

## تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة\*

إعداد :

د. عزة جلال مصطفى نصر

### ملخص:

يستند البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية، والوقوف على الوضع الراهن لدى قيادات المدارس، بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري.

واعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب المجموعة البؤرية والتي شملت عينة من القيادات المدرسية والتعليمية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بتعليم المصري، حيث تم تقسيم تلك الإجراءات وفق أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تم تناولها في الإطار النظري.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، القيادات المدرسية، الصحة والسلامة الوظيفية، الرضا الوظيفي، تمكين القيادات المدرسية، الأمان والاستقرار الوظيفي، توازن الحياة الوظيفية.

\* إعداد / د. عزة جلال مصطفى نصر – أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي - قسم الإدارة التربوية.

---

---

## Improving the Quality of work life for School Leaders in Egyptian Education: Suggested Mechanisms

### Abstract:

The current research aims to achieve a number of objectives, the most important of it, is to explore the intellectual aspects of the quality of work life of the school leaders, and stand on the current situation of the school leaders, as well as to find a set of proposed mechanisms that help improve the quality of work life of the school leaders in Egyptian education.

The study focused on the descriptive approach, in addition to the focus group method, which included a sample of the school and educational leaders. The research reached to several proposed procedures that improve the quality of work life of the school leaders in Egyptian education. The procedures divided According to the dimensions of quality of work life in the theoretical framework.

**Keywords:** quality of work life, school leadership, occupational health and safety, job satisfaction, empowerment of school leaders, security and work life stability, balance of work life.

## تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام

بمصر: آليات مقترحة\*

إعداد :

د. عزة جلال مصطفى نصر

### مقدمة:

يمثل العنصر البشرى الركيزة الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما دفع معظم المؤسسات والمنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنة، ودعم ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير قدر كاف من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية. ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي تركز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعمل كمسئولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية للمؤسسات لتحسين إنتاجيتها وتحقيق الرضا المجتمعي عن أدائها وخدماتها المقدمة.

وتلعب التغيرات المعاصرة التي تواجه كافة أنواع المؤسسات على مختلف الأصعدة، دورا كبيرا في رفع معدل التوتر والإجهاد وضغوط العمل، وهو ما وجه الاهتمام نحو تحديد الأساليب والطرق التي من شأنها تنمية جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين والموظفين، لذا اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي بهذا الموضوع وتحليل أبعاده ومتغيراته، وأساليب تحسينه.

وتشير جودة الحياة الوظيفية إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل التي يعملون بها، وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها، مما يزيد تفاعلهم مع محتوى الوظيفة

\* إعداد / د. عزة جلال مصطفى نصر – أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي - قسم الإدارة التربوية.

ومسئولياتها، ويعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. Alzalabani, (2017, 2).

وتتبع جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير وظائف مثيرة لاهتمام العاملين وتتحدى طموح شاغليها، والتي يحصلون منها على المكافآت والأجور العادلة، وتتيح لهم فرص المشاركة والتعاون، مع توفير أماكن عمل نظيفة وآمنة تعزز العلاقات الاجتماعية بينهم، إلى جانب تقديم الرعاية الصحية والشخصية المناسبة لهم (Habibzadeh & Bahrami , 2017 , 230).

وتلعب ظروف العمل دوراً قوياً في تعزيز مستويات رضا العاملين عن العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة، وزيادة الاستقلالية في العمل، هو ما يكون له تأثير جوهري على انخفاض وتخفيف حدة الضغوط والتوتر لديهم، وينعكس بشكل مباشر على جودة حياة العمل (Olasenia&Ogungbamila , 2019,63-64).

وبجانب ظروف العمل هناك العديد من الأبعاد المحددة لجودة حياة العمل، حيث يرى (النجار، 2017، 239) أن هناك مجموعة من الأبعاد الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية أهمها: ظروف العمل المادية والمعنوية، والمشاركة في صنع القرارات، وجماعة العمل داخل المؤسسة، وأسلوب الإدارة والإشراف للمدير، وخصائص الوظيفة التي يعمل بها الفرد.

وأشار (Mirjafari& Ghassabkar, 2018,275) إلى أن هناك علاقة قوية بين الكفاءة الذاتية والإبداع لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس، وأن هذه الكفاءة ترتبط بجودة حياة العمل، كما أن التوازن بين جودة الحياة العملية لدى المعلمين والحياة الاجتماعية لديهم، يعد مؤشراً قوياً لمتغير الإبداع.

وأوضحت دراسة (وردة؛ هادف، 2018، 223) إلى أن جودة حياة العمل لها العديد من الأبعاد والتي تتمثل في الاستقرار والأمان، والتوازن بين الحياة والعمل، والإشراف والنمط القيادي، والتقدم الوظيفي، وكلها عوامل وثيقة الصلة بالقرارات الإدارية التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين بها.

ونتيجة لتنامي الاهتمام المعاصر في الفكر الإداري والتنظيمي والسلوكي بموضوع جودة الحياة الوظيفية، تزايدت الدراسات التي تعالج هذا الموضوع ومتغيراته وأبعاده، حيث أشارت دراسة (حسيب، عبد الفتاح، 2011، 350) إلى أن الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية، قسمتها إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تناولت أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الفرد، والثانية تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء المؤسسات.

وفي سياق رصد الأدبيات السابقة عن جودة الحياة الوظيفية، هدفت دراسة (حمادنه، 2019) إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا في الأردن، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، تم بناء استبانة من ستة مجالات تتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي (النمط القيادي، التنمية المهنية، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الأمان الوظيفي، الرواتب والمكافآت، والرضا الوظيفي)، وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مرتفعة جداً، نظراً لاهتمامها بالأعضاء من خلال توفير نظام جيد للترقية وحوافز والمكافآت والتأمينات والتعويضات (في حالة الحوادث والعجز) يحقق لهم الأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الاجتماعية والعمل.

وهدف دراسة (رسمي وآخرون، 2018) إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام المهني لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وقد استخدمت المنهج الوصفي في سبيل تحقيق هذا الهدف، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هي قصور جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس، حيث تراوحت النتائج التي تتعلق بالرضا الوظيفي والعمل الجماعي والناحية المعنوية والأمان الوظيفي والمشاركة في صنع القرارات بين المتوسطة والضعيفة.

كما هدفت دراسة (السيد، 2018) إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وقد اعتمد البحث على المدخل الوظيفي وتوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن بيئة العمل المدرسية غير محفزة على العلاقات الإنسانية، مما يجعل هناك صعوبة في العمل الجماعي،

بالإضافة إلى محدودية مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين نظرا لبيروقراطية الإدارة المدرسية وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية. وهدفت دراسة ( خوقير، 2018) إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وقد حددت مجموعة من الأبعاد تمثلت في ( العوامل الصحية والأمنة ، المشاركة ، الجودة في الأداء ، الاستقلالية ، والاستقرار والتقدم الوظيفي) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي ارتفاع معدل جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس، كما جاء توفير بيئة العمل الصحية الآمنة في مقدمة المكونات التي أسهمت في جودة الحياة الوظيفية لديهم، بينما جاء تبني جودة الأداء في المرتبة الأخيرة.

وسعت دراسة (أبو غنيم، 2018) نحو دراسة تأثير برامج جودة حياة العمل على أداء المؤسسة التعليمية، حيث طبقت استبانة على عدد (122) من القيادات الإدارية بجامعة الكوفة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها، بأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها البعض فضلاً على وجود تأثير كبير لجودة حياة العمل في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن موضوع جودة الحياة الوظيفية قد استحوذ على اهتمامات العديد من العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وغالباً ما ينظر إليها على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية وأنظمة المكافآت، وتشكيل فريق العمل وتوفير فرص النمو، وتنمية العلاقات، وكذلك توافر قدر من الأمان والاستقرار، والرضا الوظيفي عن العمل الذي يؤديه.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد هدفت دراسة (Öztürk ; Soytürk & Gökçe, 2019) إلى توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية وبين جودة حياة العمل لديهم، حيث طبقت الدراسة على (165) عضواً في الجامعات التركية المختلفة، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها، أن الاتصال بين الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة يساعد في تنمية المهارات

الإدارية لديهم وتبادل الخبرات المعرفية، بالإضافة إلى أن عملية التواصل التنظيمي بين أفراد العينة كانت ضعيفة، وأنهم بحاجة إلى برامج تدريب أثناء الخدمة لحل المشكلات المتعلقة بهم والتي تؤثر بالتالي على جودة حياة العمل لديهم.

بالإضافة إلى دراسة (Fernandes et al, 2017) والتي هدفت إلى تحليل اتساق أداة لتقييم جودة حياة العمل، من خلال مجموعة من الأبعاد التي اقترحها والتون والتي ركزت على وضع أسس واضحة لتعويضات العاملين، والتكامل الاجتماعي والدستورية في العمل، والحيز الذي تشغله الوظيفة في حياة الموظف، والأبعاد الاجتماعية في مكان العمل، وأجريت الدراسة على 518 من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية ميناس جيرايس الأمريكية، وأظهرت النتائج أن التعويضات العادلة وظروف العمل الدستورية، والحيز الذي تشغله الوظيفة في حياة الموظف تعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية .

وهدفت دراسة (Gupta & Manish, 2016) إلى الوقوف على أهمية جودة حياة العمل في تحقيق تشغيل المؤسسة بكفاءة من خلال تحقيق معدلات إنجاز عالية للعاملين، والتعرف على العوامل ذات التأثير على جودة حياة العمل لدى الأكاديميين بالجامعات، وفي سبيل ذلك فقد تم تطبيق استبانة على 85 كلية ومعهد مختلفة في مدينة أندرو، وتناولت الاستبانة ست أبعاد وهي المناخ التحفيزي، وبيئة العمل، والعلاقات الصحية بين العاملين، والالتزام التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، العمل الفريقي، وتوصلت إلى نتائج لعل من أهمها أن تحقيق جودة حياة العمل للموظفين تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتحفزهم على تطوير حياتهم المهنية، مما يعزز حياتهم الشخصية، وأن العوامل السالف ذكرها لها تأثير كبير على جودة حياة العمل لديهم.

كما هدفت دراسة (Angelovič; Ištok , 2016) إلى استكشاف الفلسفة الفكرية والأبعاد المنهجية لقياس جودة الحياة الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الذاتية والموضوعية، والأساليب والمناهج الكمية والكيفية، من أجل التوصل إلى مقياس يتسم بالمصداقية.

ورغم تنوع معالجات الدراسات والأدبيات العربية والأجنبية لأبعاد جودة الحياة ( QWL)نتيجة لتنوع المتغيرات ذات العلاقة، إلا إنها اتفقت على عدد من الأبعاد أهمها: تمكين العاملين Employee empowerment، مدى عبء العمل وضغوطه وإجهاده Health and stress، pressure، Work load ، الصحة والسلامة المهنية Health and Safety، درجة السلطة المتاحة والاستقلالية autonomy، والرضا الوظيفي Job satisfaction، الاستجابة لاهتمامات وحاجات الموظفين needs ، responsiveness، الخدمات الاجتماعية social services، تحسين بيئة العمل improvement of work environment، الأمان والاستقرار الوظيفي security and career safety، أنظمة التحفيز والدافعية سواء المادية والمعنوية Organizational motivation and incentiveness، الالتزام التنظيمي Organizational commitment، توازن العمل والحياة Balance of work and life.

كما أن الأدبيات عالجت جودة الحياة الوظيفية استناداً على مدخلين وهما:

**أولاً: مدخل إشباع الحاجات:** حيث سعت الدراسات إلى افتراض أن العاملين لديهم احتياجات أساسية يسعون نحو إشباعها من خلال العمل، وأنهم يحققون مستويات أداء وإنجاز عالية في وظيفتهم عند المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة احتياجاتهم.

**ثانياً: مدخل الخبرة:** حيث أكدت بعض الدراسات أن العاملين الذين لديهم خبرة في الوظيفة، يكونوا أكثر رضا وشعور بالسعادة عن غيرهم الأقل خبرة، وأن هذا الشعور يمتد إلى كافة المجالات الأخرى الاجتماعية والحياتية وليس الوظيفية فقط.

وتأسيساً على معالجات العديد من الدراسات السابقة، يتبين أن هناك علاقة طردية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وارتفاع إنتاجية العاملين وفعالية مستوى الأداء، مما يؤكد على أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية في كافة المؤسسات والتي منها مؤسسات التعليم قبل الجامعي. ولذلك تزايد الاهتمام المعاصر بهذا المفهوم واعتباره من القضايا الإدارية والتنظيمية الهامة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وغيرها من العلوم الإنسانية، ذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تشتمل على العديد من الأبعاد والمتغيرات التي تمس أداء المؤسسة بشكل مباشر، ومن هذا المنطلق يجب إحداث التوازن بين حياة الفرد

داخل المؤسسة وحياته الخاصة، والتي لا تنعكس على رضا العمل فقط، ولكن على رضا العامل بشكل عام في كل الجوانب الوظيفية والحياتية مما يزيد من ولائه والتزامه ويرفع من مستوى كفاءته وإنتاجيته، والتي تنعكس بشكل مباشر على كفاءة وأداء المؤسسة ككل .

وعليه فإن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للقيادات وعناصر الإدارة المدرسية يعتبر من الأولويات التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر نتيجة لتزايد ضغوط العمل؛ ذلك لأن القضايا والمشكلات الذي تواجه القيادات يشكل تحدياً واضحاً في عدم فعالية الخدمة التعليمية التي يقدمونها، ومن ثم يجب تحديد الإجراءات السليمة التي تُأخذ في الاعتبار عند معالجة نواحي القصور في ضوء الأدوار والمسئوليات ومدى قيام القيادات بهذه المسئوليات المنوطة لهم، بالشكل الذي يحقق الرضا لكافة الأطراف المتصلة بالتعليم في مصر .

وقد شهدت مصر جهود حكومية مبذولة خلال العقد الماضي نحو تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي بشكل عام مثل إعداد الخطط الاستراتيجية لتطويرها، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وإنشاء الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم، بالإضافة إلى التوجه نحو لامركزية التعليم وتشكيل مجالس الأمناء على المستوى المدرسي، إلا أن هناك العديد من التقارير والدراسات التي أشارت إلى الكثير من جوانب القصور ونواحي الضعف التي يعاني منها التعليم قبل الجامعي في مصر بشكل عام، وضعف أداء القيادات المدرسية، ومحدودية رضاهم عن الكثير من جوانب العمل، وهو ما سوف يقودنا إلى مشكلة البحث، والتي من خلالها يمكن الوقوف على الأسباب، التي تحول دون تحقيق جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر .

### مشكلة البحث:

برغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بمصر لإصلاح منظومة التعليم في كافة المراحل، والذي يدعو إلى إحداث تغيير في فكر الإصلاح للانتقال من الكم إلى الكيف والجودة والنوعية، بما يفرض إحداث نقلة نوعية في جودة رأس المال البشري، ورفع معدل الرضا الوظيفي لدى المعلمين والقيادات المدرسية والتعليمية.

