيم والمعاني والمبادئ والمبادئ والبناء الإدراكي في المدرسة، ويربط التأثير الثقافي لأعضاء الهيئة التعليمية بمدى تصوراتهم لخصائص الثقافة في مدارسهم والتي تؤثر في مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم، فالثقافة تمثل الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المدرسة عن مدارسهم.
- **المتغيرات الاجتماعية:** يتضمن هذا الجانب خصائص الأفراد داخل التنظيم المدرسي، كما يتضمن النمط السائد للعلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة وخارجها. ويظهر التأثير الاجتماعي لأعضاء الهيئة التعليمية في أنماط التفاعل الاجتماعي، والتي تتمثل في العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه وتنظيماته.
- **المتغيرات البيئية:** ويتمثل هذا النوع من التأثير في الجوانب المادية للمدرسة، مثل: حجم المدرسة، ومرافقها وتجهيزاتها، إلى جانب طبيعة بيئة العمل بما في ذلك نظام الأجور والحوافز والمكافآت.
- وبناءً على عرض وتحليل المحور الأول من الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالأسس النظرية للمناخ المدرسي، يظهر الدور الحيوي الذي يؤديه المناخ المدرسي في التأثير على سلوك الطلاب والمعلمين، علاوة على أن المناخ المدرسي يمثل عاملاً هاماً في تحسين الأداء الكلي للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي:
- تستوجب الحياة المدرسية باعتبارها مناخاً وظيفياً مندمجاً في مكونات العمل المدرسي، عناية خاصة؛ وذلك ضماناً لتوفير مناخ سليم وإيجابي، يساعد المتعلمين على التعلم واكتساب قيم وسلوكيات بناءة. وتتشكل هذه الحياة من مجموع العوامل التنظيمية، والتواصلية، والثقافية، المكونة للعملية التعليمية التي تقدمها المدرسة لطلابها، وهو ما يطلق عليه المناخ المدرسي.
- المناخ المدرسي هو الذي يجعل من المدرسة موطناً نشطاً للتكوين والتأهيل، وحث المتعلم على الاندماج في جماعة المؤسسة، واحترام قوانينها، مع تمثيل معايير الانضباط الداخلي، وممارسة الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية، واكتساب

القيم والأخلاق المجتمعية لكي يكون مواطناً صالحاً ينفذ وطنه وأمته، مع إعداده للمجتمع وسوق العمل ليكون مبدعاً ومنتجاً.

- يؤدي المناخ المدرسي دوراً مهماً في العملية التعليمية والتأثير على سلوك واتجاهات وتحصيل جميع الأفراد داخل المؤسسة، فهو الذي يتيح فرص النمو لكل عضو من أعضائه، وتكون فيه الروح المعنوية عالية، ويسود العدل والثقة بين أفرادها .
- يتوقف نجاح المناخ المدرسي على توفير أحسن الظروف الميسرة للتفاعلات الاجتماعية والتعليمية، ومدى تقديم الخدمات التعليمية بما يضمن المساواة بين مختلف المناطق والجهات المحلية.
- أن المناخ المدرسي هو أحد المتغيرات الوسيطة والتي تحدد بدورها المتغيرات التابعة له والمترتبة عليه؛ كإنتاجية المدرسة بشكل عام، ومستويات أداء العاملين وانتظامهم وتفاعلاتهم داخل المدرسة ومع جمهور المستفيدين.

وبذلك فإن المناخ المدرسي الذي يعيش فيه المعلم، ويعمل فيه مع مجموعة من زملائه يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل، إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة، وبالتالي يمنحه القدرة على التكيف والرضا عن العمل، وكل هذا مرتبط بمؤشرات تتضمن الكثير من العوامل منها الاجتماعية، ومنها المادية، ومنها ما هو داخل المدرسة ومنها ما هو خارجها. وهذا يستلزم البحث عن برامج أنشطة ومداخل وأساليب تسهم في الارتقاء بمكونات المناخ المدرسي وتحقق نقلة نوعية لعناصره، وهو ما تم التأكيد عليه في الحزم الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مع نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وظهر تحت مسمى إدارة جودة حياة العمل.

### **المحور الثاني: الإطار الفكري لإدارة جودة حياة العمل، ودورها في تحسين مناخ المؤسسات المعاصرة:**

لقد لاقى الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من قبل كثير من الباحثين والمتخصصين، وذلك في كافة أنواع المؤسسات إنتاجية أم خدمية، حيث تعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحديد النجاح أو الفشل والإنتاجية والفعالية في مختلف المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، فهي مصدر

الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطور في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وهي في الوقت نفسه المصدر للتجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية في حالات أخرى.

أولاً: ماهية إدارة جودة حياة العمل في الفكر الإداري المعاصر:

تعود جذور دراسة جودة حياة العمل إلى الفلسفة الإنسانية والتي تمثل الحركة الأولى في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي تبين أن هناك خمس محاور تعالجها جودة حياة العمل، وهي: فلسفة الإدارة، والوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، والمظاهر البيئية التي يراد تغييرها، والوضعية الجديدة المراد إنشائها، والأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي. وذلك عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد بهدف إيجاد بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة. ( Robbins, 1955: 155 )

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس النظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني، مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في إدارة بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشكلات، وبذلك ظهر مفهوم إدارة جودة حياة العمل، والذي يفضي إلى إرضاء طموح العاملين ضمن محيط عملهم. (عطية، ونصار، ٢٠١٤: ٢٤)

ولقد تضاعف الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل، وإدارتها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل، وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسات المختلفة. وتوجيه أنشطة إدارة جودة حياة العمل، نحو التركيز على إشباع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية. (Al-Zboon, Al- 2015: 381)

وسرعان ما انتشر مفهوم إدارة جودة حياة العمل ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، بجانب حرص كثير من المؤسسات على تحقيق التزام العاملين، ومن ثم تعظيم استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية

واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال المعاصرة. (معوض، ٢٠١٧: ٢٣٨)

وبناءً على ذلك فقد اجتهد كثير من الباحثين في تحديد ملامح إدارة جودة حياة العمل باعتبارها أحد المداخل المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء، وتتمثل أهم هذه الملامح فيما يلي:

١- أن إدارة جودة حياة العمل تتضمن المبادرات الإدارية المتعددة والعمليات المتكاملة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما تعد فلسفة للإدارة وهدفاً من أهدافها، وهي تعبر عن أنشطة مخططة ومستمرة في الأجل القصير والطويل، وتمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين العاملين، كما أنها تعكس ظروف العمل الجيدة والدعم المقدم للعاملين والذي من شأنه أن يتيح لهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة في مستوى أداء المؤسسة ككل. ( Al-Zboon, Al-Dababneh & Ahmad, 2015: 381-382)

٢- يهتم موضوع إدارة جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. (سليمان، ٢٠١٦: ١٤٩)

٣- أن إدارة جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين حياة العامل، حيث ينظر إلى إدارة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية للمؤسسة. (Akram & et.al., 2017:246)

٤- تركز جودة حياة العمل على دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات المختلفة؛ بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، ويسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة ككل.

٥- أن إدارة جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين بيئة العمل الداخلية، والتي تتمثل في: الهيكل التنظيمي، وطبيعة المهام، وأشكال الاتصالات... وغيرها؛ مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على تخفيض القلق والضغط لدى العاملين، مع تقديم المكافآت اللازمة التي تنمي الأداء بشكل عادل. (عساف، والهور، ٢٠١٨: ١٨٥)

٦- أن إدارة جودة حياة العمل تتضمن ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة حياة العمل من خلال دعم الإدارة لعلاقات العاملين، مع إعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير في وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المؤسسة ككل. (القرشي، القحطاني، ٢٠١٨: ١٢١)

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن جودة حياة العمل مصطلح واسع النطاق يشتمل على مجموعة متنوعة وهائلة من البرامج والأساليب والنظريات والأنماط الإدارية التي تمكن منظمات الأعمال من منح العاملين استقلالية أكبر ومسؤوليات وسلطات أوسع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بالاحترام في مجال العمل عما يقومون به من أعمال، إنهم يريدون اتصالات جيدة مع الرؤساء ومع المستفيدين، كما أنهم بحاجة إلى الشعور بقيمة مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الإبداع بالمؤسسة، وإلى الشعور بالكرامة في العمل وإلى تبسيط الإجراءات وإلى تحقيق إنتاجية عالية.

#### ثانياً: مبررات الاهتمام بإدارة جودة حياة العمل في الفكر الإداري المعاصر:

مع بداية القرن العشرين تغيرت النظرة للعناصر البشرية، فبعد أن كان يُنظر إليهم بوصفهم أدوات إنتاج أصبحوا يمثلون مورداً مهماً من موارد المؤسسة، بما يحملونه من فكر ومعرفة، وعليه فإن الأمر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. وبذلك أصبح موضوع إدارة العنصر البشري في صدارة الموضوعات التي تم إيلاؤها اهتماماً كبيراً، وذلك نظراً لما تقدمه الطاقات البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء المؤسسي، إضافة إلى تأثير المؤسسات بالعلومة، وما تبع ذلك من اهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، والمرونة، وسرعة الاستجابة، والجودة، ومن ثم استدعى الأمر جعل الموارد البشرية في مقدمة الأولويات. (عبد الفتاح، ٢٠١١: ٤٤)

وبناءً عليه ظهر مصطلح الموارد البشرية بمنظوره الجديد والذي يشير إلى: جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والأفراد العاملين الدائمين وغير الدائمين، مع اعتبار أن الموارد البشرية تعد الدعامة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي مصدر الفكر والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، إضافة إلى أن الاستفادة من قدرات وطاقت الموارد البشرية يعد المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات، وقدرتها على تحقيق الإنجازات غير التقليدية. (معوض، ٢٠١٧: ٢٣٩)

ومع بدايات القرن الواحد والعشرين شهد ميدان إدارة الموارد البشرية تطورات ملحوظة، تمثلت في النظر إلى إدارة الموارد البشرية ضمن إطار بيئي أوسع، يؤثر في سياسات إدارة الموارد البشرية، وتمثلت أهم التغيرات التي حدثت في هذا الجانب فيما يلي: ( Dorji, Sirasoonthorn & Anusaksathien, 2019: 273)

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين، والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والخدمات الصحية.
  - اعتبار العنصر البشري مورداً مهماً من موارد المؤسسة، إضافة إلى تنامي دور إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.
  - الاهتمام بتحقيق تكيف الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وذلك ما تقوم به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
  - الاهتمام بتحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، إضافة إلى الاهتمام باتخاذ القرارات طويلة الأجل.
- ورغم مظاهر الاهتمام السابقة بالعنصر البشري داخل المؤسسات، إلا أن على الجانب الآخر تم رصد العديد من المشكلات المتعلقة بالعاملين في كثير من المؤسسات والتي فرضت من جانب آخر الاهتمام أيضاً بتغيير سياسات التعامل مع الكوادر البشرية داخل المؤسسات المختلفة، وتتمثل أهم تلك المشكلات فيما يلي: (Robbins, Judge, 2012: 171)
- انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على إيجاد عميل دائم.
  - هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي)

- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما دفعهم لإشباع الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد الاكتفاء بأداء الأعمال المكلفين بها فحسب.

ونظراً لتأثير التغيرات السابقة بجانبها الإيجابي والسلبى في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات بعامة، وسياسات إدارة الموارد البشرية فيها بخاصة. تبدو أهمية تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، بحيث لا تستجيب فقط لتلك التغيرات إنما تقود زمام المبادرة من خلال توقع تلك التغيرات، ورسم ملامح مستقبل سياسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق ذلك المستقبل، وبخاصة مع ظهور اتجاهها جديداً ضمن سياسات الموارد البشرية يسمى جودة حياة العمل.

ومع ظهور جودة حياة العمل والعمل على إدارتها، أصبح هناك اهتماماً أكبر بالبعد الإنساني داخل المؤسسات؛ حيث أصبح هناك اهتمام بالعنصر البشري، سواءً من خلال التسمية التي أكدت على إدارة الفرد (الإنسان)، أم من خلال ظهور الكيانات النقابية التي تدافع عن حقوق الفرد العامل، أم من خلال التشريعات الحكومية التي تؤكد على تنظيم العلاقة بين الفرد وصاحب العمل- الذي لم يعد فرداً بل أصبح مؤسسة تتعامل مع الأفراد من خلال إدارة مختصة بشئونهم- كما بدا واضحاً بعد العلاقات الإنسانية التي تصبغ طبيعة العلاقة بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والمؤسسة التي يعملون فيها.

(الأعمى، الشركسي، ٢٠١٧: ١٨٨)

وفى هذا السياق يذكر محمود أكرام وزملاؤه (Akram & et.al., 2017:247) أن مفهوم الموارد البشرية قد أخذ بعداً جديداً وهو الاهتمام بجودة حياة العمل وإدارتها في المؤسسات المعاصرة، وذلك نظراً لما يلي:

- التنوع في الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة من ناحية السن والنوع والجنسية والدين واللون ... إلخ، ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.
- التحول الاقتصادي والمنافسة التي أنتت بها العولمة، والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر، الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل.



- التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى التوسع في ترتيبات العمل، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.
  - التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المؤسسات، مما أثر جذرياً على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.
- وعلى ما تقدم فإن تحقيق أهداف المؤسسات ترتبط بكفاءة إدارة جودة حياة العمل بها، حيث إن درجة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية تعتمد أساساً على فعالية العنصر البشري، والأسلوب الذي يُدار به؛ وأنه مهما يكن هناك من أموال وإمكانات وممتلكات مادية لدى المؤسسات التعليمية، فإنها تظل مكتوفة الأيدي في ظل ضعف مواردها البشرية (Manju, 2014: 78). ولذلك يمكن تحديد أهمية إدارة جودة حياة العمل في الشكل التالي:



شكل (١): أهمية إدارة جودة حياة العمل  
المصدر: (Tripathy, 2017:16-17)

ومن الشكل السابق، تظهر أهمية إدارة جودة حياة العمل من خلال إسهاماتها فيما يلى:

• **هيكله الأنشطة:** حيث تركز البرامج التى تطبقها الإدارة لتحقيق جودة حياة العمل على إعادة هيكله الأنشطة، واستحداث سياسات تجعل من العمل أكثر مرونة وتوافقاً مع إمكانيات الأفراد العاملين.

• **التطوير الفكرى:** وذلك من خلال العمل على تجديد المعارف التنظيمية وتداول الخبرات وتعلم المهارات، بما يضمن أعلى إنتاجية ممكنة.

• **دعم روح التعاون:** وذلك من خلال حل المشكلات جميعها سواء التى تواجه العاملين أو المؤسسة بأسلوب المشاركة، كما فى حلقات الجودة النوعية.

• **تحسين مواقف العمل:** وذلك من خلال تقليل الصراعات بين العاملين، ودعم روح التعاون بينهم، وتبني علاقات تسعى إلى تخفيف الصراعات وتسوية التذمرات والاعتراضات الأكثر انتشاراً بين العاملين.

• **السلامة المهنية:** وذلك بالسعى الدائم لإيجاد بيئة عمل آمنة وهادئة ومستقرة، تدعم التقدم والإنجاز والتحسين المستمر.

• **نظم المكافآت والحوافز:** ويتم ذلك بتصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل.

وعليه فإن ما سبق يؤكد على أهمية أن تجيد المؤسسات التعليمية التعامل مع هذه الموارد الحيوية المهمة، وأن تكون قادرة على التعامل الفعال معها فى إيجابية تامة لتذليل المعوقات، وحل المشكلات، وتتمكن من توظيف أكفأ العناصر وتدريبهم والمحافظة عليهم، وتنشيط وتحفيز دوافع العمل لديهم، وضمان ولائهم لها، ووضع استراتيجيات أجور وحوافز عادلة مبنية على قدر البذل والعطاء، ومرتبطة بتقويم أدائهم بشكل سليم للوصول إلى النتائج المطلوبة.

