

# دراسة تحليلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الإعدادية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمى      د/ هالة السيد محمد صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

استاذ التربية المقارنة الإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

محمد عربى سيف الدين فودة

باحث ماجستير فى الإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة بنها



## دراسة تحليلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الإعدادية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمى د/ هالة السيد محمد صالح محمد عوى سيف الدين فودة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية باحث ماجستير فى الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

### مقدمة البحث:

يواجه التعليم فى المجتمعات العربية العديد من التغيرات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، خاصة فى الأونة الأخيرة، حيث شكلت هذه التغيرات مجموعة من الضغوط على المؤسسات التعليمية، ومن ذلك نجد أن المؤسسات التعليمية الناجحة تهدف إلى الاهتمام بكافة الموارد البشرية داخل بيئة العمل وذلك من خلال الإهتمام بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تعمل تهيئة ظروف العمل سواء المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفى وتوفير الأمان والإستقرار مما يساعد على القيام بالأعمال الوظيفية على أكمل وجه مما ينعكس على نتائج العمل بصورة إيجابية.

وبجانب هذه التغيرات، فإن هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التى توجد داخل بيئة العمل، وتعد بمثابة ضغوط تؤثر على المديرين وعلى مستوى إنجاز الأداء، مما يؤثر على جودة الحياة الوظيفية كما أنها تستنزف المزيد من القدرات العقلية والبدنية للمديرين وتشعرهم بالإرهاق مما يفقدهم الحماس والرغبة فى العمل.

ولجودة الحياة الوظيفية فى المدارس أهمية كبيرة، نظرا لأن حصيلتها سواء بالإيجاب أو السلب لها إنعكاساتها الكبيرة على أداء المديرين، وعلى المديرين العمل على نشر الأجواء المريحة فى بيئة العمل، لضبط النفوس وإشاعة جو من الإطمئنان تأمينا لحسن سير العمل، فهذا يؤدى إلى بالرضا عن الحياة الوظيفية والتوافق مع المجتمع.

## مشكلة البحث:

لقد أصبحت جودة الحياة الوظيفية ضرورة للمديرين حيث أن التغيرات الحالية تحتم إيجاد أنظمة محفزة لتوفير نوع من المشاركة والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، مما ينعكس بظلاله على المدير في إنجاز أعماله بكفاءة وفعالية جيدة حيث أن جودة الحياة الوظيفية لها أهمية في تطوير الأداء المؤسسي، حيث أن مشاركة المديرين وكافة العاملين، وتوفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز كأحد العوامل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية حتى تستطيع القيام بدورها المنشود منها. وإنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية؟
- ٢- ما أهم المحددات العلمية لجودة الحياة الوظيفية؟
- ٣- ما مدى تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل؟

## أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء مديري المدارس المرحلة الإعدادية وذلك من خلال:

- التعرف على الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية.
- الكشف عن المحددات العلمية لجودة الحياة الوظيفية.
- الوقوف على مدى تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل المدارس الإعدادية.

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

### ١- الأهمية العلمية:

- تناول البحث مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يعتبر من المفاهيم المهمة في أداء الأعمال، خاصة في المؤسسات الخدمية والمرتبطة بالتعليم كالمدراس كما أنه يساهم في سد الفجوة في هذا المجال بين الدراسات العربية والأجنبية.

- تعتبر جودة الحياة الوظيفية من العوامل التي لها أهمية كبيرة والتي تؤثر على أداء المديرين داخل المدارس، حيث أن المؤسسات التعليمية التي تتسم بجودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل تتميز بأداء فعال ونتائج جيدة.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

- يساعد البحث المديرين على توفير بيئة عمل تتسم بالأمان والاستقرار ويساعد على تطوير أداء العمل.
- الكشف عن مظاهر جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل يساعد على تبني المسؤولين تطبيق هذه المعايير مما يسهم بفعالية في الإرتقاء بمستوى الأداء.

#### منهج البحث:

إستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والأثار التي تحدثها.

#### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية *Quality of work life*

إستحوذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية على إهتمام العلماء والباحثين في مجال الإدارة، حيث ينظر إليه كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل بيئة العمل المادية وأنظمة المكافآت وتشكيل فرق العمل وفرص النمو الوظيفي وتوافر الأمان والإستقرار الوظيفي داخل بيئة العمل. وتعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات المديرين التي تشجع إستخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء المديرين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف ككل.