حيث أن القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم المصري هي مزيج من القيادات التربوية والإدارية، وذلك وفقا للمهام التي حددها القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2016 والذي قسم المهام التي يقوم بها مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية إلى عدد من المجالات، التي تتعلق بالجوانب الإدارية والتعليمية وتنمية العاملين ومشاركة المجتمع المدني ودعم التنظيمات المدرسية (وزارة التربية والتعليم، 2017، 132-161).

وأن نجاح هذه القيادات في القيام بهذه المهام، سوف يحقق لهم درجة كبيرة من الإشباع الذاتي لاحتياجاتهم المهنية وهو ما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، ويكون له انعكاس إيجابي على إنجازهم، بالإضافة إلى التأثير الفعال في سلوك العاملين وتكيفهم مع الحياة التنظيمية (محمد، 2018، 612).

وبالرغم أن هذا هو المأمول من قيادات المؤسسات التعليمية في مصر، إلا أن العديد من الدراسات قد رصدت بعض المعوقات وأوجه القصور التي قد تؤثر على أبعاد جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام في مصر، حيث أشارت دراسة (زغول، 2016، 108) إلى أن مدارس التعليم العام في مصر تعاني من المركزية الشديدة، التي ساعدت على ضعف المرونة لديها، ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو اقتراح حلول للمشكلات التعليمية، هذا إلى جانب ضعف نظم تحفيز العاملين، بالإضافة إلى تدني مقومات البيئة المدرسية التي يعمل في ظلها قادة هذه المؤسسات، وجميعاً أسباب ساعدت على عزوف العاملين عن المشاركة في تقديم أفكار ومقترحات مبتكرة، وعلى جانب آخر ساعدت على ضعف تمكينهم و تدني درجة الرضا الوظيفي لديهم.

وأكدت دراسة (نصر، 2017، 322) إلى أن التقدم التكنولوجي والمعلوماتي المحيط بالمؤسسة التعليمية لم يقابله إعداد وتهيئة جيدة لمدير المدارس وقادتها، بالإضافة إلى خوف هذه القيادات من المساءلة جعلهم يتمسكون بالحرفية في تطبيق القوانين واللوائح الإدارية، وهو ما قلل من فرص تمكين العاملين بهذه المؤسسات، وأفقدتهم الرغبة في المشاركة في القرارات المدرسية، وقلل من جهود ومبادرات الإصلاح والتطوير بها.

وإضافة على ما سبق فإن أعضاء الإدارة المدرسية يعانون من الكثير من الضغوط الوظيفية. والناجمة من كثرة المشكلات التي يتعرضون لها، والمتمثل بعضاً منها، في ضعف السلطات وكثرة اللوائح والتعليمات، وضعف الإمكانيات وعدم تناسبها مع المسؤوليات، هذا إلى جانب محدودية اقتناعهم بجهود الوزارة في التجديد التربوي، وأن التنفيذ يأتي خوفاً من المساءلة (الشحنة، 2017، 428-429).

كما أكدت (غنيم، 2012، 11) إلى افتقار الإدارة المدرسية إلى أسس ومعايير موضوعية واضحة معلنة ومعتمدة للترقية والنمو المهني، والاعتماد في الترقية على المؤهل وسنوات الخدمة بغض النظر عن الكفايات المرتبطة بالعمل والتميز في الأداء.

ورغم الدور الذي تقوم به الأكاديمية المهنية للمعلمين في تقديم برامج تدريب سواء للترقية أو تنمية القدرات لأعضاء الإدارة المدرسية لتأهيلهم للحصول على رخصة مزاوله المهنيه ، إلا أن هذه البرامج يقابلها بعض التحديات .حيث أن الأكاديمية مازالت في حاجة إلى التنسيق مع كليات التربية ومراكز البحوث ومراكز التنمية المهنية لتتمكن من إعطاء رخصة مزاوله المهنة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، كما أن الميزانية المدرجة للتدريب ضعيفة جداً، حيث أن المخصص من مليوناً جنيه للإدارة المركزية للتدريب، وخمسة ملايين جنيه للمحليات فيكون متوسط المخصص للمعلم سبعة جنيهات سنوياً فقط وهذا يوضح مدى تضاؤل فرص التنمية المهنية للمعلمين خلال العام، هذا إلى جانب أن برامج الأكاديمية تفتقر إلى التسويق الجيد للأنشطة والخدمات التي تقوم بها ( وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين ، 2017 ، 24) .وهو ما جعل فرص تطوير قدرات الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم العام محدودة وفي حاجة إلى مزيد

كما يعاني العاملون بمؤسسات التعليم العام من نقص في الأجور التي لا توفر لهم حياة كريمة، مما جعل الغالبية العظمى منهم يبحثون عن أعمال إضافية من خلال سعي المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية نحو إعطاء دروس خصوصية أملاً في زيادة الدخل والسعي وراء الوصول إلى مستوى معيشة كريمة لهم. وهو ما ساعد على نشي ظاهرة الدروس الخصوصية في جميع المراحل التعليمية، وهي الظاهرة التي أصبحت آفة

لم تتمكن التشريعات الوزارية من محاربتها (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية "2014-2017"، 55، 33)، وهو ما أثر على انتظام العملية التعليمية بالمؤسسة التعليمية من جهة، ومن جهة أخرى استنزف جهد ووقت وصحة العاملين بالمدرسة، وأشعرهم دوماً بالإجهاد المهني وأثر على حياتهم الأسرية.

واستخلاقاً لما سبق، يتبين أنه على الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم العام، والتي يقع عليها عبء تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج الإصلاحية والتطويرية، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تؤثر سلباً على جودة حياة العمل لدى هذه القيادات، وتعيق تحقيق مستويات الرضا الوظيفي لديهم، مما يولد لديهم الشعور دائماً بالإجهاد والرغبة في العزوف عن الوظيفة والتخلي عن مهامهم، وهو ما سوف يقودنا نحو بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

**كيف يمكن التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس**

**التعليم العام بمصر؟**

ويتفرع عن ذلك الأسئلة التالية:

1. ما المنطلقات النظرية لجودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري التربوي

المعاصر؟

2. ما الوضع الراهن لجودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام بمصر؟

3. ما الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام

بمصر؟

**أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الجوهري للبحث في التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر، ولتحقيق هذا الهدف الجوهري قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية في ضوء أدبيات الفكر

الإداري المعاصر.

- الوقوف على الوضع الراهن لمدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى قيادات مدارس التعليم العام.
- وضع حزمة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى قيادات المدارس.

### أهمية البحث ومبرراته:

- يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:
- أنه يتناول متغير حديث في أدبيات السلوك التنظيمي بشكل مباشر، وهو جودة الحياة الوظيفية، والذي يساير التطور الإداري في العقدين الآخرين.
- كما تتبع أهمية هذا البحث من مجال تطبيقه الذي يتمثل في مدارس التعليم العام، والتي تواجه العديد من التحديات والصعوبات والضغوط الوظيفية التي تؤثر على القيادات المتواجدة بها، وتتعرض بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي وتحد من رغبتهم في التجديد والإبداع المهني.
- التوصل إلى حزمة من الآليات المقترحة، التي قد تسهم في تحسين جودة حياة عمل قيادات مدارس التعليم العام بمصر.

### مصطلحات البحث:

- يعتمد البحث الحالي في معالجته على مصطلح أساسي وهو جودة الحياة الوظيفية، والذي يمكن الوقوف على مدلوله وما يرتبط به من أبعاد.

### جودة الحياة الوظيفية: (QWL) Quality of Work Life

- تشير (QWL) إلى "تغيير وتحسين مناخ العمل بحيث تجعل العلاقات الشخصية والتكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة أكثر فاعلية وهو ما يعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بها، وتحسين الصحة البدنية والنفسية لهم، مما يخلق مشاعر إيجابية نحو العمل، ويعزز التعلم في مكان العمل، وهو ما يساعد على تحسين إنتاجيتهم وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية". (Suyantining Sih et al, 2018, 55). ونجد أن هذا التعريف يلقي بالضوء أهمية مناخ العمل في الارتقاء بمعدلات الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم على التطوير المهني، وهو ما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.

ويرى (Chib, 2012,36) أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى "العلاقة بين الفرد ووظيفته في مكان العمل، والتي تركز على خلق بيئة عمل بشرية يعمل فيها الموظفون بشكل تعاوني ويحققون بها نتائج جماعية". ويركز هذا التعريف على الجانب الاجتماعي وأهمية التوازن بين الحياة الاجتماعية والمهنية، في تحفيز العاملين على العمل الجماعي وتحقيق النتائج المرجوة.

وأشارت دراسة (Srivastava and Kanpur, 2014, 54) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تمثل "عملية تسعى المؤسسة نحو تحقيقها من خلال تمكين أعضائها على جميع المستويات، مما يدفعهم للمشاركة بفاعليه ونشاط في تشكيل البيئة التنظيمية والأساليب والنتائج، ويسلط هذا التعريف على أهمية التخطيط في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين، من خلال تمكينهم.

كما تعبر جودة الحياة الوظيفية عن "درجة السعادة والرضا الوظيفي التي يشعر به العاملين في المؤسسة إزاء العمل الذي يقومون به" Cambridge (dictionary, 2019). ويركز هذا التعريف على مدى قدرة المؤسسة على توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات للعاملين، بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل، والتي تحقق لهم مستويات الرضا والسعادة المرجوة.

كما تشير جودة الحياة الوظيفية إلى "مدى قدرة العاملين في المؤسسة على تحسين حياتهم الشخصية من خلال بيئة عملهم وخبراتهم" business (dictionary, 2019).، ونجد أن هذا التعريف يشير إلى مدى قدرة جودة حياة العمل على تحقيق التوازن بين حياة الفرد المهنية والشخصية، حيث أن الحياة المهنية تمكنهم من تلبية احتياجاتهم الشخصية، ومن هنا يتحقق التوازن المطلوب.

وعلى ضوء ما سبق، تتحدد جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر إجرائياً في هذا البحث بأنها "عملية مخططة ومستمرة تسعى الإدارة العليا من خلالها، نحو إحداث حالة التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية لقادة مدارس التعليم العام، في ضوء الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم، مما يساعد في تشكيل وتهيئة بيئة عمل أفضل، تساعد على خلق مشاعر إيجابية نحو العمل بالمدرسة، مما يزيد درجة

الرضى لديهم على كافة الأصعدة، الوظيفية والاجتماعية والإنسانية والتنظيمية، ويولد الرغبة لديهم في تحقيق نتائج عمل جماعية، ويزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، وتخفيف حدة الإجهاد المهني، وهو ما ينعكس في النهاية على زيادة إنتاجيتهم المهنية.

**حدود البحث:** يسير البحث الحالي في نطاق الحدود التالية:

▪ **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، لتتامي الاهتمام بهذا المفهوم في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، حيث ركزت الأبعاد على:

- التوازن بين الحياة والعمل.
- الرضا الوظيفي.
- الإجهاد المهني.
- التمكين واتخاذ القرارات.
- والأمان الوظيفي.
- فرص تطوير القدرات البشرية.

وجميعها أبعاد تتعلق بالجوانب الاجتماعية والشخصية والمهنية لدى قادة مدارس التعليم العام، وهو ما سوف ينعكس حال تحقيقها على كفاءة وتطور أدائهم المهني.

▪ **الحدود البشرية:** القيادات المدرسية والمتمثلة في مدير مدرسة والوكلاء، لما لهم من دور محوري في تحقيق أهداف التعليم ورفع كفاءة المدارس، والتعامل مع أطراف عديدة منها الإدارة التعليمية، وأولياء الأمور والطلاب والمعلمين، وذلك وفقا للقرار الوزاري رقم (164) بتاريخ 2016/5/31 والمتعلق باعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.

▪ **حدود مرحلية:** تناول البحث قادة مدارس التعليم العام، حيث أن جميع القيادات تعاني من ضغوط وظيفية وإجهاد مهني، تنعكس بشكل مباشر على حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية.

▪ **الحدود الزمنية:** تم إجراء المجموعة البؤرية في شهر أغسطس تحديدا في (6/8/2019).

**منهج البحث وأدواته:**

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وما يرتبط بها من ظواهر ومتغيرات مختلفة، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها من أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الموضوع محل البحث. كما يستعين البحث أيضا بأسلوب المجموعة البؤرية والتي تضمنت مجموعة من مديري المدارس والوكلاء وبعض أعضاء نقابة المعلمين. حيث أصبحت المجموعة البؤرية (focus group) من الأدوات المنهجية المقبولة والتي يقبل عليها العديد من الباحثين الأكاديميين في السنوات الأخيرة، ويعود السبب في ذلك باعتبارها أكثر فعالية وأقل تكلفة، كما أنها تحتاج إلى اتصال قليل من قبل الباحث المعد لهذه المجموعة، لاستكشاف متعمق لموضوع البحث والوصول إلى قضايا حساسة بالنسبة لأفراد المجموعة، حيث أنها تولد بيانات أكثر بكثير من الطرق الأخرى وذلك من خلال المناقشات بين الباحث والمشاركين. (Parker ; Tritter ,2006 ,24 -25)

ويحصل من خلالها الباحث على البيانات المطلوبة من خلال مناقشة جماعية غير رسمية حول موضوع محدد، لعدد من الأفراد المعنيين، والذين لديهم اهتمام بموضوع البحث، ومن خلال المناقشة الجماعية التفاعلية لمجموعة التركيز، والتي تسمح للمشاركين بمناقشة أفكار بعضهم البعض، والإدلاء بآراء ومقترحات ذات قيمة للبحث (Nili; Tate& Johnstone,2017,1).

وتأخذ المجموعة البؤرية العديد من الأشكال والتي منها , NYUMBA et Al (2017 , 26):

- المجموعة البؤرية الأحادية: **Single focus group** وتعرف كذلك بالطريقة الكلاسيكية، حيث تعد الطريقة الأكثر شيوعا في تطبيق المجموعة البؤرية ويبلغ عدد المشاركين بين 6-12 فرد، يتم تجميعهم في مكان واحد.

- المجموعة البؤرية ثنائية الاتجاه: **Two-way focus group** يتضمن هذا النمط استخدام مجموعتين، حيث تناقش المجموعة الأولى بفاعلية ونشاط موضوعا معين، بينما تراقب المجموعة الأخرى المجموعة الأولى دون أن تراها من خلف زجاج أحادي

الاتجاه، وغالبًا ما يؤدي سماع أو مراقبة تفاعلات المجموعة الأولى إلى استنتاجات مختلفة في المجموعة الثانية.

- المجموعة البؤرية المصغرة: **Mini focus group** ويتم الاعتماد عليها في حالة صعوبة الوصول إلى المشاركين، ولكن يجد الباحث ضرورة إلى عقد اللقاء، فلا يكون أمامه سوى عقد اللقاء مع مجموعة صغيرة تضمن من 2-5 من المشاركين، ويكونوا عادة من أفراد يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة والمهارة.

- المجموعة البؤرية عبر الإنترنت: **Online focus groups** وهي طريقة مطورة تعتمد على توظيف بيئة الإنترنت والمكالمات الجماعية وغرف المحادثة والوسائل المختلفة التي تستخدم عبر الإنترنت، في الاتصال بالعينة.