**ثالثاً: أهداف إدارة جودة حياة العمل فى الفكر الإدارى المعاصر:**

تتعدد أهداف إدارة جودة حياة العمل، حسب طبيعة عمل المؤسسة (خدمية- إنتاجية، عامة- خاصة). ويتلخص الهدف الرئيسى لها فى تكوين قوة عمل مستقرة وفاعلة، تضم مجموعة متفاهمة

من الموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه، إضافة إلى ضمان القدرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بالمؤسسة. ويمكن تحديد أهداف إدارة جودة حياة العمل وذلك كما يلي:

### ١. تحقيق الفعالية التنظيمية:

حيث إن جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقديم برامج لزيادة فعالية المؤسسة، عن طريق تطوير السياسات في عدة مجالات تتعلق بالموارد البشرية؛ مثل إدارة المعرفة، وإدارة المواهب، وإيجاد بيئة عمل مناسبة. (Akar, 2018: 179)

### ٢. الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري:

لقد باتت معروفاً أن القيمة الحقيقية لأية مؤسسة إنما تكمن في رأسمالها الفكري أو أصولها المعنوية، ولعل تحليل مصطلح رأس المال الفكري Intellectual Capital، يوضح ذلك فكلما "فكر" يقصد بها القدرة على المعرفة وإدراك العلاقات، وعند إضافة كلمة رأسمال، والتي تعنى "مجموع"، يتكون مصطلح (رأس المال الفكري) الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة لمؤسستها، والتي أصبحت تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية، والعامل المؤثر في دعم التفكير الابتكاري، وفي الاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية بالمؤسسة. (الراشدي، ٢٠١٧: ٢١)

ولما كان من الضروري البحث عن الموارد البشرية، التي تمتلك مهارات وخبرات حديثة ومتطورة تستفيد منها المؤسسة، فإن مثل هذه الموارد يمكن اعتبارها رأس المال الفكري التي تملكها المؤسسة التعليمية، وهذا يستدعي الاستثمار في تلك الموارد لضمان بقائها ونموها، وذلك بوضع سياسات متطورة للتوظيف وسياسات للتدريب، وسياسات لتقويم الأداء وأخرى للحوافز .. وغيرها.

### ٣. الإسهام في إدارة المعرفة بالمؤسسة:

إن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء وتكوين معرفة جديدة، وهو ما لا يتم إلا عن طريق الأفراد، ولذلك فإن إدارة المعرفة ليست أكثر من كونها إدارة أفراد، إضافة إلى أن من أهداف إدارة المعرفة تشجيع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى الآخرين. وكثيراً ما ترتبط إدارة المعرفة مع الحاسب الآلي وتقنية المعلومات التي أصبحت بحاجة إلى عاملين جدد يمكن تسميتهم بعمال

المعرفة، وبذلك فإن إدارة المعرفة تعد هدفاً من أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة جودة حياة العمل بصفة خاصة. (أبو غنيم، وعجيل، ٢٠١٨: ١٣)

#### ٤. تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة:

تعمل إدارة جودة حياة العمل على تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين من خلال السياسات التي تكفل منح قيمة معنوية للموارد البشرية، إلى جانب منحهم المكافآت المناسبة لأفعالهم وإنجازاتهم، علاوة على تهيئة المناخ الذي يحقق زيادة الإنتاجية، من خلال الانسجام في العلاقات بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم المهنية.

#### ٥. تلبية الاحتياجات المتعددة للموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى وضع وتنفيذ استراتيجيات، تحفظ التوازن والتكيف بين احتياجات المستفيدين المتعاملين معها- بمن فيهم الموارد البشرية العاملة في المؤسسة- إضافة إلى مراعاة الفروق الفردية والجماعية والاحتياجات الفردية لمواردها البشرية، وتحقيق طموحاتهم، وضمان تكافؤ الفرص أمامهم جميعاً، علاوة على تحويل الأفكار والأقوال التي تتادي بها أو تتبناها إدارة الموارد البشرية إلى أفعال حقيقية تُمارس في الواقع. (برويس، هادف، ٢٠١٨: ٢٣١)

وبالنظر إلى الأهداف السابقة، فإن إدارة جودة حياة العمل تتمحور في تحقيق هدفين، كما يلي:

• **أهداف للفرد:** شعور العامل بالثقة في المؤسسة نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة العامل وتوفير فرص التنمية والنمو الوظيفي كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل وتوفير الوظائف المناسبة بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا وتوفير للعامل حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية العامل التي تدعم الفاعلية التنظيمية.

• **أهداف للمؤسسة:** تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضرورياً لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات ووصولها للمستفيدين والمرونة والريادة التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين، كما يتراجع معدل

الغياب عن العمل، مع زيادة الرضا الوظيفي؛ مما ينعكس على أداء المؤسسة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

#### رابعاً: إدارة جودة حياة العمل ودورها في تحسين مناخ المؤسسات المعاصرة:

ترتبط إدارة جودة حياة العمل بما يقوم به الفرد من عمل أو ما يشغله من وظيفة، وما يجنيه من عائد، وما يمكنه أن يوفر العمل من فرص للحراك المهني والمكانة المهنية، ومع ما يحمله ذلك من تأثير إيجابي على حياة العاملين وعلى أدائهم المهني، ومن ثم المناخ السائد في المؤسسة ككل. ويظهر الأثر الإيجابي لبرامج وفاعليات تحقيق جودة حياة العمل في تحسين التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات، باعتبارها أحد المكونات الحيوية لمناخ المؤسسات، حيث تسهم تلك البرامج في العمل على ما يلي:

#### ١- تحقيق المشاركة الفعالة:

تستند جودة حياة العمل في جوهرها على المشاركة الفعالة بين جميع أطراف المؤسسة في كافة المجالات وخاصة في صنع القرارات المختلفة، حيث يتم اتخاذ خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها؛ بهدف إصدار سلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات. (Hatam, 2014: 59)، وتهتم إدارة جودة حياة العمل بمشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار واتخاذها حيث إن العاملون المشاركون في اتخاذ القرار يكونون أكثر قدرة على توليد الأفكار وتحسين اتصالاتهم ووضوح مواقفهم مما يترتب عليه زيادة احساسهم بالرضا، مع تعميق انتمائهم للمؤسسة، وكل ذلك يضمن وجود مناخ مؤسسي جيد وفعال. (برويس، هادف، ٢٠١٨: ٢٣٤)

#### ٢- دعم الاستقلالية في العمل:

تزيد أنشطة إدارة جودة حياة العمل من فرص منح العاملين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتصلة بها، والذي من شأنه أن يشعر العامل بسيطرة أكبر على أدائه للمهام المكلف بها، خاصة إذا صاحب ذلك توفير المؤسسة ضمانات جيدة للأمن الوظيفي تحث العامل نحو المبادرة وتقلل لديه الخوف على مستقبله الوظيفي إذا صادفه الفشل. ومن ناحية أخرى فإن

أنشطة إدارة جودة حياة العمل تدعم الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية بين المدير والمرؤوسين، بما يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى العمل الوظيفى وهو ما يسهم بشيوع مناخ اجتماعى جيد يتميز بالترابط والتكامل والتفاعل الإيجابى. (دسوقى، ٢٠١٥: ١٢٤)

### ٣- دعم الجماعة والعمل بروح الفريق:

، إن أية مؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعى يقوم على التفاعل بين أفرادها، ولا سيما الجماعات ذات العلاقة وأن كل جماعة من الجماعات التنظيمية يمكن أن يطلق عليها فريق عمل حيث يشترك مجموعة من الأفراد في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وذلك من خلال توافر عناصر عدة، من بينها الشعور بالميل نحو العمل مع أفراد الجماعة الآخرين والارتياح لصحبتهم والاندماج الاجتماعى معهم. (Hatam, 2014: 61)

ويعتبر العمل الجماعى أو تكوين فرق العمل من العناصر الجوهرية لإدارة جودة حياة العمل؛ حيث يستند العمل الجماعى كفريق إلى طبيعة العلاقات التبادلية بين المدير كقائد والعاملين كأعضاء فريق من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى سعياً نحو تحقيق أهداف محددة، وكل ذلك يمثل تأثيراً إيجابياً في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بما يشكل اطار اجتماعى حيوى ومتربط. (سليمان، ٢٠١٦: ١٤٩)

### ٤- التطوير المهنى للعاملين:

تؤكد أنشطة وبرامج إدارة جودة حياة العمل على تنمية كفاءة جميع العاملين من خلال تعزيز وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهو مفهوم يتضمن توفير فرص التنمية البشرية علمياً ومهارياً من خلال توفير المصادر والبحوث العلمية المتخصصة والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية ودعم المشاركة في هذه الدورات فكرياً ومادياً بتوفير فرص وخطط عمل منظمة علمياً وعملياً في ضوء الاحتياجات التدريبية لتطوير المستوى الإدارى والعلمى للعاملين وبما يحقق طموحاتهم الآتية والمستقبلية، ومن خلال تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، تتحقق ملامح المناخ المؤسسى الداعم للتطوير والتحسين المستمر. (Srivastava & Kanpur, )

(2014: 58)

## ٥- دعم الأجور والحوافز:

تتمثل الأجور كل ما تقدمه المؤسسة لأعضائها من موارد مالية بصورة منتظمة أو استثنائية وفق الضوابط المشروعة والمعايير الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة مقابل جهودهم. وتشكل الأجور القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وتمثل الحوافز مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كمًّا ونوعًا. (دسوقي، ٢٠١٥: ١٢٦)

وتؤكد برامج إدارة جودة حياة العمل على تحفيز العاملين بالتأثير في سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، وترتبط أنظمة التحفيز بالنتائج التي يحرزها العاملين، ووفقاً لطاقت العاملين وقدراتهم. ( Srivastava & )

(Kanpur, 2014: 60)

والجدير بالذكر أن الحوافز المادية ليست هي الحافز الوحيد للعمل، بل قد تكون في بعض الحالات ذات أهمية ثانوية؛ حيث تأتي اعتبارات أخرى في المقدمة، مثل: الحاجة إلى إثبات الذات من خلال التقدير والاعتراف في العمل، وتوفير درجة عالية من الاستقلالية في أداء العمل، وإذا ما استطاعت الإدارة أن تقدم هذه الحوافز على أساس من العدالة فإنها سوف تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة وكل ذلك يسهم في تكوين بيئة عمل مؤسسية ومناخ سيكولوجي قائم على الرضا من الجميع. (Akar, 2018: 170)

## ٦- تحقيق الأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي هو الشعور السائد بالثقة في مقدرة العامل على مواجهة التزامات المستقبل، بما يجعله أكثر اتزاناً والتزاماً بإتقان العمل والتفاني فيه، وفي هذا الشأن تولى برامج جودة حياة العمل اهتماماً كبيراً بالجوانب الفيزيائية للعمل، بما توفره من الأمن والراحة وقلّة القلق والاضطراب للعاملين؛ مما يشكل بيئة مشجعة على العمل ويرفع من مستوى الجودة، ويزيد من انتماء العامل لمؤسسته وولائه لها. (برويس، هادف، ٢٠١٨: ٢٣٥)

## ٧- توفير بيئة عمل مناسبة:

تسهم إدارة جودة حياة العمل في تهيئة مناخ بيئي مواتي لممارسة العاملين أعمالهم بكفاءة، وذلك من حيث سياسات العمل، ونظم وبرامج تنفيذ العمل، وتدبير الموارد والخبرات البشرية واختيارهم وتوفير ظروف عمل مادية ومكانية وتقنية وتنظيمية تخدم انتظامهم وتلبية احتياجاتهم. ويضمن توفير كل هذه المقومات المرتبطة ببيئة العمل إحداث التفاعل الإيجابي بين العاملين، بما يؤدي تكوين مناخ مؤسسي متميز، ببيئة العمل المناسبة، وظروف العمل المادية تعتبر من أهم أبعاد جودة حياة العمل. (عساف، والهور، ٢٠١٨: ١٨٧)

وبناءً على ما تقدم فإن تطبيق برامج وأنشطة إدارة جودة حياة العمل بالمؤسسات التعليمية لها فوائد عديدة على مستوى الفرد والمؤسسة، والمستفيدين أيضاً، ويظهر ذلك فيما يلي:

## ① نتائج خاصة بالفرد:

تحقق إدارة برامج جودة حياة العمل نتائج في غالبها إيجابية لكل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية، حيث تسهم في تحقيق ما يلي:

- زيادة الانتماء الداخلي للفرد، والذي يظهر في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وفعالية مشاركته لفريق العمل الذي ينتمي له، مع مزيد من الالتزام وتدني في التغيب عن العمل.
- تطوير مستوى أداء الفرد، مما يتطلب انخراطه في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها عديد من المعارف والمهارات اللازمة لنموه المهني.
- تحقيق الأمن الوظيفي للفرد، وذلك من خلال إشعار الفرد بقيمته وأهمية مكانته وعدم القدرة على الاستغناء عن أدواره بأي حال من الأحوال.
- تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا الفرد وشعورهم بتقبل مكانته ودوره والرضا عنهما.

## ② نتائج خاصة بالمؤسسة.

تسهم برامج إدارة جودة حياة العمل في تحسين أداء المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق النتائج التالية:



- تحقق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة، وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تحسين مستوى إنتاجية الأفراد كمّاً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الإبداعي.
- توفر بيئة تنظيمية داعمة للثقة والانفتاح بين إدارة المؤسسة والعاملين.
- تحسين العلاقة بين العاملين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم.

### ③ نتائج خاصة بالمستفيدين:

تسهم برامج إدارة جودة حياة العمل في زيادة قدرة الفرد على الأداء بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، مما ينتج عنه:

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والارتقاء بسمعة المؤسسة.
  - وجود نظم لإدارة المعلومات وتداولها داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
  - تشجع الانفتاح والمشاركة بين المعلمين ونقابتهم ذات الصلة عند حل المشكلات.
  - البحث الدائم عن سبل التوافق مع التغيرات المجتمعية الحادثة في بيئة المؤسسة.
- وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات مما ينعكس بالرضا لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة والمعنيين.

وفي ضوء ما تم عرضه في المحور الثاني من الإطار النظري للدراسة والمتعلق بإدارة جودة حياة العمل في الفكر الإداري المعاصر، فإن جودة حياة العمل ببرامجها وأنشطتها تسهم بدور حيوي في تحسين مناخ المؤسسات من خلال تركيزها على البعد الاجتماعي والتفاعلات الداخلية للأفراد داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث يظهر تأثير إدارة جودة حياة العمل في المناخ المؤسسي من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية التي تشكل طبيعة جودة حياة العمل، وهي على النحو التالي:

- أن إدارة جودة حياة العمل تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

- أنها تمثل أنشطة مخططة ومستمرة في الأجل القصير والطويل، كما أنها تمثل جزء من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ومن أهمها: المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.
- تقديم برامج تشجع وتعزز خبرة العمل الإيجابية، ويشمل ذلك توفير خيارات عمل متعددة، مثل: مرونة الوقت، والمشاركة الفعالة، وجداول العمل المضغوطة.
- توسيع فرص العاملين في الحصول على الاعتراف والتقدير من خلال توفير أنشطة تنمي المهارات القيادية والاعتراف بالتميز، وإعطاء مكافآت تقدر طول فترة خدمة العامل.
- بناء المقاييس التي تقيم ضغوط العمل والتي يمكن في ضوء نتائجها تعزيز جودة حياة العمل بالمؤسسة.

وبذلك يمكن القول أن المناخ المؤسسي الجيد يعد نتيجة طبيعية لتطبيق برامج وأنشطة إدارة جودة حياة العمل والتي تعد من أبرز وأحدث اتجاهات إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر، فلقد أصبحت جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات، وذلك في إطار سعى المؤسسات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية.

#### المحور الثالث: أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي:

من أبرز معالم النهج الإسلامي، الوضوح في الرؤى والتصورات التي يقوم عليها، والوضوح في مصادر المنهج ومعالمه وحدوده، من ذلك الوضوح في حركة الوجود وهدفه وغايته، وفي دور الإنسان في الأرض وعلاقته بخالقه، وحدود وظيفته في الأرض ومتطلباتها ومسئولياتها. إن منهج الله واحد وجهته واحدة وغايته واحدة لا لبس فيها ولا اختلاط، قال الله تعالى: [وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ] (الأنعام: ١٥٣).

وفيما يلي عرض وتحليل لأبعاد إدارة جودة حياة العمل والتي تم استنباطها من محكم آيات التنزيل من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، ولقد تم تقسيم هذه الأبعاد في مجموعات ثلاثة، وذلك كما يلي:

### أولاً: المجموعة الأولى: مجموعة الأبعاد المتعلقة بالكوادر البشرية:

وهي تلك الأبعاد المتعلقة بالمعايير والضوابط الداخلية للإنسان في تعامله مع ذاته ومجتمعه وفي علاقته بغيره في ميادين العمل، واحترامه للضوابط العامة لعلاقات العمل، وعلاقة العامل برؤسائه وزملائه، ومسئوليته عن تحقيق سمعة طيبة لنفسه ولعمله.

#### ١- الإخلاص في العمل:

الإخلاص في القول والعمل من أسس بناء النظام الإسلامي، فإله لا يقبل من العمل إلا الخالص له وحده دون الشركاء ولذلك أمر الله تعالى نبيه (p) بإخلاص العبادة، فقال تعالى: [فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصاً لَهُ الدِّينَ \*أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ] (الزمر: ٢-٣)، وقال تعالى: [قُلْ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ اللَّهَ مُخْلِصاً لَهُ الدِّينَ] (الزمر: ١١)، أي إنما أمرت بإخلاص العبادة لله وحده لا شريك له. وفي ضرورة إخلاص العمل لله حتى يقبل عند الله، وحتى يؤجر الأجر العظيم، قال (p): [إن الله تعالى يقول: (أنا أغنى الشركاء عن الشرك، من عمل عملاً أشرك فيه معي غيري تركته وشريكه) (صحيح مسلم: ٢٩٨٥)]. أي فمن عمل شيئاً لي ولغيري لم أقبله، بل أتركه لذلك الغير، والمراد أن عمل المرء باطل لا ثواب فيه وبأثم به.