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن إستخدام كل الإمكانيات البشرية لغرض زيادة الأداء، من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية، أكثر من الأنظمة الأخرى فى بيئة العمل، وسعى المديرين والمعلمين جميعهم إلى إشباع حاجاتهم الأساسية فى العمل، والمشاركة فى إتخاذ القرارات مع المديرين فى مواقع العمل.

وتأتى جودة الحياة الوظيفية إجرائيا على أنها الجوانب العلمية والعملية المرتبطة بخبرات وعلاقات وتفاعلات المديرين فى العمل ومن خلال رضا المدير عن عملة يتحدد نمط جودة الحياة الوظيفية من خلال مقياس جودة الحياة الوظيفية عن الرضا عن الأجر، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن العوائد، والرضا عن الأشراف. أى نقصد بها العمليات والجهود التى تبذلها الإدارة التى تهدف من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية للمديرين من أجل الإرتقاء بالجوانب الشخصية والانسانية والوظيفية للمديرين والعاملين داخل بيئة العمل مما ينعكس على انتاجية المؤسسة بصورة إيجابية ويساعد فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتى تنعكس إيجابيا على خدمة المجتمع.

### ثانيا: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية أحد أهم المتغيرات الأساسية التى تقود المؤسسة نحو أداء أفضل ومركز تنافسى عالمى أقوى، كما ينظر إليها على أنها مفهوم للعدل الإجتماعى فى العمل، كما أن الإلتزام بالنظم الفعالة لجودة الحياة الوظيفية يؤدى لزيادة رضا المديرين والعاملين. وتهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين الشعور الإيجابى تجاه الوظيفة والأجواء المحيطة بها بشرط أن تؤدى الوظيفة فى نطاق ظروف ملائمة وفى ظل تعاون متوازن ويحقق هذا الشعور الإيجابى الأهداف الشخصية للمديرين والعاملين ويزيد من ولائهم للمدرسة ويساهم فى تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. ورأى البعض أن الهدف من تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية هى تحسين الأداء وذلك من خلال تصميم نظم عمل فعالة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة، وتنمية المديرين وتوفير الإستقلالية لهم، وإستخدام الموارد بشكل جيد، ووضع نظام يوائم بين الفرضية والتكامل الإجتماعى، والمعايير الفنية، والأثر الوظيفى. وأشار البعض إلى أن أهداف جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلى:

١- خفض معدل غياب المديرين والمعلمين عن العمل.

- ٢- خفض معدل دوران المديرين والمعلمين.
  - ٣- زيادة حفز المديرين والعاملين.
  - ٤- إستقطاب المهارات العالية سواء من المديرين أو المعلمين.
  - ٥- الحفاظ على المديرين والمعلمين الحاليين بالمدارس.
  - ٦- زيادة معدل الأداء.
  - ٧- زيادة معدل رضا المديرين والمعلمين الأمر الذى يحقق الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.
- ومن خلال هذا العرض نستنتج أن جودة الحياة الوظيفية لها مجموعة من الأهداف التى تسعى المؤسسات دائما إلى تحقيقها سواء على المستوى التنظيمى أو المستوى المجتمعى وهذه الأهداف هي:

- ١- زيادة حفز المديرين.
- ٢- زيادة الرضا الوظيفى للمديرين.
- ٣- زيادة ثقة المديرين.
- ٤- المشاركة فى حل المشكلات.
- ٥- إضفاء الطابع الإنسانى على بيئة العمل والمعلمين وكذا العاملين.
- ٦- جذب المديرين الماهرين والمحافظة عليهم.
- ٧- الشعور بالأمان الوظيفى.

### ثالثا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تحقق جودة الحياة الوظيفية مجموعة من الفوائد والمنافع الإيجابية، حيث تعمل على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفى والإلتزام التنظيمى وخفض معدلات الدوران والغياب، والإضطرابات وتوقف العمل، ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، وكذلك تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للمديرين والمعلمين وتحقيق حياة أفضل لهم.