- المجموعة البؤرية رئيس الجلسة المستجيب: **Respondent moderator focus group** يقوم الباحث باختيار أحد المشاركين للقيام بدور رئيس الجلسة وإدارتها، حيث يعتقد مؤيدي هذه الطريقة، أن وجود أحد المشاركين في المناقشة يزيد من فرص الاستجابات المتنوعة والأكثر صدقًا.

ويجب على مدير المجموعة البؤرية أن يتسم بمجموعة من السمات وهي **Latif** (Dilshad & 2013, 192):

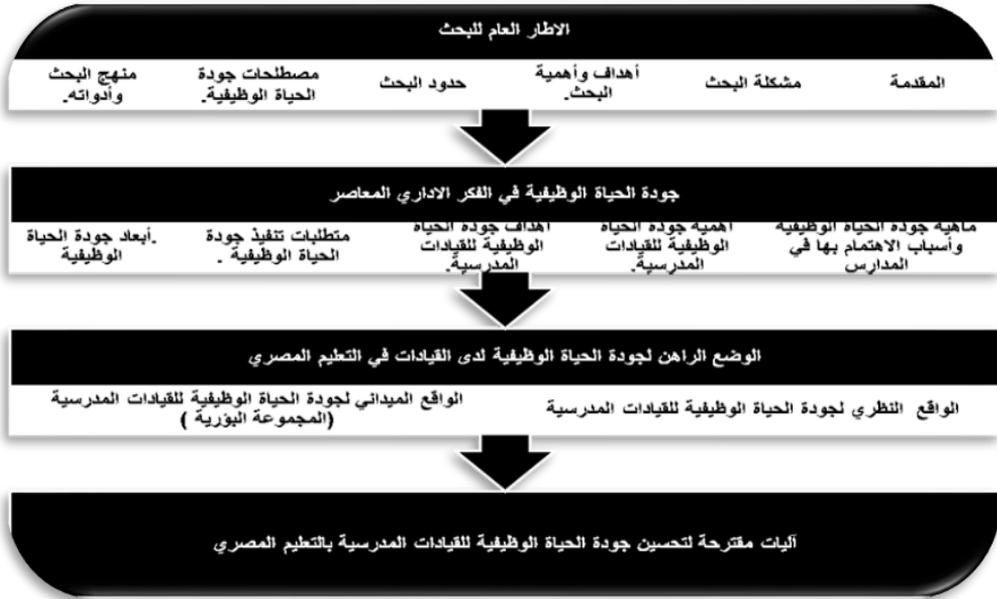
- تشجيع جميع التعليقات التي يدلي بها المشاركين سواء كانت إيجابية أم سلبية.
- ألا يصدر أحكام على استجابات المشاركين.
- أن تتم إدارة النقاش من خلال طرح مجموعة من الأسئلة عن موضوع معين يرغب الباحث في جمع بيانات ومعلومات نوعية عنه، مع القيام بالاستماع والملاحظة والتسجيل والتحليل الاستقرائي والمنشق من فهم النقاش الدائر بين أفراد المجموعة.
- أن يكون لديه القدرة على صياغة الأسئلة بطريقة سهلة وبسيطة تحفز الجميع على المشاركة في النقاش.
- أن يتحلى بمجموعة من المهارات مثل مهارات المرونة والصبر وحسن الاستماع والإدارة الجيدة للحوار ومهارة المراقبة الجيدة واحترام الآخرين.

ويجب إتباع مجموعة من الخطوات للتخطيط الجيد للمجموعة البؤرية والتي تتمثل في الخطوات التالية

(Dilshad & Latif, 2013 ,192):

- التحديد الدقيق للنقاط التي يريد الباحث التركيز عليها وصياغتها في أسئلة.
  - أن تكون الأسئلة الموضوعية مفتوحة و
  - أن تكون ذات طبيعة نوعية إلى حد كبير.
  - ألا يكتب السؤال بصيغة تحتل فيها الإجابة بنعم أو لا.
  - أن يتجنب مدير المجموعة البؤرية التعرف على الأسباب الكامنة وراء وجهة نظر المشاركين.
  - أن يتم تحديد عدد كبير من الأسئلة في الجلسة، ويمكن للباحث بعد نهاية الجلسة تقليصها.
  - أن يكون تسلسل الأسئلة منطقي.
- وقد تم اختيار المجموعة البؤرية الأحادية لتطبيق البحث والوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام، حيث تم تصميم استمارة عبارة عن سبع أسئلة مفتوحة يتم من خلالها استكشاف واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم، بالإضافة إلى التعرف على الآليات المقترحة التي تسهم بشكل فعال في تحسين جودة حياة العمل من وجهة نظرهم، وعلى ضوء ذلك سوف يسير البحث وفق الخطوات التي تشير إليها الخريطة البحثية التالية:

شكل رقم (1) الخريطة البحثية للبحث



### الخطوة الأولى: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري المعاصر.

#### 1- ماهية جودة الحياة الوظيفية وأسباب الاهتمام بها في المؤسسات التعليمية:

تتسم البيئة الاجتماعية للمنظمات في الوقت الحالي بدرجة كبيرة من التعقيد، كما يتوقف نجاحها على العديد من العناصر التي تؤثر بشكل كبير على أداء المديرين والعاملين بها، والذي يتأثر بالنمط القيادي، ومعدل الرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى عناصر التحفيز ودعم العاملين بالمؤسسة، وكلها متغيرات تهيئ بيئة عمل جيدة في مكان العمل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

ومن هنا بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتي تمثل قضية اجتماعية وسياسية نشأت عن تطور المجتمعات الديمقراطية وإرساء مبادئ حقوق الإنسان، حيث ارتبطت هذه القضية بالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الحادثة على الصعيد الدولي في ستينات القرن الماضي.

حيث تزامن مع هذه التغيرات بزوغ مفهوم جودة الحياة الوظيفية، والذي حاز على اهتمام المؤسسات الربحية وغير الربحية على أساس أن التغيرات التي طرأت في مجال العمل وأساليب الإدارة، كانت السبب وراء الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، والذي جعل المؤسسات تُدرك أنه بالإضافة إلى أهمية الإنتاج والربح، هناك عامل آخر أكثر

أهمية ولا يمكن التغاضي عنه وهو العنصر البشري وتوقعاته المرتبطة بمجال العمل، والذي يعد الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الإنتاجية والقدرة التنافسية في المؤسسة (Kösterelioğlu & Çetinkanat, 2016, 1779).

ومع بداية الاهتمام والتركيز على إضفاء الطابع الإنساني على أبعاد العمل، بدأ التركيز على بيئة العمل والتي كانت مليئة بالآثار السلبية التي أثرت على إنتاجية وأداء الأفراد، وكانت السبب وراء شعورهم بعدم الرضا عن العمل، والاعتراب، وعدم المساواة في الأجور، والصراع بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن الأزمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها الدول وخاصة الدول المتقدمة، وهو ما دفع المؤسسات نحو استخدام أساليب جديدة ومبتكرة، وتقديم خدمات وتوفير ظروف بيئية مناسبة في مجال العمل، لتجعله أكثر جودة بالنسبة للعاملين (AFŞAR, 2014, 125).

وتم تداول جودة الحياة الوظيفية لأول مرة كمفهوم في المؤتمر الدولي لعلاقات العمال في نيويورك عام 1972م، بهدف تبادل المعرفة والتوجه نحو بناء نظرية وممارسات حول كيفية تهيئة ظروف حياة عمل إنسانية، ومنذ ذلك الحين اكتسب مفهوم (QWL) اهتماماً كبيراً بين الباحثين والقائمين بالمهام الإدارية، Horst et al (2014, 88).

ومنذ هذه الحقبة (السبعينات) بدأ تداول مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) في مجال الأبحاث والنشر بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث استتبع ذلك التوسع في نطاق المبادرات المرتبطة بهذا المفهوم لتشمل حقوق العمال وتوفير مزيد من فرص العمل مع المطالبة بتكافؤ هذه الفرص، وخاصة أن بيئة العمل كانت تعاني من نقص الفرص والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط للحياة المهنية والشخصية، من خلال الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية (Guest & Grote, 2017, 150).

ويعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية متغير يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشرية بالمنظمات، حيث يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بشكل كبير بعملية الاتصال التنظيمي، والذي يتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بنمط الإدارة وظروف العمل والقدرة على التواصل مع الآخرين والدوافع، ويؤثر كذلك على العزلة والإجهاد والإرهاق،

وكلها عوامل تؤثر على إنتاجيته في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي له (Öztürk; Soytürk ; Gökçe, 2019, 281).

وقد تعددت المفاهيم الخاصة بجودة الحياة الوظيفية وإن كان مضمونها جميعا ينصب على تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين بالمؤسسة، لتخفيف حدة الإجهاد المهني لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.

فقد ركز بعض الباحثين على أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى إدراكات وتصورات العاملين بالمؤسسة، لمستوى البيئة المادية والمعنوية التي يعملون فيها، حيث تشمل هذه البيئة على مجموعة من العوامل، والتي تشير إلى المزايا والفوائد وأنظمة التحفيز والمكافآت والأمن الوظيفي والمشاركة في صنع القرارات والرضا الوظيفي (خضر وأمين، 2015، 337).

في حين أن فريق آخر يرى أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم يستند، إلى أن العاملين في أي مؤسسة لديهم القدرة على تقديم قيمة لهذه المؤسسة يركز عليها النجاح التنظيمي، وهو ما ينعكس على حياتهم الشخصية، حيث أن العمل والحياة عنصران متشابكان، وذلك لأن عناصر العمل والمتمثلة في المهام اليومية والبيئة المادية والسياق الاجتماعي والنظام الإداري كلها أمور تؤثر على الحياة داخل وخارج العمل (Roland , 2013, 138 & Yeo).

وأشار (Sojka, 2014, 284) بأن جودة الحياة الوظيفية تعد طريقة للتفكير متعلقة بالعاملين والعمل والمؤسسات،، ورغم أن هذا التعريف قصير جدا إلا أنه شامل لجميع عناصر المؤسسة وتحقيق التوازن والنفعة لهذه العناصر، فمن ناحية العاملون تُحقق جودة الحياة الوظيفية لهم الرضا الوظيفي عن العمل، وهذا على المستوى المهني والذي يكون له انعكاس على المستوى الشخصي في تحقيق السعادة والذات، وبالنسبة للعمل فإن تحقيق جودة الحياة الوظيفية يستلزم تحقيق بيئة عمل ملائمة، وفي النهاية سوف يساعد تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمؤسسة، قيمة مضافة لها تحقق توقعات المجتمع من المخرجات المرجوة منها.

وبنظرة تحليلية على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، يتضح لنا أنها ترتبط، بسلسلة من الأهداف والشروط والممارسات التنظيمية التي تُمكن موظفي المؤسسة من إدراك أنها آمنة تقريبًا، وتؤكد على رضاهم، وأنها تمنحهم فرص أفضل للنمو وتطوير أنفسهم، حيث تجذب (QWL) المزيد من الاهتمام على مستوى العالم في مجتمعنا المعاصر، حيث يقضي الأفراد أكثر من ثلثي حياتهم في مكان عملهم، وهو ما استلزم سعي المؤسسات نحو تحسين جودة حياة العمل لموظفيها، والذي يعد مؤشر جيد لتعزيز صورتها، وأنها قادرة على توفير بيئة عمل مناسبة لهم، وبالتالي جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.، ومما سبق يمكن التوصل إلى الآتي:

- أن جودة الحياة الوظيفية تعكس العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الجيدة، التي تشجع على التعلم والتطور الذاتي، وهو ما يحقق رضا العاملين ويؤدي إلى إنتاجية أفضل.
- أن جودة الحياة الوظيفية تسير وفق خطط موضوعة مسبقاً والتي قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل.
- أنها تمثل مجموعة عمليات يشترك في تنفيذها وتحقيقها جميع إدارات المؤسسة، كما أن هذه العمليات تتشابه وتتفاعل مع بعضها لتحقيق جودة حياة العمل و
- أن هذه العمليات تنصب وتحقق طموحات وتوقعات العنصر البشري بالمؤسسة.
- أن هذه الجودة تستهدف جانبين لدى العاملين وهما الجانب المهني والشخصي، وأن التوازن بين هذين الجانبين يحقق هذه الجودة.
- أن هناك مجموعة من العوامل الحاكمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين، والمتمثلة في الرضا عن العمل والمكافآت والمزايا المادية التي يحصل عليها العاملون، وتوفير الأمن والسلامة الوظيفية لهم، أي توفير بيئة تتوافر فيها المزايا المادية والمعنوية لهم.
- أن هناك مصلحة مشتركة بين العاملين والمؤسسة التي يعملون بها، تقوم على مبدئ المنفعة المتبادلة بين الطرفين، مما يزيد من عطاء العاملين، حيث أن كل طرف لا يمثل عبء على الطرف الآخر.

وهناك العديد من الأسباب التي تقف خلف اهتمام المؤسسات والتي منها المؤسسات التعليمية بجودة الحياة الوظيفية للقيادات والتي تتمثل في الآتي (رسمي وآخرون، 2018، 102):

- التنوع في الموارد البشرية داخل المؤسسات من ناحية السن والنوع والجنسية والدين واللون... إلخ ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.
- التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة والتي جعل العاملون يقومون بمهام وظيفية أكثر، الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل.
- التقدم التكنولوجي الذي ساعد على التوسع في متطلبات العمل، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.
- التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المؤسسات والتي منها التعليمية مما أثر جذريا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

2- **أهمية جودة الحياة الوظيفية للقيادات**: تسعى مؤسسات اليوم والتي منها المؤسسات التعليمية نحو استخدام أساليب وطرق عمل جديدة من أجل مواجهة تحديات بيئة العمل والتي من شأنها تحقق أكبر قدر من رضا العاملين بالمدرسة، وكذلك تحقيق توقعات المجتمع الخارجي والمستفيدين من مخرجات هذه المؤسسات، ومن هنا رأت العديد من المؤسسات أن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية أصبح حاجة ملحة، حيث تكمن هذه الأهمية كما يرى (Sinha, 2012, 31, 34) في أنها:

- تساعد على تهيئة بيئة عمل جيدة من رواتب ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.
- تحقق أهداف المؤسسة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالعمل وهو ما يزيد من مستوى الولاء والانتماء والثقة بالمؤسسة.

- تهيئة المناخ التنظيمي الذي تسود فيه روح التعاون والعلاقات الاجتماعية والإيجابية بين العاملين وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم، وهو ما يقلل معدل الصراعات، ويزيد من إنتاجية المؤسسة.

وذهبت دراسة (Chib, 2012, 36-38) إلى أن برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل تعمل على:

- تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز بعض المفاهيم والقيم المتعلقة بالعمل الفردي والتعاون والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية في الاتصال والمكافأة حول الأداء، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي.

- إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين مما يزيد من فاعليتهم في العمل، وتحفيزهم على إقامة علاقات جيدة تساعد على تطوير قوة عمل راضية وملتزمة ومنتجة تؤدي إلى الفعالية العامة للمنظمة.

- جعل العاملين أكثر سعادة ورغبة في العمل مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

- إعطاء العاملين فرصة للنمو والتطور وهو ما يعطي للمؤسسة فرصة للحصول والاحتفاظ بنوعيات تتسم بالكفاءة والمعرفة المتجدد.