إن من متطلبات الإخلاص في العمل، أداؤه بصورة جيدة فالإخلاص لله في العلم والعمل ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه، ومتى صدر العمل عن نية صادقة وشعور مخلص، أدى إلى أن يؤديه العامل على مواصلته دون سامة أو ملل وأفضى إلى رفع الإنتاج.

ويتضمن الإخلاص في العمل عدد من المعان، مثل:

- **الحث على العمل الصالح:** فقد حث القرآن الكريم في كثير من آياته على العمل الصالح ومن ذلك قوله تعالى: [ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا ] (فصلت):

(٣٣)، والعمل الصالح هو تحقيق النفع للآخرين، كما أن العمل الصالح يحتاج إلى إعداد وتربية وتدريب على أدائه.

• **التزام الأمانة في أداء الأعمال:** حيث وصف الله عباده المؤمنين بقوله: [ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ] (المؤمنون: ٨).

• **الحث على الإحسان في العمل:** الإسلام يحث على الإحسان والإتقان في أداء العبادات ومن ذلك قوله تعالى: [ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ] (التوبة: ١٠٥).

إن إخلاص النية يمثل شرطاً بارزاً من شروط جودة الأداء في الإسلام، أيًا كان مجال العمل وعندما يصبح متعلقاً بالعلم ورسالة التعليم يصبح تصحيح الباعث على التعلم شرطاً للدافعية والنشاط في تحصيله، والوصول فيه إلى درجة التمكن. وعندما تُخلص الإدارة التعليمية على اختلاف مستوياتها النية لله يصح الباعث على العمل وتقوى الإرادة، ويندفع المدير ومن معه نحو تحصيل كل علم نافع مفيد يُحسن الأداء، وترفع النية الصالحة من درجة الرقابة الذاتية والمحاسبة النفسية.

## ٢- تحمل المسؤولية والالتزام بها:

تحمل المسؤولية في النهج الإسلامي تعنى تحمل الشخص التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة. والمسؤولية بذلك لا بد لها من شقين: أولهما: الالتزام أو التعهد فهو جوهرها، وثانيهما: المحاسبة أو المساءلة وهو نتيجتها المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة (عجاج، ٢٠١٥: ٦٢).

والمسؤولية في الإسلام على هذا لها مجالين: الأول، المجال الداخلي: وهو مسؤولية الإرادة والقصد والتصميم، فالعزم على فعل الشيء كاف لتحمل المسؤولية إن خيراً فخير وإن شراً فشر (البشر، ٢٠١٧: ٢١٦)، فقد قال الله تعالى: [وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخَفُّوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ] (البقرة: ٢٨٤)، وقول الرسول (ﷺ): (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى)، (صحيح البخاري: ٢١)، والمسؤولية في الإسلام في كافة جوانبها ومستوياتها شاملة، لأنها تتناول الفرد

والجماعة وتمثل مسؤولية الفرد عن نفسه في مسؤوليته عن حواسه وعقله، قال الله تعالى: [إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا] (الإسراء، ٣٦)، والإنسان أيضاً مسئول عن أداء عمله بإتقان وإحسان، قال تعالى: [وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ] (البقرة: ١٩٥).

وحيث توجد السلطة والقدرة تقع المسؤولية لأنه لا سلطة دون مسؤولية، وعلى هذا تتناسب المسؤولية مع السلطة تناسباً طردياً لذا كان القائد أكبر الناس مسؤولية، ولقد نبه الرسول (ﷺ) إلى عظيم مسؤولية ولاية الأمر، فقال: (ما من وال يلي رعية من المسلمين فيموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة) (صحيح البخاري: ٧١٥١).

وتتضمن المسؤولية الرعاية فالإنسان يتحمل مسؤولية الرعاية لكل ما استخلف فيه، ومسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة بلا استثناء، لكل عضو من أعضاء الجماعة نصيبه منها، مهما كان وضعه الاجتماعي من الأمير وحتى العبد، قال الرسول (ﷺ): (ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) (صحيح البخاري: ٧١٣٨)، ويتضح من ذلك أن جوهر المسؤولية في الإسلام هو الوازع الديني الذي يستشعر معه صاحبه بمسؤوليته أمام الله عن كل قول أو فعل، ويرقابة الله عليه وإحاطته بأمره، فقد يستطيع الإنسان أن يستخفى من رقابة رؤسائه، ولكنه لا يستخفى من محيط رقابة الله وعدله وجزائه.

وتتضمن المسؤولية أيضاً الوفاء بالعهد يدخل في إطار أداء الأمانات التي أمر الله تعالى بها، قال الله تعالى: [وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ] (المؤمنون: ٨)، لأن الأمانة أعم من العهد، وكل عهد فهو أمانة، ولذلك جعل الله تعالى نقض العهود والمواثيق من أخص خصائص المنافقين، قال الله تعالى: [إِنَّ الَّذِينَ يَشْتَرُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَأَيْمَانِهِمْ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَئِكَ لَا خَلَاقَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ وَلَا يُكَلِّمُهُمُ اللَّهُ وَلَا يَنْظُرُ إِلَيْهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ] (آل عمران: ٧٧). وعن عبد الله بن عمرو بن العاص (رضي الله عنه)، أن رسول الله (ﷺ) قال: (أَرْبَعٌ خِلَالٍ مَن كُنَّ فِيهِ كَانَ مُنَافِقًا خَالِصًا: مَن إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا عَاهَدَ غَدَرَ، وَإِذَا خَاصَمَ فَجَرَ، وَمَن كَانَتْ فِيهِ خَصْلَةٌ مِنْهُنَّ كَانَتْ فِيهِ خَصْلَةٌ مِّنَ النَّفَاقِ حَتَّى يَدْعَاهَا) (صحيح البخاري: ٣١٧٨).

## ٣- الاهتمام بالوقت وإدارته:

الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة، وإدارة الوقت تعني استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة، لذلك فقد أولى الإسلام الوقت أهمية بالغة، حيث جاءت العديد من الآيات الدالة على الوقت، حيث أقسم الله تعالى في مطلع سورٍ عديدة من القرآن المكي بأجزاء معينة من الوقت مثل: الليل والنهار والفجر والضحي والعصر، وسميت بعض السور بأسماء هذه الأجزاء، كما في قوله تعالى: [وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ] (الليل: ١-٢)، وقال تعالى: [وَالْفَجْرِ، وَلَيَالٍ عَشْرٍ] (الفجر: ١-٢)، وقال تعالى: [وَالضُّحَىٰ، وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ] (الضحى: ١-٢)، وقال تعالى: [وَالْعَصْرِ، إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ] (العصر: ١-٢).

ولقد جاءت الفرائض الإسلامية لتعبر عن قيمة الوقت وحقيقته، قال تعالى في شأن الصلاة: [إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا] (النساء: ١٠٣)، وقال تعالى في الصوم: [فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ] (البقرة: ١٨٥)، وقال تعالى في الحج: [الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٍ] (البقرة: ١٩٧)، وقال تعالى في الزكاة: [وَأْتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ] (الأنعام: ١٤١).

إن الوقت في الإسلام هو رأس المال الحقيقي لكل فرد. والوقت إذا ضاع فلا عوض له، ولا إتيان لغيره. والوقت في الإسلام من حيث استثماره وتوظيفه الصحيح هو الحياة والمحدد لقيمة وطبيعة حال آخرة الإنسان، فالوقت في حياة المسلم هو الحياة حالاً ومآلاً.

## ٤- التثبت من صحة المعلومات:

إن اتخاذ القرارات في النهج الإسلامي مسؤولية عظيمة لا بد أن تتوافر لها قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات حول موضوع القرار. هذه القاعدة المتكاملة يجب أن تكون صحيحة وموثقة، ويجب أن تمثل حقائق موضوعية تستند إلى الحجة والبرهان، وحقائق ومنجزات العلم، ولقد أوضح القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، المعالم الأساسية التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار في المنهج الإسلامي، أبرزها:

- التحقق من صحة كل خبر وكل ظاهرة وكل حركة قبل الحكم عليها، قال الله تعالى: [وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ] (الإسراء: ٣٦)، فمتخذ القرار في الإسلام لا يخطو خطوة إلا على بينة، قال الله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا] (النساء: ٩٤)، وإذا كان التحقق من صحة المعلومات ضرورة عامة في النهج الإسلامي، فإن متخذ القرار في الإسلام عليه أن يقف عند خبر الفاسق على وجه الخصوص وقفة تحقيق، قال الله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ] (الحجرات: ٦)، ومدلول الآية عام وهو يتضمن مبدأ التمحيص والتحقق من خبر الفاسق.
- ألا تقبل دعوى بغير دليل، قال الله تعالى: [قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ] (البقرة: ١١١)، وهذا يعني رفض الظن في كل موضع يطلب فيه اليقين الجازم، قال الله تعالى: [وَمَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا] (النجم: ٢٨)، أي أن الحدس والتخمين لا يغني عن التثبت من اليقين والحق، فليس الظن كاليقين، وقال الرسول (ﷺ): (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث) (صحيح البخاري: ٥١٤٣).
- رفض الأهواء والاعتبارات الشخصية، حيث يُطلب الحياد والموضوعية، قال الله تعالى: [وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ] (القصص: ٥٠)، أي آراء قلوبهم وما يستحسنونه ويحببوه لهم الشيطان وأنه لا حجة لهم (تفسير القرطبي ج ٩: ٢١٣). ولقد أمر الله تعالى نبيه داود (ص) بالبعد عن الهوى، فقال: [يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ] (ص: ٢٦)، وقال تعالى: [بَلِ اتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَهْوَاءَهُمْ بِغَيْرِ عِلْمٍ] (الروم: ٢٩)، أي اتبعوا أهواءهم دون استناد إلى عقل أو تفكير.
- تحري الصدق في نقل البيانات والمعلومات عن الآخرين، قال الله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ] (التوبة: ١١٩)، وتجنب قول الزور، قال الله تعالى: [وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ] (الحج: ٣٠)، والزور: الباطل والكذب، وسمي زوراً لأنه أميل عن الحق، وقال الرسول (ﷺ): (أكبر الكبائر: الإشراف بالله، وعقوق الوالدين، وشهادة الزور) (صحيح البخاري: ٦٩١٩)، يقول راوي الحديث كررها الرسول مراراً حتى قلنا ليته سكت دلالة على

جسامة شهادة الزور وعقوبة من يقوم بذلك، لأن قول الزور يخط الباطل بالحق ويحيد بالمجتمع عن أسس العدالة.

وبمراعاة العناصر السابقة يكون اتخاذ القرار في المنهج الإسلامي قائم على حقائق موضوعية تكفلها بيانات ومعلومات صحيحة وموثقة تقوم على الحجة وعلى استقراء الواقع بكل حيثياته دون تقليد أعمى، لأن مصدر المعلومات يتحرى النزاهة والأمانة فيما ينقله.

ومن هذا كله يتضح أن النهج الإسلامي في الإدارة يهتم بجمع المعلومات والبيانات تحت شروط التوثيق والضبط ويهتم كذلك بالمصدر الذي تؤخذ عنه هذه المعلومات ومدى تحليه بالنزاهة والموضوعية والبعد عن الأهواء والتقليد، وذلك حتى تكون عملية اتخاذ القرار عملية علمية موضوعية تستند على قاعدة متكاملة من الحقائق. ويتضح كذلك أن البيانات والمعلومات بلغت في مصداقيتها ونقائنها في الإسلام شأنًا عظيمًا كما أنها تسهم في استمرارية تحقيق الأهداف الموضوعية في الوقت المحدد لها.

#### ٥- الولاء والولاية:

تتعدد معاني الولاء لتشمل: التأييد والطاعة، وهناك العديد من الآيات المنبثقة في بعض سور القرآن الكريم توضح حقيقة الولاء، ومن أهم صور الولاء؛ الولاء لله ثم لرسوله ولصالح المؤمنين، قال الله تعالى: [إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ\* وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ] (المائدة: ٥٥-٥٦)، أي من يتول القيام بطاعة الله ويفوض أمره إليه، ويمتثل أمر رسوله، فهو من حزب الله الذين يمنحهم ربهم الهداية والرشاد في كل الميادين.

فعندما تكون محبة الإنسان وإخلاصه وإحسانه وصدقه لله، تصبح حياته كلها لله فيُحسن كل شيء ويستغل كل شيء خير استغلال ممكن، حيث إن اتساع دائرة الولاء تتطلب قدرًا أكبر من التعاون والروابط الاجتماعية مما يولد الشعور بوحدة الهدف لدى الجميع، وهذا بدوره يقوى الرغبة في العمل والإنتاج. ويؤدى الولاء دوراً بارزاً في تحقيق وحدة التنظيم والتماسك بين العاملين والإدارة، ويدفع بالعاملين إلى التعاون والعمل الجماعي وإلى إعانة بعضهم بعضاً على منع وقوع الأخطاء،



وإلى الرغبة الدائمة في تحصيل العلم وتعلم كل جديد نافع يمكن أن يسهم في تطوير التنظيم (عجاج، ٢٠١٥: ١٦٦).

وإذا كان المنهج الإسلامي يعول على البواعث الداخلية للولاء والمرتبطة بصدق العقيدة والإيمان، فإنه يضع في اعتباره العوامل الخارجية المنشطة للولاء، كالمعاملة الحسنة والأجر الكافي والمشاركة في الإدارة والعدالة والشورى، وتحقيق الرضا والأمن.

### ثانياً: المجموعة الثانية: مجموعة الأبعاد المتعلقة بأساليب العمل:

وهي تلك الأبعاد المتعلقة بتنظيمات العمل وتوزيع الأدوار على العاملين وتحديد المسؤوليات وإقرار أساليب التشغيل المختلفة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية، وتتمثل أهم تلك الأبعاد فيما يلي:

#### ١- القيادة وتفويض السلطة:

يأتي جزء كبير من نجاح القيادات الإدارية في أداء أدوارها من قدرتها التأثيرية في الآخرين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف والقيام بالمسئوليات المناطة بهم، وهذه القدرة التأثيرية لا تكونها اللوائح والتشريعات بقدر ما تكونها شخصيات هؤلاء القادة، بما يتوفر فيها من معالم القدوة، ذلك لأن دور القدوة في التأثير على نفوس الآخرين لا يعدله شيء آخر.

ولقد كانت القدوة أنجح وسائل التغيير وأبرز أدوات التربية في نفوس البشر، ولذلك كان رسل الله وأنبيأؤه هم النماذج المعيارية لما يدعون إليه، يتمثلون أقوالهم سلوكاً وعملاً حتى يقتدي بهم ويهتدي، لذلك لم يكن ليقتدي بهم أتباعهم فقط، بل اقتدى كل نبي بمن سبقه من الأنبياء، حتى جاء الرسول (ﷺ) ليقتدي بالأنبياء قبله، وليكون قدوة حسنة لمن معه ولمن بعده من الناس، قال الله تعالى لنبيه (ﷺ) في شأن الأنبياء السابقين: [أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدِهِ] (الأنعام: ٩٠)، أي اقتد واتبع، والافتداء هو موافقة الغير في فعله (تفسير القرطبي ج ٧: ٧)، لذلك كان التوجيه الرباني للناس في كل مكان وزمان وخاصة المؤمنين باتخاذ القدوة من معالم شخصية الرسول، قال الله تعالى: [لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا] (الأحزاب: ٢١) والأسوة: هي القدوة، أي ما يتأسى ويقتدي به في جميع أفعاله.

لذلك كان من مفاهيم القيادة في الإسلام: الإمام، وهو من يؤتم به ويقفدي بفعله وسلوكه، قال الله تعالى لنبيه إبراهيم(ص): [إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا] (البقرة: ١٢٤)، وقال تعالى عن بعض أنبيائه من ولد إبراهيم(ص): [وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا] (الأنبياء: ٧٣).

وبذلك فإن صلاح العاملين يأتي بصلاح القيادة، وصلاح الرعية ينبني على صلاح الإمام. وتزداد أهمية القدوة في المؤسسات التعليمية، حيث يجب أن يكون جميع العاملين فيها- قيادة ومعلمين ومعاونين- قدوة للطلاب، حتى يكون تعليمهم وتربيتهم أشد أثراً في نفوس الطلاب وسلوكهم، لأن التربية بالقدوة أكثر تأثيراً من التربية بالمقال، فلسان الحال أبلغ من لسان المقال، والإدارة والمعلمون لن يطاعوا إلا إذا كانت أقوالهم مطابقة لأفعالهم، ولن ينشدوا الصلاح في طلابهم إلا إذا أقاموا الصلاح في نفوسهم.

