

**تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم**

**الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة**

**Improving Teachers' Professional Life Quality in the  
Public Secondary Schools, in the Light of  
Participatory Management Approach**

**إعداد**

**د/ سماح السيد محمد السيد**

مدرس بقسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنوفية  
elsyed.samah@yahoo.com



### الملخص

هدف البحث إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتتمثل الأداة في إعداد استبانة تم توجيهها إلى عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، والتي تمثل ٥% من المجتمع الأصلي للكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية بتلك المدارس وآليات تحسينها، وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد خصائص عينة البحث، والجزء الثاني خاص بمحاور الاستبانة والتي اشتملت على محورين؛ المحور الأول واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام، والمحور الثاني آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتفق مع طبيعة البحث من خلال برنامج (spss)، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبارات، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه لبيان دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية 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 معا بشكل تعاوني، كما كشفت النتائج عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار، سوء بيئة المدرسة المادية والصحية نتيجة لنقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، كما توصلت أيضا إلى وجود مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، والتي يمكن أن تزيد من رضاهم الوظيفي وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

الكلمات المفتاحية:

جودة الحياة الوظيفية، الإدارة بالمشاركة، المعلمون، مدارس التعليم الثانوي العام.

### Abstract

This research aimed at improving teachers' professional life quality in public secondary schools, in the light of participatory management approach. The research adopted the descriptive design. Instruments included a questionnaire administered to a random sample of secondary education teachers at Menoufia Governorate. The questionnaire consisted of two parts. The first part included the information of the participants, while the second part included two domains: the reality of the professional life quality of those teachers and how to improve it. Collected data were analyzed and findings revealed that teachers' Professional life quality is not sufficient and could be improved through some suggested ways in the light of Participatory Management approach.

### Key words:

Professional Life Quality, Participatory Management, Teachers, Public Secondary Schools

## مقدمة البحث:

إن العالم اليوم يعيش فترة من الاضطرابات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما ينعكس على جهود وقدرات العنصر البشري الذي يعد القوة الأساسية للتطور ومسايرة المستجدات البيئية، كذلك برز الاهتمام بالعنصر البشري، ففي عام ١٩٧٠م بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات، وبدأت الإدارات في العديد من الشركات الكبيرة مشاريع شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية قوة العمل وجودة حياة العمل (تيشوري، ٢٠١٠: ٣٠)

إلا أن ذلك الاهتمام بالعنصر البشري لم يعد كسابق عهده بعد ظهور التكنولوجيا، حيث بدأت المنظمة تولي اهتمامها الكبير إلى تطوير نفسها والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، واهتمام أقل تجاه موظفيها، وعلاقات العمل داخل المنظمة، مما أدى إلى انخفاض جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة. (شبات، ٢٠١١: ٣)

مما زاد من أهمية وضرورة تفعيل السياسات والأنظمة التي تكفل تطبيق جودة الحياة الوظيفية والبحث عن المداخل التي تقوم بها الإدارة لتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا الوظيفي من جانب العاملين، ساهم ذلك في الحصول على أداء أفضل للمنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم (المغربي، ٢٠٠٤: ١١١).

وفي هذا الاتجاه جاء الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار، حيث إن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية (جاد الرب، ٢٠٠٨: ٢٤).

ولجودة الحياة الوظيفية في المدارس أهمية كبيرة، لما لها من تأثير كبير على أداء المعلمين والطلبة وعلى نشر المناخ الجيد وإشاعة جو من الاطمئنان والرضا عن الحياة والتوافق مع المجتمع (Awad & voruganti, 2010: 568).

ويعد المعلم ركنا أساسيا في العملية التعليمية وحجر الزاوية ومفتاح النجاح للعديد من البرامج التعليمية التربوية، رغم أن نجاح العملية التعليمية يتوقف على أهمية المقرر الجديد، والمبني النموذجي، لكن هذه الأشياء تأتي في الأهمية بعد المعلم المتميز. ومن هنا تأتي أهمية وضرورة تنمية المعلم وتشجيعه وشعوره بالاستقرار والأمان الوظيفي حتي يقف على المستجدات التربوية في عمله، لذلك لا بد من توافر بيئة عمل داعمة للمعلم ومحفزة له، ويتحقق ذلك من خلال توفير جودة الحياة الوظيفية للمعلم.

ونظرا لما يعانيه التعليم الثانوي العام من مشكلات، كثر الحديث عنها في معظم المؤتمرات التعليمية والمجتمعية، والعديد من الدراسات والبحوث العلمية خلال العقود الثلاثة الاخيرة واتخذت كثيرا من القرارات كرد فعل لحل مشكلات تلك المدارس، ولكن كل هذه الامور لم تحقق التحسن المأمول، مما ادى الي تدني جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وقصور في أدائهم، مما استدعي الامر الي البحث عن مداخل علمية أكثر فاعلية لمواجهة هذا القصور والتدني وكان من بين هذه المداخل الادارة بالمشاركة.

ويعد مدخل الإدارة بالمشاركة من المداخل الإدارية الذي يعتمد بشكل أساسي على عملية اشراك كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية صنع واتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات وإبداء الاقتراحات مما يزيد من دافعيتهم وحماسهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي ينمي لديهم الرغبة في التطوير في المؤسسة ( العامري ، ٢٠٠٨ ).  
وفي هذا الإطار يعد مشاركة المعلمين أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ لأن اتباع إدارة المدرسة لمشاركة المعلمين معها يهدف إلى مساعدة المعلمين على أن يكونوا أكثر مقدرة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج وإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، مما يزيد من رضاهم النفسي والوظيفي عن العمل، وذلك من خلال أشكال مختلفة (المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، المشاركة في إبداء الاقتراحات، المشاركة في الاستشارات، المشاركة في الاجتماعات)، وهذا ما سيتناوله البحث الحالي بالتفصيل عن كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

#### مشكلة البحث

لقد أصبح تجويد الحياة الوظيفية للمعلمين من الأمور والقضايا المهمة التي يحتاج إليها التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة، وخاصة في ظل الظروف الحالية، والتي قد أشارت إليه العديد من الدراسات التي وجود قصور في جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، منها دراسة (الدحود، ٢٠١٥) ودراسة (البليسي، ٢٠١٢) ودراسة (زناتي، ٢٠١٣) ودراسة (عيد الرازي، ٢٠١٥) ومن ظواهر هذا القصور: انخفاض المكانة الاجتماعية للمعلم ونظرة المجتمع الدونية لمهنة التعليم، وتدني رواتب المعلمين ومحدودية الترقية الوظيفية، التقييد باللوائح والقوانين المرتبطة ببيئة العمل وانفراد مديري المدارس بالسلطة وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وكثرة الضغوط والأعباء التدريسية والإدارية مع كثرة اعداد التلاميذ بالفصل، وعدم وجود نظام واضح ومنصف لحوافز المعلمين، وقلة توافر الخدمات الصحية للمعلمين. مما تحتم ضرورة إيجاد مداخل لتوفير الحياة الوظيفية للمعلمين وتحسينها، ومن بين هذه المداخل مدخل الإدارة بالمشاركة، وذلك لما له من أهمية كبرى في توفير المشاركة والتفاعل الإيجابي والثقة بأنفسهم وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم وخلق مناخ ملائم لتشجيع الابتكار والتغيير وتقبله، وزيادة دافعيتهم للعمل، وهذا ما أكدت عليه دراسة (حجو، ٢٠١٤) ودراسة (العامري، ٢٠٠٨) ودراسة (عواد، ٢٠١٢) ومن هنا تبلور البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
٢. ما واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية؟
٣. هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لواقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية تعزي للجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي؟
٤. ما مقترحات تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة؟

**أهداف البحث:**

إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وذلك من خلال التعرف على مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على فوائد وأنماط مدخل الإدارة بالمشاركة المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، واستكشاف واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وإدراك الدور الذي يمكن أن يؤديه مدخل الإدارة بالمشاركة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بهذه المدارس.

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في البيئة المصرية، والذي يتناوله البحث نظرياً وتطبيقياً.
- قد يسهم البحث في توجيه اهتمام القائمين على التعليم والمهتمين به، بأهمية مدخل الإدارة بالمشاركة في توفير الحياة الوظيفية بالمدارس وتحسينها، وحجم الضرر الناتج عن سوء الإدارة.
- قد يسهم البحث في رفع أداء المدارس وزيادة كفاءتها من خلال ما يقدمه البحث من مقترحات لتوفير الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس وتحسينها ورفع أدائهم.
- قد يسهم البحث في أن يستفيد منه المدراء بمدارس التعليم الثانوي العام في زيادة تفاعل المعلمين في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق، الذي ينعكس إيجابياً على المدارس.
- قد يسهم البحث في رفع النمو المهني والاجتماعي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام من خلال تحسين الحياة الوظيفية لهم.
- قد تفيد العديد من الباحثين المهتمين بمجال الجودة وجودة الحياة الوظيفية والإدارة بالمشاركة.

**حدود البحث:**

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية:** تتناول موضوع تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، الذي يقتصر على الأبعاد التالية (العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، الشعور بالرضا الوظيفي، البيئة المدرسية المادية والصحية).
- حدود بشرية:** يقتصر البحث على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بمحافظة المنوفية.
- حدود مكانية:** سيتم إجراء البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية.

## مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في المصطلحات التالية:

## جودة الحياة الوظيفية:

هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، ٢٠٠٨: ٩).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تنفذها المدرسة بهدف تطوير وتحسين مختلف جوانب الحياة الوظيفية للمعلمين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتلبية وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية تحقيقاً لرضاهم الوظيفي، مما يضمن استمرارية نجاح المدرسة.

## الإدارة بالمشاركة:

هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على حل المشاكل ووضع الاستراتيجيات وتطبيق الحلول (Nadeem، ٢٠١٢: ٩)

وتعرف إجرائياً بأنها أسلوب إداري ممنهج يتم فيه مشاركة كل أفراد المدرسة في كل المستويات التنظيمية في صنع واتخاذ القرارات، وإبداء الاقتراحات، وفي الاستشارات، والاجتماعات من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإشباع رغبات العاملين.

## منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك لوصف ورصد واقع الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، من خلال جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها، وتمثلت الأداة في إعداد استبانة تمت صياغة بنودها من الاطار النظري وبعض الدراسات السابقة، وقد تم عرض الاستبانة في صورتها الاولية علي عدد من أعضاءهيئة التدريس بكلية التربية لابداء ارائهم في مدي شمولها لجوانب البحث، وتم وفقاً لذلك حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وازافة عبارات اخري حتي وصلت الاستبانة في صورتها النهائية، ثم تم تطبيقها علي عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية للتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بتلك المدارس.

## الاطار النظري للبحث

## جودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها

تسعى الإدارة في جميع المؤسسات المختلفة إلى الاهتمام بكفاءة ومهارة الموارد البشرية للارتقاء بالمؤسسة، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها، بمعنى أنه لابد من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة لكل فرد في المؤسسة. وتمثل جودة الحياة الوظيفية أمراً نسبياً يختلف من شخص لآخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ويعتمد ذلك على معيار الفرد نفسه لتقييم حياته ومتطلباتها ونوعيتها، حيث تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL)، وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل، وحياة العاملين فيها، وركز علماء الاقتصاد على التعويضات الاقتصادية مثل الأجور والدخل السنوي، في حين ركز علماء الاجتماع على نفوذ العاملين المهني، ودرجة استقلاليتهم وسيطرتهم في وظائفهم، بينما ركز علماء النفس على المظاهر غير الاقتصادية في العمل كالرضا الوظيفي، والرفاهية (Guillen & Dahl، ٢٠٠٩: ٢٢).