كما أوضحت دراسة (أبو غنيم، 2018، 19) أن أهمية تبني المؤسسة لبرامج

جودة الحياة الوظيفية تكمن في كونها تسعى نحو:

- إرضاء كافة الأطراف العاملة بها.

- تهيئة ظروف عمل مناسبة وأكثر إنسانية.

- تأسيس بيئة عمل توفر قناعة شخصية لدى العاملين، فضلاً عن إشباع الجانب

الاقتصادي لديهم.

وباستقراء ما سبق نجد أن هناك حاجة ماسة لإرساء أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وذلك من خلال برامج معدة تساعد على تحقيق التطور المهني المستمر للقيادات المدرسية، وإرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين بهذه المؤسسات سواء كانت هذه العدالة متعلقة بتقسيم العمل والمهام أو المتعلقة بالنواحي المالية، وهو ما يهيئ بيئة عمل تحقق السلامة المهنية

والنفسية والاجتماعية لهذه القيادات، والتي يكون لها مردود إيجابي ومباشر على أدائهم وعلى المؤسسة التعليمية، فمن جانب القيادات المدرسية يحقق لهم الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي، والتوازن بين حياتهم المهنية والوظيفية، وبالنسبة لبيئة العمل يسود بها العلاقات الجيدة القائمة على التعاون والمشاركة والشفافية، وهو ما يكون له تأثير مباشر على زيادة فاعلية هذه المؤسسات وتحقيق جودة المخرجات التعليمية المرجوة.

3- أهداف جودة الحياة الوظيفية للقيادات: تسعى برامج جودة الحياة الوظيفية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث أنها تعود بالنفع والمزايا على القيادات والمؤسسة وبيئة العمل، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية (Srivastava & Kanpur, 2014, 56):

- زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام.
  - تحسين العمل الجماعي وعملية التواصل بين فريق العمل.
  - تحسين الحالة النفسية والمعنوية للعاملين.
  - الحد من الإجهاد التنظيمي.
  - تحسين علاقات العاملين داخل وخارج العمل.
  - توفير ظروف عمل صحية وآمنة للعاملين.
  - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
  - تعزيز التعلم داخل بيئة العمل.
  - توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية.
- ويرى البلبيسي أن برامج جودة الحياة الوظيفية تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث أنها تساعد على: (البلبيسي، 2012، 50):
- إتاحة فرص الترقى والنقد أمام الجميع.
  - زيادة الفاعلية التنظيمية.
  - تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية

وأكدت دراسة (السيد، 2018، 256) بأن المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا من وراء تبنيها لبرامج جودة حياة العمل للقيادات المدرسية والتي تتمثل فيما يلي:

- إيجاد قوة عمل أكثر ولاء ودافعية لتعزيز القدرات التنافسية للمدرسة.
- تراجع معدلات الغياب للقيادات المدرسية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس على أداء أفضل للمدرسة.
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية وبين حياتهم الشخصية والمهنية.

وتسعى جودة الحياة الوظيفية نحو تلبية تطلعات العاملين اتجاه الوظيفة والأجر والنمو المهني والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة والأمن والعلاقات مع الزملاء في مكان العمل. كما أنها تتضمن عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي في مكان العمل مثل البهجة والرفاهية الشخصية، بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تساعدهم على تهيئة بيئة عمل داعمة ومشجعة تعزز الرضا للعاملين بها، وتضمن رواتب أفضل وأمن وظيفي وفرص تنمية أفضل، وهو ما يزيد من إنتاجية المؤسسات ويساعد على تحسينها بشكل مستمر (Akram, 2017, 245).

وبالوقوف على أهداف جودة الحياة الوظيفية نجد أنها تسعى إلى تحقيق مزايا وفوائد للقيادات المدرسية تمكنهم من تحقيق التوازن في حياتهم اليومية، وهو ما يساعد على خفض ضغوط ومشكلات وصراعات العمل من ناحية وإشباع احتياجاتهم المهنية والوظيفية قدر الإمكان من ناحية أخرى، أما بالنسبة للمؤسسة التعليمية فإنها تزيد من معدل الإنتاجية، وزيادة الالتزام التنظيمي وتقليل معدل الضغوط التنظيمية، وفيما يتعلق ببيئة العمل المدرسية فإنها تصبح أكثر استجابة للتغيرات المحيطة بالمدرسة، وهو ما يقود في النهاية إلى تمكين هذه المؤسسات من تحقيق القدرة التنافسية وتوفير قوة عاملة أكثر ولاء وانتماء لها.

#### 4-برامج جودة الحياة الوظيفية: Quality Work Life (QWL)

#### programmers

تسعى المنظمات التعليمية نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال عمل منظم ومحكم يسمى ببرامج جودة العمل. وتعد هذه البرامج مجموعة من الأنشطة والخطط التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، كما أنها تقتض أن العاملين سوف يضيفون نجاح في العمل، ويتم تصميمها لإحداث انسجام بينهم وبين التغيرات الواسعة في المؤسسة، وتشمل هذه البرامج تعديل نظم الاختيار والأجور والحوافز المادية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار (بن خالد وبو فحص، 2015، 125). وهو ما يشعرهم بالرضا الوظيفي ويزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة التعليمية.

حيث تسعى برامج جودة الحياة الوظيفية إلى تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال أنشطة وخطط، تسعى نحو توفير المتطلبات التكنولوجية، والهيكل والعمليات المؤسسية وتغيير مناخ العمل، وذلك من أجل خلق بيئة عمل جيدة تحفز العاملين على العمل التعاوني وبذل أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يساعد على تحسين جودة حياة العمل لديهم، وهو الهدف الرئيسي لهذه البرامج ، (Teryima 2016 , 4).

ويوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها تنفيذ وإعداد هذه البرامج (جاد الرب، 2008، 28):

## شكل رقم (2) خطوات ومراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية

1	• إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل
2	• اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.
3	• إعداد برامج جودة الحياة الوظيفية وتتضمن : • تشكيل لجان مشتركة . - المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل . • التشخيص وتحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب . - التصميم ( النطاق والهيكل والمكان ) . التدريب .
4	• تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين .
5	• التعرف على رد فعل العاملين .
6	• نقل برامج جودة الحياة الوظيفية الى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال والتدريب والاتفاق الجماعي.
7	• متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل .
8	• متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة والتدريب المستمر والتغذية الراجعة والتصحيح وتقليل التوتر والالتزام والتقييم .
9	• قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية .
10	• إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل .

والملاحظ أن برامج جودة الحياة الوظيفية تهتم بالعلاقة مع العمل وهو ما يحقق رضا الحياة كلها للفرد وليس الرضا الوظيفي فقط، كما يحقق لهم الأمن والسلامة الوظيفية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية وغيرها من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تساعد على تخفيف الضغوط الوظيفية لدى المدير ومرؤوسيه (Barzegar et al,2012,1).

ويتضح من الشكل السابق أن جودة الحياة الوظيفية تتطلب تكاتف قادة جميع الإدارات على مستوى المؤسسة ابتداء من أعلى شخص "الإدارة العليا" في الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى "المستوى التنفيذي"، وعلى مستوى المؤسسة التعليمية يستلزم ذلك تكاتف المستويات العليا من وزارة ومديريات وإدارات تعليمية وكذلك النقابات لتحسين جودة حياة العمل لقادة المدارس، كما يجب تدريبهم على كيفية تطبيق هذه البرامج، مع وضع آليات تتكاتف فيها الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية في تنفيذها، ويلاحظ أن هذه البرامج تتناول مجموعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تتعلق بالجوانب النفسية

والاجتماعية وبعض الجوانب التنظيمية والوظيفية، وهو ما سوف نقلنا إلى المحور التالي والمتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية .

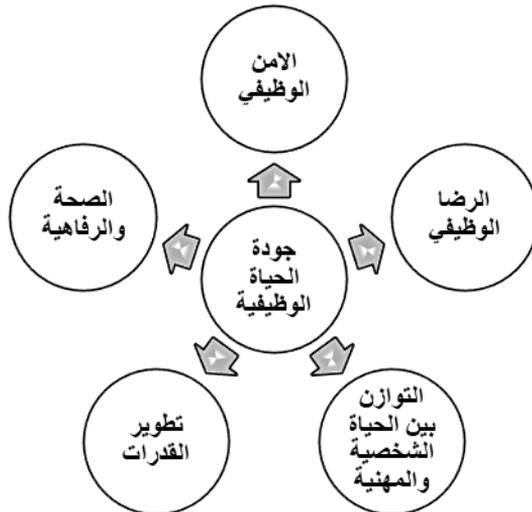
### 5-أبعاد جودة الحياة الوظيفية: -

هناك العديد من الجوانب ذات التأثير على جودة الحياة الوظيفية بعضها يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية وبعضها يتعلق بالجوانب التنظيمية والبعض الآخر بالجوانب الوظيفية.

وقد تعددت الدراسات الخاصة بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والمقصود بالأبعاد هي العناصر التي يجب التركيز عليها عند بناء برامج جودة الحياة والوظيفية والتي من خلالها يمكن تحقيق هذا المفهوم على أرض الواقع ومقابلة التوقعات المرجوة من بناء هذه البرامج.

فقد استعرض كلا من ريثام وإسماعيل (Rethinam and Ismail) بحثًا مختلفة تتعلق بجودة الحياة الوظيفية وتوصلا إلى أنها بناء متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة عوامل مترابطة، ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد (Talebi et 2012 , 1840) ،al): -

شكل رقم (3) أبعاد جودة الحياة الوظيفية



كما اقترح والتون (Walton) ثمان أبعاد رئيسية تتعلق بجودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في الآتي (Fernandes et al,2017,5):

- التعويض الكاف والعادل.
- ظروف عمل آمنه وصحية.
- فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية.
- المبادئ الدستورية في تنظيم العمل.
- الاندماج الاجتماعي في العمل.
- الأهمية الاجتماعية للحياة الوظيفية.
- العمل وعلاقته بالحياة.
- فرص النمو والأمن (الأمن الوظيفي).

وذهب (العمرى؛ اليافي، 2017، 69) بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تركز على بعدين هامين، الأول يركز على العمل ويشتمل على مجموعة من العناصر مثل الاندماج في العمل وصراع الدور ووقت العمل وعدم المرونة في الجدول الزمني للعمل، والثاني متعلق بالفرد ويشتمل هذا البعد على عنصرين وهما الاندماج الاجتماعي والمشكلات الأسرية.

وباستقراء ما سبق عن الأبحاث والدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية سالفاً، نجد أن جودة الحياة الوظيفية تشتمل على مجموعة من الأبعاد بعضها متعلق بالعمل من حيث فرص التنمية المهنية للعاملين، والتشريعات المنظمة للعمل، وكيف أن هذه التشريعات تضمن للعاملين الأمن والاستقرار الوظيفي، والأجور والمرتبات والمكافآت والتي تضمن لهم حياة مستقرة بعيدة عن الضغوط، والبعض الآخر متعلق بالحياة الشخصية للعاملين وكيف أن الأمان والرضا الوظيفي في العمل، ينعكس على حياتهم الشخصية والاجتماعية.

ومن هنا فسوف يركز البحث في جودة الحياة الوظيفية على الأبعاد التالية:

- أ- الرضا الوظيفي.
- ب-الإجهاد المهني.
- ج- تمكين العاملين واتخاذ القرارات.
- د- الأمان الوظيفي.

هـ- توازن العمل والحياة.

و- فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية.

وهي أبعاد تهم القيادات المدرسية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وترتبطهم بالعمل وتمكنهم من تحقيق التميز، حيث أن هذه الأبعاد تتناول الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية والوظيفية والتنظيمية، وسوف تتناول السطور التالية علاقة كل بعد من هذه الأبعاد بجودة حياة العمل.

#### أ- الرضا الوظيفي: **Job satisfaction**

ينبع الرضا الوظيفي من التفاعل بين الموظف والوظيفة نفسها والسياق التنظيمي الذي يتم فيه تنفيذ مهام هذه الوظيفة، ويتوقف الرضا الوظيفي على مجموعة من العناصر والتي تتمثل في التصميم الوظيفي (والذي يهدف إلى تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المؤسسة)، حيث أن بيئة العمل الغنية بالاتجاهات والعناصر الإيجابية مثل الاستقلالية والتنوع وتعريف المهام والتعرف على ردود فعل العاملين، بالإضافة إلى توجيههم من قبل مجموعة العمل (Rajanna, 2016, 18)، وتقديم التعويضات والمكافآت ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة، بجانب دعم زملاء العمل وساعات العمل والأجور والترقيات، جميعها عناصر تشعر الموظف بالارتياح وتحقق الرضا الوظيفي له، كما أنها تشعره كذلك بالاعتزاز بالعمل والانتماء والالتزام. (wamy, 2013, 436).

إن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين، تزيد من جودة حياة العمل لهم، وذلك لأنها تعمل على رفع معنوياتهم وتقلل الاحتكاك ومعدل الدوران، كما أنها تركز على توفير المناخ المهني المناسب للعمل بما يمكن العاملين من توجيه أدائهم دوماً نحو الأفضل، وهو ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Fatmasari; Mouhammad& Musadieq , 2018 , 108).

إن بيئة العمل التي توفرها جودة الحياة الوظيفية (QWL) هي بيئة تعاونية ومفتوحة وتطويرية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفر احتياجات الأمن والسلامة وتحافظ على التوازن بين العمل والأسرة، مما يبذل مخاوف العاملين وينعكس على زيادة الولاء والالتزام والتنظيمي لديهم (Mbur, 2014, 4-6).

حيث أن هناك حاجة ملحة في المؤسسات التعليمية نحو تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات المدرسية، نظرا للدور الذي يقومون به في إدارة مستقبل المجتمع الذي يعملون فيه، لذا تعد مسؤوليات مدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية الذي يعاونه، مهم للغاية في توفير (1, 2018, Suleman & Hussain):

- مناخ ملائم للعمل.
  - توفير الإمكانيات والموارد الكافية.
  - علاقات إيجابية وقوية مع المعلمين والطلاب تعكس أداء مرضي للطلاب.
  - مكافأة العاملين على جهودهم.
- وفي النهاية ينعكس الرضا الوظيفي للمدير والعاملين معه على تحقيق الرفاهية الفردية والإنتاجية التنظيمية، لذا يعد هو المهيمن على نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها المرجوة.
- ومن جانب آخر عندما يشعر المديرين بالدعم من مرؤوسيهم وأن لهم الحرية في حل المشكلات التي تقابلهم بالمدرسة، وأنه يمكنهم الحصول على المساعدة والدعم المتعلق بعملهم، فإنهم يشعرون بالاستقرار المهني والرضا الوظيفي عن المهام التي يقومون بها داخل المدرسة (Akram, et al, 2017,249).

وباستقراء ما سبق نجد أن تحقيق الرضا الوظيفي للمدير في المؤسسات التعليمية ينبع من العديد من العوامل المتعلقة بالجوانب المالية والتنظيمية وبيئة العمل، بالإضافة إلى قدرته على توفير بيئة محفزة لعمل المعلمين والعاملين، وجميعها تُحقق له جودة حياة العمل، وهو ما ينعكس على عمل هذه القيادات ويزيد من انتمائهم وانتماء جميع العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها ويشعرهم بالالتزام والاعتزاز بالوظيفة التي ينتمون إليها.