ويرتبط مفهوم القيادة بتفويض السلطة، وذلك بأن يقوم القائد بتفويض مرئوساً له أو أكثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه، وبعد التفويض في الواقع عنصراً أساسياً لحسن سير العمل الإداري وانتظامه، فالتفويض يعد بمثابة الوسيلة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفاضة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين. إضافة إلى إيجاد مناخ تنافسي يحفز المفوض إليهم على تحسين وتجويد الأداء، وتكوين صف ثان مؤهل في كل مستوى من مستويات التنظيم يمكن الاعتماد عليه في التوقيت المناسب، فالتفويض أداة فعالة لتحقيق ديمقراطية الإدارة أو الإدارة بالمشاركة، كما أنه يُثير روح الابتكار مع تحسين جودة عمليات صنع القرار، وهذا كله يُسهم في تعزيز الجودة والفاعلية الكلية للمؤسسة (حسن، ٢٠٠٩: ١٧٣).

ولقد سبق النهج الإسلامي الفكر الحديث في إدراك أهمية التفويض وتحديد ووضوح الضوابط اللازمة له، وذلك في قوله تعالى [وَاجْعَلْ لِي وِزيراً مِنْ أَهْلِي \* هَارُونَ أَخِي \* اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي \* وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي] (طه: ٢٩-٣٢).

ولضمان نجاح التفويض وفعالية أداء المهام والمسؤوليات المفوضة، يجب على المفوض أن يُحسن اختيار الشخص المفوض إليه، بحيث تتوفر فيه الكفاءة والأمانة حتى يكون أهلاً لتولي السلطة المفوضة، قال الله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا] (آل عمران: ١١٨)، وقال الرسول (ﷺ): (ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان: بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصم الله تعالى) (صحيح البخاري: ٧١٩٨).

ويجب أن يكون التفويض صريحاً باللفظ والعقد والعهد، ولا بد أن تُحدد الاختصاصات المفوضة على وجه الدقة، فتفويض السلطة في الإسلام لا يعني تفويض المسؤولية، فالمسؤولية تقع في الدرجة الأولى على المفوض لا على المفوض إليه فالمفوض مسؤول عن أداء من فوض إليهم الأعمال لأنه هو المسؤول عن اختيارهم والإشراف عليهم والمتابعة والتوجيه. لذلك فالتفويض لا يعفي القائد من مباشرة ما فوضه، ولا يمنعه من مراجعة أحوال المفوض إليه حتى يضمن حسن أداء العمل على الوجه المتفق عليه بينهما (الفهداوي، ٢٠١٠: ٨١).

وفي المؤسسات التعليمية تتسم العملية الإدارية بالتعقيد لكثرة متغيراتها ولتداخل وترابط هذه المتغيرات، ومن ثم يصبح التفويض أكثر أهمية، وتوضح أهميته أيضاً لما يطرحه من جوانب تربوية تتمثل في تدريب العاملين والمعلمين على القيادة وما تتيحه لهم من فرص الإبداع والابتكار والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وبتث الثقة في النفس، ومن ثم الشعور بالرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين، وهذا كله يؤدي إلى تجويد العمل التعليمي. ومن ثم يصبح على القيادة التعليمية أن تفوض بعض اختصاصاتها إلى معاونيها من ذوي الخبرة والدراسة، مما يساهم في حسن سير العمل، ويُفعل الاتصالات الأفقية بين جميع العاملين والأقسام والوحدات بالمؤسسة، بما يساعد على التكامل والترابط في أداء الأعمال.

## ٢ - مراعاة الاستطاعة والفروق الفردية:

تعتبر الاستطاعة شرط لجودة العمل، فمتى توافرت في العامل القدرات والاستعدادات المؤهلة للعمل، والعلم والخبرة والدراسة اللازمة، جاء العمل موافقاً لأهدافه مُحققاً لجودته، وأي خلل في تلك

الشروط كان النقص في الجودة والضعف في الأداء، والاستطاعة في الإسلام لا تتفصل عن العمل، فالإنسان مطالب ببذل كل وسعه لإنجاز عمله وتحقيق جودته، قال الله تعالى: [فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ] [التغابن: ١٦]، وقال تعالى على لسان شعيب (٧): [إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ] [هود: ٨٨]، أي إن أريد إلا الإصلاح جهدي واستطاعتي.

والنهج الإسلامي عندما يطالب أتباعه ببذل وسعهم وطاقة جهدهم في أداء أعمالهم، لا يطالبهم بما فوق طاقتهم ولا يكلفهم أكثر من وسعهم، حتى يأتي العمل على جودته المطلوبة دون عنق أو تشدد، قال تعالى: [لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا] [الطلاق: ٧]، فمن العدل الإلهي أن كل نفس لا تكلف إلا على قدر طاقتها وما آتاها الله من قدرات واستعدادات، ولقد كان الرسول (ﷺ) يراعي استطاعة المسلمين، فكان يأمرهم أن لا يكلفوا أنفسهم فوق طاقتها، حيث قال: (إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم) (صحيح البخاري: ٧٢٨٨)، وقال (عليكم بما تطيقون، فوالله لا يملأ الله حتى تملوا) (صحيح البخاري: ٤٣)، ومن ذلك يتضح أن للناس في أدائهم لأعمالهم درجات متعددة من الاستطاعة، وهذا ما يعبر عنه بالفروق الفردية، فالتفاوت بين الناس من صميم الحياة الدنيا، قال الله تعالى: [وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ] [الأنعام: ١٦٥]، أي فإوت بينكم في الأرزاق والأخلاق والأشكال والألوان (تفسير ابن كثير ج ٢: ٢٠٠).

وبذلك يصبح تحقيق جودة العمل مرتبطة بتحقيق الاستطاعة للعامل على العمل، وذلك من خلال:

- أن الاستطاعة تعني اختيار أكفأ العناصر لأداء الأعمال الذين هم أهلاً لها بما يتوافر لديهم من مهارات وقدرات وكفايات ذلك العمل، وحدث ذلك يسهم في تحقيق جودة العمل.
- أنها تعني توفير مناخ إيجابي يدفع العامل إلى بذل ما في وسعه من طاقة في عمله وفي تحصيل الخبرة التي تمكنه من تحسين جودة أدائه بصورة مستمرة.
- أنها تعني عدم تكليف العامل ما لا يطبق من الأعمال، لأن تكليفه ما لا يقدر أو يطبق يؤدي إلى ضجره وممله فيضيع صدره ولا يأتي العمل بالجودة المطلوبة.

ولعل ما تقدم يلقي على الإدارة التعليمية عديد من المسؤوليات حتى تأتي بالجودة في العمل على وجهها المضبوط دون تشدد، منها اختيار العاملين للأعمال التي تتوافق مع قدراتهم واستعداداتهم، وتكليفهم بما يطبقون القيام به على وجه جودته المطلوبة مع مراعاة ذلك عند اختيار العاملين ابتداءً عند التعيين دون تدخل أية معايير أخرى غير القدرة على العمل بضوابطه الأخلاقية.

### ٣- التعاون والعمل الجماعي:

حظي العمل الجماعي باهتمام عظيم الشأن في التشريع الإسلامي، فلقد كان الخطاب القرآني موجهاً في معظمه إلى الجماعة هادفاً إلى تكوين جماعة مؤمنة متميزة، كما أنت العبادات والقواعد الدينية جماعية، ولقد دعا القرآن الكريم إلى الاعتصام بالجماعة ونبذ الفرقة، قال تعالى: [وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَاناً] (آل عمران: ١٠٣)، يقول ابن كثير: أمرهم الله بالجماعة ونهاهم عن التفرقة (تفسير ابن كثير ج ١: ٣٨٩).

ولنجاح العمل الجماعي فلقد ربي الإسلام أتباعه على التعاون فيما بينهم لتحقيق كل ما هو صالح لهم ومفيد في أمر دنياهم وأخراهم، قال الله تعالى: [وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ] (المائدة: ٢)، أي ليُعن بعضكم بعضاً وتعاونوا على ما أمر الله تعالى واعملوا به، وانتهوا عما نهى الله عنه وامتنعوا منه (تفسير القرطبي ج ٦: ٤١)، ولقد كان الرسول (ﷺ) شديد الحرص على الجماعة، فقد روي عن الرسول (ﷺ) قوله: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى) (صحيح مسلم: ٢٥٨٦).

وفي الوقت الذي يأمر فيه الإسلام بالتعاون والتناصر والعمل كيد واحدة، يحذر من التنازع الذي يسبب الفرقة والشقاق، وقال الرسول (ﷺ): (إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ، فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ، وَلَا تَحَسَّسُوا، وَلَا تَجَسَّسُوا، وَلَا تَنَاجَسُوا، وَلَا تَبَاغَضُوا، وَلَا تَبَاغَضُوا، وَلَا تَدَابَرُوا، وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَاناً) (صحيح البخاري: ٦٠٦٦).

وفي ضوء تعقد نظم الحياة المعاصرة وانعكاسها المباشر وغير المباشر على نظم التعليم والإدارة التربوية، أصبحت الإدارة التعليمية أكثر تعقيداً، مما جعل من الصعب أن يحقق العمل الفردي الأهداف التربوية المنشودة وجعل التعلم الجماعي والإنتاج الجماعي، ضرورات معيشية في كل المجالات وبخاصة التعليم والتربية، حيث تزداد أهمية العمل الجماعي في مجال التعليم، لأن العمل التعليمي ليس عملاً فردياً، بل عملية جماعية يشارك فيها أطراف عديدة في حاجة لرؤية مشتركة تجمع فيما بينهم، بما يحقق التكامل والتنسيق في الأدوار.

ونظراً لأن التعاون يؤدي إلى التكامل وارتفاع الروح المعنوية وعدم النزاع والإضرار، كما يؤدي التعاون إلى تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الولاء التنظيمي ورفع مستوى الجودة والإنتاجية فإن تأسيس العلاقات التنظيمية على القيم الدينية يعزز من فعالية التعاون وينقي المناخ المؤسسي من الصراع الذي يولد الخلاف والشقاق.

#### ٤- -تحصيل العلم والتدريب المستمر:

يحظى العلم في الإسلام بمكانة عالية، فبدأ بالعلم وصولاً للعقيدة الصحيحة، ولهذا كانت الدعوة إلى النظر والتفكير والتدبر وكلها وسائل لإدراك العلم وتحصيله، حيث قال تعالى لنبيه: [وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً] (طه: ١١٤)، ولقد حث الله عباده على المواظبة على سؤال أهل العلم في كل أمر جهلونه، فقال: [فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ] (النحل: ٤٣)، ومن ثم فالمسلم مطالب بالاستمرار في طلب العلم والمواظبة على التعلم المستمر لأن تحصيل العلم لا يحده حد ولا يبلغ منتهاه بالغ.

ويعد التدريب في سائر مجالات العمل فرع من العلم، يعنى بتزويد العاملين بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لمباشرة نشاطاتهم، ولقد اهتم الإسلام بالتدريب اهتمامه بكل علم نافع لأمر الدين وعمارة الدنيا. ولقد قدم القرآن الكريم نموذجاً فريداً للتدريب على أداء العمل، لما أراد الله تعالى أن يرسل موسى (U) إلى فرعون وقومه يدعوهم إلى عبادة الله، قدم له برنامج تدريبي لصفه قدراته الذهنية ومهاراته الحركية التي تجعله أكثر قدرة على منازلة فرعون، قال الله تعالى: [قَالَ أَقْبَاهَا

يَا مُوسَى \* فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى \* قَالَ خُذْهَا وَلَا تَخَفْ سَنُعِيدُهَا سِيرَتَهَا الْأُولَى [طه: ١٩-٢١].

وعندما كان يجد الرسول (p) أن عامله في حاجة إلى توجيه أو تدريب قبل القيام بمهام منصبه، كان يقدم له برنامجاً تدريبياً يُدرِّبه فيه على مهام عمله على الوجه الأمثل والمهارات التي ينبغي أن ينحلي بها، من ذلك قوله لمعاذ بن جبل أيضاً عندما بعثه إلى اليمن: (إِنَّكَ تَأْتِي قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ، فَادْعُهُمْ إِلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّي رَسُولُ اللَّهِ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَذَلِكَ، فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ حَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَذَلِكَ، فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ فَنَزْدُ فِي فُقَرَائِهِمْ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَذَلِكَ، فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ، وَاتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ، فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ) (صحيح مسلم: ١٩).

وبذلك تزداد أهمية العلم والاستمرار في طلبه، وبخاصة مع تعقد نظم الحياة والعمل، حيث تعقدت نظم العمل وأصبحت أكثر عرضة للتغير المستمر، كما أن العديد من الوظائف تدخل عليها تعديلات كبيرة مع تقدم العلم ونمو المعرفة وتطور التكنولوجيا، والكثير من الوظائف تُزاح من سوق العمل والكثير من الوظائف الجديدة تأخذ مكانها بقوة في مواقع الإنتاج.

##### ٥- تطبيق الشورى أو المشورة:

للشورى أو المشورة في النهج الإسلامي - أهمية عظيمة، فهي قاعدة من قواعد الحكم في الإسلام، والشورى في النهج الإسلامي تعنى الرجوع إلى أهل الرأي والاختصاص في الأمور التي لا يوجد فيها نص شرعي واضح الدلالة؛ للوصول إلى الأصلاح للأمة والأمنع لها، إذ إن العلم الكامل الشامل قد استأثر به الله وحده، فلقد علم الله الإنسان، وذلك كما ورد في صورة العلق في قوله تعالى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (العلق: ٥)، وعلى الرغم من تمتع الإنسان بالعقل الذي كرمه الله به على سائر المخلوقات، إلا إنه سبحانه وتعالى وصّف علم الإنسان بالمحدودية مقارنة بعلمه وإحاطته بالأمور العظام وصغائرها، وذلك كما في قوله تعالى: ﴿وَمَا أوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (الإسراء: ٨٥).

وقد أمر الله سبحانه وتعالى نبيه محمداً (p) بالمشورة، وذلك كما في قوله تعالى: ﴿ قِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُن لَّهُمَّ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

إن المشورة سنة من سنن الله بين البشر، وقد ظهرت في الأمم السابقة، ومن الشورى التي نالت ثناءً واستحساناً وكانت سبباً في النجاة ما ورد بحق ملكة سبأ، وقد نص القرآن على شأنها واستطلاعها رأي الصفة من قومها، فقد ورد في القرآن الكريم قول الله تعالى: ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ \* إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ \* أَلَّا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ \* قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون \* قَالُوا نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأَوْلُو بِأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ \* قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَءَ أَهْلِهَا آدِلَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ \* وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ﴾ (النمل: ٢٩-٣٥).

ولأهمية الشورى سميت بها سورة من القرآن الكريم، وفيها أثنى الله سبحانه وتعالى على عباده المؤمنين الذين اتصفوا بجملة من الصفات، ومنها الشورى فيما بينهم، كما في قوله سبحانه: ﴿ وَالَّذِينَ يَحْتَسِبُونَ كِبَارًا مِنَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشِ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ \* وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ (الشورى: ٣٧-٣٨)، ووفقاً للنص القرآني فإن الشورى ليست مهمة للدولة فحسب، بل هي مهمة لأي جماعة كانت صغيرة أو كبيرة.

ويُفهم من ذلك أن الحكمة من عدم إعطاء العلم الشامل لأحد من الخلق تُشكّل عاملاً من عوامل الربط بين البشر، وتفتح باباً من أبواب تلاقح الأفكار، وتُسقط القدسية عن أي إنسان يدعي أنه قد أحاط بكل شيء علماً، كما أن الغاية من تلاقح الأفكار هو توليد فكر جمعي جديد تجاه قضية لم يرد فيها نص، ولم تظهر بعد النتائج التي سنفضي إلى هذه السبل، الأمر الذي يتطلب تحمل كل فرد مسؤوليته تجاه مجتمعه إذا تعلق الأمر محل الاستشارة بقضية عامة تتعلق بالناس ككل، ويتحمل مسؤوليته الذاتية إذا تعلق الأمر محل المشورة بقضية خاصة بجماعة من الناس دون



غيرهم، وهو ما ظهر في شكل نقابات وهيئات ومجالس مؤسسات، حيث صار لكل مهنة مؤسسة وإدارة لهذه المؤسسة تعبر عن حاضرها وتخطط لمستقبلها.

ولأهميتها لم يكن الرسول (ﷺ) ليغفل عنها، مع راحة رأيه، وهو المؤيد بالوحي من الله سبحانه وتعالى، فهو الذي لا ينطق عن الهوى، ومع هذا كله كان يشاور أصحابه، فهذا هو المنهج القويم، والطريق المستقيم، في إدارة الجماعات واتخاذ القرارات، فقد كان عليه الصلاة والسلام يشاور صحابته في أمور كثيرة عامة وخاصة، كما كان يشاورهم جماعات وأفراداً، ويخص منهم أولي الفضل، كما في قوله لأبي بكر (ع): (مَنْ بَايَعَ رَجُلًا عَنْ غَيْرِ مَشُورَةٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَلَا يُبَايَعُ هُوَ وَلَا الَّذِي بَايَعَهُ) (صحيح البخاري: ٦٨٦٠). كما ورد في صحيح مسلم أن رسول الله (ﷺ) قال: (الدِّينُ النَّصِيحَةُ. قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ: لِلَّهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلَأَيِّمَةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ) (صحيح مسلم: ٥٥).