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل، ومن خلال التركيز على أثر التوظيف في صحة العامل، وقد تناول العلماء والتربويون مفهوم جودة الحياة الوظيفية بتعريفات كثيرة كل حسب تخصصه ومجاله، وهي على النحو التالي:

عرفها جاد الرب (٢٠٠٨: ٩) بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

ويراها كل من Barani & Pavithra (٢٠١٢: ١١) بأنها: توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي.

وأضاف البلبيسى (٢٠١٢: ٧) بأنها السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد تلبية وتشجيع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة.

ويؤكد Davis & Werther (٢٠٠٢: ٥٠٢) بأنها: ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدى بالوظيفة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.



وعرفها Kumar (٢٠١٣: ٢) بأنها: درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تساهم بمجمعتها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة ككل.

ومما سبق نستخلص خصائص جودة الحياة الوظيفية:

- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة.
- يرتبط مفهوم جودة الحياة الوظيفية بكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
- يتضمن مفهوم جودة الحياة الوظيفية إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب للمعلمين والتي تؤدي إلى زيادة الانتماء للمدرسة ومن ثم تحسين القدرات والرغبة في العمل، وبالتالي تطوير وتحسين الأداء.

أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أهداف جودة الحياة الوظيفية، فهناك أهداف لكل من المعلم والمدرسة تتضح كما يلي:

(أ) أهداف جودة الحياة الوظيفية للمعلم:

شعور المعلم بالثقة في المنظمة نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة، والمحافظة على كرامة المعلم وتوفير فرص التنمية والنمو الوظيفي، كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل، بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا، وتوفير للمعلم حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية العامل (Zare & others, 2012: 347).

(ب) أهداف جودة الحياة الوظيفية للمدرسة:

تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، ويعتبر ذلك ضرورياً لتعزيز القدرات التنافسية للمدرسة، كما يتراجع معدل الغياب عن العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء المدرسة إلى الأفضل (Ivancevichi, 2009: 80).

ويرى كل من Abdullah & Noor (2012: 740) أن أهداف جودة الحياة

الوظيفية كالتالي:

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- زيادة الالتزام التنظيمي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- المشاركة في حل المشاكل.
- تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للمعلمين وبين حياتهم الشخصية والعائلية.

### أهمية جودة الحياة الوظيفية:

- أظهرت بعض الدراسات الأهمية العملية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، ومن أهمها ما يلي (ماضي، ٢٠١٤: ٦٧):
- تخفيض الصراعات بين المعلمين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتوفير بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
  - مشاركة أكبر عدد من المعلمين بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في إجراءات العمل المؤسسي.
  - زيادة انتماء المعلمين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.
  - زيادة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وتحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
  - انخفاض معدلات الغياب في المؤسسة وتدني معدلات دوران المعلمين بين المؤسسات.
  - استثمار أفضل الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

### أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اهتم عدد من الباحثين بتحديد نوعية الأبعاد التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، ونجد أن بعضها يتشابه وبعض الأبعاد تختلف حيث قام كل باحث بتحديد الأبعاد بناء على طبيعة بحثه وتفضيله لبعض الأبعاد دون الأخرى، ويمكن تناول الأبعاد والمهمة التي اتفق عليها معظم الباحثين وهي كالتالي:

#### أ- العلاقات الإنسانية:

تؤدي العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف، وتنمية مواهبه وإمكاناته وخبراته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والمعلمين بما يحقق التفاهم والشعور بالانتماء للمدرسة، ويتوقف نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب واحترام مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة ومثل أعلى لهم، على توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم (ناشد، ١٩٩٧: ٢٤٦).

وهكذا يتبلور مفهوم العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير أفضل مناخ إنساني لإعداد العنصر البشري، واستخراج أفضل الطاقات البشرية من خلال التركيز على الاهتمام بالأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المالية، وتوفير مناخ يسوده التفاهم والمودة والثقة والتعاون.

فالعلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي سمة من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، وعليه فقد أكدت الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية الفعالة، أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من خلال زيادة

مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وتبصيرهم بحقوقهم وواجباتهم داخل المدرسة، ويمكنهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، واحترام مشاعرهم واحاسيسهم ثم تحقيق مستويات أداء عالية (عطوى، ٢٠١٠: ١٠٩)، والتي بدورها تمنح المعلمين حياة وظيفية مستقرة ومطمئنة.

#### ب- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية مؤسسة من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وسياسات واتصالات وتفويض، إذ أصبح النجاح الذي تحققه أى مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تشمل في الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإدارى، وأن أى تفكير فى العملية الإدارية ينبغى أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات.

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف ما بعد التمعن فى البدائل المختلفة التى يمكن اتباعها (أحمد، حافظ، ٢٠٠٣: ١١٦)، ويتضح من هذا التعريف أن اتخاذ القرار يتمثل فى أن هناك عدة بدائل تحتاج إلى المفاضلة بينهما واختيار أنسبها، ومن ثم فعملية المفاضلة هى صلب اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار هى بمثابة لب العملية الإدارية، حيث إن العملية الإدارية عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات الجيدة والرشيده.

وتتضح أهمية مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات فى النقاط الآتية (أحمد، ٢٠٠٢: ١٦٥):

- أن إتاحة الفرصة للمشاركة فى صياغة السياسات تمثل العنصر المهم فى رفع معنويات المعلمين وفى حماسهم للنظام المؤسسى.
  - ترتبط المشاركة فى صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.
  - يفضل المعلمون المديرين الذين يشركونهم فى صنع القرار.
  - كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر فى درجة مشاركة المعلمين فى صنع القرار.
- ويتضح من ذلك أن سياسة المشاركة فى اتخاذ القرار تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل المؤسسة، وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل المؤسسة مما يجعل المعلمين يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، وذلك يؤدى إلى شعورهم بالمسئولية الوظيفية مما يجعلهم يتمتعون بحياة وظيفية جيدة.

#### ج- الشعور بالرضا الوظيفى:

إن الشعور بالرضا الوظيفى هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً فى موقف ما، وبالتالي فإن من أهم عوامل نجاح المعلم أو المعلمة فى العمل الرضا الوظيفى عن المهنة، كما يعد الرضا الوظيفى للمعلمين من أهم مؤشرات نجاح المدرسة

كمؤسسة تربوية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو العمل بالمدرسة (حكيم، ٢٠٠٩: ٢٩)

فالرضا الوظيفي يقوم بتوجيه سلوك الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، فضلاً عن إنه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبقائها واستمرارها، لذا فإنه يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه، وكلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية، أى كان راضياً عن عمله كلما كان تصوره أن عمله يحقق هذا الإشباع المناسب لحاجاته (عليه عبد المجيد، ٢٠٠٥: ٢٦١).

ومن هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانيات وحوافز مادية ومعنوية بشكل كبير على نشاط المعلمين وأدائهم، كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء (العاجز، نشوان، ٢٠٠٤: ١١).

وبذلك يعد الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسى والفكرى والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارية، وبالتالي زيادة وتحسين النمو المهني لهم.

#### د- بيئة المدرسة المادية والصحية:

تعتبر بيئة المدرسة كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها (الظاهري، ٢٠٠٧: ٢٤)، وبذلك تعتبر بيئة المدرسة هي المكان الذي يعمل فيه المعلمون ما يزيد عن ٣٠ ساعة أسبوعياً، وبالتالي يؤثر بشكل كبير في إنتاجية المعلمين وأدائهم.

وتعرف بيئة المدرسة المادية بأنها: الجانب المادي للمدرسة ويضم الموقع العام والأبنية من صفوف وقاعات ومعامل ومرافق صحية وملعب، وتعتبر من أهم جوانب بيئة العمل التي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء الموظفين، فجودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل ترك العمل ومعدل الغياب يرتفعان في حالة المؤسسة التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وينخفضان في حالة ظروف عمل مادية جيدة. (حليمة، هيبية، ٢٠١١: ٩٨)

ويتضح من ذلك أن الظروف المادية والطبيعية لبيئة المدرسة كموقع المدرسة ومساحتها وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة ودرجة الإضاءة والتهوية والضوضاء، يؤثر كل هذا على تحقيق راحة المعلم داخل المدرسة نظراً للعمل على ضمان بيئة عمل جيدة للمحافظة على أداء عال، لذا يجب التركيز على تحسين بيئة المدرسة المادية والصحية التي تساعد المعلمون في أداء عمل جيد.

**مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية:**

توجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية بها ومنها ما يلي:

- التمكين.
  - إدارة الجودة الشاملة.
  - القيادة الخادمة.
  - القيادة التحويلية.
  - الإدارة بالمشاركة.
- وفيما يلي عرض لتلك المداخل بالتفصيل:

**(أ) التمكين:**

يعتبر تمكين العاملين أحد المداخل التي لها تأثير واضح على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات، ويعرف التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة العاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى المرؤوس نفسه (Townsend & Berunis، ١٩٩٥).

كما عرفها جاد الرب (٢٠٠٨: ٥٧) أن تمكين العاملين هو "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال بهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

وللتمكين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيس يتمثل في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز، وتحقيق ميزة تنافسية، وزيادة الانتماء الداخلي، تطوير مستوى الأداء، رفع الجودة وزيادة الإنتاجية، تحقيق أهداف المنظمة. (المعافي وآخرون، ٢٠١١: ١٨٧)

ومن أهم مزايا استخدام مدخل التمكين في تحسين جودة الحياة الوظيفية أنها تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات، وإسعاد العاملين وزيادة درجة الرضا لديهم بوظائفهم ومهامهم، ارتفاع انتماء والتزام الفرد تجاه المنظمة، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسؤولية، انخفاض معدلات الغياب والإهمال، وزيادة الإنتاجية والاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي. (عبد العزيز، ٢٠٠٦: ٤)

يعد مدخل التمكين أحد المداخل المؤثرة والمهمة في المنظمة لدوره في إعداد الأطر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والفنية، مما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم والقيام بأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج مما يحقق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة. (ديوب، ٢٠١٤: ٢٠٣)

## (ب) إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة جاء تطبيقاً وتطويراً لمفاهيم سابقة عنه؛ مثل الرقابة على الجودة أو مراقبة الجودة، الرقابة الإحصائية ثم مفاهيم تأكيد وضمان الجودة، وحلقات الجودة. ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، فهناك تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة وكان أول تعريف هو تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA، حيث عرفتها بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تترك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (عبد الفتاح، ٢٠١٣: ١٢)، كما تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤولون عن إدارة المدرسة، والتي تشمل التخطيط لجودة الأداء، وتنظيمها، وتنفيذها، والإشراف على أنشطتها وتطويرها في كافة مجالات العمل". (السيد، ٢٠٠٨: ١٤٦)

ويتضح من هذا أن إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعملية، معتمداً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيس هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم (عوض وعرفات، ٢٠١٤: ٢٠)

وإدارة الجودة الشاملة مزايا وفوائد متعددة منها؛ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، إشراك جميع العاملين في التطوير، تحسين نوعية المخرجات، تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها (الغيثي، ٢٠٠٩: ٥٣)

يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد من المداخل المهمة في تحسين الإنتاجية من خلال التحسين المستمر وزيادة العوائد والمكافآت، مما يشعر العاملين بالثقة بالنفس والفخر والرضا وعدم الخوف، وبالتالي فهي توفر الإطار المنطقي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية في إطار مفهوم التحسين المستمر.