### ب- الإجهاد المهني: Occupational Stress

يعد الإجهاد المهني هو نتاج العمل في بيئات مرهقة لفترات طويلة والذي تكون له نتائج سلبية على المستوى الشخصي والتنظيمي، ذلك لأنه يقلل من دوافع الأفراد والالتزامات التنظيمية وكفاءتهم ورضاهم الوظيفي، وتلعب ظروف العمل ونقص الموارد والإمكانيات دورا كبيرا في الشعور بالإجهاد والإرهاق المهني بل وشعور العاملين

بالمدرسة، مما يؤدي إلى العزوف عن العمل وظهور العديد من السلوكيات السلبية المتعلقة بالالتزام والمواطنة التنظيمية، وهو ما يسهم في تقليل جودة حياة العمل لديهم (Akar, 2018,170).

حيث أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أن الإجهاد المهني يعود إلى النتائج الفسيولوجية والنفسية المزمنة التي يشعر بها الفرد والتي ترجع إلى العديد من الأسباب (Suleman et al , 2018 , 242-243):

- عبء العمل المفرط.
- الاختلاف بين العاملين والإدارة.
- عدم التوافق بين ضغوط الوقت وعبء العمل.
- نقص الدعم الاجتماعي.
- العلاقات الشخصية المزعجة.
- غموض الأدوار.
- قلة الأجور.
- بعض المشكلات الزوجية مثل الحمل والزواج والطلاق ووفاة شريك الحياة.....الخ.

وهو ما يؤدي إلى ردود فعل خطيرة، على المستوى النفسي والبدني ويؤثر في النهاية بشكل سلبي على إنتاجية الفرد والمؤسسة. وبجانب العناصر السالف ذكرها فإن مديري المدارس يعانون كذلك من نقص المعلمين وعدم الاستعداد لاستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى عدم مصداقية الإعلام في التعرض للمشكلات التعليمية والتربوية، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على إنتاجية العاملين والمدرسة، وينعكس بشكل ملحوظ على نتائج وتحصيل الطلاب (Puncreobutr & Kitratporn, 2016, 134).

وتسعى القيادات المدرسية دوماً نحو تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، ولكن غالباً ما يفشلون في تحقيق ذلك، نتيجة عدم شعورهم بالأمن والأمان الوظيفي ونقص الرعاية الصحية وغيرها من السلبيات التي تفرزها ويسببها العمل بالمؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى شعورهم الدائم بالإجهاد المهني والذي لا يؤثر على

أدائهم المهني فقط ولكن تسبب لهم ضغوط شخصية وظهور بعض الحالات المرضية (Hans et al,2015,56).

ومما سبق نجد أن القيادات المدرسية تعد من أكثر العناصر البشرية في المدرسة التي تشعر بالإجهاد المهني، نظرا لتعدد المهام التي عليهم إنجازها من مهام إدارية وأخرى تتعلق بالعملية التعليمية وتنمية المعلمين والعاملين بالمدرسة ، وثالثة تتعلق بالتواصل مع المجتمع الخارجي بمؤسساته المختلفة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجههم في مكان العمل من ضعف الإمكانيات والموارد، وجميعها تعرضهم للضغوط المهنية المسببة للإجهاد المهني، وهو ما يؤثر على حياتهم المهنية والشخصية، ويعرضهم للعديد من الأمراض مثل ارتفاع ضغط الدم والقلب والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى الوفاة.

### ج- تمكين العاملين واتخاذ القرارات: and Making Decisions Empowerment

يعد تمكين العاملين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، ويتمثل في منحهم المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات، مما يتطلب تغييراً عميقاً لأدوار العمل لكل من المديرين والمرؤوسين، حيث يعد تمكين العاملين جزءاً من خطوة هامة لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير، وتعد المؤسسة مُمكنة عندما يحصل الرؤساء والمرؤوسين على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع القرارات التي تتعلق بسير العمل الذي يقومون به (Dayoub,2014,209).

إن النهج الاستراتيجي الجديد في الموارد البشرية يركز على العاملين، والذين يلعبون دوراً حيوياً في تطوير المؤسسة، ومن هنا سعت المؤسسات الحالية نحو الاهتمام بالمديرين والعاملين لأنهم قوة بها، وذلك من خلال منحهم مزيد من الاستقلالية والحرية والسلطات والتي تزيد من كفاءتهم في العمل، وتنعكس بشكل مباشر على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا والابتكار الوظيفي وهو ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة

- والحكمة في المدرسة، حيث أن تمكين العاملين يقدم العديد من الميزات للقيادات والتي في مجملها تحقق لهم جودة الحياة الوظيفية (Haghgui, 2015, 205) .
- فالتمكن يعود بالعديد من الفوائد على المؤسسة وعلى القيادات المعنية بها مادامت عملية تمكينهم حقيقية وفعلية، والتي في مجملها تساعد على نجاح برامج الحياة الوظيفية، ومن بين هذه الفوائد ما يلي (ديوب، 2014، 209-210):
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يسهل على الإدارة العليا من سرعة اتخاذ القرارات.
  - الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في الإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.
  - شعور العاملين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه، حيث أن تمكينهم يكسبهم إحساس أكبر بإنجازهم لمهامهم.
  - تقليل معدلات الغياب والدوران والإهمال والفساد، والناجم عن إحساسهم بالأمن الوظيفي في بيئة العمل والتي تخلوا من الخوف والرغبة في التعامل.
  - بناء الصف الثاني من القيادات وتأهيلهم لتولي مناصب ومواقع قيادية في المستقبل.
- ويأخذ التمكين بعد نفسيا وهو ما يسمى بالتمكين النفسي ( psychological empowerment)، حيث أن هذا النمط من التمكين يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات مدير المدرسة ويساعده على ما يلي (Lee & Nie , 2016 , 38):
- تفويض السلطة.
  - توفير التحفيز الفكري للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - توضيح الرؤية الموضوعية.
  - تعزيز العلاقات التعاونية.
  - التقدير والاعتراف دوماً بجهود المعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - تقديم الدعم للمعلمين والعاملين من خلال (المكافآت وإظهار الثقة بهم وتوفير الموارد التي يحتاجونها).

وتأسيسا على سبق نجد أن القيادات المدرسية في حاجة دوماً إلى التمكين سواء كان ذلك تمكين وظيفي يعتمد على تغيير اللوائح والتشريعات، لإمدادهم بمزيد من السلطة والمسئولية، أو تمكين نفسي يشعرونهم بالطاقة الداخلية ويعزز من قدراتهم والتي تنعكس بشكل ملحوظ على سلوكياتهم داخل المدرسة، وفي كلتا الأحوال فإن التمكين يدعم القيادات المدرسية من اتخاذ القرارات الرشيدة بالمدرسة، وهو ما يشعرونهم بأهمية العمل الذي يقومون به ويحقق لهم الرضا والأمن الوظيفي، وهو ما ينعكس على تحسين جودة حياة العمل لديهم.

#### د- الأمان الوظيفي: Job security

لاحظت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) (Organization of Economic Cooperation and Development)، أن الأمان الوظيفي أصبح القضية الأكثر أهمية وإثارة للجدل في بيئات العمل المعاصرة، وأنه أهم سمة من سمات (QWL) حيث أنه يرمز إلى قدرة المنظمات على توفير فرص عمل مستقرة ومنتظمة بغض النظر عن أي تغيير في بيئة العمل (Teryima , 2016 , 5).

ويعبر مفهوم الأمان والاستقرار الوظيفي عن بقاء الفرد في نفس المؤسسة بدون انقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، هذا ويعتبر الأمان الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة في العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، ورفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعوره بالراحة والاستقرار النفسي مما يرفع من معنوياته وينعكس إيجابياً على أدائه (هاجر، فهمية، 2016، 222).

وتطرق دراسة (parvar ; Allameh& Ansari, 2013 , 137) إلى أن الأمان الوظيفي يرتبط كذلك بالحقوق التي يتمتع بها العاملين، وكيف يمكنهم حماية هذه الحقوق، بالإضافة إلى مدى احترام الثقافة التنظيمية للخصوصية الشخصية لهم، ومدى تسامح الإدارة العليا مع المخالفين في الرأي، والعدالة في توزيع الحوافز، وتوفير الإجراءات القانونية الخاصة بجميع المسائل المتعلقة بالعمل، مع توفير قدر عالي من المساواة في تطبيقها.

ويشتمل الأمان الوظيفي كذلك على السلامة ضد المخاطر المهنية والذي يعد شرط من الشروط الإنسانية للاستمرارية في العمل، وقد أوضح كل من Mirvis و lawer (1984) في دراستهم عن جودة حياة العمل أن الأمان الوظيفي مرتبط بالرضا عن الأجور وفرص الترقية وساعات العمل وظروف العمل وبيئة عمل آمنه والتي أكدوا بأنها من أساسيات جودة بيئة العمل الجيدة، وبالإضافة لما سبق فقد أشار كلا من (Chan, C. H. and W. O. Einstein,1990) أن الأمن الوظيفي يرتبط بتجربة الأفراد في العمل وعلاقتهم بالآخرين وبشرط أن لا يتسبب لهم هذا العمل في أي أضرار جسدية أو ألم نفسي (Gupta & Manish , 2016,8).

وأن يساعد العمل العاملين على تحقيق الالتزام لديهم، كما ينعكس على الرغبة بالاستمرار في العمل بالمؤسسة، وعلى الامتثال للمعايير الثقافية لها والذي يولد لدى العاملين الشعور بالولاء تجاه هذه المؤسسة ويشعرهم شخصيا بمسئوليتهم عن نجاحها (Denvir et al,2014,19).

ومما تم استعراضه سالفاً، نجد أن الأمان الوظيفي يعد من الأبعاد ذات الأهمية القصوى لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمديري المدارس وقادتها، حيث أنه يشتمل على أمنهم وسلامتهم داخل المدرسة بما يحتويه هذا الأمن من عدل ومساواة في الأجر والترقية والسلامة مهنية من مخاطر العمل وغيرها من العناصر التي تحقق لهم الصحة الجسدية والنفسية.

### هـ-توازن العمل والحياة. Balance of work and life

إن التوازن بين العمل والحياة من الأبعاد الأكثر أهمية في جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، والذي يحدث من خلال تلبية متطلبات العمل والأسرة والاحتياجات الشخصية للفرد، فقد أشار (Karakose; Kocabas& Yesilyurt,2014,1231) أن أيا كان (Aycan,2007) حدد جودة الحياة الوظيفية من منظور أكثر شمولية والذي يمتد ليشمل تحقيق متطلبات الفرد في العمل والأسرة والشخصية وهي ثلاث مجالات رئيسية لابد من إشباعها حتى يتم الوصول إلى رضى الفرد عنها، وأن هذه المجالات تحتاج إلى التحكم في حياة الفرد في العمل وتحقيق

المرونة والتواصل الاجتماعي من خلال الأنشطة داخل العمل وعلى نطاق الأسرة والنطاق الشخصي .

وفي هذا السياق أوضح كلا من (Cieri, Cappelli) بأن هذا التوازن بين العمل والحياة يشير نحو تحقيق توازن بين مسؤوليات العمل والحياة الخاصة، ذلك لأن المؤسسات التي تهتم بتوفير ظروف العمل المواتية والأنشطة الاجتماعية والترفيهية والتي يكون لها تأثير مباشر على معنويات العاملين والتزامهم ورضاهم الوظيفي، كما أنها تهتم بحل القضايا والمشكلات وتخفيف عوامل الضغط في مكان العمل، وتهتم كذلك بتطوير مهاراتهم المهنية، كل ذلك يساعد على حدوث التوازن المرجو بين الحياة المهنية والشخصية للفرد (Karakose; Kocabas & Yesilyurt, 2014, 1232).

ويرى كثير من الباحثين أن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي والحوافز والأجور والترقيات والعدالة والمساواة في العمل وغيرها من الأبعاد، التي تحقق للفرد السعادة والرفاهية على المستوى الشخصي والنفسي، وبالتالي يكون لها مردود إيجابي ومباشر على المستوى الوظيفي، من حيث زيادة الكفاءة والالتزام والفاعلية والولاء التنظيمي، وهو ما ينعكس في النهاية نحو جودة حياة العمل (Sojka, 2014, 285).

كما أشارت دراسة (برسي، 2010، 249) أن أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية، تتبع من وجود علاقة ارتباطية وتبادلية بين أبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية، أي أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أي بعد من أبعادها، كلما أصبحت حياته الشخصية كذلك أكثر جودة، وعلى سبيل المثال فإن زيادة الأجور والحوافز للفرد تعكس زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح.

ويوضح الجدول التالي الفوائد التي تعود على المؤسسة والفرد من جراء إحداث عملية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (Srivastava & Kanpur, 2014, 57):

**جدول رقم (1) يوضح الفوائد التي تعود على الفرد والمؤسسة عند تحقيق**

**التوازن بين حياته المهنية والشخصية**

فوائد تعود على المؤسسة	فوائد تعود على الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة إنتاجية المؤسسة.</li> <li>- مناخ تنظيمي جيد ومحفز لإطلاق القدرات الابتكارية.</li> <li>- تحسين بيئة العمل.</li> <li>- زيادة المحاسبية والالتزام التنظيمي.</li> <li>- التوجه نحو العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة إنتاجية الفرد.</li> <li>- تخفيف حدة ضغوط العمل والإجهاد الوظيفي.</li> <li>- المزيد من القيمة والتوازن في حياة الفرد اليومية.</li> <li>- الالتزام الوظيفي.</li> <li>- زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل وخارج دائرة العمل.</li> </ul>

وبذلك يتضح لنا أن تحقيق التوازن والانسجام بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين داخل المؤسسة، لا يعود بالنفع فقط على الأفراد فقط، ولكن على المؤسسة كذلك، وكلما زادت جودة حياة العمل، انعكس ذلك بالإيجاب على زيادة جودة حياة الفرد، مما يحقق فوائد متعددة على مستوى الفرد والعمل.

#### و- فرص لاستخدام وتطوير القدرات البشرية:

#### Opportunity to use and develop human capacities

أشار (والتون ، 1973 ؛ فرنانديز ، 1996) إلى أن فرص تطوير القدرات هي جزء لا يتجزأ من العوامل ذات الصلة بتطوير القدرات، وتتمثل هذه الفرص في توفير العمل للفرد مع إعطائه الاستقلالية في ممارسة هذا العمل، وإمداده بالمعرفة اللازمة له، مع التخطيط المسبق لكيفية أداء هذه المهمة، وقد تناول كذلك (Timossi et al. 2009)، هذا الموضوع ولكن بشيء من التطوير، حيث أشار إلى أن هذه الفرص تعبر عن القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات بدلاً من الاستقلالية، وأهمية العمل الذي يمارسه الفرد والقدرة على أداء مهام مختلفة بهذا العمل بدلاً من أهمية المهام، بالإضافة إلى قدرة العامل على تقييم جودة أدائه مع إعطائه المسؤولية كاملة عن العمل الذي يمارسه (Fernandes et al , 2017, 5).