إن ما تقدم من الآيات والاحاديث النبوية يدل دلالة واضحة على وجوب العمل بنتيجة الشورى التي توافق الحق، كما يظهر من العرض السابق مميزات عملية مشاوره الجماعة ومشاركتهم في جميع القضايا والأمور العامة التي تخص جميع الناس في المجتمع أو بعض الناس فيه.

#### ثالثاً: المجموعة الثالثة: مجموعة الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل:

وهي تلك الأبعاد التي ترتبط بمحيط العمل، والتمثل في البيئة بنوعها: البيئة الطبيعية، وهي المحيط الحيوي الذي يعيش فيه الفرد بما فيه من مخلوقات الله وظروف المناخ والعوامل الجيولوجية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، تلك التي تتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية بما فيها من معارف وعقائد وأخلاق وعرف وكل العادات التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في مجتمع ما، تربطه علاقات بالآخرين. وكلتا البيئتين - الطبيعية والاجتماعية - لها تأثيرها الواضح على الأخرى، حيث تنشق البيئة الطبيعية عن مجموعة من العوامل والخصائص تشكل قدرًا من عادات وتقاليد الإنسان كما أن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تشكل في مجملها معطيات السلوك البشري في منطقة ما لها دورها البارز في حسن أو سوء استغلال الموارد الطبيعية. وتتضمن هذه المجموعة الأبعاد التالية:

## ١- جودة مكونات بيئة العمل:

تؤدي جودة البيئة بشقيها دوراً بارزاً ومؤثراً على جودة الأداء في المنظمات العاملة فيها، ومن ثم على جودة أداء تلك المؤسسات، لأن جودة أداء المؤسسات العاملة في بيئة ما لا ينفك عن جودة المحيط الحيوي والاجتماعي الذي تعمل فيه، والذي منه تأخذ مدخلاتها بخصائص ومواصفات معينة وإليه تقدم مخرجاتها.

وتشمل بيئة العمل نوعين من البيئات، هما كما يلي:

## أ- جودة البيئة الطبيعية:

لقد أولى الإسلام البيئة عناية خاصة، حيث حث على المحافظة على البيئة الطبيعية بما أودع الله تعالى فيها من خيرات تحقق للإنسان هدف وجوده على الأرض، فقد خلق الله تعالى الكون في إحكام مطلق، كل جزء فيه في حركة متناسقة مع سائر الأجزاء ولكل موجود فيه حكمة تتعلق بهذا التناسق الكامل البديع الملحوظ، قال الله تعالى: [وَوَخَّلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فِقَدْرَهُ تَقْدِيرًا] (الفرقان: ٢)، وقال تعالى: [مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَؤُتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِنْ فُطُورٍ] (الملك: ٣).

وليست الطبيعة خصماً للإنسان يصارعه ويغالبه، قال الله تعالى: [هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ] (الملك: ١٥)، لقد خلق الله بعدله الكون والطبيعة بالصورة التي تساعد الإنسان على القيام بمسئوليات الاستخلاف وعمارته الأرض التي وكل بها، قال الله تعالى: [هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا] (هود: ٦١).

كما أمر الله عباده بعدم الفساد في الأرض، حيث قال: [وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا] (الأعراف: ٥٦)، وقال: [وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ] (الأعراف: ٧٤)، لأن الفساد في الأرض يجلب الخراب والدمار وذلك يناقض العمران الذي يسعى إليه الإسلام. وأمرهم الله تعالى بالمحافظة على نظافة وجمال البيئة المحيطة، قال تعالى: [وَطَهَّرَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لِقَائِهِمْ وَالْقَائِمِينَ وَالرُّكَّعَ السُّجُودَ] (الحج: ٢٦)، وقال تعالى: [وَتِيَابِكُمْ فَطَهِّرْ \* وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ] (المدثر: ٤-٥).

وحض الرسول (p) الناس وحرصهم على التماس الجمال والنقاء في كل شيء حولهم ومن ذلك البيئة المحيطة بهم في البيت والشارع والمسجد ومكان العمل وغير ذلك، فقال: (إن الله جميل يحب

الجمال)(صحيح مسلم: ٩١)، وقال: (إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً)(صحيح مسلم: ١٠١٥). وهذه أمور تحافظ على نظافة البيئة وتحمي الصحة العامة وتوفر البعد الجمالي في البيئة بما يسهم في استقرار النفس وسكونها ويدفعها إلى العمل المتقن المنظم، وكلها أمور تتعكس على جودة الأداء في كل عمل وخاصة في مجال التربية والتعليم.

ولقد نهى الإسلام عن الإسراف في استهلاك الموارد الطبيعية أو سوء استغلالها، قال الله تعالى: [يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ] (الأعراف: ٣١)، وقال تعالى: [تَمَّ لِنَسْأَلَنَّ يَوْمَئِذٍ عَنِ النَّعِيمِ] (التكاثر: ٨).

ويظهر ذلك واضحاً في جودة التعليم باختيار أجود المواقع لبناء المدارس، حتى تأتي المؤسسات التعليمية متوافقة بمناخها وموقعها لشروط ومواصفات جودة البيئة من حيث البعد عن الملوثات والضوضاء وكل ما يعرقل جودة العمل التعليمي. وهذا يفرض على المؤسسات التعليمية أن تعمل على الحفاظ على البيئة المحيطة والبحث فيها للتعرف على مواردها وأن تعمل على المساهمة في استغلالها الاستغلال الأمثل.

#### ب- جودة البيئة الاجتماعية:

لقد حث الإسلام على إقامة المجتمع النظيف الطاهر، الخالي من أي شكل من أشكال الفساد، سعياً للوصول إلى أرقى مستويات سلم الأخلاق، حيث يحدث النقاء والطهر الخارجي في السلوك، والنقاء والطهر الداخلي فيما عقد بالقلب، قال الله تعالى: [وَلَا تَقْرُبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ] (الأنعام: ١٥١)، وقال تعالى: [وَذَرُوا ظَاهِرَ الْإِثْمِ وَبَاطِنَهُ] (الأنعام: ١٢٠)، والمنهج الإسلامي في سعيه لإقامة المجتمع النظيف الأخلاقي الذي تسوده سلوكيات منضبطة بضوابط الدين لا ينتهج فقط أسلوب الأمر والنهي، ولكنه يحث أتباعه ويحببهم في كل سلوك فاضل لا يصدر إلا عن شخص دَمَّتْ الأخلاق، حيث يمدح الله رسوله (ﷺ) بهذه الصفة تعظيماً لها، فقال تعالى لنبيه: [وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ] (القلم: ٤).

ويعلم الرسول (ﷺ) أن جوهر دعوته يقوم على الأخلاق، ليس الأخلاق في جانب دون آخر ولكنه الخلق التام الذي لا يعتره نقص، لذلك جعل الرسول (ﷺ) المتحلين بالأخلاق الحسنة أكمل الناس إيماناً، حيث قال حين سُئِلَ عن البر قال: (إِنَّ الْبِرَّ حُسْنُ الْخُلُقِ، وَالْإِثْمُ مَا حَاكَ فِي صَدْرِكَ، وَكَرِهْتَ أَنْ يُطَّلَعَ عَلَيْهِ النَّاسُ) (صحيح مسلم: ٢٥٥٣)، وذلك الاهتمام بالأخلاق يرجع إلى كونها شاملة تمثل مجال الحياة كلها بما فيها من علاقات وروابط وتنظيمات ونواحي مختلفة.

إن المنهج الإسلامي وهو يحث على كل خلق فاضل، لذلك لم يجعل الإسلام مسئولية المسلم قاصرة فقط على إصلاح نفسه، بل جعل عليه مسئولية في إصلاح من حوله، بأن جعل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فرض كفاية إن لم تقوم به جماعة من الأمة أتمت الأمة كلها. وقيام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين الناس يحافظ على سلامة البيئة من كل فعل خبيث يضر بها ويضر بالناس ويحمي أفراد المجتمع ويحفظ عليهم أنفسهم النفسي والاجتماعي ويعمل على تمكين الأخلاق من النفوس، وتعطيل هذا الأمر والنهي يجعل المجتمع ساحة لكل قبيح وسيئ.

ولما كان من الناس من لا تصلح معه نصيحة أو يبقى لديه أثر لموعظة، وضع المنهج الإسلامي نظام العقوبات لكل حد من حدود الله ينتهك، ولقد حذر الله من انتهاك تلك الحدود فقال: [تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْتَدُوهَا وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ] (البقرة: ٢٢٩)، وإقامة الحدود فيها نفع للناس لأنها تمنع الجرائم وتردع العصاة وتكف من تحدته نفسه بانتهاك الحرمات وتحقيق الأمن لكل فرد على نفسه وعرضه وماله وكرامته، إنها تحافظ على نظافة المجتمع من كل ما يهتك الحياء العام أو يهدد الأرواح والممتلكات أو يضر بالآخرين أيًا كان الضرر.

## ٢- التحفيز وتقديم الحوافز:

لقد اهتم النهج الإسلامي بالحوافز على اختلافها، وأعلن عنها فبين للناس مقدار الثواب والجزاء على أعمال الخير والصلاح، ومقدار العقاب على التهاون في أداء الأعمال، حيث قال الله تعالى: [مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ] (الأنعام: ١٦٠)، والجدير بالذكر أن الحوافز ترتبط بنوعية الحاجات التي يسعى إليها

الإنسان وتدفعه إلى العمل على إشباعها، ويرتبط النظر إلى نوعية الحاجات الإنسانية بالنظر إلى طبيعة الإنسان نفسه، وفي المناهج المادية التي تدور بالإنسان في فلك المادة تصبح الحاجات الإنسانية المادية هي التي لها السيادة، بالإضافة إلى الحاجات المعنوية كالحاجة إلى الأمن والتقدير .

لذلك فالحاجات في الإسلام تتنوع ما بين: حاجات مادية مثل الحاجة للطعام والشراب والملبس والسكن وما يتبع ذلك، والحاجات المعنوية النفسية، مثل: الحاجة للأمن والسلطان والكرامة والتعارف، قال الله تعالى: [وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ] (البقرة: ١٥٥)، والحاجات الروحية القلبية مثل الحاجة إلى الدين والإيمان بالله.

ويحفظ المنهج الإسلامي على العمل بمطالبة أرباب العمل بتوفير المناخ الإنساني الذي يسوده البشر والترحاب، إنها الحوافز المعنوية التي تحض على بذل الجهد والمزيد من العمل والإنتاج، كما يهيب المنهج الإسلامي البيئة الصحيحة السليمة الدافعة والحافزة على المزيد من الأداء الجاد وذلك بحث الناس على التعاون في الخير وفي خدمة بعضهم بعضاً، يقول (p): (الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه) (صحيح مسلم: ٢٦٩٩)، ويقول: (من فرّج عن مسلم كربةً، فرّج الله عنه بها كربةً من كرب يوم القيامة) (صحيح مسلم: ٢٥٨٠).

كما يحفز المنهج الإسلامي الشباب المسلم وكل مسلم قادر على العمل على البحث والجد والاجتهاد في طلب العمل الشريف، قال الرسول (p): (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود (ص) كان يأكل من عمل يده) (صحيح البخاري: ٢٠٧٢)، إنه الحافز الإيماني الذي يجعل المؤمن يعمل في أي مجال أيّاً كان نوع العمل طالما أنه عمل شريف، إرضاءً لله وإرضاءً لرسوله، وتحقيقاً لأمانة الخلافة التي تقتضي استعمار الأرض وإقامة الحياة الإسلامية، والتي لا تأتي إلا بالعمل الذي يحقق الكفاية.

وفي علاقات العمل التنظيمية، بين العاملين وأرباب العمل، بالإضافة إلى المحفزات السابقة التي حضّ عليها المنهج الإسلامي، يأتي الأجر نفسه الذي يتقاضاه العامل عن عمله من حيث تكافؤه مع حجم العمل والجهد الذي يبذله العامل، بحيث يكون الأجر على قدر العمل دون بخس أو

إهدار لحق العامل أو العمل-ليمثل الحافز المادي الأول لأنه الأكثر بقاءً، قال الله تعالى: [وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ] (الأعراف: ٨٥)، "أي لا تتقصوهم عن مقاديرهم المضبوطة(تفسير القرطبي ج ٧: ٢٠٢).

ولقد اهتم المنهج الإسلامي بتوفير بيئة العمل الحافزة التي يسودها العدل في المعاملة والشورى في اتخاذ القرارات والتعاون والتناصح فيما بين أفرادها، وتفويض السلطات للمرؤوسين، وتحقيق الأمن الوظيفي والاجتماعي للعاملين والمتعاملين في هذه البيئة، مما يساعد الجميع على العمل الجاد بإتقان وإحسان، وعلى بذل الجهد في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

### ٣- الرضا عن العمل:

الرضا قيمة روحية تنعكس على عمل الإنسان فيتقنه ويبدع فيه، لذلك كانت العلاقة واضحة الدلالة بين الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم ومستوى جودة هذه الإنتاجية، ومن ثم سعت معظم النظم الإدارية الحديثة، وسعى معظم القائمين على الإدارة العليا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق رضا العاملين لضمان جودة أدائهم وأيضاً سعت إلى تحقيق رضا المستهلك لضمان انتشار المنتج أو القبول على الخدمة المقدمة.

ومن متطلبات تحقيق الرضا في النهج الإسلامي، الإيمان الخالص لله تعالى ذلك لأن الرضا نعمة روحية إنما يصل إليها من قوي إيمانه بالله وحسن اتصاله به، يقول الله تعالى: [مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً .] (النحل: ٩٧).

إن التراضي بين العباد في الإسلام فعل حميد يطلبه الشرع ويحسّنه، إنه التراضي الذي لا يجلب سخط الله ورسوله، إنه التراضي المضبوط بضوابط لا تتفك مع تغيير الأشخاص، أو مع تغيير الأهواء والرغبات، أو مع تغيير الأزمان والأحداث.

وفي مجال تدبير أمور الناس وسياستهم، كان الرضا شرط من شروط إمامة الناس وقيادتهم في الإسلام، ذلك الشرط لا تصح بدونه صلاة الإمام ولا ولايته، قال الرسول (ﷺ): (خيارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ

تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ، وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ، وَشِرَارُ أُمَّتِكُمْ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ، وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ) (صحيح مسلم: ١٨٥٥).

ومفهوم الرعاية يأتي في سياق رضا الرعية ليضع ملامح للعلاقة بين الراعي ورعيته ويسهم في توسيع مجال الرضا ومداه، حيث تشمل مسئولية الرعاية كل أنشطة المجتمع ومستوياته وأفراده، وفي المؤسسات الإدارية عامة يصبح كل مستوى إداري راعٍ لمن تحته ومسئول عن رعيته، وكل مسئول عن تقديم خدمة ما للآخرين راعٍ لهم ومسئول عن رعيته، فكل فرد في التنظيم المؤسسي يتبادل الأدوار بين رئيس لمن تحته ومرؤوس لمن فوقه، ومن ثم يصبح كل فرد راعٍ في موقف ومرعٍ في موقف آخر.

ولقد ارتبط مفهوم الرعاية بالمفهوم المسئولية، فكل راعٍ سوف يُسأل أمام الله وأمام جماعته أو من يمثلها وأمام ضميره عما استرعاها. وكل راعٍ في الإسلام ولته جماعة أمر رعايتها، فهو بمثابة الأجير الذي قام على خدمة قوم نظير أجر، وهذا يعني أن القائد أو الحاكم إنما هو أجير يخدم رعيته التي استرعتة على نفسها ووكيلته زمامها، بموجب عقد رعاية، وهكذا المعلم وكل العاملين بالمدرسة هم في خدمة رعيته (الطلاب) يرعونها ويحققون رغباتها وحاجاتها وفقاً لمضمون العقد المبرم بين المدرسة وأولياء الأمور، وهكذا فكل أعضاء المدرسة في خدمة الطلاب، وإدارة المدرسة في خدمة من تحتها من المعلمين والعاملين. وبذلك فإن الرؤية الإسلامية تجعل تقديم الخدمة وتحقيق رضا الرعية عنها محكوم بضوابط أخلاقية واجتماعية لصالح الدين والمجتمع والرعية نفسها.