كما أن هناك علاقة مشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية، فالأخيرة تهتم بالإطار الثقافي التنظيمي باعتبار أنه العنصر الحاكم والجوهري في إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار اللازم لتمكين العاملين وزيادة الالتزام بمسئولية وعقيدة الجودة، وتوفير الإطار المناسب لمنتج بلا أخطاء، وتوفير المناخ الملائم للجودة وكل ذلك يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة. (عارف، ٢٠١١: ٣٢٠)

## (ج) القيادة الخادمة:

تفوق القيادة الخادمة أساليب القيادة الأخرى، فهي تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار من خلال توفير القيادة الأخلاقية والفعالة التي تخدم الآخرين، وتعرف القيادة الخادمة

بأنها "تلك القيادة التي تسعى إلى خدمة ومعاونة الآخرين والتأثير عليهم من خلال بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير لتحقيق الأهداف المشتركة". (Zohar، ٢٠٠٠: ١٢٠)

للقيادة الخادمة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية هدف رئيس وهو رفع مستوى المنظمة باستمرار، تشجيع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، وكل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به، وتلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة (Maureen، ٢٠١٢: ١٢)، ومن أهم مزايا استخدام مدخل القيادة الخادمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي مساهمتها في تطوير المنظمة، مساعدة المرؤوسين على إحداث التوازن في حياتهم، تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها، تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها، المجتمعات المختلفة من خلال تلبية الفضائل الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي (Ambail et all.، ٢٠١١: ٣٠)

ويعد مدخل القيادة الخادمة من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، فالمنظمات التي تهتم بتلبية احتياجات العاملين بها والتركيز على خدمتهم، مما تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فالقائد الذي يعمل على خلق اتجاهات إيجابية بين مرؤوسيه ويتبع النمط الديمقراطي في القيادة ويكون أكثر احتراماً ورعاية للآخرين، يزيد من التزام وفعالية مرؤوسيه ويحمل تأثيراً كبيراً على المنظمة والمجتمع ككل مما يساهم في زيادة جودة الحياة الوظيفية. (مصطفى، إيمان محفوظ، ٢٠١٥: ١٣٩)

#### (د) القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة لموضوع القيادة التي تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين (Ghaderi، ٢٠٠٩: ٣٢) وقد عرفت بأنها "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (العامري، ٢٠٠٢: ٢٣)، ويعنى ذلك أن تلك القيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

وتسعى القيادة التحويلية دائماً إلى النظر للمستقبل فهي تركز على تطوير رؤية للمنظمة وتأخذ رضا العاملين بالحسبان والعمل على تحفيزهم وزيادة أدائهم، بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة والتي هي الأساس لرسالة واستراتيجيات وسياسات المنظمة (phreys Hum، ٢٠٠٥: ١٤٢٠)

وتتميز القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحويل المنظمات من خلال تحديد مدى الحاجة إلى التغيير ووضع رؤية طموحة للمنظمة، وإقناع العاملين بجدوى هذه الرؤية والتعبير المستمر عن قدرتهم لتحقيق هذه الرؤية، ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز العاملين على الإبداع والتعلم ويشجعهم على التفكير والتحليل المنطقي لحل المشاكل، وتمكين العاملين على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة بدلًا من القبول بالبقاء على الوضع الراهن (Keller, 2007: 52).

ويعد مدخل القيادة التحويلية من مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، فالقائد التحويلي يسعى دائماً إلى التغيير والتحديث ولا يرضى بما هو موجود وقائم، كما أنه قادر على تقديم الحلول الجذرية للمشكلات والأزمات، وتعبيره باستمرار عن ثقته بقدرة المرؤوسين على تحقيق أداء عالي يتجاوز المخطط، وتعزيز روح الفريق الواحد مما يولد لديهم شعور بعدم الخوف والانتماء والولاء بهذا القائد وبالتالي يمنحهم الثقة والأمان الوظيفي (الشنتي، 2016: 50)، وهذه ركائز أساسية لتوفير بيئة عمل جيدة مما يزيد من مستوى جودة الحياة الوظيفية.

#### (هـ) الإدارة بالمشاركة:

تعتبر الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي حظيت بالاهتمام في الآونة الأخيرة؛ بسبب أبعادها الإيجابية لمشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية، وتوسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل جميع مجالات العمل في المؤسسات المختلفة.

وفي هذا المدخل سيتم عرضه بالتفصيل من مفهوم الإدارة المشاركة وأهم مزاياها، وأشكالها (أنماطها).

#### مفهوم الإدارة بالمشاركة:

تعتبر المشاركة فن من فنون القيادة التي تعتمد على الإدارة السليم للعلاقات الإنسانية، وهي أيضاً وسيلة ناجحة ومهمة وأسلوب بارع لزيادة فاعلية القرارات وقبولها من المرؤوسين. (الكلادة، 2013: 18)

لذلك يعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم الهامة للمنظمات لما ينطوي عليه من فوائد مشتركة للمنظمات والأفراد على حد سواء، وتطبيق هذا المفهوم يتيح تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة من جهة، ومن جهة أخرى يشبع رغبات المرؤوسين ويحقق طموحاتهم بالتطبيق الصحيح والممنهج لعملية المشاركة.

وقد عرف الباحثون والمفكرون الإدارة بالمشاركة حسب نظرهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، إذ إن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة الأفراد تكتنفها بعض الصعوبات نظراً لاتساع الموضوع واتصاله بالديمقراطية، وارتباطه بالإدارة وبفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون.



ويعرفها Nadeem بأنها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على حل المشاكل ووضع الاستراتيجيات وتطبيق الحلول" (Nadeem، ٢٠١٢: ٩) وعرفتها العمرى بأنها "إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات" (العمرى، ٢٠١١: ٢٠) ويتضح من ذلك أن مفهوم الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية اشتراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وأنها أسلوب إدارى ممنهج يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورغبات العاملين.

#### فوائد (مزايا) الإدارة بالمشاركة:

بالإضافة إلى الفوائد التي يمكن أن تتحقق من تفجير طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل وزيادة رضاهم الوظيفي، فإن هناك مجموعة من الفوائد والتي يمكن تحقيقها على مستوى المدرسة ككل والتي حددها (حجو، ٢٠١٤) في التالي:

- وضوح الرؤية والأهداف:
- إن المدرسة المدارة تقليدياً يتم إملء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، مما ينعكس سلبياً على أدائهم، أما في حالة الإدارة بالمشاركة بما توفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل فعال، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الاتفاق حول القرارات التي يتم اتخاذها.
- حل الخلافات بشكل فعال:
- في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، يتم التصدى إلى الخلافات والصراعات بين الرئيس والمرؤوسين بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة:
- إن المدرسة المدارة تقليدياً يصعب عليها الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة ومتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة، على العكس من ذلك فإن المدرسة المدارة بالمشاركة في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال الفعال مع البيئة المحيطة وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة بحيث تستطيع الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة أولاً بأول.
- القدرة على التجديد:
- يقصد هنا قدرة المدرسة على إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية (طبيعة الأدوار-العلاقات-قواعد الاتصال)، الأمر الذي يصعب أن يتم من خلال إملء القرارات الفوقية في حالة المدرسة التقليدية، ولكن يمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أفراد

المجتمع المدرسي في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية في الاتجاه الصحيح للتغيير المنشود.

### أشكال (أنماط) الإدارة بالمشاركة:

تتعدد أشكال الإدارة بالمشاركة في المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى وهي كالتالي:

- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر عمل القادة ونقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات والأعمال التي تتم في المنظمات، حيث إنها الوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ولكن تعد عملية اتخاذ القرارات ليست بالعملية البسيطة؛ لأنها تنطوي على الموازنة بين البدائل واختيار أفضلها وأنسبها لتحقيق الأهداف، وتزداد هذه القرارات وتصبح أكثر تعقيداً بزيادة حجم المنظمة وضخامة أهدافها، كذلك ترتبط كفاءة المنظمة بكفاءة القرارات المتخذة على مستوى إدارتها المختلفة. (درويش وتكلا، ١٩٩٥).

ويمكن تصنيف المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي: المشاركة على أساس أخذ دور في عملية صنع القرار، المشاركة على أساس درجة التأثير على الممارسات الإدارية، المشاركة والتحكم في اتخاذ القرارات. لذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار درجة المشاركة، مستوى المشاركة، أشكال المشاركة، مدى أهمية الموضوع المشارك به (عبد الحكيم، ٢٠١١: ٣٢٠).

تؤثر عوامل عديدة على المشاركة في اتخاذ القرارات من هذه العوامل: الوقت، العامل الاقتصادي، سرية القرارات، طبيعة القرارات، مدى الانسجام والتقارب بين مستويات المشاركين وتخصصاتهم، سياسات المنظمة والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها (الرفاعي، ٢٠٠٩: ٣٠).

هناك العديد من الطرق للمشاركة في اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تتم بعدة طرق مثل التمثيل في اللجان أو المجالس (مجلس الإدارة)، أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة، وتعد حلقات الجودة لها درجة عالية في مشاركة المرؤوسين المباشرة ولها تأثير كبير في القرارات على مستوى العمل، أما المجالس الاستشارية فإنها تكون على مستوى المنظمة. (البراهيم، ٢٠١١: ٢٨).

وتتميز عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات برفع الروح المعنوية وتشبع حاجات الأفراد الخاصة كتأكيد الذات والاحترام، وتنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة إحساسهم بالمسؤولية، وخلق مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله، جعل القرارات أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائها أو تغييرها بعد فترة وجيزة، والمساهمة في خفض الشكاوى بين المدير والمرؤوسين وبالتالي رفع الإنتاجية (الزيات، ٢٠١٠: ٢٩).

على الرغم من كل هذه المميزات إلا أن هناك بعض السلبيات أو العيوب لهذا النمط من المشاركة ومنها؛ ضعف المستوى الثقافي للمشاركين ونقص الخبرة الفنية والإدارية لهم مما يؤدي إلى انحرافات أكثر في القرارات، وتستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول لا يناسب الحالات التي تتطلب قرارات سريعة. (العمرى، ٢٠١١: ٢٦).

وحتى تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها يجب إشراك العاملين في المسائل التي هم على دراية بها، توفير البيانات والمعلومات اللازمة ليتمكن العاملين من دراستها وتحليلها، الاستماع إلى كل الآراء لمعرفة أفضل البدائل (الكلادة، ٢٠١٣: ٣٤).

- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الابتكار والإبداع وتنمية الأفكار.