- وهناك مجموعة من المزايا التي تحققها جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية وهي:
- ١- تسعى جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمديرين والمعلمين وكذا المجتمع.
  - ٢- تمثل جودة الحياة الوظيفية عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع العاملين.
  - ٣- إن جودة الحياة الوظيفية تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءا من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل مع مديرها وكافة العاملين.
  - ٤- تعظيم الفعالية التنظيمية داخل بيئة العمل.
  - ٥- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ويتمثل أهمها في المشاركة الجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة.

كما يرى البعض أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في كونها تعمل على:

- ١- إسمتطاب والحفاظ على المديرين الأكفاء ورأس المال الفكرى.
  - ٢- حفز المديرين والعاملين وزيادة أدائهم.
  - ٣- زيادة قدرة المديرين على خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة.
- ومن ذلك نجد أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت متطلب لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها من أجل تحسين حياة المديرين والمعلمين الوظيفية من أجل تحقيق الميزة التنافسية والبقاء داخل حيز التنافس من حيث الأداء والإنتاج داخل المؤسسات التعليمية المختلفة سواء على مستوى المدارس والإدارات فالكمل يعمل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

#### **رابعاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية**

- توجد مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ونجد أن بعضها يتشابه والبعض الآخر يختلف، ويمكن عرضها على النحو التالى:
- ١- تعويضات عادلة وتتمثل فى عدالة نظم الأجور والمكافآت المادية والمعنوية.
  - ٢- ظروف عمل آمنة وصحية.

- ٣- فرص إستخدام وتطوير الطاقات والقدرات البشرية للأفراد من خلال تشجيع الإستقلالية فى العمل، والعمل الجماعى والمهارات المتنوعة.
- ٤- تحقيق النمو والتقدم الوظيفى والأمان والإستقرار الوظيفى.
- ٥- الشعور بالإنتماء إلى فريق العمل.
- ٦- مراعاة حقوق العاملين الدستورية والمتمثلة فى الحفاظ على خصوصيات وأسرار وحقوق وكرامة العاملين، وتوفير مناخ عمل جيد لهم، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم.
- ٧- تحقيق التوازن والتوافق بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين من خلال مرونة جداول وساعات العمل وخفض الضغوط وتطوير مهاراتهم، وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين.
- ٨- إلترام المنظمة بمسؤولياتها الإتراعية والأخلاقية تجاه العاملين والمجتمع والبيئة والعلاء.

كما رأى البعض الأخر أن مجموعة الأبعاد التى تحقق جودة الحياة الوظيفية هى:

- ١- القدرة على السيطرة فى موقف العمل.
- ٢- المشاركة فى عملية صنع وإتخاذ القرار.
- ٣- بيئة عمل مادية أمنة.
- ٤- القدرة على تطوير وتنمية العلاقات الإتراعية.

بينما رأى آخرون أن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هى:

- ١- توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
- ٢- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- ٣- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- ٤- توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفى.
- ٥- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
- ٦- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.



- ٧- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
- ٨- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
- ٩- مشاركة النقابة لإدارة المدرسة لتحسين ظروف المديرين والمعلمين.
- ١٠- إحداث التوازن والإنسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للمديرين والمعلمين.

وقام الباحث بالمزج بين بعض أبعاد كل من (walton، وجاد الرب)، وذلك من أجل الاستفادة من أسهامات كل منهما في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمديرين والمعلمين بما يتواءم مع طبيعة البحث الحالي، وتمثل الأبعاد التي تبناها الباحث فيما يلي:

- ١- كفاية وعدالة الأجور.
- ٢- بيئة عمل صحية وأمنة.
- ٣- الاستقرار والأمان الوظيفي.
- ٤- تطوير الطاقات والقدرات البشرية.
- ٥- التكامل الإجتماعي والانتماء لفرق العمل.
- ٦- المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية.
- ٧- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.
- ٨- الترقية والتقدم الوظيفي.
- ٩- حقوق العمال الدستورية.
- ١٠- المشاركة بمفهومها الواسع.