#### ٤- الأمن والأمان:

أصل الأمن طمأنينة النفس وزوال الخوف عنها، ولقد ورد لفظ الأمنُ بمشتقاته الدالة على وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ [الطمأنينة وزوال الخوف في القرآن الكريم، قال الله تعالى: (البقرة: ١٢٥)، والحاجة للأمن في الإسلام لا تقل في درجتها وأهميتها عن الحاجات المادية] وَأَمْنًا والفسولوجية، والذي وضع الحاجة للأمن في المرتبة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية، ولتحقيق (ن الأمن في الإسلام شرطان جوهريان، هما: الإيمان والعدل، قال الله تعالى عن حوار إبراهيم

[الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ] [المشركين من قومه: (الأنعام: ٨٢)]، فالإيمان والعدل يُرسخان في النفس الطمأنينة والاستقرار، في حين يترك الظلم في النفس الخوف والقلق.

والأمن يشمل حياة الإنسان وحمايتها من العبث باستقرارها، وأمن الإنسان على كرامته بحيث لا تتعرض كرامته وحياؤه للتجريح، قال تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّقَابِ بَشِئِ السُّمِّ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ] \* يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْنَاهُمْ وَإِنْفُوا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ] (الحجرات: ١١-١٢) .

ومن جانب آخر يعد العدل من أهم سبل تحقيق الأمن، فبالعدل وإنصاف المظلوم وتجنب الظلم تكثر عمارة المجتمع، لأن الشعور بالأمن هو الدافع الأساسي للعمران الإنساني، يقول الله تعالى: [إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبُغْيِ \* يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ] (النحل: ٩٠).

إن الإسلام يسعى لتحقيق الأمن الذي يعم ويستوعب المجتمع والفرد الذي يعيش فيه، في كل صوره وأشكاله مادياً ونفسياً ومعنوياً، وفي كل مجالات الحياة، في البيت والأسرة والمدرسة والشارع وميادين العمل. ومن أمن الإنسان الحصول على حقوقه المشروعة نتيجة عمله، وأن يشعر بالأمن على حقه في الترقى وتولي المناصب وإقامة العدل في مؤسساته التي يعمل بها، قال تعالى: [وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ] (المائدة: ٨)، وأن يأمن أنه لا يتحمل إلا تبعات أعماله هو وحده لا غيره، قال تعالى: [وَلَا تَرْرُ وَارْرَةَ وَرَزَّٰرُ] (الأنعام: ١٦٤).



وهكذا يحقق الإسلام الأمن في المجتمع كله، بحيث يشعر الفرد بالأمن الاجتماعي وبالأمن الوظيفي، وقبلها يشعر بالأمن النفسي والمعنوي، وعندما يتلاقى الأمن النفسي والمعنوي مع الأمن الاجتماعي والوظيفي، ينطلق العامل أو الإداري المسلم لتحقيق عمله بإتقان وإحسان هادفاً إلى تحقيق أقصى معدلات الإنتاج والجودة. وبهذا يتضح أن الأمن في الإسلام يتسع ليضم في ثناياه كل أنواع الأمن، الأمن في مُناخ الحياة والعمل، والأمن على الدين والدنيا، الأمن عند قول الحق، والأمن في جميع فعاليات التعليم التي تؤدي إلى خريج مؤهل يفيد المجتمع ولا يضره.

#### ٥- المساءلة والمحاسبة:

المحاسبة تشمل كل تعهد أخذه الإنسان على نفسه وكل واجب أقر به ورضي به على نفسه، والفرد المسلم يستقر في وجدانه أنه موقوف أمام الله عز وجل للمساءلة والحساب عن كل أحواله وأعماله، قال الله تعالى: [وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ] (الصافات: ٢٤)، "أي إنهم مسئولون عن أعمالهم وأقوالهم وأفعالهم، وقال تعالى: [وَلْتَسَأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ] (النحل: ٩٣).

وعندما يدرك المسلم حتمية الحساب والوقوف بين يدي الله تعالى للمساءلة عن أعماله وأحواله يكون على يقين جازم لا يتخلل إليه فيه أي شك بعدالة الجزاء، قال الله تعالى: [وَأَنقُوتُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ] (البقرة: ٢٨١)، ومن مظاهر عدل الله، أنه لا يغيب عن علمه مثقال ذرة في الأرض ولا في السماء، قال تعالى: [وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ] (يونس: ٦١)، ولا في ظاهر النفس ولا في باطنها، قال الله تعالى: [يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورَ] (غافر: ١٩).

ومن مظاهر عدل الجزاء الإلهي دقة الحساب وشدة حساسية الميزان لكل أعمال الإنسان وإن كانت أخف من حبة الخردل وأصغر من حجم الذرة، قال الله تعالى: [وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا

حَاسِبِينَ [الأنبياء: ٤٧]، وقال تعالى: [كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ] (المدثر: ٣٨)، وقال تعالى: [وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى] (النجم: ٣٩)، أي ما يُحسب للإنسان إلا كسبه وسعيه وعمله، لا يزداد عليه شيء من عمل غيره، ولا ينقص منه شيء لئنا له غيره.

وهكذا يتضح أن المحاسبة في الإسلام تتمثل في أشكال ثلاث:

- محاسبة ذاتية داخلية تتبع من ذات الشخص.
- محاسبة يقوم بها القائد المسئول الأول عما يقع في نطاق اختصاصه وعن تحت يده من معاونين له.
- محاسبة خارجية تأتي من جمهور الناس للقائد عن مسؤولياته وعن أداء كل العاملين في نطاق إدارته وسلطته

وبذلك تتفوق المحاسبة في المنهج الإسلامي عن المساءلة والمحاسبية في النظم الأخرى التي تقف عند البعد المادي وعند المحاسبة المفروضة من الخارج دون البعد الأخلاقي الداخلي، ومن ثم فإن الكوادر البشرية بالمؤسسات التعليمية لا بد وأن يُخضعوا أنفسهم لمحاسبة دائمة تتبع من داخلهم عن مسؤولياتهم ومدى وفائهم بتعهداتهم، وعلى قيادات التعليم أن تقوم بدورها في مساءلة ومحاسبة كل من تحت مسؤوليتهم من معلمين وإدارة للتأكد من حسن سير العمل، كما أن عليها أن تترك المجال لمشاركة المجتمع في الوقوف على أداء تلك المؤسسات ومحاسبتها عن القصور الذي قد ينجم في القيام بوظائفها وتقويم الأداء نحو الغايات المرغوبة.

وتأسيساً على تحليل المحور الثالث من الإطار النظري للدراسة والمتعلق بأبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي، يمكن استنتاج ما يلي:

- إن الوضوح الذي تقدمه المنهجية الإسلامية، يسهم في استثمار الطاقات والموارد الاستغلال الأمثل، ويسهم في حدوث الاستقرار النسبي في السياسات والبرامج، ويعمل على وجود أرضية فكرية مشتركة بين العاملين في مؤسسات المجتمع على اختلاف أنواعها، مما يعضد من تماسك المجتمع ووحدة ومن ثم تطوره، وداخل مؤسسات التعليم تصبح هناك أرضية

- فكرية مشتركة- وإن اختلفت نوعية التعليم أو مرحلته- تُدير بطريقة آمنة مساحات التنوع والاختلاف في الرؤى والمفاهيم بين المؤسسات والبرامج.
- يؤكد النهج الإسلامي على أن التدرج سنّة شرعية سلكها القرآن الكريم في تشريعه، فلم ينزل القرآن جملة واحدة وإنما نزل منجّماً يتدرج في الرقي بالمجتمع وفي اقتلاع الفساد الاجتماعي المتجذر شيئاً فشيئاً فعندما يستهدف التغيير عادات أو تقاليد مترسخة في نفوس البشر أو مرتبطة بوضع اجتماعي معين يتريث به ويأخذ المسألة باليسر والرفق والتدرج، ويهيئ الظروف الواقعية التي تيسر فعالية التغيير.
  - يؤكد النهج الإسلامي على دوام العمل الصالح والإحسان، وعلى أن يأخذ الإنسان نفسه بالرفق واللين، وأن يتدرج في الأعمال على قدر ما يطيق، لذلك قال الرسول (p): (إن الدين يُسرّ ولن يُشادّ الدين أحدٌ إلا غلبه، فسددوا وقاربوا وابشروا واستعينوا بالغدوة والروحة وشيء من الدلجة) (صحيح البخاري: ٣٩). والحديث يبين أنّ الأولى للعامل بذلك أن لا يجهد نفسه بحيث يعجز وينقطع، بل يعمل بتدرج ليديم عمله ولا ينقطع.
  - يؤكد النهج الإسلامي على أن العلم الذي يُحصّله المسلم يقتضي العمل به، ومن ثم يأتي التحسين المستمر في آليات العمل حتى يطابق العلم العمل والنظرية التطبيق، وحتى يحقق المسلم لنفسه ولأمته الريادة والسيادة بامتلاك مصادر القوة والمنعة ودوام ذلك، بناءً على التجديد والتطوير المستمر في قدراته وآليات عمله وواقعه كله.
  - أن جودة العمل في النهج الإسلامي تتضمن عديد من العوامل منها:
    - تشجيع المبادرة الذاتية لتجويد التعليم وتطويره، في مؤسسات التعليم من منطلق الإحساس بالمسؤولية.
    - تعزيز القيم الإسلامية، المحفزة على تجويد العمل، إخلاص العمل لله عز وجل، الأمانة في أداء الأعمال، التفكير الناقد، التعاون من أجل الصالح العام.

- تدريب المعلمين على إجراء الأبحاث العلمية الميدانية لتقويم العملية التعليمية واكتشاف أوجه القصور فيها، ومن ثم العمل على ضبط جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.
- تدريب القيادات التعليمية في كل المواقع على كيفية تشكيل فرق عمل متعددة المهام.
- معالجة ظاهرة اللامبالاة أو الانطفاء لدى كثير من المعلمين والعمل على تحسين الأوضاع المعيشية لهم بما يكفل شحذ همهم.
- التأكيد على ضرورة توفير المناخ الاجتماعي القائم على الحب والاحترام المتبادل والعلاقة الدافئة بين المعلمين والمتعلمين، وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- تعزيز ثقافة الحوار البناء وتبادل الرأي والمشورة بين العاملين في حقل التعليم.
- التحفيز المستمر للعاملين المجددين والمتقنين لأعمالهم والحريصين على تطوير المؤسسة التعليمية.

### **الإطار المقترح: سبل الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية:**

إن تحقيق جودة حياة العمل له أهميته لكلاً من العاملين والمؤسسة، وكذلك للمنتفعين بخدمات المؤسسة؛ حيث تسهم في زيادة المشاركة في وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف، والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتقليل المقاومة للتغيير، وكسب ثقة المستفيدين. ومن جهة أخرى فإن توفر أبعاد إدارة جودة حياة العمل تسهم في توفر عناصر بشرية عالية الكفاءة، مع رفع كفاءة مختلف عناصر منظومة العملية التعليمية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وأعلى دافعية، وظروف عمل حافزة سواء في جانبها المادي أو المعنوي، وإتاحة الفرص لتنمية قدرات العاملين من أعضاء هيئة تعليمية (المعلمين على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية)، والإداريين والعمال، بما يمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم والإبداع فيها. ويعود ذلك على المناخ المدرسي بالفاعلية وزيادة الإنتاجية.

وتتمثل سبل الاستفادة من أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي، فيما يلي:

- وضع قائمة بقيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية.
- تحديد متطلبات تنفيذ قائمة قيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية.

**أولاً: قائمة بقيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية:**

يمكن عرض قائمة القيم المقترحة وفقاً لنفس طريقة تقسيمها في تناولها بالنهج الإسلامي، على أن تتضمن كل قيمة جملة من المؤشرات التي تدل على وجودها أو ممارستها وتحقيقها، وذلك على النحو التالي:

#### **أولاً: المجموعة الأولى: مجموعة القيم المتعلقة بالكوادر البشرية:**

يطبق هذا النوع من القيم على كل الموارد البشرية العاملة في المدرسة، سواء كانت طبيعة المهام التي تؤديها إدارية أو تنفيذية، ويعنى بضبط سلوك الموارد البشرية العاملة في كل المستويات التنظيمية، وهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي العام السائد في المدرسة، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

##### **١- الإخلاص في العمل:**

تعتبر قيمة الإخلاص من أهم الركائز اللازمة لنجاح كل هدف عظيم وكل غاية سامية، فالإخلاص يبعد الفرد عن الرياء وطلب السمعة وثناء الناس، حيث لا ينبغي للمصلحة العامة أن تكون هدفاً لبلوغ الأغراض الشخصية. حيث يقول الله تعالى: [وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ...] (البينة:٥)، فالإخلاص تصفية فعل الفرد المسلم عن ملاحظة الناس، فهو لا يريد عن فعله الخير عوضاً دنيوياً.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- الحث على العمل الصالح، وذلك بالنظر الى كل الممارسات التعليمية على أنها تسهم في تكوين سلوكيات أبناء المجتمع، وأنها تحدد مستقبلهم تجاه مجتمعهم.

- الحث على الإحسان في العمل، وذلك بتنفيذ المهام الموكلة إلى كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية، والسعي لإرتقاء درجات الإتقان والإبداع في تنفيذ هذه المهام.
- التزام الأمانة في أداء الأعمال، وذلك بأن يكون أعضاء الهيئة التعليمية حاملين للصدق مطبقين له في جميع سلوكياتهم داخل المدرسة تعالى: [...إِنْ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ] (القصص: ٢٦).
- مراعاة المصلحة العامة للتنظيم المدرسي، وذلك بتغليب أعضاء الهيئة التعليمية للمصلحة العامة لمدرستهم على حساب مصالحهم الشخصية وراحتهم.
- التطبيق الحقيقي لمعنى الإيثار، وذلك بأن يتجرد الفرد عن نفسه، ويقدم فرداً آخر على نفسه، في أمر هو بحاجة شديدة إليه، حيث مدح الله هذا الخلق في قوله: [...وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ..] (الحشر: ٩).

## ٢- تحمل المسؤولية والالتزام بها:

تعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك، لهذا قال الرسول (p): (أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... (صحيح مسلم: ١٩٢٩).

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- الانتقاء، ويظهر في مدى قدرة المؤسسة على توجيه أفضل عناصرها لتأدية الأعمال والمهام، على أفضل وجه.
- التخصص الوظيفي، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بناء على الخبرة الفنية والإدارية، وتطبيق اختبارات الكفاءة. وهو ما يوافق قول الله تعالى: [...نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا...] (الزخرف، ٣٢)، أي يكون بعضهم سبباً لمعاش بعض.
- تقسيم العمل والمهام بحسب قدرات وإمكانيات أعضاء الهيئة التعليمية، دون إهمال رغباتها وميولها في العمل.
- القدرة، وتظهر في أن يكون الفرد قوياً على العمل، محيطاً بمتطلبات أدائه.

### ٣- الاهتمام بالوقت وإدارته:

هو درجة التزام أعضاء الهيئة التعليمية بالمهام الموكلة إليهم، وحرصهم على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- العناية بالوقت وتقديره ، ويظهر ذلك في الالتزام بالوقت، وانجاز العمل خلال الوقت المخطط له.
- الانضباط في تنفيذ الأنشطة والفاعليات خلال المواعيد المحددة.
- الطاعة، وتظهر في الاستجابة لما يطلب والابتعاد عما يخل بالعمل ووقته وإمكاناته.
- التوازن، وذلك بمراعاة الوقت المتبقي لأعضاء الهيئة التعليمية، وما يكفيه للقيام بواجباته الاجتماعية.

### ٤- التثبث من صحة المعلومات:

تظهر أهمية المعلومات داخل المؤسسة فيما يترتب عليها من قرارات تخص الحاضر أو المستقبل، ويقدر صحة المعلومات المجموعة وموثوقيتها، تأتي ثمار القرارات التي يتم اتخاذها، مما يلزم بضرورة تحرى الدقة في أي معلومة تم جمعها والتعرف على مصدرها.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- وجود بيئة مُنحصصة في دراسة المعلومات العامة أو الخاصة في مجال ما من أجل التأكد من دقة المعلومات لوصفها بأنها صحيحة.
- الاعتماد على أساليب البحث والأدوات المُحصصة في التأكد من حقيقة المعلومات، من خلال الاعتماد على منهج بحث دقيق.
- الاعتماد على التوثيق النصي المكتوب والرقمي؛ من أجل المُساهمة في حفظ المعلومات، وحمايتها من الضياع أو التغيير.
- تنويع مصادر الحصول على المعلومات نفسها على أن تضم مصادر المعلومات كافة الطرق المكتوبة، أو المرئية، أو المسموعة.

- التوظيف الجيد للوسائل التكنولوجية في جمع المعلومات وتحليلها وتفسير النتائج.
- اعتماد خطط التحسين المدرسي بناء على البيانات الشاملة التي تأتي من عملية تقدير الحاجات، مع موثوقية مصادر البيانات عند تقييم الأداء المؤسسي بشكل كلي.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحسين مستوى الاداء التعليمي بالمدرسة اعتماداً على نتائج المقارنة بالأفضل وذلك بمقارنة أداء المدرسة بمدارس أخرى ناجحة.
- توظيف خبرات وإمكانيات أسر التلاميذ وأولياء أمورهم في خدمة العملية التعليمية مع تعزيز مبادرات أولياء الأمور وتحفيزهم عليها.
- استخدام آليات واضحة لجميع البيانات عن الأسر وأولياء الأمور والمؤسسات والشخصيات المجتمعية التي يمكنها تقديم خدمات للمدرسة.