يمر العالم في العصر الحالي بمرحلة جديدة من التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية نتيجة للتقدم السريع في الاتصالات والمعلومات، وهذه العوامل أدت إلى إطلاق قوى المنافسة والإبداع وأصبح الإبداع أساس انطلاق المنظمات نحو الاستمرار والنمو والاستقرار. ويتم ذلك من خلال زيادة الاعتماد على العاملين فيها بما يقدمونه من ابتكارات وإبداعات، حيث تؤدي مشاركة جميع العاملين في إبداء الاقتراحات وتشجيعهم على الابتكار بأشكاله المختلفة إلى تقدم المنظمات ونجاحها باستمرار (العامر، ٢٠٠٨: ١٢).

تعددت الطرق والاستراتيجيات التي تقوم المنظمات على إنتهاجها لتحقيق الابتكار والإبداع، ومن هذه الطرق تشجيع الإجراءات التي تشجع على توليد الأفكار مثل أسلوب العصف الذهني، تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف الأفراد وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستواهم، تغيير خصائصها مثل الهيكل والمناخ والثقافة المهيمنة بطرق تؤدي إلى تيسير عملية الإبداع (حسن، ٢٠٠٤: ٣٢). إن الإبداع والابتكار يتأثر بعدد من العوامل التي تعتبر معيقات له، وهي مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، سوء المناخ التنظيمي، عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، غياب الأهداف المشتركة بالمنظمة، قصور الإمكانيات المادية للمنظمة (عواد، ٢٠١٢: ٦٠) لذلك ينبغي على قيادات ومدراء المنظمات العمل على إزالة هذه العوامل المعيقة للإبداع والابتكار، وخلق بيئة مختلفة تماماً تشجع على الإبداع والابتكار وذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات تحفز المرؤوسين وتثير ما في داخلهم من طاقات.

#### • المشاركة في الاستشارات:

إن المدراء يقومون في هذا النوع من المشاركة على إتاحة الفرصة كاملة للموظفين على مشاركة آرائهم للاستفادة من معلوماتهم ومناقشة هذه الآراء بحثاً عن الحل الأمثل خاصة عند الحاجة إلى ذلك، إن الأخذ بمبدأ الاستشارات مهم جداً للمنظمات ولكنه يتطلب تهيئة العمال لتقبل هذا النوع والافتناع بأهميتها وأهمية آرائهم (الرفاعي، ٢٠٠٩: ٥١).

ويتميز هذا النمط من المشاركة بمزايا عديدة منها: أنه وسيلة لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية التي تؤثر على الإنتاج؛ لأنهم يشعرون بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم، ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين العمال، يزيد من التقارب بين الإدارة والعمل، وعلى الرغم من هذه المزايا فهناك أيضاً عيوب منها التأخير في صنع القرارات، قد لا تعطى مهارات ومؤهلات وإمكانات العاملين النتائج المرجوة، قد تولد فيهم خاطئ لدى العاملين (المرجع السابق: ٥٦).

#### • المشاركة في الاجتماعات:

إن الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية وللتسيق بين وجهات النظر، لأنه عن طريقها يتم تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى أفراد المنظمة، وتعطى المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، ومناقشة هذه

الأفكار ووجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، مما يعطي فرصة المبادرة للعاملين وينمي لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة في التطوير. (القادر، ٢٠٠٤: ٤٢).

تتعدد أنواع الاجتماعات فقد قسمها الرفاعي (٢٠٠٩: ٥٩) إلى أربعة أنواع منها: الاجتماعات الإعلامية لتوصيل المعلومات إلى المشاركين في الاجتماع، اجتماعات المناقشات لتبادل الأفكار والآراء بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرار.

يتضح مما سبق أن مدخل الإدارة بالمشاركة لا يتعارض مع المداخل السابقة ولكنه مكمل لهم، حيث إنه له دور في ترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وتقارب أهدافهم مع أهدافها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وظروف العمل، وتحقق الرضا النفسي لكل العاملين، حيث إنه يزيل فكرة أن العامل يجب أن ينفذ فقط ما يؤمر به بل يعطيه شعوراً وثقة بنفسه ويكسبه مهارات وخبرات جديدة إدارية وقيادية وفنية مما يساهم في تحسين وتطوير المنظمة.

### الجانب الميداني للبحث

#### أولاً: أهداف الجانب الميداني:

يسعى البحث الميداني إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. رصد الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.
٢. وضع آليات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

#### ثانياً: إجراءات الجانب الميداني:

وتشمل عينة البحث- وأداة البحث (إعدادها وتقنيها) - وفروض البحث.

#### (١) عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، حيث أشارت الإحصاءات إلى أن عدد معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بالإدارات العشر وهم (شبين الكوم- أشمون- منوف- تلا- قويسنا- الباجور- الشهداء- بركة

السبع- سرس الليان- السادات) ٥٧٠٧ معلمين (مديرية التربية والتعليم، ٢٠١٧).

وقد طبقت الاستبانة على ٥% من المجتمع الأصلي والذي بلغ عددهم (٢٨٥) معلماً بمحافظة المنوفية، وتم التطبيق على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بثماني إدارات وهم (شبين الكوم- أشمون- منوف- تلا- قويسنا- الباجور- الشهداء- بركة السبع)، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي (٢٥٠) استبانة، وقد يرجع نسبة الفقد في الاستبيانات إما لضيق وقت بعض المعلمين وكثرة أعبائهم، بالإضافة إلى أن بعض الاستبيانات لم يكتمل الإجابة عنها أو إعطاء أكثر من استجابة لنفس العبارة.

## (٢) أداة البحث (الاستبانة):

قامت الباحثة باعداد استبانة للتعرف علي الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ، ووضع اليات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل الادارة بالمشاركة .

## أ- بناء أداة البحث:

- تم بناء أداة البحث (الاستبانة) من الإطار النظري للبحث وذلك من خلال الرجوع للأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، تم إعدادها في صورتها الأولية والتي تكونت من جزأين:

الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية التي تحدد خصائص عينة البحث من حيث (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

الجزء الثاني وهو خاص بمحاور الاستبانة والتي يشتمل على محورين؛ المحور الأول واقع جودة الحياة الوظيفية للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة وعدد عباراته (٦٠) عبارة، والمحور الثاني آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة وعدد عباراته (٣٠) عبارة.

وتمت صياغة محاور الاستبانة في شكل عبارات مقيدة بوضع علامة (✓) أمام درجة التحقق أو درجة الموافقة، وذلك من ثلاث استجابات معطاة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة قليلة)، (أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة قليلة).

## ب- تقنين أداة البحث :

قامت الباحثة بتقنين أداة البحث (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي :

## - صدق الاستبانة :

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التعليمية وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى اتفاق محاور وعبارات الاستبانة مع الهدف الذي وضعت من أجله، ومدى دقة صياغة العبارات، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً من وجه نظرهم، وتم إجراء التعديلات المطلوبة على كل محور من محاور الاستبانة في ضوء توجيهاتهم حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية والتي تشمل على محورين؛ المحور الأول عدد عباراته (٥٤) عبارة والمحور الثاني وعدد عباراته (٣٠) عبارة، ونقتضي الاستجابة على هذه العبارات بوضع (✓) أمام درجة التحقق ودرجة الموافقة من وجهة نظر أفراد العينة وذلك باختيار استجابة واحدة من ثلاث استجابات معطاة ( تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة قليلة )، ( أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة قليلة )، بالإضافة الي البيانات الاساسية لافراد العينة وتشتمل على النوع ( ذكر -

أنثى) و المؤهل العلمي ( أقل من البكالوريوس - مرحلة البكالوريوس - أعلى من مرحلة البكالوريوس) و سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الصدق ويمكن اعتبارها صالحة للتطبيق.

#### - ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أنه اذا أعيد تطبيقها على أفراد العينة في فترتين مختلفتين وتحت نفس الظروف بقدر الامكان فانها تعطي نفس النتائج تقريبا ، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح تقريبا . ( الرشيدى ، ٢٠٠٠ : ١٦٤ )

وتم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ ) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل ، كما هو موضح بالجدول (١) التالي :

#### جدول (١)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
١	واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام	٥٤	٠,٨٤
٢	اليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الادارة بالمشاركة	٣٠	٠,٧٩
	الاستبانة ككل	٨٤	٠,٨٢

يتضح من جدول (١) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في الاستبانة ككل كانت ٠,٨٢ ، وهي قيمة مقبولة تشير الي تجانس عبارات الاستبانة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق ، وأن الاداة المستخدمة في البحث تتمتع بقيمة ثبات عالية تصلح لأغراض البحث.

#### ٣- فروض البحث:

تتمثل فروض البحث المراد التحقق من صحتها واختبارها فيما يلي :

الفرض الأول :ونصه:توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة تعزي الي متغير النوع (الذكور والإناث) حسب استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة.

الفرض الثاني :ونصه :توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة تعزي الي متغير المؤهل العلمي (أقل من مرحلة البكالوريوس - مرحلة البكالوريوس - أعلى من مرحلة البكالوريوس) حسب استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة .

الفرض الثالث :ونصه:توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة تعزي الي متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ الي ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) حسب استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة .

**ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتفق مع طبيعة البحث ومتغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية، والاحترافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، اختبار ت (T- Test) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة والتي تعزي الي متغير النوع، وتحليل التباين الاحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين استجابات افراد العينة في كل محور من محاور الاستبانة والتي تعزي الي متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

**رابعاً: اجراءات تطبيق الاستبانة**

بعد التحقق من الصدق والثبات للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة ثم تحويل استجابات أفراد العينة الي درجات واعطاء كل استجابة رقم وتفرغها في جداول خاصة ثم ادخالها علي جهاز الحاسب الالي وتم حساب مدي الفئة للحكم علي درجة تحقق العبارات في المحور الاول الخاص بواقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام و درجة موافقة العبارات في المحور الثاني علي اليات تحسينها في ضوء مدخل الادارة بالمشاركة وفقاً للمعايير الاتية :

- من ١ الي أقل من ١,٦٦ تتحقق بدرجة قليلة أو الموافقة بدرجة قليلة.
  - من ١,٦٦ الي أقل من ٢,٣٣ تتحقق بدرجة متوسطة أو الموافقة بدرجة متوسطة .
  - من ٢,٣٣ الي أقل من ٣ تتحقق بدرجة كبيرة أو الموافقة بدرجة كبيرة .
- وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات .

**خامساً: نتائج الجانب الميداني (تحليلها وتفسيرها):**

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

- ١- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وتوضح نتائج هذا المحور بعرض النتائج الخاصة بكل مجال من مجالات هذا المحور من وجهه نظر أفراد العينة بشكل مفصل وذلك على النحو التالي: (١/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة نحو واقع العلاقات الإنسانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (٢) التالي:

جدول (٢)  
استجابات أفراد عينة البحث حول واقع العلاقات الإنسانية  
بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية.