#### ١- كفاية الراتب وعدالته:

تعد الأجور والرواتب والمكافآت من العوامل التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية حيث تعتبر من الأساليب التي تحفز المديرين والعاملين حيث تقوم بإشباع إحتياجاتهم المادية والمعنوية وتبين مدى تقدير الرؤساء للجهد الذي يتم بذله من قبل المديرين والمعلمين في تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولا شك إن كلاهما من حيث المضمون يعنى تعويضا ماليا مباشرا يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته التي يقدمها، أما من حيث الشكل فإن مصطلح .

المرتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع مقابل الأعمال الإدارية والمكتبية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الوقت ويسمون بالموظفين. أما مصطلح الأجور فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإنتاجية المصنعة ويسمون بالعمال وتدفع تعويضاتهم على أساس مقدار الإنتاج أو على أساس الوقت أو الأثنين معا أحيانا.

## ٢- بيئة عمل صحية وأمنة:

تعد ظروف وبيئة العمل من العوامل التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، حيث تشمل كل ما يحيط بالمديرين والمعلمين من ظروف العمل داخل بيئة العمل، كما تؤثر على سلوكهم وأدائهم داخل العمل مما يؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة سواء بالسلب إذا لم تكن البيئة جيدة أو بالإيجاب إذا كانت بيئة العمل جيدة فتساعد كافة العاملين على الإرتقاء بالأداء وتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل.

ويعتبر تحسين بيئة العمل للعاملين في الإدارة المدرسية والتلاميذ من العوامل المساعدة لنجاح الإدارة، حيث تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لأداء العملية التعليمية والتربوية بصورة متميزة. والجدير بالذكر أن عملية تحسين بيئة العمل تبدأ في مرحلة متقدمة من بداية ممارسة الإدارة المدرسية لوظائفها حيث يعتبر إنشاء المبنى المدرسي ومطابقتها للشروط الصحية من حيث تكامل منشآت وتجهيزاته ومرافقة وإعادة الإعداد المناسب عاملا حيويا لإدارة العملية التعليمية.

## ٣- الإستقرار والأمان الوظيفي:

بقاء المديرين في العمل دون تقليل من أقدميتهم أو الأجر، له أثر إيجابي كبير على الأداء حيث ضمان الفرد الأمان داخل بيئة العمل يؤدي إلى تحسين المناخ المدرسي وزيادة إلتناء المدير إلى المؤسسة وتجدير طاقاته الإبداعية والعمل على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها. والأمان الوظيفي هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها المديرين مثل، الأمان من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تباع على الأداء وتوثيق الولاء لبيئة العمل.

#### ٤- تطوير الطاقات والقدرات البشرية:

يعد العنصر البشرى أهم ما تمتلكه المؤسسات التعليمية ، لذلك يجب على كل مدير أن يهتم بتطوير طاقات الأفراد الذين يعملون معه، ويعمل على الإستفادة من هذه الطاقات فى كافة مجالات العمل، وذلك حتى يتحسن الأداء، وتحقيق أفضل النتائج التى تسعى لتحقيقها.

#### ٥- التكامل الإجتماعى والانتماء إلى فريق العمل :

والتكامل الإجتماعى والعمل داخل فرق ومجموعات من شأنه أن يؤثر على جودة حياة العمل داخل المؤسسات التعليمية حيث أن الإنسان كائن إجتماعى بطبعة، فعندما يحدث تعاون وتكامل بين المديرين والعاملين، فأن ذلك سيؤدى إلى خلق حالة من الإنسجام بين الجميع تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية. ويشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمى بشكل يعطى للإدارة والعاملين حرية متكاملة للعمل، وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة التى تساعدهم على إنجاز عملهم والشعور بمغزى إنجازهم، إذ يشمل التكامل الإجتماعى، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يفجر طاقات الإبتكار والإبداع لدى المديرين والعاملين.

#### ٦- المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية:

تعد المسؤولية الإجتماعية بمثابة إلتزام أخلاقى وتصرف مسئول من المديرين تجاه كافة العاملين من الأطراف المختلفة سواء العاملين معه أو من أفراد المجتمع ممن يتعاملون مع المدرسة، وجاء مفهوم المسؤولية الإجتماعية ليعزز دور ومكانة المدرسة فى المجتمع ليس فقط ككيان إقتصادى إنما ككيان إجتماعى يسهم فى حل مشكلات المجتمع والحفاظ على البيئة التى يعمل فى إطارها.