#### ٥- الولاء والولاية:

تتمثل هذه القيمة في شدة ارتباط واندماج الموارد البشرية مع المدارس، لأن لهذا الرابط النفسي أثر بالغ على اندماج الموارد البشرية في العمل، وتبنيها لقيم مؤسستهم، ورغبتها في بذل قصارى جهدها لصالحها، والمحافظة على عضويتها فيها.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- الوفاء بالعهود، بمعنى ملازمة الاحتفاظ بالمسئولية على وجهها الأكمل، حيث يقول تعالى: [...وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا] (الإسراء: ٣٤).
- الانتماء، ويظهر في دافعية كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة لإدماج مبادئ مدرسته وقيمها في ذاته، حيث يتوحد الفرد مع المؤسسة، بحيث يتمسك بها.
- الطموح، ويظهر في رغبة شخصية للنجاح، وتتجلى في سلوك الفرد من خلال بحثه عن التفوق في تحقيق الأهداف المادية والمعنوية المنشودة، أو تحقيق مناصب أعلى داخل المدرسة.
- الالتزام الأخلاقي نحو المدرسة بما يدفع الى البقاء فيها، ويظهر في الحرص على عمل كل ما يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها، مهما تعددت المعوقات.



- الرغبة في أداء جهود متميزة وفريدة تساعد المدرسة في تحقيق النجاح بصفة مستمرة.
- التوفيق بين القيم الشخصية والقيم السائدة في المؤسسة، والتوافق مع طبيعة العمل التعليمي بشكل كلي.

### ثانياً: المجموعة الثانية: مجموعة القيم المتعلقة بأساليب العمل:

وهي القيم المرتبطة بضبط سلوك الفرد في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء المؤسسة ككل. ويتركز تأثير هذا النوع من المعايير في أسفل هرم السلطة في المؤسسة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات الدنيا من التنظيم. وفيما يلي عرض لهذه القيم:

#### ١- القيادة وتفويض السلطة:

يرتبط هذا النوع من القيم بقيادة المؤسسة، من حيث أخلاقيتها وسلوكياتها وتعاملاتها وما يرتبط بذلك من قيم والتي تعنى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيم، فيما يلي:

- القدوة الحسنة، وذلك بأن يكون القائد مثلاً واقعياً للسلوك الأمثل، بحيث يكون مثلاً
- حسياً مرثياً ملموساً يقتدى به، ويكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن الموارد البشرية.
- التخطيط المستقبلي، بمعنى جعل رؤية المدرسة ورسالتها حاضرة في جميع الخطط والممارسات والاجتماعات التعليمية.
- مراعاة الطموحات الوالدية، ويظهر ذلك من خلال قيام القائد بتهيئة الفرص المناسبة لتحقيق المعايير والتوقعات العالية لجميع الطلاب، وبما يحقق الرضا لأولياء الأمور.
- التطوير الذاتي، من خلال وضع القائد برنامجاً للنمو المهني لنفسه، مع وضع خطة للنمو المهني للهيئة التدريسية في المدرسة مبنية على نتائج تقييم أداء الطلاب ومرتبطة بأهداف خطة التطوير المدرسي.

- تخطيط تفويض الصلاحيات، من خلال عمليات التحليل الوظيفى، وتحديد معايير الأداء الجيد، وتوضيح الهدف من وراء تفويض الصلاحيات داخل المدرسة.
- اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض، بناء على قدراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم وحاجاتهم إلى تفويض الصلاحيات.
- مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة، مع ضرورة التأنى قبل سحب الصلاحيات المفوضة إذا وقع خطأ ما.

## ٢- مراعاة الاستطاعة والفروق الفردية:

إنّ تحديد مستويات وقدرات أعضاء الهيئة التعليمية ومعرفة معايير المفاضلة والتمييز بينهم، يُساعد على ضمان توزيع المهام بشكل يتناسب مع إمكانيات كل فرد واستطاعته، من جانب علاوة على وضع أساليب وطرق تعليمية تُناسب القدرات والسمات الخاصة بكل فرد؛ بما يُسهم في رفع مستواه من جانب آخر.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- التحديد الدقيق للمستويات المهنية المتعلقة بكافة أعضاء الهيئة التعليمية على اختلاف درجاتها ومستوياتها.
- التعرف على الاحتياجات المهنية والشخصية لأعضاء الهيئة التعليمية، مع ربط معلومات كل فرد وخبراته الحياتية واهتماماته بالمهام التي يؤديها.
- تشجيع التشارك وتبادل المعلومات بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية، لحل المشكلات ودعم التفكير الناقد بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة
- الاستئثار الفكرية لأعضاء الهيئة التعليمية بشكل مستمر، مع الاستماع إليهم على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم.
- مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية بالأنشطة خارج أوقات الدوام الرسمي، مع تصميم الخبرات والنشاطات التعليمية التي تتحدى قدرات أعضاء الهيئة التعليمية.
- دعم التعاون مع خبراء من المجتمع المحلى لتحسين المهارات ورفع مستويات الأداء التعليمي.

### ٣- التعاون والعمل الجماعي:

ينعكس التعاون والعمل الجماعي في شعور كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية بأنه جزء من جماعة العمل، فيقدر احتياج العضو للجماعية في العمل والتزامه بها، بقدر ما يأتي تعاونه مع أقرانه في جماعة العمل.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- سيطرة روح الأخوة بين جميع العاملين، بما يتضمن ذلك تشكيل فرق العمل لحل المشكلات، والعمل الجماعي لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- التواضع بين جميع الأفراد، وذلك بمعرفة كل فرد لقدر نفسه، وتجنبه الكبر والمباهاة بما فيه من الفضائل على غيره من جماعته، وذلك تصديقاً لقوله تعالى: [وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ] (الشعراء: ٢١٥).
- دعم العمل بروح الفريق، وتكوين علاقات عمل جيدة بين المعلمين، بما يحقق التجديد والابتكار واقتراح خطط جديدة في العمل التربوي.
- تكوين قناعات مشتركة بقيمة العمل الجماعي بما يضمن الاعتراف بإنجازات أعضاء الهيئة التعليمية ويعمل علي دعمها.
- تنظيم اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التعليمية لمناقشة ووضع آليات لتقويم الطلاب والتأكد من أن النشاطات المنهجية وغير المنهجية، موجهة لتحقيق الأهداف التعليمية.
- تهيئة الفرص المناسبة لأعضاء الهيئة التعليمية لبناء علاقات تشاركية مع المجتمع وأولياء الأمور.

### ٤- تحصيل العلم والتدريب المستمر:

يتكون التنظيم الإداري من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة لتحقيق الأهداف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يتطلب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدره والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي. مما يستلزم تدريبهم وتمييزهم مهنيًا بشكل مستدام.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلى:

- إحاطة أعضاء الهيئة التعليمية بالمضامين الأخلاقية للصلاحيات والسلطات التى يمارسونها فى عملهم.
- الالتزام الذاتى بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة لجميع أعضاء الهيئة التعليمية.
- تشجيع التعلم التأملى والتعلم الموجه ذاتياً لجميع أعضاء الهيئة التعليمية.
- تشجيع أعضاء الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث والدراسات العليا وتقديم شهادات التقدير المناسبة لهم.
- تطبيق أساليب متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.
- تدريب الكوادر التعليمية على إدارة الجودة، وتزويدهم بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب، وإعطائهم الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.
- ربط فرص التطوير المهني لأعضاء الهيئة التعليمية، بفرص الترقى الوظيفي لدرجات أعلى.
- وضع الوحدات المسئولة عن التدريب للخطط والبرامج الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة لأعضاء الهيئة التعليمية فى ضوء نتائج التقييم الذاتى للأداء المدرسي.
- تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات تثري معارف وتعزز مهارات جميع أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.
- دعم حضور أعضاء الهيئة التعليمية للمؤتمرات والندوات المرتبطة بتطوير الأداء المدرسي.
- توفر ميزانية لاشتراك أعضاء الهيئة التعليمية فى المجالات العلمية والدوريات المتخصصة.
- توظيف الوسائل التكنولوجية لخدمة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.
- متابعة أثر التنمية المهنية على أداء أعضاء الهيئة التعليمية أثناء الفاعليات التعليمية المختلفة.

##### ٥- تطبيق الشورى أو المشورة:

تتمثل الشورى فى تبادل أوجه الرأي واختيار أنسبها، حيث أمر الله الرسول (ﷺ) بالالتزام مبدأ الشورى وتبادل الرأي فى قوله تعالى: [وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ] (آل عمران: ١٥٩).

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- المشاركة، بإتاحة الفرص وإطلاق الفاعليات للجميع بالمساهمة في التخطيط لصالح حل المشكلات وتطوير العمل التعليمي ككل.
- الحياد، بحيث لا يكون القائد متحيزاً لرأي معين في إصداره لقراراته، وأن يبتعد عن التسرع والتقليد الأعمى.
- الشفافية، وذلك ببناء معايير واضحة للأداء بالاشتراك مع الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في المدرسة.
- التكوين الثقافي، وذلك بإرساء دعائم ثقافة مدرسية مرنة ومتعاونة ومشجعة على الإبداع وداعمة لرفع مستوى تحصيل جميع الطلاب.
- تشجيع الاندماج الواعي في الشؤون المدرسية مع بناء علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي أو شخصياته في تنفيذ مشاريع المدرسة وبرامجها التعليمية والتربوية.
- الاستثمار الأمثل لقدرات أعضاء الهيئة التعليمية، وذلك باستثمار إمكاناتهم في حل مشكلات العمل وتأدية مهامه المتنوعة.
- تفعل تبادل الخبرات مع منظمات أو مؤسسات تربوية محلية أو إقليمية أو عالمية.
- إصدار النشرات الإعلامية بشكل دوري عن أنشطة المدرسة وإنجازاتها في المجتمع.
- دراسة احتياجات المجتمع المحلي من خلال تشجيع أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب لإجراء بحوث عن احتياجات البيئة.
- إشراك أسر الطلاب وأولياء أمورهم بالرأي والمناقشة في بعض الأمور التعليمية والتربوية داخل المدرسة.
- تُعرض صور وأسماء من المجتمع ومن أولياء الأمور وأعضاء مجلس الأمناء الذين قدموا مساهمات ومشاركات قيمة للمدرسة، في القاعات والأماكن البارزة.

### ثالثاً: المجموعة الثالثة: مجموعة القيم المتعلقة ببيئة العمل:

تعنى هذه المجموعة من القيم بالسبل المتعلقة بتحفيز أعضاء الهيئة التعليمية، وتوفير البيئة المادية والاجتماعية التى يعمها الأمن والاستقرار والعدالة والمساواة وتطبيق نظم للمساعدة والمحاسبية، بما يضمن بيئة عمل يسودها الطمأنينة والهدوء والتفاعل الإيجابى والانضباط فى تنفيذ كافة المهام والأعمال. وفيما يلى عرض لهذه القيم:

#### ١ - التحفيز وتقديم الحوافز:

إن انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة للحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الأفراد على مستوى المدارس، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل، ومبدأ للعدالة والمساواة. ورغم أن سياسات الأجور والحوافز ترتبط بالجهات الإدارية العليا مثل وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع وزارة المالية، إلا إنه من الضروري التأكيد على مراعاة ما يلى:

- ضمان حد أدنى من الأجر يتناسب مع أهمية وقيمة العمل التربوي والتعليمي.
- تحقيق التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
- تحقيق فائدة لأكبر عدد من أعضاء الهيئة التعليمية.
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

#### وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلى:

- تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات أعضاء الهيئة التعليمية، فلكل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التى تساعد على تشكيل سلوكه المهني.
- العمل على تكوين السلوك المتوازن، وهذا السلوك ينتج عن مساندة التنظيم للفرد فى إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء.
- إعداد دراسات شاملة لنظام الحوافز، مع تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.
- المشاركة الجماعية فى اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة لكافة العاملين فى الميدان التعليمي.
- الحرص على تحفيز المجتهدين على إنجازاتهم بطرق معنوية، أو مادية ولو بشكل مبسط.
- مراعاة المشاركة الفعالة لجميع أعضاء الهيئة التعليمية فى المناسبات الاجتماعية المختلفة (فى السراء والضراء).

- الاهتمام بالآراء التي يبديها أعضاء الهيئة التعليمية في كافة مجالات العمل التعليمي.
- استعانة المدرسة بالموارد المتاحة ومؤسسات المجتمع المدني ومجلس الأمناء؛ لرصد جوائز للعاملين المتميزين.
- يتم اتباع سياسة واضحة وموثقة لمكافأة الذين يجتازون الدورات التدريبية بتفوق.

## ٢- الرضا عن العمل:

ينعكس الرضا عن العمل في قناعة أعضاء الهيئة التعليمية بقيمة ما يؤديه من دور ومدى قيمة الرسالة التي يؤديها، والقدرة على تحمل الأعباء المتزايدة للعمل التعليمي ابتغاء لوجه الله تعالى في المقام الأول، ولتبليغ الرسالة وأداء الأمانة التعليمية والعلمية في المقام الثاني. وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- المرونة، وذلك بالقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة التي تواجههم أثناء تأديتهم لعملهم في المؤسسة.
- التفاؤل، بمعنى شحذ الهمم إلى العمل، والطمأنينة فيه والأمل لإعلاء شأنه، لهذا قال الرسول (ﷺ): (لا عَدْوَى وَلَا طِيْرَةَ، وَيُعْجِبُنِي الْفَأْلُ، قَالُوا وَمَا الْفَأْلُ، قَالَ كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ) (صحيح البخاري، ٥٧٧٦).
- قوة الإرادة لدى أعضاء الهيئة التعليمية، بما يضمن إنجاز الأعمال، وتفضيل أعضاء الهيئة التعليمية للعمل المدرسي عن أي عمل آخر.
- الحيوية والطاقة الإيجابية والتي تظهر في منظومة اتصالات فاعلة بين الجميع داخل المدرسة ضمن المستويات المختلفة.
- يتقبل أعضاء الهيئة التعليمية أفكار الطلاب ويحترمونها، ويدعمون عمل الطلاب معاً في مجموعات عمل تعاونية يسودها الاحترام المتبادل.
- تعزز إدارة المدرسة الثقة الدائمة بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية في المستويات الإدارية المختلفة.

- يوظف أعضاء الهيئة التعليمية إنجازات طلابهم في تحسين وتجميل طرقاتها وساحاتها وجدرانها لجعلها بيئة جذابة وداعمة للتعليم والتعلم.
- تهيئة المناخ الودّي الإيجابي وبيئة العمل التي تحافظ على روح معنوية عالية لدى أعضاء الهيئة التعليمية.

### ٣- الأمن والأمان:

- يتمثل الأمن في تلك الممارسات التي تضمن التخلص من المخاطر التي تهدّد السلامة، والاستقرار، والطمأنينة داخل المؤسسة التعليمية.
- وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:
- تحرص إدارة المدرسة على أن تكون بيئة العمل المدرسي هادئة خالية من الضوضاء وعوامل التشنت.
- تتوافر بالبيئة المدرسية عوامل الأمن والسلامة، وتخلو من أنواع التهديد الجسدي والمعنوي.
- تهتم إدارة المدرسة بمعرفة أسباب أي حادث يقع فيها لتلافي حدوثه في المستقبل.
- تحرص إدارة المدرسة على الصيانة الدورية لمبانيها ومرافقها باستمرار لخدمة العملية التربوية لضمان بيئة صحية خالية من الأمراض.
- توظف المدرسة مبانيها ومواردها لتقديم خدمات وأنشطة اجتماعية، مثل: (معامل الكمبيوتر لاستخدام الإنترنت، والمكتبة للقراءة، واستخدام مسرح المدرسة للمحاضرات، واستخدام ملاعب المدرسة للتدريب الرياضي، وتنظيم برامج للتربية الوالدية... الخ).
- تشجع مبادرات أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب في توظيف أجزاء من المبنى المدرسي لخدمة العملية التربوية.
- يتم نشر الوعي الكافي لدى الطلاب بكيفية استخدام المرافق المدرسية والمحافظة عليها.
- تشجع البيئة التعليمية في المدرسة على تحقيق توقعات أكاديمية عالية مع دعم الإبداع والابتكار.