م	العبارة	درجة التحقق						الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين بالمدرسة	٢٠	٨,٠	١٧٠	٦٨,٠	٦٠	٢٤,٠	١,٨٣	٠,٥٢
٢	يوفر المدير الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيدا عن القلق والتوتر والصراعات	٢٦	١٠,٤	١٦١	٦٤,٤	٦٣	٢٥,٢	١,٨٤	٠,٥٧
٣	يسود المدرسة جو من التعاون والتفاهم والعمل ضمن الفريق	٥٦	٢٢,٤	١٠٣	٤١,٢	٩١	٣٦,٤	١,٨٨	٠,٧٧
٤	يحترم المدير مشاعر واحاسيس المعلمين في المدرسة.	٥٤	٢١,٦	١١٣	٤٥,٢	٨٣	٣٣,٢	١,٨٩	٠,٧٥
٥	يتعامل المدير مع المعلمين بكل ود واحترام	٤٦	١٨,٤	١٣١	٥٢,٤	٧٣	٢٩,٢	١,٨٦	٠,٦٨
٦	يشارك المعلمون مدير المدرسة في كل المناسبات الاجتماعية المختلفة	٥٠	٢٠,٠	١٥٨	٦٣,٢	٤٢	١٦,٨	٢,٠٢	٠,٦١
٧	يشعر كل معلم في المدرسة بكرامته وقيمته كمعلم أثناء وجوده بالمدرسة	٣٩	١٥,٦	١١٩	٤٧,٦	٩٢	٣٦,٨	١,٨٠	٠,٦٩
٨	تتسم معاملة إدارة المدرسة للمعلمين بالعدل والإنصاف	٢٢	٨,٨	١٥٥	٦٢,٠	٧٣	٢٩,٢	١,٨١	٠,٥٩
٩	تتيح إدارة المدرسة من يحتاج المساعدة من المعلمين	١٨	٧,٢	١٣٩	٥٥,٦	٩٣	٣٧,٢	١,٦٩	٠,٥٨
١٠	تساعد إدارة المدرسة من يحتاج المساعدة على توجيه المعلمين وتصويب أخطائهم	٣٢	١٢,٨	١٤٩	٥٩,٦	٦٩	٢٧,٦	١,٨٠	٠,٦٢



م	العبارة	درجة التحقق								
		قليلة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١١	تحرص إدارة المدرسة على توجيه المعلمين وتصويب أخطائهم	١٨	٧,٢	١٤٣	٥٧,٢	٨٩	٣٥,٦	١,٧١	٠,٦٠	١١
١٢	يرتبط المعلم بعلاقات طيبة بكثير من أولياء الأمور وبكل العاملين بالمدرسة	٦٩	٢٧,٦	٧٧	٣٠,٨	١٠٤	٤١,٦	١,٨٢	٠,٨٢	٧
	واقع العلاقات الإنسانية ككل	٣٧,٥٠	١٥,٠٠	١٣٤,٨٣	٥٣,٩٣	٧٧,٦٧	٣١,٠٧	١,٨٤	٠,٦٥	

يتضح من جدول (٢) أن استجابات أفراد عينة البحث حول واقع العلاقات الإنسانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية على النحو التالي:

جاءت العبارة (٦) في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,٠٢) ويليه العبارة (٤) في المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٨٩) ومقارنة بالمعايير التي استند إليها البحث يتضح أنها تتحقق بدرجة متوسطة ، وهذا يعني حرص المدير على توثيق العلاقات بينه وبين المعلمين لنجاح العملية التعليمية، لذلك يقوم المدير باحترام مشاعر وأحاسيس المعلمين ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية، وبذلك يتوفر بيئة مناسبة من الاحترام والتقدير لبعضهم البعض.

وجاءت العبارة (٩) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٦٩) وتسبقها العبارة (١١) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧١) ومقارنة بالمعايير التي استند إليها البحث يتضح أنها تتحقق بدرجة متوسطة ، وهذا يعني ضعف رغبة مدير المدرسة في توجيه المعلمين وتصويب أخطائهم وضعف اتصال وتفاعل المدير بالمعلمين لاعتقادهم بأن تصويب الخطأ ليس من اختصاصهم، مما يؤدي إلى التمادي في الأخطاء وضعف أدائهم التعليمي.

وقد جاء بعد واقع العلاقات الإنسانية ككل بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهي درجة دون المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود بيئة عمل غير محفزة وتسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين، مما يشعرهم بالضغط النفسي ويجعلهم غير قادرين على العمل بشكل تعاوني، وقلة تبادل المعلومات بينهم وشعورهم بحالة من الاغتراب الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أدائهم، وهذا يتفق مع دراسة كل من (الدحدوح، ٢٠١٥)، (البلبيسي، ٢٠١٢)، (والقطان، ٢٠١٦). (٢/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية. وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)  
استجابات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار بمدارس التعليم الثانوي العام  
بمحافظة المنوفية.

م	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تسمح إدارة المدرسة للمشاركة في حل مشكلات العمل	١٣	٥,٢	١٦٠	٦٤,٠	٧٧	٣٠,٨	١,٧٧	٠,٥٤
٢	تتيح إدارة المدرسة الفرصة للمعلمين لوضع الخطط التطويرية للعمل	٨	٣,٢	١٣٣	٥٣,٢	١٠٩	٤٣,٦	١,٦٢	٠,٥٥
٣	تتسم القرارات التي تتخذ في المدرسة بالشفافية والوضوح	١١	٤,٤	١٣٧	٥٤,٨	١٠٢	٤٠,٨	١,٦٥	٠,٥٤٩
٤	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المعلمين إنجاز المهام	٣٥	١٤,٠	١٣٨	٥٥,٢	٧٧	٣٠,٨	١,٨٤	٠,٤٣
٥	يفوض المدير بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات للمعلمين	١٢	٤,٨	١٣٩	٥٥,٦	٩٩	٣٩,٦	١,٦٧	٠,٥٦
٦	يشجع المدير المبادرة والإبداع لدى المعلمين في اتخاذ القرارات	١١	٤,٤	١٥٤	٦١,٦	٨٥	٣٤,٠	١,٧٠	٠,٥٤
٧	يستشير المدير المعلمين في بعض القرارات المهمة بالمدرسة	٢٣	٩,٢	١٢٤	٤٩,٦	١٠٣	٤١,٢	١,٦٩	٠,٦٢٨
٨	يستجيب المدير للأفكار والمقترحات المطروحة من قبل المعلمين	٢٤	٩,٦	١٣٣	٥٣,٢	٩٣	٣٧,٢	١,٧٣	٠,٦٠
٩	يشعر المعلمون بارتياح عند المشاركة في تخطيط الجدول الدراسي	٣١	١٢,٤	١٤٠	٥٦,٠	٧٩	٣١,٦	١,٧٩	٠,٦٢٩
	المشاركة في اتخاذ القرار ككل	١٨,٦٧	٧,٤٧	١٣٩,٧٨	٥٥,٩١	٩١,٥٦	٣٦,٦٢	١,٧١	٠,٥٥٨

يتضح من جدول (٣) أن استجابات أفراد عينة البحث حول واقع المشاركة في اتخاذ القرارات بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية.

جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٨٤) ويليه العبارة (٩) في المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٧٩) ووفقا للمعايير التي استند إليها

البحث يتضح انها تتحقق بدرجة متوسطة، وهذا يعني اهتمام المعلمين بالتخطيط للجدول كجزء من مهامهم فيبادرون بالمشاركة في إنجاز مهامهم.

وجاءت العبارة (٢) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٦٢) وتسبقها العبارة (٣) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٦٥) ووفقا للمعايير التي استند اليها البحث يتضح انها بدرجة قليلة، وهذا يعني قلة إتاحة مديري المدارس الفرصة للمعلمين بطرح أفكارهم وآرائهم في وضع الخطط التطويرية للعمل، ويرجع ذلك إلي المركزية الشديدة في الإدارة وتخوف المديرين من إعطاء المعلمين الحرية والاستقلالية ومشاركتهم في اتخاذ القرار،

وقد جاء بُعد واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ككل بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٥٨)، وهي درجة دون المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تشجع المعلمين علي الإبداع والابتكار، ولا تتيح الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار، مما يولد لدى المعلمين إحساس بأنهم غير مؤثرين في بيئة العمل، وبالتالي ينعكس سلبا على أداء المعلمين وجودة حياتهم الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة كل من (مرزوق، ٢٠٠٨) و(ناصر، ٢٠١٦) و(زناتي، ٢٠١٣).

(٣/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول (٤)

#### جدول (٤)

استجابات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية

م	العبارة	درجة التحقق					
		كبيرة		متوسطة		قليلة	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	يشعر المعلم من خلال عمله بالأمن والاستقرار	٣	١,٢	١١٠	٤٤,٤	١٣٧	٥٤,٢
٢	يشعر المعلم بالرضا لاختياره مهنة التعليم	٨	٣,٢	١٠٢	٤٠,٨	١٤٠	٥٦,٠
٣	تقدر إدارة المدرسة الجهود التي يبذلها المعلمون في التدريس	١٠	٤,٠	٧٧	٣٠,٨	١٦٣	٦٥,٢
٤	يشعر المعلم بأن قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة	٤	١,٦	٥٠	٢٠,٠	١٩٦	٧٨,٤
٥	يتناسب تدرج راتب المعلم الذي يتقاضاه مع مؤهله العلمي	٢	٠,٨	٥٠	٢٠,٠	١٩٨	٧٩,٢

م	العبارة	درجة التحقق						الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٦	يوفر راتب المعلم له قسطاً من الرفاهية الاجتماعية	١	٠,٤	٣٦	١٤,٤	٢١٣	٨٥,٢	١,١٦	٠,٣٦٧
٧	ينظر المجتمع إلي مهنة التعليم نظرة احترام وتقدير	١	٠,٤	٤٠	١٦,٠	٢٠٩	٨٣,٦	١,١٩	٠,٤٠
٨	يحدد المعلم الدورات التدريبية التي يريد الالتحاق بها	٢	٠,٨	١٦	٦,١	٢٣٢	٩٣,١	١,٠٨	٠,٢٧
٩	يشعر المعلم بالرضا عن العلاوات والزيادات السنوية التي تضاف لراتبه سنويا	١	٠,٤	٥٨	٢٣,٢	١٩١	٧٦,٤	١,٢٤	٠,٤٢٧
١٠	ينتظم صرف الراتب الشهري بموعد محدد	١٢٢	٤٨,٨	٣٢	١٢,٨	٩٦	٣٨,٤	٢,٠٥	٠,٩٢٥
١١	يتناسب راتب المعلم مع راتب أقرانه في المؤسسات الأخرى	٠	٠,٠٠	١	٠,٤	٢٤٩	٩٩,٦	١,٠٠	٠,٠٠
١٢	تهتم الإدارة المدرسية بتقديم حوافز ومكافآت للمعلمين الأكفاء	٣	١,٢	٣٠	١٢,٠	٢١٧	٨٦,٨	١,١٠	٠,٣٠٠
١٣	يسيطر على المعلم شعور بالرغبة في الاستقالة من العمل	٩٥	٣٨,٠	٩٩	٣٩,٦	٥٦	٢٢,٤	٢,١٣	٠,٧٤٤
١٤	تمارس إدارة المدرسة أساليب التسفوية في التعامل مع المعلمين الأكفاء	١٠	٤,٠	٥٩	٢٣,٦	١٨١	٧١,٢	١,٤٨	١,٣٦
١٥	تمنح إدارة المدرسة استقلالية وحرية في أدائهم لمهامهم	٢٣	٩,٢	٣٨	١٥,٢	١٨٩	٧٥,٦	١,٣٧	٠,٦٥
١٦	يشعر المعلم بالرضا عن الدورات التدريبية المقدمة له تحسین أدائه	٧	٢,٨	٤١	١٦,٤	٢٠٢	٨٠,٨	١,٢١	٠,٤٦