ويلعب التدريب دورا كبيرا في تطوير قدرات القيادات المدرسية، والتي تعد استثمارا ناجحا في تحقيق الإنجازات المستهدفة، حيث أن الفاعلية والكفاءة لن تتحقق لديهم، إلا من خلال اعتماد برامج التدريب نهج لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتي تولد لديهم الثقة بأنفسهم في إنجاز أعمالهم على النحو المميز، وهو ما يشعروهم دوما بالرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، وينعكس بشكل إيجابي على أدائهم (Swamy et al, 2015, 285).

ولا يقتصر التدريب وحده على إكساب وتطوير المهارات المرغوبة لدى القيادات المدرسية، حيث أن اختيار فرص التعلم المختلفة تمكنهم من حسن توظيف واكتساب المهارات المطلوبة والتي يكون لها تأثير إيجابيا على الرضا الوظيفي لديهم، وتقليل إجهاد العمل مما يؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل، حيث ترتبط فرص استخدام وتوظيف المهارات بآليات التعلم الممنوحة لديهم، كما أن الاستقلالية في مجال العمل تزيد من فرص اكتساب المعرفة وتطبيقها، بالإضافة إلى أن العمل الجماعي كذلك يعطي فرصه كبيرة لتعزيز النمو المعرفي من خلال تبادل المعارف والخبرات، إلى جانب أن بيئة العمل الجيدة تساعد على توسيع قاعدة المعرفة وتساعد على ربط العمل الذي يقومون به بالممارسات التنظيمية الأخرى والقدرة على حل المشكلات (Allameh& Ansari, 2013, 137).

وأشار (Amin, 2013, 39) إلى أن تطوير القدرات البشرية للعاملين في المؤسسة يزيد من فرص النجاح في حياتهم المهنية ويقلل من السلوك السلبي ويحسن من جودة أدائهم في المؤسسة، حيث أن برامج التنمية المهنية التي تعدها المؤسسة تتطلب تقييم العاملين والمؤسسة سوياً، للوقوف على الاحتياجات التنظيمية واحتياجات العاملين، وأن التطوير يتم من خلال ثلاث طرق، وهي توفير المعلومات والتوجيه الوظيفي "الفني" وإعداد برامج التطوير الوظيفي والتي تركز بشكل كبير على التدريب، مع توفير التغذية الراجعة للعاملين، وبناء بيئة عمل متماسكة تعزز من قدراتهم على توظيف المهارات التي اكتسبوها من هذه البرامج، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير قدراتهم المهنية.

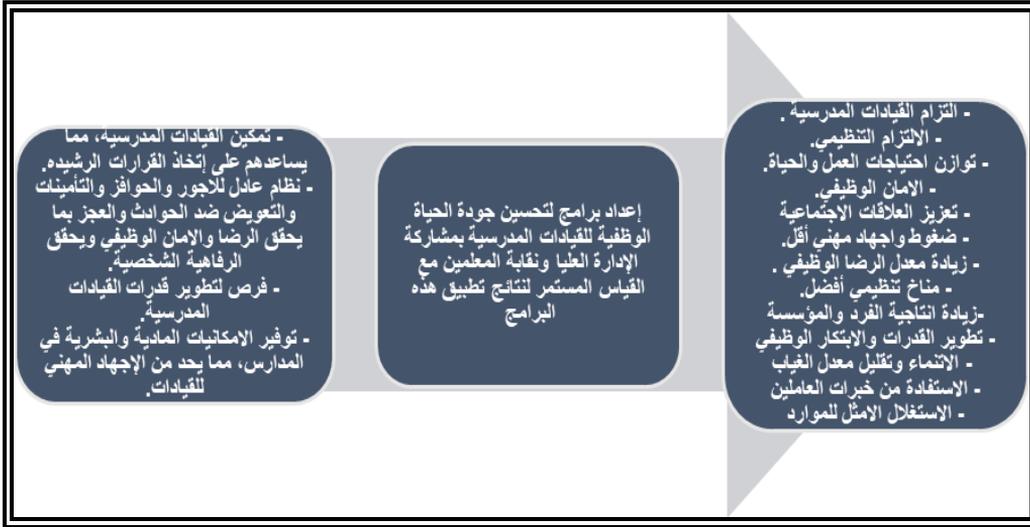
وتأسيساً على ما سبق نجد أن استخدام وتطوير القدرات البشرية للقيادات المدرسية بالمؤسسات التعليمية، يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التنظيمية واحتياجات العاملين، وأن هناك العديد من الفرص التي يتم من خلالها تطوير هذه القدرات، من خلال برامج التدريب وتبادل المعلومات في بيئة العمل، وتوفير تغذية راجعة للقيادات المدرسية عن الممارسات التي تم تقييمها، والاستقلالية الممنوحة لهم والتي تعطيهم الفرص لاختيار آليات التعلم التي يرون أنها تكسبهم القدرات والكفايات المطلوبة، وجميعها فرص تحقق لهم رضا وأمن وظيفي في مجال العمل.

وبنظرة تحليلية سريعة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية نجد أن جميعها متداخلة، وتؤثر في بعضها البعض وأن تحقيق أي بعد من هذه الأبعاد يؤثر بشكل مباشر في الباقي، وعلى سبيل المثال فإن تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات المدرسية ينعكس بشكل مباشر على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية ويخفف من حدة ضغوط العمل ويزيد من انتمائه للمؤسسة، وهو ما يحقق الالتزام والولاء للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها ، كما أن الرضا الوظيفي يكون نتيجة مباشرة لتمكين العاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي وهو ما ينعكس على درجة التزامهم وهكذا بالنسبة لجميع الأبعاد.

ويوضح الشكل التالي تأثير العوامل على بعضها البعض في تحسين جودة حياة العمل للقيادات وتأثيرها على المؤسسات التعليمية التي يعملون بها (الشكل من إعداد الباحثة استناداً عن الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية).

**شكل رقم (4) تأثير جودة الحياة الوظيفية على للقيادات المدرسية**

**والنتائج المتوقعة من تحسين هذه الجودة**



## الخطوة الثانية: واقع جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مصر: منظور

تحليلي.

أولاً: دراسة نظرية عن واقع جودة الحياة الوظيفية لقيادة المدارس في مصر.

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم الرسمي والمجتمعي في مصر، فقد اختص دستور 2014 التعليم في الباب الثاني والمتعلق بالمقومات الاجتماعية للمجتمع وعلى الأخص المواد من المادة (19) إلى المادة (22) بالتعليم (وثيقة الدستور المصري، 2014)، والتي يتضح منها أن قضية التعليم في مصر تمثل أحد أولويات السياسات الرسمية والاهتمام المجتمعي العام، حيث جعل التعليم إلزامي ومجاني، مع السعي نحو زيادة نسبة الإنفاق عليه من الناتج القومي، بما يفرض على متخذي القرار وصانعي السياسات التعليمية استثمار ذلك الاهتمام المتزايد بالتعليم وموارده البشرية من معلمين وعناصر إدارة مدرسية وتعليمية، وتوفير خريطة توجه المسارات المستقبلية، هذا إلى جانب الاهتمام بالمعلمين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأن الدول تكفل تنمية مهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية وهو ما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (مادة 22).

ونظراً لإقبال أولياء الأمور على التعليم الحكومي، والذي يوضحه الجدول التالي لإحصاءات مراحل التعليم قبل الجامعي في مصر فيما يتعلق بالمدارس الحكومية

والخاصة والفصول وتوزيع الطلبة حسب النوع وجملة المعلمين: (وزارة التربية والتعليم، كتاب الإحصاء السنوي، 2018)

### جدول رقم (2) إحصاءات التعليم قبل الجامعي 2018 / 2019

معلمون معينون ومتعاقدون	جملة طلبة	بنات	بنين	فصول	مدارس	التوزيع
947282	20121329	9829640	10291689	429884	47043	جملة الحكومي
91385	2332052	1099514	1232538	70284	8171	جملة الخاص
1038667	22453381	10929154	11524227	500168	55214	أجمالي التعليم

حيث يوضح الجدول السابق، أن نسبة الحكومي هي الأعلى بما يدل على أن دور القطاع الخاص لم يصل بعد إلى المشاركة الفاعلة في القطاع التعليمي، وهو ما جعل العبء الأكبر يقع على القطاع الحكومي. ويوضح الجدول التالي كذلك توزيع القوى البشرية بالمدارس (وزارة التربية والتعليم، كتاب الإحصاء السنوي، 2018)

### جدول رقم (3) المدرسين والإداريين بالمدارس 2018 / 2019

عمال	إداريون	أخصائيون	إدارة مدرسية	مدرسون	إجمالي مراحل التعليم
68679	248830	149568	33439	1038667	

حيث يبين هذا الجدول العدد الكبير لعناصر الإدارة المدرسية، والإداريين الذين يمثلون عناصر القيادات المدرسية، ومن ثم تحتاج المؤسسات التعليمية إلى رؤية وسياسة

تعليمية جادة، تراعي كافة حقوقهم الوظيفية، وتدعم أدائهم لواجباتهم الوظيفية المنوط القيام بها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بالتعليم عامة، وتحسين أبعاد جودة الحياة الوظيفية لديهم.

وعلى الرغم من الجهود الرسمية المعلنة لتحسين الأحوال المعيشية للمعلمين والقيادات المدرسية، إلا أن هناك العديد من التقارير والدراسات التي تشير إلى جوانب ضعف وقصور وتحديات تؤثر على جودة حياة القيادات المدرسية بقطاع التعليم ومستوى رضاهم عن العمل، حيث تؤثر هذه التحديات على العديد من أبعاد جودة حياة عمل هذه القيادات والتي تتمثل فيما يلي.

**1- فيما يتعلق بالرضا الوظيفي:** نجد أن قادة المدارس يعانون من الكثير التحديات التي تشكل لهم ضغوط عمل كبيرة، وهو ما أشارت إليه دراسة (نصر، 2017، 337-338) بأن مديري المدارس يعانون العديد من الضغوط المهنية، بعضها يرجع إلى أسباب داخلية يتمثل أهمها، في غياب القيم الأخلاقية بين العاملين والتي تؤدي للعديد من صراعات العمل، بالإضافة إلى غياب قيم العدالة الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسات التعليمية، إلى جانب محدودية الموارد والإمكانيات بالمدرسة، وبعض الضغوط ناجمة من المحيط الخارجي، والمتمثل في كثرة التحديات والظواهر السلبية التي تحيط بالمجتمع المدرسي (تحديات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية)، إلى جانب محدودية مشاركة مؤسسات المجتمع المدني، والناجم عن ضعف الثقة في المؤسسات التعليمية. كل هذه الأمور أثرت بشكل مباشر على القيادات المدرسية وجعلتهم يعانون من الضغوط الوظيفية والذي نجم عنه ضعف الرضا الوظيفي لديهم وشعورهم بالاعتراب المهني المستمر.

كما تشير الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، في إطار تحليلها لمؤشرات السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للتعليم قبل الجامعي في مصر، إلى بعض جوانب القصور بمؤسسات التعليم العام، مثل غياب للمحاسبية والشفافية في النظام التعليمي، ووجود العديد من المشكلات المدرسية والتي تجعل قيادات هذه المؤسسات تحت ضغوط وظيفية كبيرة (وزارة التربية والتعليم، 2014، 66، 67)، مما يقلل دائما من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

وأشارت نتائج دراسة (عبد الرزاق، 2015، 65) قصور في عوامل جودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في: عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأخصائيون الاجتماعيين وعدم رضاهم عن نظام الترقى لأنه لا يخضع لأسلوب واضح وقصور في طبيعة العمل لعدم توافر الموارد اللازمة للأخصائيين الاجتماعيين لممارسة عملهم وأيضاً عدم اهتمام إدارة المدرسة بالمشكلات التي تواجههم. ويقاس على ذلك تدني الأجور والرواتب لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية وهو ما يشعرهم دوماً بضعف الرضا عن الوظيفة التي يمارسونها.

وبذلك نجد أن هناك العديد من الضغوط الوظيفية التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للقيادات مدارس التعليم العام، بعضها يرجع للبيئة التنظيمية وضعف قيم العدالة الاجتماعية وغياب القيم الأخلاقية داخل المجتمع المدرسي، والبعض الآخر يتعلق ببيئة المدرسة ومحدودية الموارد والإمكانيات بها وهو ما يمثل أكبر تحدي أمام هذه القيادات، والبعض يتعلق بالبيئة الخارجية وضعف ثقة المجتمع الخارجي بمؤسسات التعليم العام وبالتالي ضعف المشاركة وتدني الدور الذي يقوم به المجتمع المدني.

## 2- فيما يتعلق بالإجهاد المهني: أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية (على، 2015

، 73) تمت على مديري المدارس الثانوية العامة، أنهم يواجهون العديد من المشكلات تشعرهم دوماً بالإرهاق والإجهاد المهني، والتي تتمثل في المشكلات المهنية والشخصية التي يواجهونها، التي تحد من رغبتهم ودافعيتهم في العمل، وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بالإضافة إلى كثرة الأعمال الإدارية، إلى جانب غياب الوعي لدى المديرين على استخدام الأنماط الإدارية الحديثة بالرغم من التغيرات والمستجدات الحديثة التي تفرض البعد عن هذه الأنماط وتبني أنماط تتلاءم مع هذه التغيرات. وهو ما ينعكس على ضعف جودة بيئة العمل لدى هذه القيادات، والذي يكون لديه تأثير مباشر على شعورهم بالإجهاد المهني.

كما أبرزت النتائج التي توصلت إليها دراسة (السيد، 2018، 285) عن وجود بيئة عمل غير محفزة بالمدارس، سواء التي تتعلق ببيئة المدرسة المادية أو الصحية، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات والتجهيزات، وجميعها تؤدي إلى محدودية مستوى الرضا

لدى المعلمين والإدارة المدرسية، مما يؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية بالمدارس، وشعور قياداتها بالإجهاد المهني الناجم من كثرة الضغوط، وسعي هذه القيادات دوماً لمعالجة هذه المشكلات.

**3- فيما يتعلق بتمكين العاملين واتخاذ القرارات:** يزيد تمكين القيادات المدرسية للعاملين في المدرسة، من قدرتهم على اتخاذ القرارات المشتركة الرشيدة، وعلى الرغم من ذلك نجد أن هناك العديد من العوامل المؤثرة سلباً على هذا البعد، حيث يلفت كلاً من (عبد الرسول، 2012، 42)، و (التهامي، 2010، 142، 177) النظر بشأن بعض قضايا الإدارة المدرسية، مثل المركزية الشديدة، وضعف وضوح الأدوار وازدواجية اختصاصات القائمين على إدارة المدرسة وكثرة المناصب الإدارية، حيث أن بعض المؤسسات، تضم المدرسة الواحدة بها مديراً وأكثر من وكيل سواء كانوا متفرغين أو وكلاء يقومون بالتدريس مما يؤدي إلى تعدد الاختصاصات وتداخلها، والتركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح إلى جانب البطء في الحركة والتهرب من المسؤولية، وجميعها عوامل لا تساعد على تمكين أعضاء الإدارة المدرسية وبالتالي ضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.

كما أكدت دراسة (يعقوب، 2012، 165) إلى افتقار بعض مديري المدارس للولاء المهني وضعف حبهم للعمل القيادي، وميلهم للأسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقابة والتهديد للعاملين. وهو ما يحد من رغبتهم في تمكين العاملين ويجعل هناك مركزية في اتخاذ القرارات.