ولقد ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility منذ ثلاثينات القرن الماضى، إلا أن التعريف النظرى الذى عرف حاليا للمسؤولية الإجتماعية قد تم وضعه فى وقت لاحق فى سبعينات القرن العشرين للإشارة إلى أهمية الدور الإجتماعى للمؤسسات، والمتمثل فى المساهمة فى تحسين رفاهية المجتمع.

وتعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها فكرة يجب على صانع القرارات أن يأخذها فى إعتبارة عند إتخاذ قراراته لتحقيق رفاهية العاملين وأن يكون هذا عن طواعية وإختيار وليس خوفا من النقد أو التهديد بإستخدام القانون.

#### ٧- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية:

يركز هذا البعد على الأساليب التى تحقق الموازنة بين محورين هامين فى الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساسى، من أجل إشباع إحتياجات المديرين والعاملين الشخصية وإشباع حاجات العمل من خلال تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال التوافق والتوازن بين الأمرين بحيث ألا يطغى جانب على آخر.

#### ٨- الترقية والتقدم الوظيفى:

تعد الترقية من أهم القرارات التى تتخذ فى المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، وذلك لأنها ترتبط بمصير حياتهم بشكل كلى، لذلك لابد من وجود معايير يستند إليها فى عملية الترقية.

ويقصد بها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التى يمارسها حالياً، بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى، ولها أهمية معنوية إى الإرتقاء إلى منصب أدبى أو مادى وهو تحقيق مكسب مادى كالزيادة فى الأجر مثلا، كما أن مصطلح الترقية يمكن إستعماله لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذى يستلزم التحويل إلى منصب جديد، كما إن التغييرات التى تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم فى السلطات وفى المسؤوليات فى الأجور والمكافآت وفى النقود

#### ٩- حقوق العمال الدستورية:

يتأثر المديرين والمعلمين فى العمل بالعديد من القرارات التى تتخذ نيابة عنه أو عن وضعه داخل العمل، فقد جلبت القوانين إلى مكان العمل لحماية الموظفين من أعمال تعسفية أو متقلبة من جانب رؤساء العمل. كما فى النقابات التى تتمتع الآن ببعض من هذه الحقوق نفسها فى مقابل

هيكل سلطة الإدارة نفسه: من خلال الآليات الموجودة حيث يمكن للمديرين والمعلمين أن يطعنوا إلى حد كبير لقااضي محايد، بعض الإجراءات التي تؤثر على طبيعة عملهم وأدائهم، والجوانب الدستورية تشكل العناصر الرئيسية في توفير أعلى جودة للحياة الوظيفية عن طريق ما يلي:

(أ) الخصوصية: الحق في الخصوصية الشخصية، على سبيل المثال، أن يحجب الرؤساء والمديرين في العمل، المعلومات عن سلوك العاملين، سواء خارج العمل أو عن أفراد أسرته.  
(ب) حرية التعبير: الحق في المعارضة بشكل صريح من آراء الرؤساء في العمل دون خوف من الإنتقام.

(ج) العدالة: الحق في المعاملة العادلة في جميع المسائل بما في ذلك نظام المرتبات وتعويضات الموظفين، والمكافآت الرمزية، والأمن الوظيفي.

(د) الإجراءات القانونية الواجبة: الحكم من خلال "سيادة القانون" بدلا من حكم الرجل في مسائل مثل الفرص المتكافئة في جميع جوانب الوظيفة والخصوصية والمعارضة، بما في ذلك إجراءات الإجراءات القانونية الواجبة والوصول إلى المظاهر.

#### ١٠- المشاركة بمفهومها الواسع:

تعد عملية المشاركة بمثابة عامل تحفيز معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء، كما أنها تتيح الفرصة للعاملين من إبداء أفكارهم وأرائهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

ومشاركة أعضاء المؤسسة ضمن وحدة صنع القرار لمة مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن إشراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، إذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها، مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل. كما ينتج عنه من إنتماء للعاملين، الذي بدوره يسهم بصورة فاعلة في تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها والتي تتمثل في المقام الأول إلى قيادة عملية الإصلاح التربوي، وإلى تحسين نوعية التعليم والتعلم، وينطبق ذلك من خلال رؤية ورسالة واضحة، وخطة طموحة تسعى إلى الإستفادة من نقاط القوة داخل بيئة العمل، والعمل للتغلب على نقاط الضعف بداخلها.