م	العبارة	درجة التحقق								
		كبيرة		متوسطة		قليلة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٧	يشعر المعلمين بوجود فرص لمستقبل وظيفي مهم في المدرسة	٥	٢,٠	١٤	٥,٦	٢٣١	٩٢,٤	١,١١	٠,٣٦	١٥
١٨	يوجد نظام واضح لآليات تقديم التظلمات والشكاوى للمعلمين في المدرسة	١٠	٤,٠	٤٠	١٦,٠	٢٠٠	٨٠,٠	١,٢٤	٠,٥٠	٩
	الرضا الوظيفي ككل	١٧,٠٦	٦,٨٢	٤٩,٦١	١٩,٨٤	١٨٣,٣٣	٧٣,٣٣	١,٣٣	٠,٦٤١	

يتضح من جدول (٤) أن استجابات أفراد العينة نحو الرضا الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية علي النحو التالي:

جاءت العبارة (١٣) في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,١٣) وبلييه العبارة (١٠) في المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,٠٥) ووفقا للمعايير يتضح انها تتحقق بدرجة متوسطة ، وهذا يعني شعور المعلم بعدم الرضا عن مهنة التعليم، مما يسيطر عليه الرغبة في الاستقالة من العمل، على الرغم من صرف الراتب الشهري بطريقة منتظمة إلا أنه يرجع عدم رضا المعلمين لعدم تمتع مهنة التعليم بالمكانة الاجتماعية المرموقة مقارنة بالمهن الأخرى وقلّة احترام أفراد المجتمع للمعلم وعدم الاعتراف بإنجازاته في المجتمع.

وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٠٠) وتسبقها العبارة (٨) في المرتبة قبل الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٠٨) ووفقا للمعايير يتضح انها تتحقق بدرجة قليلة ، وهذا يعني عدم رضا المعلمين عن راتبهم مقارنة بأقرانهم في المهن الأخرى لعدم إيفاء الراتب بمتطلبات المعيشة من الالتزامات المادية والمعيشة لأسرهم في ظل غلاء المعيشة، مما لا يوفر لهم رفاهية اجتماعية، وجاءت العبارة (٨) في المرتبة قبل الأخيرة نظرا لأن الدورات التدريبية تحددها وزارة التربية والتعليم وفق معايير معينة وقلّة الاهتمام برغبات المعلمين واحتياجاتهم، وقصور تلك الدورات التدريبية علي الجوانب النظرية وإهمال الجوانب العملية مما أفقد الدورات فعاليتها وجدواها.

وقد جاء بُعد واقع الرضا الوظيفي للمعلمين ككل بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٤١)، وهي درجة متدنية، وتعزو الباحثة ذلك إلى تدني رواتب المعلمين، بالإضافة إلى تكليف المعلم بأعباء تدريسية وإدارية، والتي تثقل كاهل المعلم، ومحدودية الترقية الوظيفية وعدم تقدير جهود وإنجازات المعلم، مما أدى إلى تدني جودة حياتهم الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة كل من (النجدي، ٢٠١٠) و(الخرابشة، أبو فارس، ٢٠١٠)، و(عبد الرازق، ٢٠١٥).

(٤/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة نحو بيئة المدرسة المادية والصحية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وكانت نتائجه كما هو موضوع بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥)  
استجابات أفراد العينة نحو بيئة المدرسة المادية والصحية  
بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية

م	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تتمتع بيئة المدرسة بالتهوية والنظافة والترتيب	٧	٢,٨	١٠٠	٤٠,٠	١٤٣	٥٧,٢	١,٤٨	٠,٥٦٩
٢	يتوفر بالمدرسة نظام حماية ضد الحرائق	١٨	٧,٢	١١٩	٤٧,٦	١١٣	٤٥,٢	١,٦٣	٠,٦٠٦
٣	تسود أجواء الهدوء والبعد عن أماكن الضوضاء	١٨	٧,٢	١٢٧	٥٠,٨	١٠٥	٤٢,٠	١,٦٤	٠,٥٩٨
٤	إضاءة الفصل جيدة ومناسبة لطبيعة العمل داخل الفصل	١٧	٦,٨	١٣١	٥٢,٤	١٠٢	٤٠,٨	١,٦٦	٠,٥٩٩
٥	درجة حرارة الفصل معتدلة ومناسبة على مدار السنة	١٢	٤,٨	١٨٦	٧٤,٤	٥٢	٢٠,٨	١,٨٠	٠,٤٨٦
٦	ألوان طلاء الفصول مريحة ومناسبة	١١	٤,٤	١٦٨	٦٧,٢	٧١	٢٨,٤	١,٧٤	٠,٥٢٧
٧	تتوفر الأدوات والمستلزمات اللازمة داخل الفصول	٥	٢,٠	١٧٢	٦٨,٨	٧٣	٢٩,٢	١,٧٠	٠,٤٩٤
٨	تهتم إدارة المدرسة بصحة وسلامة المعلمين وتوفر فرص الرعاية الصحية لهم	٣	١,٢	١٨٧	٧٤,٨	٦٠	٢٤,٠	١,٧٥	٠,٤٦١
٩	تتمتع المدرسة بالموصفات الهندسية للأبنية من حيث مساحة الفصول وغرف المعلمين والمعامل والملاعب وغيرها	١٢	٤,٨	٩١	٣٦,٤	١٤٧	٥٨,٨	١,٤٤	٠,٥٧٢
١٠	تناسب التجهيزات المكتبية مع احتياجات المعلمين	١٠	٤,٠	٨٦	٣٤,٤	١٥٤	٦١,٦	١,٤٢	٠,٥٥٧
١١	تناسب الكثافة الطلابية بالفصل مع جهد المعلم	٥	٢,٠	٥٢	٢٠,٨	١٩٣	٧٧,٢	١,١١	٠,٣٦٩
١٢	تحفيز البيئة المدرسية على الإبداع	٦	٢,٤	١٩٠	٧٦,٠	٥٤	٢٢,٦	١,٧٦	٠,٤٣٩

م	العبارة	درجة التحقق						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٣	تتوافر دورات مياه نظيفة ومياه صالحة للشرب	٥	٢,٠	١٧٤	٦٩,٦	٧١	٢٨,٤	١,٧١	٠,٤٢٠
١٤	يوجد بالمدرسة مولد كهربائي للحد من الفاقد في الإنتاجية	٥	٢,٠	٢١	٨,٤	٢٢٤	٨٩,٦	١,٢٥	٠,٤٧٢
١٥	يتوافر بالمدرسة مختبر حاسوب لإجاز الأعمال ومختبر علوم مجهز	٤١	١٦,٤	١٢٠	٤٨,٠	٨٩	٣٥,٦	١,٨١	٠,٦٩٦
	بيئة المدرسة ككل		٤,٦٧	١٢٨,٢٧	٥١,٣١	١١٠,٠٧	٤٤,٠٣	١,٦١	٠,٥٢٤

يتضح من جدول (٥) أن استجابات أفراد نحو بيئة المدرسة المادية والصحية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية علي النحو التالي:

جاءت العبارة (١٥) بالمرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٨١) ويليه العبارة (٥) بالمرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٨٠) ووفقا للمعايير يتضح انها تتحقق بدرجة متوسطة ، وهذا يعني اهتمام وزارة التربية والتعليم على توفير مختبر حاسوب ومختبر علوم مجهز بكل مدرسة لإجاز الأعمال وتدريب الطلاب علي كيفية استخدام الحاسوب في الحصول على المعلومات، وبالتالي ينمي مهارات الطلاب العملية والبحثية، بالإضافة إلى اهتمام الوزارة بأن تكون درجة حرارة الفصل معتدلة علي مدار السنة لتهيئة البيئة المناسبة لكل من الطالب والمعلم والتي تمكن المعلم من القيام بعمله على أكمل وجه.

وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,١١)، وتسبقها العبارة (١٤) بالمرتبة قبل الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (١,٢٥) ووفقا للمعايير يتضح انها تتحقق بدرجة قليلة ، وهذا يعني وجود أعداد كبيرة من الطلبة داخل الفصل الواحد والتي يحتاج إلي جهد كبير من المعلم، مما يشعر المعلم بالإجهاد النفسي والتشتت، بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لممارسة الأنشطة، وهذا بدوره ينعكس سلبا على الروح المعنوية للمعلمين وعلى أدائهم وبالتالي على جودة حياتهم الوظيفية.

وقد جاء بُعد واقع البيئة المدرسية الصحية والمادية للمعلمين ككل بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٦١) وانحراف معياري (٠,٥٢٤)، وهي درجة متدنية، وتعزو الباحثة ذلك إلى نقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها، وضيق الفصول الدراسية، وتكدس الطلاب وعدم توافر الإضاءة المناسبة، وسوء التهوية وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة، وبالتالي لا تتوافر المتطلبات البيئية والوظيفية التي تمكن المعلم من القيام بعمله بفعالية، مما ينعكس سلبا على أدائهم ويحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وهذا يتفق مع دراسة (زناتي، ٢٠١٣) و(الدحود، ٢٠١٥).

(٢) النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة نحو آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية نتاجه كما هو موضح بالجدول (٦) التالي:

## جدول (٦)

استجابات أفراد عينة البحث حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية

م	العبارة	درجة الموافقة						الاحراف المعيارية	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	السماح لمعلمين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار على مستوى من الشعور بالالتزام	١٧٥	٧٠,٠	٧٢	٢٨,٨	٣	١,٢	٢,٦٨	٠,٤٨٧
٢	إعطاء المعلمين مزيداً من الفرص للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية	٢٠٨	٨٣,٢	٣٩	١٥,٦	٣	١,٢	٢,٨٤	٠,٤١٢
٣	منح المعلمين فرصة ممارسة بعض من التوجيه والرقابة وإطلاعهم على أمور المدرسة	١٩٢	٧٦,٨	٥٧	٢٢,٨	١	٠,٤	٢,٧٦	٠,٤١٢
٤	الحرص على إشراك المعلمين في المسائل التي هم على دراية بها	٢٠٠	٨٠,٠	٤٧	١٨,٨	٣	١,٢	٢,٧٩	٠,٤٣١
٥	الحرص على توفير البيانات والمعلومات اللازمة ليتمكن المعلمون من دراسة المشكلات المدرسة وتحليلها	١٧٨	٧١,٢	٦٨	٢٧,٢	٤	١,٦	٢,٨١	٠,٥٢٥
٦	الاستماع إلى آراء المعلمين ومناقشة هذه الآراء لمعرفة أفضل البدائل لحل المشكلات	١٦٧	٦٦,٨	٨٢	٣٢,٨	١	٠,٤	٢,٦٩	٠,٧١٧
٧	عقد ورش عمل للمعلمين لتنمية مهاراتهم لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح	١٨٤	٧٣,٦	٦٣	٢٥,٢	٣	١,٢	٢,٧٤	٠,٤٦١
٨	عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة مشكلاتهم واحتياجاتهم ومتطلباتهم	١٦١	٦٤,٤	٨٤	٣٣,٦	٥	٠,٢	٢,٦٢	٠,٥٢٥
٩	الاعتماد على عمليات الاختيار والتقييم عند توظيف المعلمين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستواهم	١٩٨	٧٩,٤	٤٩	١٩,٤	٣	١,٢	٢,٨٠	٠,٤٢٠