**4- فيما يتعلق بالأمان الوظيفي:** الأمان الوظيفي للقيادات مدارس التعليم العام، ينجم من حزمة متشابكة من العوامل التي تتعلق بالأجور والمكافآت، وتوافر بيئة عمل صحية وآمنة لجميع العاملين بالمدارس، ويشير الواقع إلى محدودية الأمان الوظيفي لقادة مدارس التعليم العام في مصر، حيث أن هذه الفئة تشعر بضعف الأمان الاقتصادي والناجم من تدني الأجور والمكافآت وهو ما أشارت إليه دراسة (الخطيب، 2019، 8، 9) إلى تدني نظم الأجور والحوافز، يتوجه معظم قيادات مؤسسات التعليم العام نحو العمل في أكثر من جهة على نحو غير معلن، الأمر الذي يؤثر على أدائهم في أوقات العمل

الرسمية، بالإضافة إلى انسحاب الكفاءات منهم إلى المؤسسات الخاصة، وهو ما أثر على جودة مؤسسات التعليم العام بمصر.

والأمان لا يختص فقط بالأمان الاقتصادي فقط ولكن يشمل كذلك على الأمان الاجتماعي والناجم من تقدير المجتمع لهم، حيث يعاني معظم القيادات بضعف تقدير المجتمع وأولياء الأمور لهم، بل الأكثر من ذلك يستخدموا كمادة للسخرية في الإعلام والمسلسلات والأفلام، وهو يؤثر عليهم كذلك من الأمان النفسي لديهم والذي ينبع من محدودية الرضا الوظيفي لديهم وقصور التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

### 5- فيما يتعلق بالتوازن بين الحياة والعمل : ورغم الجهود التي تبذلها الدولة لتهيئة

بيئة عمل جيدة للقيادات المدرسية ، والسعي نحو تحسين أجور ومراتب العاملين بمؤسسات التعليم العام،، إلا أنه يمكن القول أن توفير الميزانيات المطلوبة لتحسين العملية التعليمية في مصر يمثل أهم التحديات التي تواجهها الحكومة المصرية، نظرا لضعف هذه الميزانية مع تزايد أعداد الطلاب، الأمر الذي ساهم في انخفاض جودة الخدمات التعليمية الحكومية المقدمة بالمؤسسات التعليمية، مما جعل أولياء الأمور يلجؤون إلى طرق أخرى للحصول على تعليم أفضل، منها الدروس الخصوصية، والتعليم الخاص أو الدولي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مارس 2011) ، وجعل أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين أيضا يحاربون من أجل الدروس الخصوصية محاولة منهم لتهيئة حياة كريمة ووضع اجتماعي مناسب لأسرهم، وهو ما ساعد على ضعف العلاقات الاجتماعية بينهم، وزاد من العبء النفسي لديهم وشعورهم بعدم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

وهو ما أكدت عليه دراسة (العجمي، 2017، 340-341) والتي أشارت إلى شعور العاملين بالإدارة المدرسية بالإحباط الناجم من ضعف اهتمام الإدارة العليا باحتياجاتهم المهنية والشخصية، وهو ما أدى إلى زيادة معدلات الغياب وقتل الإبداع لديهم، وهو ما يحد كثيرا من قدرتهم على القيام بعمليات التطوير المدرسي، وعرضهم لكثير من الضغوط المهنية.

6- فيما يتعلق بتطوير القدرات البشرية: وهناك العديد من الجهود الرسمية التي تمت خلال السنوات الماضية والتي تختص بتطوير أداء كافة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي من معلمين وإداريين وقيادات، مثل إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومركز إعداد القادة، والخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، واستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 في بعدها الاجتماعي، والمحور السابع المتعلق بالتعليم والتدريب.

ورغم هذه الجهود إلا أن دراسة (غنيم، 2019، 6) كشفت عن العديد من أوجه القصور في إعداد أعضاء الإدارة المدرسية، والذي يرجع إلى ضعف برامج التدريب المقدمة لهذه الفئة عند ترشيحهم للمناصب الإدارية، بالإضافة إلى قلة الاهتمام ببرامج البعثات الداخلية والخارجية المقدمة لهم، وقصور مستوى برامج التدريب والتنمية المستدامة على المستوى المركزي من حيث: تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحتوى البرامج التدريبية كما وكيفا، والمدرسين المؤهلين، وتقليدية أساليب التدريب المستخدمة، وأساليب تقييم المتدربين، وقياس أثر التدريب، وضعف حوافز التدريب، وتقليص الدور الذي تقوم به الأكاديمية المهنية للمعلم واقتصره على برامج الترقى والتسكين على الكادر، وهو ما يشعر القيادات المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بضعف الفرص المقدمة لهم لتطوير قدراتهم المهنية.

ومن ثم فهناك ضرورة للتنسيق بين الجهات المنوط بها الاهتمام بالموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، ذلك لأن هناك ازدواجية بين الجهات القائمة بالتدريب، مما يعكس ضعف التنسيق بين هذه الجهات التابعة لوزارة التربية والتعليم (سواء القائمة بالتدريب على مستوى المديرية والإدارات التعليمية أو الأكاديمية المهنية للمعلمين أو الإدارة المركزية للتدريب) (زغلول، 2017، 85).

واستخلاصاً لما سبق، يمكن القول أنه على الرغم من بعض الجهود الرسمية التي يمكن أن يكون لها أثراً إيجابياً على تحسين جودة الحياة الوظيفية مثل وثيقة الدستور المصري لعام 2014 واهتمامه بزيادة ميزانية التعليم، بالإضافة إلى وجود هدفاً أساسياً عن الموارد البشرية من معلمين وإدارة مدرسية في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل

الجامعي، وصدور الكادر الخاص للمعلمين، إلا أنه ما زال هناك الكثير الذي يحتاج إجراؤه لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يسعى البحث للوقوف عليه خلال الدراسة الميدانية وهو ما سوف ينقلنا إلى المحور التالي.

**ثانياً: الدراسة الميدانية:** بعد تناول الواقع النظري من خلال الدراسات والأبحاث والوثائق، كان من الأهمية التوجه نحو الميدان، وذلك من خلال عقد مجموعة بؤرية مؤلفة من عينة من القيادات المدرسية ببعض المؤسسات التعليمية، وبعض القيادات التعليمية والممثلة في بعض مديري الإدارات التعليمية والنقابات التعليمية؛ وذلك من خلال التعرض للأداة المستخدمة لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من الميدان، والأهداف التي تسعى هذه الأداة نحو تحقيقها، بالإضافة إلى الإجراءات والتي شملت، العينة وخصائصها، والأداة المستخدمة في المجموعة البؤرية وكيفية إعدادها، ووقت ومكان اللقاء، وأخيراً تقرير اللقاء، وقد تم الاعتماد على عدد من الدراسات التي استخدمت وطبقت هذه الأداة والتي من خلالها تم تشكيل الخطوات التي سوف تسير بها الباحثة في تطبيق هذه الأداة (Nili; Tate & Johnstone, 2017, NYUMBA et Al , 2017, Parker ; Tritter , 2006, Dilshad & Latif, 2013) ويتضح ذلك فيما يلي:

**1- الأداة المستخدمة:** تم الاستعانة بأسلوب المجموعة البؤرية والذي يعد من الأدوات المنهجية المنتشرة حالياً في الأبحاث والدراسات، والتي يمكن من خلالها التعمق في موضوع الظاهرة التي يتم دراستها، والوصول إلى كم وافر من المعلومات والبيانات التي تتعلق بها، والناجمة من النقاش الناجم بين الباحث والمتمثل في رئيس المجموعة البؤرية والمشاركين، وقد تم اختيار نمط المجموعة الأحادية **Single focus group**، والذي يسمح فيه باختيار عدد من المشاركين يتراوح بين (6-12) فرد يجتمعون في مكان واحد، ويرأس فيها الباحث رئيس الجلسة.

**2- أهداف إعداد الحلقة النقاشية " المجموعة البؤرية":** الوقوف على آراء الخبراء العاملين في الميدان من قيادات تعليمية ومدرسية، فيما مدى توافر بيئة عمل داعمة لجودة الحياة الوظيفية لديهم، ومقترحاتهم والمتمثلة في الآليات المقترحة لتحسين ظروف العمل، من أجل تحقيق هذه الجودة.

3- إجراءات المجموعة البؤرية: تشمل إجراءات المجموعة البؤرية على عينة الحلقة النقاشية وخصائصها، وتجميع البيانات، وقت ومكان المجموعة البؤرية.

أ- عينة المجموعة البؤرية وخصائصها: كان على الباحثة أن تختار عينة متنوعة من قادة المدارس بالتعليم المصري بجميع المراحل التعليمية، والتي تمثلت في عدد (3) من مديري المدارس و(3) من الوكلاء، بالإضافة إلى عينة أخرى من القيادات التعليمية والممثلة في نقيب المعلمين بالسيدة زينب، وأمين صندوق النقابة، والذي يعمل في نفس الوقت وكيل إدارة حدائق القبة، وأمين النقابة ويعمل في نفس الوقت مدير مدرسة، و(3) معلمي خبير قائمين بأعمال وكلاء و(2) أساتذة مساعدين من المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (ملحق رقم 1 بأسماء المشاركين في المجموعة البؤرية)، بإجمالي عدد (14).

ب- تجميع بيانات استمارة المجموعة البؤرية: **Data collection** من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث والجزء النظري والدراسة النظرية تم إعداد أسئلة المجموعة البؤرية، والتي تمثلت في ست أسئلة تتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد العينة، والآليات المقترحة التي من خلالها يمكن تحسينها، وقد تم تحكيم استمارة الأسئلة من قبل عدد من الخبراء (ملحق "2") وقد تم إجراء بعض التعديلات عليها (ملحق "3") والتي ركزت فيما يلي:

- إضافة بعض الكلمات والعبارات والتي يمكن للمشاركين الانطلاق منها والتعمق في الحديث.

- تحديد محاور جودة الحياة الوظيفية التي سوف تدور حولها الحلقة النقاشية.

- تم طباعة هذه الاستمارة وتوزيعها على المشاركين في الجلسة.

ج- وقت ومكان المجموعة البؤرية: **Time and Place for Focus Group**

تم الاتفاق مع الحضور على أن تكون جلسة المجموعة البؤرية في نقابة السيدة زينب يوم الثلاثاء الموافق (6/8/2019)، وسارت الحلقة النقاشية على النحو التالي:

- في البداية قام مدير الحلقة النقاشية (الباحثة) بتعريف الحضور بنفسه والتعرف على الحضور وتوجيه كلمة شكر وترحيب لهم.

- قام الحضور بالتسجيل في كشف توقيع فريق المجموعة البؤرية.
- تم تعريفهم بالكيفية التي سوف يتم بها إدارة الجلسة، وأن الجميع سوف يتم إعطاؤه الحق في الحديث دون أي مقاطعة أو تعليق وخاصة السلبي، حتى يتسنى للجميع المشاركة.
- وفي نهاية كل سؤال كانت هناك مناقشات مفتوحة للتأكيد على النقاط المتفق عليها.
- ثم قامت الباحثة بعرض الموضوع ومدى أهميته للقيادات كنوع من جذب اهتمامهم.
- تم الاتفاق على التسجيل الورقي للقاء، وتم اختيار شخص من المجموعة وهو مسجل للقاء لكتابة التعليقات والآراء من الحضور.
- في النهاية تم شكر الحضور على تعليقاتهم وآرائهم القيمة التي بالتأكد استفادة منها الباحثة كثيرا نتيجة المحاكاة واللقاء المباشرة مع القيادات المدرسية والتعليمية والوقوف على الصعوبات التي تواجههم، ومقترحاتهم في التغلب عليها وهو ما سوف ينقلنا إلى العنصر التالي والمتمثل في تقرير المجموعة البؤرية:
- د- تقرير المجموعة البؤرية: تمثلت أهم نتائج التقرير فيما يلي:
- (1) فيما يتعلق بالسؤال الأول والموجه نحو واقع جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مصر - من وجهة نظرهم، فقد تمثلت أهم التعليقات فيما يلي:
- (أ) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي: فقد ركز الحضور من قيادات تعليمية ومدرسية، بعدم شعورهم بالرضا الوظيفي والذي يرجع إلى:
- ضعف الأجور والحوافز والمكافآت.
- أنه بدلا من زيادة الحوافز تم استقطاع حافز بدل الضيافة منهم ومقداره (150 جنية) وحافز بدل طبيعة العمل.
- أن ما يحدث داخل وخارج المدرسة من سلبيات تقع على عاتق مدير المدرسة ولذلك فهناك توجه من عدد كبير من المديرين لرفض هذه الوظيفة.

- قلة أعداد الوكلاء بالمدرسة نظرا لوقف التعيينات بالوزارة، ولذلك فإن الغالبية العظمى منهم محملين بجانب أعبائهم الإدارية بجدول تدريسية، وكذلك الحال بالنسبة للمعلم الخبير فإن معظمهم مكلفين بالقيام بأعمال الوكلاء سواء وكيل وحد التدريب والجودة أو الأنشطة أو شؤون العاملين أو شؤون الطلاب وهكذا.
- التدخل الخاطئ من المجتمع الخارجي في العملية التعليمية، أصبح بمثابة قيود لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية، وحد من سلطاتهم من اتخاذ القرارات الصائبة مع الطلاب مما أشاع الفوضى بالمدارس وخاصة الثانوية العامة.
- محدودية الاعتراف والتقدير لمهنة القيادات المدرسية، وخاصة على المستوى الاجتماعي مما أشعرهم دائما بالإحباط وقلل لديهم الرغبة في الاستمرار في هذه الوظيفة.
- التوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية يتضح فيه المهام والمسئوليات فقط، وكانوا يرغبون في تشريعات تلحق به توضح حقوق والتزامات الإدارة العليا اتجاه هذه الفئة، مما يشعروهم بالكثير من الضغوط والتهميش.
- الأعباء ومسئوليات المهنة الكثيرة والتي تجعل مدير المدرسة والوكلاء دائما تحت ضغط مهني ونفسي كبير.
- المركزية الشديدة والتي تحد من سلطاتهم، وفي أبسط الحالات أنه لا يستطيع المدير أن يوافق على إجازة أي معلم ولا لأحد من العاملين، ولا بد من رفعها لوكيل الإدارة التعليمية للموافقة وهذه أبسط الأمور، حيث يقاس على ذلك جميع الأعمال التي لا يستطيع البث فيها دون رفعها للإدارة العليا.
- (ب) فيما يتعلق **الإجهاد المهني**: فقد ركزت تعليقات الحضور على شعورهم دوما بالإجهاد المهني والذي يرجع إلى:
  - المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور.
  - تخبط القرارات في غير صالح الطلاب، حيث أنهم كل يوم يفاجؤون بقرارات وزارية عليهم تنفيذها، وبعد فترة قصيرة عليهم تجميدها، مثل التابلت التعليمي حيث أنه جاءت لهم قرارات باختبار الطلاب عن طريق الحاسب اللوحي في الفصل الدراسي الأول، وفي الفصل الثاني كان الاختبار ورقي، بالإضافة للمشاكل التي واجهتهم من سقوط

الشبكة وعدم قدرة الطلاب الدخول على الموقع وغيرها من المشكلات التي جعلتهم تحت ضغوط وظيفية كبيرة.