ويمكن استخدام مجموعة من الأساليب والنظم والبرامج لتحسين جودة حياة العمل مثل الإثراء الوظيفي، والمشاركة في إدارة الأعمال، وتطوير المنظمة، ودوائر الجودة، والرعاية الإجتماعية للموظفين، وبعض هذه البرامج نجحت في تحسين جودة الحياة الوظيفية وبعضها لايزال لم تظهر نتائجه، ومن أهم هذه الأساليب:

- ١- إعادة تصميم العمل: وذلك من خلال تكبير الوظائف أو إثرائها، فالإثراء الوظيفي يساعد على تلبية الإحتياجات من خلال توفير للتحدي والإهتمام والتحفيز للعمل.
- ٢- التطوير الوظيفي: من خلال إتاحة فرصة للتقدم الوظيفي، ونمو الشخصية حيث أن ذلك يزيد من درجة الإلتزام، والتخطيط الوظيفي، وتقديم المشورة للأخرين، فهذا يساعد على تحقيق توقعات الأفراد.
- ٣- جداول العمل المرنة: تعتبر ساعات العمل المرنة، او العمل بساعات مضغوطة، أو التناوب المتبادل، أو الراحة التعويضية، أو العمل بوقت جزئي، وأنواع أخرى من جداول العمل البديلة، هي التي تعطى الموظفين الحرية في جدولة أعمالهم.

## نتائج وتوصيات البحث:

### ١- نتائج البحث:

- جودة الحياة الوظيفية مجال واسع جدا، حيث يتفرع لمجموعة من الأبعاد الأساسية التي يجب أن تتوافر حتى يتحقق تطبيق هذا المفهوم.
- تتأثر جودة حياة الوظيفية بمجموعة من العوامل منها: النظام العادل للمكافآت، والأمان الوظيفي، وسهولة الاتصالات، وتوافر فرص العمل الجماعي، وبيئة العمل الآمنة والصحية، وزيادة فرص النمو الوظيفي.
- تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمديرين الذي يسهم بدوره في إنجاز الأعمال وتعظيم الأداء وتحقيق النتائج.
- تنمية وتعزيز العلاقات الإجتماعية الإيجابية المميزة بين المديرين والعاملين، مما يساعد في مع زياده فرص التفاعل والاتصال مما يسهم في توفير بيئة عمل جذابة ومرنه.

- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرفاهية للمديرين والعاملين بما يتناسب وطبيعة العمل داخل بيئة العمل.
- العمل على توفير الدعم المالى حتى يتم تطوير بيئة العمل، مما يساعد على تحقيق الاستقرار وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة.
- ضرورة الإهتمام والعمل على تحقيق التوازن بين العمل، والحياة الشخصية للمديرين، وذلك لتجنب الشعور بالإرهاك وعدم الإنجاز مما يؤدي إلى الإحترق الوظيفي.
- قلة مشاركة المدير المعلومات مع العاملين داخل بيئة العمل.
- سعى المديرين إلى توفير بعض الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال.
- ضعف قدرة المدير على تحفيز المرؤوسين على أداء الأعمال.
- صعوبة موازنة المدير بين متطلباته الوظيفية وحياته الأسرية.
- ضعف ملائمة وقت العمل مع المتطلبات الوظيفية.
- قلة وجود التوافق بين مؤهلات المديرين والقدرات العملية للوظيفة.
- صعوبة إتاحة الفرص للمديرين لإكتساب خبرات العمل فى مكان العمل.
- تدنى شعور المديرين بالحرية فى أداء العمل.
- ضعف الشعور بالإرتياح عند المشاركة من العاملين مع المدير بإنجاز الأعمال.
- تدنى التواصل بين المدير وبعض العاملين داخل بيئة العمل.