## ٤- العدالة والمساواة:

يأتي العدل، بمعنى تطبيق الحق في علاقات القائد مع غيره دون تمييز لأحد، في كل عمل أو قول أو حكم أو وضع القوانين والنظم، ويدعم ذلك قوله تعالى: [ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ... ] (النحل: ٩٠)، وتعنى المساواة، الانصاف بين الفرد ونفسه، وبينه وبين الآخرين في نطاق العمل، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر، أو يعرضها لمضار أقل.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- تطبق إدارة المدرسة العدالة في توزيع العوائد وذلك بأن تتناسب الامتيازات التي يحصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية مع غيره.
- تعكس الامتيازات التي يحصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية من عمله الجهد الذي يبذله.
- تطبق إدارة المدرسة المساواة في الإجراءات المتبعة بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية بلا استثناءات.
- تستند إدارة المدرسة في تنفيذ أنشطتها إلي معايير أخلاقية تحكم سلوك جميع أعضاء الهيئة التعليمية وجميع العاملين.
- تتعامل إدارة المدرسة بنفس القدر من الاحترام مع جميع أعضاء الهيئة التعليمية بلا تمييز لأحد على حساب الآخر.
- تحرص إدارة المدرسة على المساواة في نشر المعلومات التي تخص العمل لجميع أعضاء الهيئة التعليمية وبمنتهى الشفافية.
- تحرص إدارة المدرسة على الأخذ بمفهوم المسؤولية الجماعية في حل مشكلات العمل، بما يحقق استقرار المؤسسة التعليمية، وتجنب المخاطر الشخصية لكل عضو من أعضائها.
- تقوم إدارة المدرسة بنشر سياسة إعداد موازنتها وتعميمها على الهيئات الإدارية والتدريسية فيها بكل الوضوح والشفافية.

- تضع المدرسة برنامجاً لتعليم النظام والانضباط بالتعليمات المدرسية ولمعالجة المشكلات السلوكية التي يمكن أن تحدث في المدرسة.

#### ٥- المساءلة والمحاسبة:

تتمثل المساءلة في الاستعلام عن الشيء والسؤال عما تم القيام به، وهي لا تعني نوع من أنواع العقاب بقدر ما هي متابعة ومناقشة لما يجري بهدف تبادل الآراء وتوضيح المواقف. أما المحاسبة فهي إجراء يعقب المساءلة، وهي تعني محاسبة الفرد على الكيفية التي مارس بها متطلبات دوره واتخاذ موقف من ممارسته التي من المفترض أن يقوم بها بناء على ما هو متفق عليه عن توليه متطلبات دوره.

وتظهر أهم مؤشرات هذه القيمة، فيما يلي:

- الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية، بما يضمن حسن العمل لوجه الله انطلاقاً من الإحساس بالمسئولية تجاه النفس والآخرين فالله عز وجل مطلع على أعمال عباده ومراقب لها [ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ] (ق: ١٨).
- الابتعاد عن الظن في الحكم على الأشخاص وضرورة الانصات لهم أولاً عند حدوث أي تقصير محتمل.
- التدرج في تنفيذ العقوبات وفقاً للقوانين المعتمدة حال التأكد التام بتعمد ارتكاب الخطأ أو التقصير.
- تفهم إدارة المؤسسة حق أي عضو من أعضاء الهيئة التعليمية في تقديم تظلم أو التماس.
- تشرك إدارة المدرسة أعضاء الهيئة التعليمية والمعنيين في تحليل نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.
- تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المدرسي، مع تشكيل فرق العمل اللازمة لجمع البيانات ودراسة أسباب المشكلات.
- تضع إدارة المدرسة ملفات إنجاز لأعضاء هيئة التعليم فيها، مع استخدام التكنولوجيا في تخزين بيانات ومستويات الإنجاز ونتائج التقويم الخاصة بهم.

- تستخدم تقارير الرقابة المالية الداخلية في المدرسة للاستفادة القصوى من مواردها المالية.
- تحدد أدواراً للطلاب وأولياء الأمور في تقييم الأداء الشامل بالمدرسة، مع اطلاع أعضاء الهيئة التعليمية على نتائج التقييم.
- توظيف نتائج التقييم لتحسين الأداء، مع إجراء مراجعة دورية لمنهجية ومعايير التقييم.
- تضع المدرسة بالاشتراك مع نقابة المهن التعليمية والمعنيين في المجتمع المحلي منهجية واضحة لتقييم أداء الهيئة التعليمية.

### ثانياً: متطلبات تنفيذ قائمة قيم إدارة جودة حياة العمل المستنبطة من النهج الإسلامي لتحسين مناخ المدارس المصرية.

- القيام بدراسات تنبؤية لتحديد الاحتياجات من المعلمين والإداريين، واقتراح سبل الحصول عليها وتحديد مصادرها.
- تطبيق المنهجية العلمية لدراسة أوضاع الطاقات البشرية بالمدارس وتحليلها عملياً بشكل يساعد على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً.
- تطبيق استراتيجيات واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية لمعرفة الخصائص المتعلقة بالمعلمين والإداريين وكافة العاملين، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها.
- تقييم مستويات توافر الكمية والنوعية الجيدة من المعلمين والإداريين في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات كل مدرسة.
- إعادة توزيع الموارد البشرية بالميدان التعليمي المدرسي للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد.
- اتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة تساعد في الحصول على قوة عمل نشطة حالية ومستقبلية، مع ضرورة قياس أثر التدريب على المنظومة التعليمية.
- بناء ثقافة مدرسية، تركز على الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، مع ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

- تطوير آليات الاختيار والتعيين لاختيار أصحاب الكفاءة وفق معايير محددة، أهمها الاستعداد والصلاحية، والجدارة والكفاءة، والعمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات.
- مراجعة سياسات الأجور والحوافز داخل المدارس المصرية، بحيث تكون موافقة للجهد المبذول في العملية التعليمية مع ربط الأجور والحوافز بمعدلات الأداء والتميز فيه.

### المراجع:

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، وعبد الحميد، أحمد محمد. (٢٠١٦). مؤشرات جودة الحياة وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي : دراسة مقارنة تنبؤية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. (١٧٠).
- ٣- ابن كثير، عماد الدين أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي. (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م). تفسير القرآن العظيم. المملكة العربية السعودية: دار طيبة للطباعة
- ٤- أبو الحسين، مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري. (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م). صحيح مسلم: المسند الصحيح المختصر من السنن بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم. تشرف بخدمته والعناية به: أبو قتيبة نظر محمد الفاريايبي. المملكة العربية السعودية (الرياض): دار طيبة للنشر والتوزيع.
- ٥- أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة، وعجيل، سامية هاني. (٢٠١٨). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية : دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة. كلية الآداب. جامعة الكوفة العراق. ١٠ (٣٧).
- ٦- أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.

- ٧- برويس، وردة، وهادف، نجاة ساسي. (٢٠١٨). أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. القاهرة. (٥).
- ٨- بغدادي، منار محمد إسماعيل. (٢٠١٥). تقويم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*. مركز التعليم الجامعي، جامعة عين شمس. (٣٠).
- ٩- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). *الدستور المصري ٢٠١٤*. مادة رقم (٢٢). ٧.
- ١٠- حباكة، أمل سعيد محمد. (٢٠١٤). الانتظام المدرسي: دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. (١٦١).
- ١١- حسن، عبد العزيز. (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية: إدارة بلا حدود. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ١٢- دسوقي، نجلاء عبد السلام. (٢٠١٥). تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية*. ٦٠ (٢).
- ١٣- ربيع، هناء عبدالنواب. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*. القاهرة. (٣٧).
- ١٤- زناتي، أمل محسوب، وسليمان، هالة عبد المنعم. (٢٠١٣). جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد. *مجلة التربية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. القاهرة. ١٦ (٤١).
- ١٥- سرحان، ياسر عبد الله. (٢٠١٤). *المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة*: مج ١. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض.

- ١٦- سليمان، سعيد جميل. (٢٠١٥). تصور مقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في تعزيز التربية الأخلاقية من خلال المناخ المدرسي: دراسة ميدانية، *مجلة عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*. القاهرة. (٥٠).
- ١٧- سليمان، شريف عبدالله. (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الملك سعود. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. القاهرة. (٩).
- ١٨- شعيب، علي محمود. (٢٠١٤). المناخ المدرسي كما يدركه المعلمون بمدارس التربية الخاصة بنجران. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود. السعودية*. (٤٤).
- ١٩- الأعمى، محمد إبراهيم، والشركسي، أبو بكر حسن. (٢٠١٧). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. كلية الاقتصاد والتجارة. الجامعة الأسمرية الإسلامية*. ليبيا. (٩).
- ٢٠- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله الجعفي. (١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م). *صحيح البخاري: الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه*. تحقيق: محمد زهير بن ناصر، (طبعة معتمدة على النسخة السلطانية). ط٢. المملكة العربية السعودية: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.
- ٢١- البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (٢٠١٧). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. *مجلة جامعة شقراء*. جامعة شقراء. المملكة العربية السعودية. (٧).
- ٢٢- البنا، نوال فهيم، ومرسي، نوال حلمي، ونصر، نوال أحمد إبراهيم. (٢٠١٨). متطلبات تهيئة المناخ المدرسي لتنمية أخلاقيات مجتمع المعرفة لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*. جامعة عين شمس. (١٩).

- ٢٣- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، وخزعل، بصير خلف. (٢٠١٧). نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهريّة في إطار جودة حياة العمل ومعايير الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانويّة التابعة في كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة*. العراق. (١)٧.
- ٢٤- الراشدي، حامد هاشم محمد. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليميّة. المملكة العربيّة السعوديّة، مكة المكرمة: مكتبة الملك فهد الوطنيّة للنشر
- ٢٥- الربيعي، أحمد عبادي. (٢٠١٩). المناخ المدرسي وعلاقته بالتوافق الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانويّة : دراسة ميدانيّة. *مجلة الدراسات الاجتماعيّة*. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن. (١)٢٥.
- ٢٦- السيد، سماح السيد محمد. (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة الوظيفيّة لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفيّة*. (١)٣٣.
- ٢٧- الشاوي، زينب فالح سالم. (٢٠١١). المناخ المدرسي وعلاقته بمستوى الطموح لدى طلبة المرحلة الإعداديّة. *مجلة العلوم الانسانيّة، كلية التربية للعلوم الانسانيّة، جامعة بابل، العراق*. (٦).
- ٢٨- الطلحي، فؤاد بن مضيّف، وبكر، إدريس بن بكر. (٢٠١٨). المناخ المدرسي وعلاقته بدافعيّة الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف. *مجلة البحث العلمي في التربية*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. (٩).
- ٢٩- العربي، غريب، وكراس، حسان. (٢٠١٨). الاتّصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين: دراسة استكشافية بمدينة وهران، *مجلة الباحث في العلوم الانسانيّة والاجتماعيّة، جامعة قاصدي مرباح*. ورقلة، بالجزائر. (٣٣).

- ٣٠- القرشى، سوزان محمد، والقحطاني، سامية مذكر. (٢٠١٨). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. فلسطين. ٢(٥٠).
- ٣١- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أبي بكر (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦). الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من السنة وآيات القرآن. تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي بالاشتراك مع محمد رضوان عرقسوسى وغيث أحمد الحاج. لبنان (بيروت): مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٢- اللحياتى، سلطان بن محمد بن هلال، محمد، أماني عبدالقادر، إبراهيم، نادية يوسف. (٢٠١٧) علاقة المناخ المدرسى بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة القراءة والمعرفة؛ الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. القاهرة. (١٨٥).
- ٣٣- عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية: رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٣٤- عبدالله، خالد عبدالفتاح. (٢٠١٧). تطوير منظومة التعليم: الانعكاسات الاجتماعية والثقافية. مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام بالقاهرة. ١٧(٦٨).
- ٣٥- عجاج، حافظ أحمد. (٢٠١٥). الإدارة في عصر الرسول. ط٣. القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامى: دار السلام للطباعة والنشر.
- ٣٦- عساف، محمود عبد المجيد، والهور، وفاء جمال. (٢٠١٨) جودة حياة العمل فى المدارس الأساسية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية. جامعة بابل بالعراق. (٤٠).
- ٣٧- عطوى، جودت عزت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط٨. الأردن (عمان): دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣٨- عطية، رانيا محمد علي. (٢٠١٩). التنبؤ بالتفاؤل الأكاديمي للمعلم من المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٣٠(١١٨).



- ٣٩- عطية، يوسف عيد، ونصار، ايمان حسن.(٢٠١٤). جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية. ٢٤
- ٤٠- الفهداوي، فهمي خليفة. ( ٢٠١٠ ). الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد. ط٢. عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٤١- قاسم، مجدي عبدالوهاب.(٢٠١٣). منظومة التعليم في مصر: أبواب الخروج من المأزق. **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط: معهد التخطيط القومي بالقاهرة**. ٢١(١) .
- ٤٢- قطب، سلوى محمد على.(٢٠١٦). دور الإدارة التعليمية فى تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين. **مجلة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية**. القاهرة. ٢٣(١٠٤).
- ٤٣- مجاهد، فائزة أحمد الحسيني.(٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية: المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل**. القاهرة. ٢(٤).
- ٤٤- محمود، أشرف محمود أحمد.(٢٠١٧). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية فى مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. **مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**. القاهرة. (١٥).
- ٤٥- معوض، فاطمة عبدالمنعم محمد.(٢٠١٧). التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل. **مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**. القاهرة. (١٦).
- ٤٦- مغاوري، هالة أمين.(٢٠١٥). خطة مقترحة لتحقيق الإصلاح المدرسي في التعليم المصري على ضوء فرق العمل باستخدام أسلوب بيرت. **مجلة كلية التربية**. جامعة عين شمس.(٣٩).
- ٤٧- موسى، أحمد إبراهيم، إسماعيل، عمار فتحي موسى.(٢٠١٥). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة

- المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*. كلية التجارة. جامعة المنوفية. (١) .
- ٤٨ - وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٩ - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠١٩). *خطة وموازنة برامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠١٩-٢٠٢٠*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٥٠ - يوسف، نجلاء محود السيد محود. (٢٠١٩). *رؤية مقترحة لتحسين المناخ المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات الممارسات الديمقراطية*. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد، (٢٧).
- 51- Akar, Huseyin .(2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. **European Journal of Educational Research**. 7(2).
- 52- Akram, Muhammad & et.al.(2017). Quality of School Work Life of Public School Teachers: Cases from Turkey and Pakistan. **Journal of Education and Educational Development** .4(2)
- 53- Al-Zboon, E. K., Al-Dababneh, K. A., & Ahmad, J. (2015). Quality of work life: Perceptions of Jordanian special education teachers. *Education*, 135(3).
- 54- Dorji, Sherab, Sirasoonthorn, Patcharin & Anusaksathien, Kantabhat .( 2019). School Teachers in Rural Bhutan: Quality of Work Life. Well-Being and The Risks of Resignation. **South Asia Research**. 39(3).
- 55- Fan, Si & Fielding-Wells, Jill. (2016). **What is Next in Educational Research?**. Netherlands: Sense Publishers.
- 56- Fiore, D. (2016). **Creating connections for better schools: How leaders enhance school culture**. Abingdon, U.K: Routledge.
- 57- Gibb, Natalie. (2019). **Getting Climate-Ready: A Guide For Schools On Climate Action**. UNESCO Section of Education

- for Sustainable Development. International Coordinator of UNESCO Associated Schools Network (ASPnet).
- 58- Gorgonio, John Paul R.(2017).School Climate Determinants: Perception and Implications . **Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences**, 4(2).
- 59- Hatam, Nahid.(2014). The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers. **Journal Health Management & Informatics**. 1(3).
- 60- Lacks, Paige Kindley.(2016). The Relationships Between School Climate, Teacher Self-Efficacy, And Teacher Beliefs. A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education. Liberty University. Lynchbur. Virginia. U.S.A.
- 61- Lalompoh, Amelia & et.al. (2019) . The Quality of Work Life in School and Its Effect on the Teachers' Performance .**Journal of Socioeconomics and Development**, Vol .2, No. 1, April 2019.
- 62- Manju, N. D.(2014).Quality of Work Life: Perception of School Teachers. **International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)**. 3(2).
- 63- Ozgenel, Mustafa, Yilmaz, Filiz Caliskan, Baydar, Feyza .(2018). School Climate as a Predictor of Secondary School Students' School Attachment. **Eurasian Journal of Educational Research**. (78).
- 64- Reblando, James Ryanp. (2019). School Climate, Instructors' Learning Management And Students' Self-Efficacy. A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Management, Major in Human Resources Management . the Faculty of the Graduate School of the University of the Visayas Cebu City, Philippines.
- 65- Robbins, S.P. & Judge, T. (2012). **Organizational Behavior**. (14<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- 66- Shefali, Srivastava, Rooma, Kanpur.(2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. **Journal of Business and Management**. (16)3.

- 67- Tripathy, Laxman Kumar.(2017). Impact of Quality of Work Life on Job Performance. **International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)**. 2(10).
- 68- Xia, M., Fosco, G., & Feinberg, E. (2016). Examining reciprocal influences among family climate, school attachment, and academic self-regulation: Implications for school success. **Journal of Family Psychology**. 30(4).