م	العبارة	درجة الموافقة						الاحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	وضع سياسات وإجراءات تحفز المعلمين باستمرار وتثير ما بداخلهم من طاقات	٨١,٠	٤٧	١٨,٦	١	٠,٤	٣	٠,٣٩٠	٢,٨١
١١	فتح قنوات الاتصال الفعال مع المعلمين ومع البيئة المحيطة حتى تتعدد الطاقات الفكرية	٧٧,٢	٥٤	٢١,٦	٣	١,٢	١	٠,٤٥٩	٢,٧٤
١٢	الحرص على تحقيق العدالة بين المعلمين، كل حسب ما يستحق من ثمار الجهد الجماعى	٦٢,٤	٨٩	٣٥,٦	٥	٢,٠	٢	٠,٥٢٨	٢,٦٠
١٣	الحرص على إشعار المعلمين بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم مما يخلق الشعور بالرضا لدى كل معلم	٧٣,٦	٥٩	٢٣,٦	٧	٢,٨	١	٠,٥٠٣	٢,٧١
١٤	الحرص على تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى جميع المعلمين بالمدرسة مما يخلق مناخا مثاليا لأداء العمل بنجاح	٦٤,٠	٨٩	٣٥,٦	١	٠,٤	٢	٠,٤٨٣	٢,٦٣
١٥	التصدي للخلافات والصراعات بين المعلمين تروج للإفتتاح والثقة والحوار البناء	٦٤,٨	٧٦	٣٠,٤	١٢	٤,٨	٢	٠,٥٦٧	٢,٥٩
١٦	عقد ندوات لتثقيف المعلمين ودفعهم إلى الاستمرار في تحمل المسؤولية	٨٢,٠	٤٤	١٧,٦	١	٠,٤	٣	٠,٣٩٢	٢,٨١
١٧	الإعلان عن أسماء المعلمين المشاركين في دعم العملية التعليمية في لوحة شرف داخل المدرسة	٨٤,٠	٣٧	١٤,٨	٣	١,٢	١	٠,٩١٩	٢,٨٥
١٨	عقد حلقات مناقشة بينها وبين المعلمين بالمدرسة لرفع مستوى العلاقات الإنسانية بينهما	٧٢,٨	٥٩	٢٣,٦	٩	٣,٦	٢	٠,٥٤٥	٢,٦٨

م	العبارة	درجة الموافقة							
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١٩	الحرص على توفير الإمكانات المادية اللازمة لحل المشكلات ووضع حلول غير تقليدية لها	٥٣,٢	١١٦	٤٦,٤	١	٠,٤	٢,٥٦	٠,٤٩٧	٣٠
٢٠	عقد دورات تدريبية للمعلمين لتنميتهم من النواحي الفنية والإدارية والتربسية لزيادة حماسهم وتقلبيهم للتطوير	٦٠,٨	٩٧	٣٨,٨	١	٠,٤	٢,٥٩	٠,٤٩٢	٢٧
٢١	الحرص على توفير تسهيلات ومرونة كافية للمعلمين لتحقيق التوافق بين العمل بالمدرسة والحياة الشخصية	٦٧,٦	٧٩	٣١,٦	٢	٠,٨	٢,٦٦	٠,٤٧٤	٢٣
٢٢	اهتمام المدرسة بتظلمات المعلمين عند تقديمها للجنة المختصة والتعامل معها بعدالة وشفافية	٧٣,٢	٦١	٢٤,٤	٦	٢,٤	٢,٧٠	٠,٤٩٨	١٧
٢٣	الحرص على تزويد المعلمين بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم في العمل	٦٨,٠	٧٨	٣١,٢	٢	٠,٨	٢,٦٨	٠,٤٦٤	٢٠
٢٤	الوعي بمسئوليات وواجبات المعلمين بشكل دقيق وواضح	٧٤,٠	٦٤	٢٥,٦	١	٠,٤	٢,٧٥	٠,٤٥٤	١٠
٢٥	الاعتماد على العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول في العمل	٧٠,٠	٧٤	٢٩,٦	١	٠,٤	٢,٧١	٠,٤٣١	١٥
٢٦	مراعاة المشكلات الصحية والنفسية التي من الممكن أن يعاني منها المعلمون والعمل على حلها	٧٥,٢	٥٨	٢٣,٢	٤	١,٦	٢,٧٣	٠,٤٨٤	١٤
٢٧	الحرص على اتباع إجراءات الوقاية والسلامة للمعلمين أثناء العمل	٥٨,٠	١٠٣	٤١,٢	٢	٠,٨	٢,٥٩	٠,٤٩١	٢٧
٢٨	إصدار التشريعات والقوانين لتيسير عمل	٧٩,٢	٤١	١٦,٤	١١	٤,٤	٢,٧٥	٠,٥١٨	١٠

م	العبارة	درجة الموافقة						الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة		متوسطة		قليلة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
	المعلمين وتحقيق لهم قسطا من الرفاهية الاجتماعية								
٢٩	التعامل مع المعلمين بكل ود واحترام ويشعره بأنه نافع وذو قيمة	٦٨,٨	١٧٢	٣٠,٨	٧٧	٠,٤	١	٢,٦٩	
٣٠	احترام مشاعر أحاسيس المعلمين مما يزيد من دافعيتهم للعمل	٧٨,٠	١٩٥	٢١,٦	٥٤	٠,٤	١	٢,٨٠	
	المحور الثاني ككل	٧١,٧٦	١٧٩,٤	٢٦,٨٩	٦٧,٢٣	١,٣٥	٣,٣٧	٢,٧٠	
								٠,٤٩٥	

يتضح من جدول (٦) أن استجابات أفراد العينة نحو آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية على النحو التالي:

جاءت العبارة (١٧) في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,٨٥) ويليه العبارة (٢) في المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,٨٤) ومقارنة بالمعايير التي استند إليها البحث يتضح ان الموافقة عليها بدرجة كبيرة، وبذلك يعتبر أن أعلى آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية وفقا لاستجابات أفراد عينة البحث، والسبب في ذلك عندما تقوم المدرسة بنشر أسماء المعلمين المشاركين في دعم العملية التعليمية في لوحة شرف داخل المدرسة، فإن ذلك يزيد من حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في إبداء الاقتراحات ويشجعهم على الابتكار بأشكاله المختلفة، مما يساعد على تقديم المدرسة ونجاحها باستمرار ومواكبة كل جديد، لذلك ينبغي على مدراء المدرسة العمل وخلق بيئة تشجع علي الإبداع والابتكار من خلال وضع سياسات وإجراءات تحفز المعلمين من دراستها وتحليلها، والاستماع إلى كل الآراء، وهذا يتفق مع دراسة (العامري، ٢٠٠٨) ودراسة (أبو عبيطة، ٢٠١٣).

وجاءت العبارة (١٩) في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (٢,٥٦) ووفقا للمعايير التي استند إليها ان الموافقة عليها بدرجة كبيرة ، وهي بذلك تعتبر أقل آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، والسبب في ذلك ضعف الإمكانيات المادية والموارد المادية المتوفرة بالمدرسة من أدوات ومختبرات وملاعب وساحات لممارسة الأنشطة ومستلزمات تكنولوجية ونقص غرف المعلمين وضيق الفصول الدراسية وتكدسها بالطلاب، مما لا تمكن المعلم من القيام بعمله على أكمل وجه وعلى المشاركة في حل المشكلات المدرسية، ويرجع سوء بيئة العمل المادية إلى سوء الأوضاع الاقتصادية في مصر، مما يؤثر في تمويل التعليم في جميع المراحل التعليمية، حيث إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وهذا يتفق مع دراسة (زناتي، ٢٠١٣) ودراسة (حجو، ٢٠١٤).

وقد جاء محور اليات تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بمحاظفة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة ككل بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٤٩٥)، وهي درجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية انتهاج تلك الآليات باعتبارها السبل والطرق الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام.

(٣) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة باختلاف متغير النوع (ذكر/ أنثى) ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

## جدول (٧)

الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير النوع (ذكور-إناث)

المحاور	متغير النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
المحور الأول	ذكور	١١٦	٨٢,٢٦	٣١,٧١٣	٢٤٨	٢,٣٠٢-	دالة
	إناث	١٣٤	٧٩,٨٣	٣٠,٦٦٩			
المحور الثاني	ذكور	١١٦	٨٢,٢٨	١٨,٩٦٩	٢٤٨	٠,٢٥٩-	غير دالة
	إناث	١٣٤	٨٢,٣٥	١٦,٧٢٦			

من النتائج الموضحة بالجدول (٧) يتبين أن قيمة (ت) في المحور الأول فقط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حسب استجابات أفراد عينة البحث في محور واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك لصالح الذكور مما يدل على أن الذكور أكثر رضا عن عملهم ويتمتعوا بجودة الحياة في العمل أكثر من الإناث بسبب كثرة أعباء المعيشة الملقة على عاتق المعلمين مقارنة بالأعباء الملقة على عاتق المعلمين، مما يشعرهم بعدم الرضا عن عملهم، أما قيمة (ت) في المحور الثاني غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حسب استجاباتهم في المقترحات والآليات اللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس التعليم الثانوي العام، في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حول اليات التحسين.

(٤) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

## جدول (٨)

تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٥٠٦,٩٠	٢	٥٤,٥	١,٤١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٨٧٧,١١	٢٤٧	٢٦,٣٤		
	الكلية	٨٣٨٤,٠١	٢٤٩			
	بين المجموعات	٤٦,٧٨١	٢	٢٣,٣٨	٢,٤٣٤	غير دالة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	٤٦,٧٨١	٢	٢٣,٣٨	٢,٤٣٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٢٩٥,٥٠	٢٤٧	٢٨,٣		
	الكلية	٩٣٤٢,٢٨١	٢٤٩			

يتضح من جدول (٨) أن قيمة (ف) في كل المحاور غير دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وآليات تحسينها في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة التي يعيشها المعلمون، والشهادات العلمية مهما ارتفعت لا تغير من واقع المعلم في ظل هذه الظروف وأن التعامل مع المعلم داخل المدرسة بنفس المستوى بغض النظر عن الدرجة العلمية التي يحملها، ولذلك هناك تجانس في آرائهم حول آليات التحسين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

(٥) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الاستبانة باختلاف متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

## جدول (٩)

تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٤٧٩,٢٠	٢	٢٣٩,٦٠	* ١٠,٢٩٨	دالة
	داخل المجموعات	٧٨٥٦,٢٠	٢٤٧	٢٦,٤٥		
	الكلية	٨٣٣٥,٤٠	٢٤٩			
المحور الثاني	بين المجموعات	٩٣,٣٦	٢	٢٣,٣٨	٣,٧٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٢٩٠,٨٠	٢٤٧	٢٨,٣١		
	الكلية	٨٣٨٤,١٦	٢٤٩			

يتضح من جدول (٩) أن قيمة (ف) في المحور الثاني غير دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، حول آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول آليات التحسين بغض النظر عما إذا كان متغير سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات، في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة، بينهما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، حول واقع الحياة الوظيفية بمدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد تم استخدام اختبار توكي للكشف عن اتجاه الفروق فتبين أن نتائج الفروق كانت لصالح أفراد العينة الذين تبلغ سنوات خبرتهم

أكثر من ١٠ سنوات، حيث إنهم أكثر معايشة للواقع واستطاعوا طيلة فترة عملهم التغلب على العقبات التي تواجههم لما يملكونه من الخبرة، والتكيف مع متطلبات العمل.