## ٢- التوصيات:

يوصى البحث الحالى بمجموعة من التوصيات التى يمكن تبنيها من أجل تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتقليل من الإحترق الوظيفي لدى مديري المرحلة الإعدادية ويمكن توضيحها فيما يلى:

- زيادة أجور ومكافآت المديرين، بحيث يشعرون بعداله رواتبهم ومكافأتهم مقارنة بما يبذلونه من جهد داخل بيئة العمل.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير محددة وواضحة تضمن التحفيز والفاعلية فى أداء العمل.
- تحسين بيئة العمل المادية من خلال توفير التجهيزات المطلوبة والابتعاد عن الضوضاء والتلوث وتزويد بيئة العمل بوسائل الأمن والحماية، مما يسهم برفع الروح المعنوية للمديرين والعاملين.

- إتاحة فرص المشاركة في صناعة القرارات وذلك من خلال التشجيع المستمر، وتوفير كافة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- منح الترقيات بعدالة وإنصاف وأن تكون على أسس ومعايير واضحة، حيث أنها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- تنفيذ برامج تدريبية تعمل على تأهيل المديرين والعاملين مما تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال الدورات التدريبية داخل بيئة العمل وخارجها، وتنسيق الوقت بحيث تتلائم مع العمل دون تأثير على الأداء.
- توفير بيئة عمل صحية وأمنة داخل بيئة العمل، مما ساعد على تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها بكفاءة عالية، مما يساعد على تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- وتوفير بيئة عمل تتسم بالأمان والإستقرار الوظيفي لتحقيق الرضا الوظيفي، مما يؤثر على فاعلية الأداء.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٤٢.
- ٢- سعد على العنزى، أحمد على صالح: إدارة رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩ ص ٣٩.
- ٣- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرى، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٨-٩.
- ٤- صلاح الدين حسين الهيتي، نعمه عباس الخفاجي: تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازورى العلمية، عمان، ٢٠١٧، ص ١٩٩.
- ٥- صهيب كمال، محمود عبدالمجيد: الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٢٠٢.
- ٦- طارق عبد أحمد الدليمي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الطبعة الأولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، ٢٠١٣، ص ١٧١.
- ٧- عبدالحמיד عبدالفتاح المغربى: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، "مجلة البحوث والتجارة" ع(٢)، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ٢٥٩.
- ٨- كامل محمد المغربى: السلوك التنظيمى مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥، ص ٣٠٤.
- ٩- مدحت محمد أبو النصر: المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO ٢٦٠٠٠، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢٧-٢٨.
- ١٠- محمد صادق اسماعيل: تخطيط التدريب ودوره فى تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٦٠.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Awad.AG, Voruganti LN:" Intervention Resarch in psychosis: Issues Related to Assessment of Quality of life , : Issues Related to Assessment of Quality of life", schizophrenia bulletin ,2000,Vol(26) ,No(3) ,p557.
- 2- B. Edvardsson ,& B.O., Gustavsson,:"Quality in the work environment:a prerequisite for success in New Service development", Managing Service Quality, 2003,Vol.(13), No.(2), pp148-163.
- 3- Beh ,Loo See: Raduan Che Rose : Linking QWL and job Performance: Implications for organizations, Performance Improvement, 2007,P31.
- 4- Brain Ballou & Norhan H.Godwin, "Quality Of Work Life Have you Invested in your Organization,s Future?", Strategic Finance, 2007, P.41.
- 5- Chandran , Shri.G .Jagadeesh.:"Quality of Work Life in the Industrial Estates of Kerala" thesis submitted to Mahatma Gandhi University. Kottayam District, 2007, P109-110.
- 6- Farahbakhsh ,Saeid, "The Role of Emotional Intelligence in Increasing Quality of Work Life in School Principals", Journal of Social and Behavioral Sciences, 2012,Vol.(46), P.32.
- 7- Hitendra pillay, "Well-Being Burnout and competence: Implications for Teachers", Australian Journal of teacher Education,2005, Vol.(30), No.(2),p12.
- 8- Laura L. koppes, "Facilitating An Organization To Embrace A Work-Life Effectiveness Culture: Apractical Approach", The Psychologist-Manager Journal, 2008,Vol.(11)No.(1) ,P.163.
- 9- R.Walton," Quality of Working Life: What is it?, Salon Management Review, (Fall,1973), pp11-21.
- 10- William. B. Jr. Werther & Davis , Keith, Human Resources and personnel Management, Mc Graw-Hill Inc, New York, 2002, P. 502.