#### خلاصة نتائج البحث الميداني:

- بعد التحليل السابق للنتائج البحثية الميدانية يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:
- أ- كشفت النتائج عن وجود بيئة عمل غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين، مما يجعلهم غير قادرين على العمل معا بشكل تعاوني.
  - ب- كشفت النتائج عن بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تشجع المعلمين على الإبداع والابتكار ولا تتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار.
  - ج- كشفت النتائج عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل نظرا لتدني رواتب المعلمين وتكليف المعلمين بأعباء تدريسية وإدارية وبالإضافة إلى محدودية الترقية الوظيفية وعدم تقرير جهود وإنجازات المعلم.
  - د- كشفت النتائج عن سوء بيئة المدرسة المادية والصحية، ويرجع ذلك إلى نقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، وضيق الفصول الدراسية، تكديس الفصول بالطلاب، وسوء التهوية وغير ذلك من المتطلبات البيئية الوظيفية التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله على أكمل وجه.
  - هـ- كشفت النتائج عن وجود مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، والتي تزيد من رضا المعلمين الوظيفي وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتقليل الخلافات بين المدير والمعلمين من خلال توفير مناخ منفتح للحوار بينهما، وإبداء الآراء والأخذ بأرائهم ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة والمشاركة في الاجتماعات وتبادل الأفكار والآراء وتشجيعهم على الإبداع والابتكار مما يسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.
  - و- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور وفقا لاستجابات أفراد عينة البحث نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام.
  - ز- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام وآليات تحسينها.
  - ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس التعليم الثانوي العام لصالح أفراد العينة الذين تبلغ سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

#### التوصيات:

- وبناءً على النتائج السابقة نوصي بما يلي:
- ١- ضرورة الاهتمام لرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام من خلال زيادة رواتب المعلمين والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي وتقدير جهودهم وإنجازاتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

- ٢- إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم والتي تؤهلهم لأداء عملهم بفعالية.
- ٣- ضرورة وضع نظام فعال للترقية لتشجيع المعلمين علي الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات.
- ٤- الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني للمعلمين من خلال الحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وفقا لاحتياجاتهم، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج لتحسين أدائهم .
- ٥- الاهتمام بصحة وسلامة المعلمين وتوفير فرص الرعاية الصحية لهم، ومراعاة المشكلات الصحية والنفسية التي من الممكن أن يعاني منها المعلمين والعمل علي حلها .
- ٦- الحرص علي توفير بيئة عمل صحية وأمنة للمعلمين ،من خلال توفير درجة احرارة المعتدلة والإضاءة الجيدة والوسائل التعليمية الحديثة وتصميم الاماكن المريحة والمناسبة لهم .
- ٧- الحرص علي وجود نظام واضح وعادل لاستقبال الشكاوي والتظلمات والعمل علي معالجتها بسرعة قبل تفاقمها.
- ٨- الاهتمام برفاهية المعلمين بتوفير اشتراكات لهم في النوادي والمؤسسات الترفيهية لرفع روحهم المعنوية وضمان ولائهم للمدرسة .
- ٩- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في الاجتماعات لاعطائهم الفرصة لابداء ارائهم ووجهة نظرهم مباشرة دون وسيط مما ينمي لديهم الرغبة في التطوير.
- ١٠- زيادة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المدارس من خلال تفعيل الانشطة الاجتماعية التي تنمي روح الجماعة والعمل التعاوني بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين ادارة المدرسة .

### المراجع

- إبراهيم، فيصل فهد (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. ط. دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر
- أحمد، فرج، حافظ، صبري (٢٠٠٣) إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب. القاهرة. مصر.
- البلبيسي، أسامة (٢٠١٢) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في محافظات غزة رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الدحدوح، حسنى فؤاد (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

- الرفاعي، محمد حسين (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه. كلية الإدارة. جامعة سانتات كليمنس. بريطانيا
- <http://search.mandumah.com/Record/544869>
- الزيات، عفاف محمد علي (٢٠١٠). الأداء الإداري في ضوء الإتجاهات الفكرية المعاصرة. دار الفاروق للثقافة والنشر. القاهرة.
- الزياي، مها عادل (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. عدد (٢). مصر. الصفحات ٢٥٥-٢٨٠.
- السيد، محمود محمد (٢٠٠٨). تمكين الموظفين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. عدد أكتوبر.
- الشنطي، محمود (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن. مجلد (١٢). عدد (١). الصفحات ٣١-٥٧.
- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد ٩. العدد (١). الصفحات ١٩-٣٩.
- العامري، خالد (٢٠٠٨). إدارة الإبداع. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة.
- العمري، سهيلة (٢٠١١). أثر مشاركة العاملين في وكالة نموث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات في أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الغيثي، عبد الله مبارك (٢٠٠٩). تحديات تطبيق مفاهيم الإدارة بالمشاركة بالعمل بالفريق- والتحسين المستمر في الجامعات. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة ذمار. اليمن. مجلد ١، عدد ٧، الصفحات ٥٢-٩٢.
- القادر، عبد الله أحمد (٢٠٠٤). أهم العوامل المؤثرة في نجاح الاجتماعات بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود. الرياض.
- القطان، عروب أحمد (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية كمدخل في تعزيز الأداء المهني للمعلمين. مجلة الثقافة والتنمية. السنة ١٦ العدد ١٠١.
- <http://search.mandumah.com/Record/760390>
- الكلالدة، طاهر محمود (٢٠١٣). الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار البداية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- المعافي، أحمد وآخرون (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. جامعة الزقازيق المجلد ٢. العدد الثاني. الصفحات ١٠٩-٢٥١.



- الهنداوي، ياسر (٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. المجلد ٣١. الجزء ٢.
- بشير صالح الرشيد (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. دار الكتاب الحديث. الكويت.
- تيشوري، عبد الرحمن (٢٠١٠) جودة حياة العمل. الحوار المتمدن. العدد ٣٠١٣  
<http://www.anewar.org/debat/show.art.as?aid=216542>
- جاد الرب، سيد (٢٠٠٨). جودة الوظيفة QwI في منظمات الأعمال العصرية. دار الفكر العربي للنشر. القاهرة. مصر.
- حجوة، رماح أحمد ديب (٢٠١٤). معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين. رسالة ماجستير. كلية التجارة. غزة. فلسطين.
- حسني، محمود حسن (٢٠٠٤). إدارة أنشطة الابتكار والتغير- دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر. الرياض.
- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (١٩٩٥). أصول الإدارة العامة. مطبعة الأجلو المصرية.
- ديوب، أيمن (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية قطاع الاتصالات- دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٣٠. العدد الأول. الصفحات ١٩٥-٢٢٤.
- زناتي، أمل محسوب (٢٠١٣). جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد. مجلة التربية. المجلد ١٦.
- شبات، جلال (٢٠١١). البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات، ندوة لبرنامج العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
- عارف، محمد عارف (٢٠١١). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مجلد ٢. عدد ٢. الصفحات ٣٠٩-٣٢٢.  
<http://search.mandumah.com/Record/219892>
- عبد الحكيم، فروق جعفر (٢٠١١). حوكمة الجامعات: مدخل التطوير الإداري من خلال المشاركة. مجلة العلوم التربوية. مجلد ١٩. العدد ١. مصر. الصفحات ٣١٥-٣٢٦.
- عبد الرازق، شيماء حسين (٢٠١٥). متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للاخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال المدرسي بمدينة الفيوم. رسالة دكتوراة. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم.
- عبد العزيز، مازن (٢٠٠٦). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي. الأردن.
- عبد الفتاح، محمود أحمد (٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- عطوى، جودت (٢٠١٠) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقها. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان

- عواد، فتحي أحمد (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للطباعة والنشر. عمان.
- عوض، محمود، عرفات، أغادير (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة. الأردن.
- غنيمي، أيمن السيد (٢٠١٤). تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- ماضي، خليل (٢٠١٤) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوي الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه. جامعة قناة السويس. مصر.
- مديرية التربية والتعليم: بيان بأعداد المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام لعام ٢٠١٦ / ٢٠١٧، إدارة الإحصاء، محافظة المنوفية، ٢٠١٧.
- مرزوق، عيد العزيز على (٢٠٠٨). تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية. رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة المنوفية.
- مصطفى، إيمان محفوظ (٢٠١٥). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر. العدد (١). الصفحات ١١٣ -
- <http://search.mandumah.com/Record/661446> ١٤٣
- ناشد، محمد (١٩٩٧). الفكر الإداري في الإسلام. مركز جمعة المساجد للثقافة والتراث. دبي. الإمارات.
- ناصر، رغبة محمد (٢٠١٦). التمكين مدخلًا لتطوير الأداء المهني- دراسة ميدانية على مدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة المنوفية.
- Ambali, Abdaul& Raufu, Gurool, E. Suleiman (2011). Servant Leadership Values and Staffs commitment policy Implementation Focus. American Journal of Scientific Research . Issn1450. 13. p. 18-40
- Awad.A.George&Voruganti Lakshmi N.P(2010).Intervention Research in Psychosis:Issues Related to Assessment of Quality of Life . Issues Related to the Assessment of Life Schizo phrenia bulletin .Vol.26.No.3.P.557-564.
- Bennis, warren. G& Townsed, Robet (1995). Relnventing leadership. Willisn Marrow. New york .

- Dahl, seven-Age& Guillen, Anam.(2009). Quality of work in the European union: concept, Data and Debates form A transnational
- Ivancevichi, Johan M.(2009). Human Resources Management, Mc Graw Hillco. New york. Pang.Inc
- Kumar, surya (2013).A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering private limited. International Journal of Management. Vol. 4. Issue1.
- Maureen, Hannay (2012). The cross- cultural leader. The Application context. Troy university Journal of international. Business and cultural studies
- Nadeem , Mubasher (2012). Participative Management, style: A tool to Enhance Quality Education. Journal of Humanities and social science. Vo l4.Iss2.
- Nemanich, L.A& Keller, R.T(2007).Transformational Leadership in an acquisition: A field Study of employees, leadership Quarterly.18(1).
- Noor ,Sarina Muhamad& Abdullah, Mohamed Adli (2012) Quality of work life Among Factory workers in Malaysia. Journal of social and Behavioral sciences. Vol 35.
- Werther, willian. B,Jr& Davis, keith (2002).Human Resourses and personnel Management. New york. Mc Graw - Hill Inc.
- Zare, Hamid & others(2012). Determining and prionitizing the criteria and scales of Quality of work life(awl) by AHP Methods. Journal of social sciences. Vol 27. No 3.
- Zohar, D.(2002). Servant- leadership and Rewiring the corporate Brain. Inc. L.C. Spears& M.Lawrence (Eds). For The 21 Century.  
Newyork. NY:The Grecn leaf center for servant Leadership.  
perspective. Work& society. Vol. 67.S.A