- الإجهاد الذهني والذي يكون له تأثير مباشر على الجانب النفسي والجسماني لقيادات المدرسية والناجمة من كثرة المسؤوليات والمهام الموكلة له.  
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية والتي تحد من قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم.

- تجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير، نظرا لعدم مشاركتهم في لجان التطوير بالوزارة، رغم أنهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالواقع وخبرة بمشاكل التعليم، ولديهم مقترحات وبدائل كثيرة لحلها.

- العمل المستمر طوال العام، حيث أن المدير ليس لديه الأحقية في أخذ إجازة ابتداءً من اختبارات نصف العام إلى اختبارات نهاية العام، بجانب أعمال المراقبة والكنترول والتصحيح وبعد ذلك اختبارات الملاحق والأنشطة الصيفية وهكذا.

- أن المدرسة في معظم الأحيان تكون بعيدة عن المنزل، مما يشعره بالإرهاق الجسماني في عملية الذهاب والعودة، ويؤثر بالتالي على قدرته على المتابعة الجيدة داخل المدرسة.

- نظرا لضعف الأجور فإن الفرد عادة ما يلجأ إلى الدروس الخصوصية، وهو ما يشعره دوماً بالإرهاق والتعب، بل قد يصيبه بالكثير من الأمراض مثل (القولون العصبي والضغط وأمراض القلب) والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى الوفاة الفجائية.

- أن ولي الأمر عندما يكون لديه مشكلة يتوجه مباشرة إلى مكتب المدير مما يزيد دوماً من أعبائه.

- أن معظم القيادات المدرسية من كبار السن، ولا يوجد فرصة للشباب من اعتلاء هذه المناصب.

- أن البرامج التدريبية عادة ما تتم بعد ساعات العمل وهو ما يشعرهم دائما بالتعب والإرهاق الشديد.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وخاصة نقص أعداد المعلمين في المدارس وصعوبة سد هذا العجز، خاصة بعد وقت الوزارة تكليف خريجي كليات التربية.
- (ج) فيما يتعلق بالأمان الوظيفي: ركزت التعليقات على عدم شعورهم بالأمان الوظيفي والراجع إلى ما يلي:
- ضعف دور النقابات التعليمية في مساندة المعلمين والقيادات المدرسية، حيث أن النقابات هدفها الربح والأنشطة والرحلات فقط، ولا تساند المعلمين والقيادات المدرسية في قضاياهم ومشاكلهم.
- عدم توافر الأمان من جهة الأجر الوظيفي والعلاقات داخل العمل.
- الأمان أقل من المطلوب نظرا لكثرة الأعباء الوظيفية وعدم رضا وتعاون الهيئة المعاونة من أعضاء هيئة التدريس.
- كثرة لجان المتابعة (من المديرية والإدارة والوزارة) وكلها تؤدي إلى تعطيل العملية التعليمية، بالإضافة إلى تخبط قراراتهم، حيث أن في معظم الأحيان يكون هناك اختلاف في وجهات النظر والقرارات، مما يجعله دائما تحت طائلة المساءلة.
- التدخل المستمر لولي الأمر دون أن يكون هناك ضوابط لتدخله، حيث أن أي شكوى من ولي الأمر قد يعقبها نقل مدير المدرسة أو إحالته للتحقيق.
- تدار العملية التعليمية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وهو ما سبب العديد من المشكلات للمدير، حيث يسمح لبعض الأفراد سواء العاملين داخل المدرسة أو أولياء الأمور من تشويه سمعة مدير المدرسة لأسباب شخصية.
- ضعف قدرته على مسايرة عملية التطوير في التعليم الحالية، وخاصة فيما يخص بتجربة التابلت حيث عانت القيادات المدرسية، كثير من المشكلات المتعلقة بتوفير الموارد والإمكانيات للمتابعة والتنفيذ، وظهر هذا بصورة كبيرة في المناطق الفقيرة والريفية.
- اختلاف وتخبط قرارات متخذ القرار أو تخبط السياسات فيما يختص بعملية التطوير، وعلى القيادات المسايرة المستمرة لهذه القرارات المتغيرة، بغض النظر عن قبولهم أو رفضهم لها، أو مدى توافر الإمكانيات لديهم لمسايرتها.
- لا يتوافر نظام عادل للتعويضات ضد الحوادث والعجز.

- ضعف نظام التأمين والمعاشات المطبق حالياً والذي يجعل الغالبية العظمى من هذه الفئة تُفكر جدياً في الاستقالة، بل والتأثير على أولادهم من عدم الالتحاق بهذه المهنة.
- مطالبة القيادات بالمجاملة المستمرة والتظاهر بالموافقة على جميع القرارات التي ترسل لهم للتنفيذ، وإلا سوف يقعوا تحت طائلة العقاب.
- ضعف الأمان الاقتصادي والاجتماعي والنفسي.
- (د) فيما يتعلق بالتمكين واتخاذ القرارات: فقد أسفر الواقع عما يلي:
  - المركزية الشديدة والتي تضعف من تمكين القيادات المدرسية، وضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات.
  - ضعف المعلومات المتوافرة وقد تكون المعلومات مضللة أو مغلوبة لدى القيادات المدرسية، مما يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة (مثل وعود الإدارة التعليمية بسد عجز المعلمين أو الأجهزة والمستلزمات المادية).
  - عدم الاستعانة بالقيادات المتميزة في المدارس، للمشاركة في صنع القرارات التعليمية.
  - رغم أن القرارات المدرسية تكون في الغالب مشتركة، إلا أن المسؤولية تقع في النهاية على عاتق مدير المدرسة سواء كان القرار خاطئاً أو سليم.
  - صنع القرارات يتم على مستوى الإدارة العليا وعلى القيادات المدرسية تنفيذها، رغم صعوبة تنفيذها في كثير من الأحيان، مثل الوحدات الموجودة داخل المدرسة وضعف الإمكانيات لتفعيلها، والمناهج التي في تغيير مستمر ..... الخ.
- (هـ) فرص تنمية القدرات البشرية: فقدت كشف الواقع عن بعض جوانب القصور في قدرات القيادات وسبل تنميتها، والذي يرجع إلى:
  - نظام الترقية الذي يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على الكفاءة.
  - صورية وحدة التدريب داخل المدرسة.
  - قلة الوقت متاح لدى القيادات المدرسية لتنمية قدراتهم المهنية.

- معظم البرامج التدريبية التي تتم على مستوى الوزارة تهتم بالكَم وليس الكيف بجانب تقليديتها.

- قلة التحفيز المعنوي والمادي أثناء التدريب مما يفقدهم الرغبة في التدريب.

- ضعف مشاركتهم أو التعرف على احتياجاتهم المهنية قبل التدريب مما يجعلهم يجتازون برامج تدريبية لا تلبي احتياجاتهم الوظيفية وعلى سبيل المثال، اجتيازهم برنامج تدريبي بعنوان (100 قائد متمكن ومبدع) والذي تم من شهر أبريل 2018 واستمر إلى شهر مارس 2019، ولم يحصلوا منه حتى على شهادة تثبت اجتيازهم هذه الدورة، رغم أن التدريب كان بعد ساعات العمل وهو ما جعلهم يشعرون بالتعب الجسماني الشديد.

- أن معظم البرامج التي تم اجتيازها في الأكاديمية المهنية للمعلمين كان المدرب غير متخصص، حيث أجمع الحاضرين أن معظم تخصصهم في مجال علم النفس والمناهج وبالتالي كان المتدرب غير قادر على إفادتهم، مما قلل من فرص الاستفادة من هذه البرامج رغم أنها كانت في مجال الإدارة المدرسية، مما أشعرهم بمزيد من الإحباط.

(و) التوازن بين الاحتياجات الشخصية والمهنية: ضعف القدرة على تحقيق

التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية والذي يرجع إلى حزمة من الأسباب والتي تتمثل فيما يلي:

- الضغوط والاحتياجات الأسرية والتي لا تستطيع تلبيتها من عائد هذه المهنة.

- ضعف الشعور بالأمان الوظيفي والذي يشعره بالضغوط الوظيفية والتي تنتقل إلى حياته الاجتماعية والأسرية.

- ضعف التقدير الاجتماعي.

- كثرة الأعباء الوظيفية والتي تجعله في حالة من الإجهاد الصحي والنفسي بشكل مستمر.

- ضعف الأجور والحوافز التي يحصلون عليها والتي لا تلبي احتياجاتهم الشخصية والأسرية، وتجعلهم يلجؤون للدروس الخصوصية.

- قلة برامج التنمية المهنية التي يحصلون عليها، والتي تشعرهم دائما بعدم الرضا على مستوى أدائهم في العمل، وخاصة التي تتعلق بالمستجدات على الساحة التعليمية.

- ضياع معظم اليوم في العمل، لأن عليه الحضور من الساعة السابعة والنصف صباحا ومغادرة المدرسة الساعة الرابعة مساءا بعد الانتهاء من المجموعات المدرسية، مما يشعره بالكثير من الإرهاق والتعب، ويضعف قدرته من تلبية احتياجات أسرته.

وجميع المعوقات والتحديات السالف ذكرها تحد من قدرة القيادات المدرسية على العمل وتمثل لهم ضغوط كبيرة وتقلل من الأمان الوظيفي لديهم، وتحدث خلل بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يتماشى تماما مع ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل دراسة (السيد، Öztürk ; Soytürk & Gökçe, al, Fernandes et al).

## (2) فيما يتعلق بالآليات المقترحة:

- (أ) الآليات التي يمكن من خلالها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات المدرسية بما يحقق استقرارهم الوظيفي: فقد تمثلت أهم هذه الإجراءات فيما يلي:
- توفير نظام عادل للأجور والحوافز وأسوة بالعاملين في ديوان الوزارة.
  - التخفيف من حجم المسؤوليات والأعباء الوظيفية لدى القيادات المدرسية وتحديد الاختصاصات بدقة لمنع تداخلها.
  - توفير الرعاية الصحية المناسبة للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
  - التقدير والاعتراف من قبل المجتمع الخارجي بالأدوار والمهام التي تقوم بها هذه القيادات.
  - توفير الأمان الوظيفي والاجتماعي والاقتصادي.
  - توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم المهنية والتي تمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة والتي تتناسب مع أوقات العمل.
  - مساندة نقابات المعلمين اجتماعيا واقتصاديا ومهنيا.
  - سن تشريعات تحد من تدخل ولي الأمر الغير مبرر في أي وقت.
- (ب) الآليات المقترحة التي تتعلق بالأساليب الفاعلة التي يمكن استخدامها لمساعدة القيادات المدرسية في التغلب على الشعور بالإجهاد المهني، فقد كانت أبرز المقترحات ما يلي:

- توفير الاحتياجات المادية بالمدارس.
- إعادة تكليف كليات التربية لسد العجز بالمدارس حتى لا يضطر الوكلاء بأخذ نصاب تدريسي بجانب مهامهم الكبيرة.
- أن يقوم الإعلام بإعادة الهبة والاحترام للمعلم ومدير المدرسة من خلال البرامج التوعوية والمسلسلات والأفلام.
- أن يكون هناك اجتماع شهري لتوزيع الأدوار الإدارية وأخذ موافقة جميع المعلمين للالتزام بها، مثل إشراف الفناء والمتابعة لحالات بعض الطلاب مع الأخصائي الاجتماعي وتحديد مواعيد منتظمة لمقابلة أولياء الأمور وهكذا.
- منح القيادات المدرسية بعض السلطات لعمل اتفاقات مشاركة مجتمعية للاستفادة من مؤسسات المجتمع الخارجي.
- توفير وسائل نقل ومواصلات جيدة للمعلمين والقيادات المدرسية وخاصة الذين يقطنون بعيدا عن المدرسة.
- منح أجور عادلة لهذه الفئة تفي باحتياجاتهم.
- وضع نظام عادل للحوافز والتعويض والتأمينات.
- تحديد الاختصاصات في الإدارة المدرسية.
- اختيار أشخاص تتوافر فيهم السمات والمهارات القيادية، تمكنهم من التميز والإبداع في المهام التي يقومون بها.
- (ج) فيما يتعلق بالآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تمكين القيادات المدرسية لتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التعليمية، فقد تمثلت إجاباتهم فيما يلي:**
- إعداد قاعدة من البيانات والمعلومات الصحيحة، والتي يمكن من خلالها دعم القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات.
- عمل اجتماعات دورية يتم من خلالها اتخاذ القرارات المدرسية المهمة.
- تمثيل القيادات المدرسية المتميزة في لجان التطوير، حتى تأتي القرارات من الواقع واحتياجاته.

- منح القيادات المدرسية المزيد من الاستقلالية لاتخاذ القرارات الرشيدة، على أن يقابلها محاسبية على النتائج.

(د) فيما يتعلق بالآليات المقترحة المتعلقة بتحقيق الأمان الوظيفي للقيادات المدرسية من واقع خبراتهم المهنية والميدانية، فقد تمثلت أهم هذه المقترحات في الآتي:

- تفعيل دور النقابات وفروعها لتساند المعلمين والقيادات المدرسية في أي مشكلات وقضايا تخصهم (اجتماعية ومهنية وأمنية).
- إصدار الوزارة تشريع لحماية مدير المدرسة من أي انتهاك سواء من قبل الطلبة أو أولياء الأمور.
- عمل جدول للأجور يشعرهم بالأمان، وتقديمه للتصديق عليه من مجلس الشعب، من خلال البحث عن مصادر جديدة للتمويل من أجل تحسين الأوضاع المالية للعاملين، مثل إعادة النظر في فلسفة مجانية التعليم، وجعله للمستحقين والتميزين فقط، والاستغلال الجيد للأصول المتاحة.
- مشاركة النقابات مع القيادات التنفيذية لإصدار تشريعات تساند المعلمين والقيادات المدرسية في حالة العجز والمرض والتأمينات التي يحصلون عليها.
- العدل والمساواة بين العاملين في المؤسسات التعليمية وديوان الوزارة في المكافآت والحوافز والأجر الإضافي.
- تأسيس مستشفيات لائقة لعلاج المعلمين والقيادات المدرسية والعاملين في المؤسسات التعليمية بشكل عام.
- وضع ضوابط للتوجيه الفني بالمدارس، تحمي القيادات المدرسية من تضارب القرارات، وتوجههم نحو حل المشكلات المهنية التي تواجه هذه القيادات.

(هـ) فيما يتعلق بالآليات المقترحة المتعلقة بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والاجتماعية للقيادات المدرسية من ناحية ومهام عملهم من ناحية أخرى: فقد أبرزت النتائج ما يلي:

- تحقيق العدالة الاقتصادية للقيادات المدرسية مقارنة بالقيادات العليا.
- تخفيف الأعباء الوظيفية، حتى يتمكن من إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل المدرسة وخارجها.
- تحقيق العدالة والمساواة في الأجور والمرتبات والحوافز والتي تجعله لا يبحث عن وسائل وطرق أخرى لتلبية احتياجات الأسرة.
- تشجيع قيادات المديرية والإدارات التعليمية (المادي والمعنوي) للمتميزين من القيادات المدرسية.
- تحقيق الأمان الوظيفي الاقتصادي والاجتماعي والمهني والذي يكون له مردود مباشر على حياته الاجتماعية والأسرية.
- تقديم النقابات الدعم الترفيهي والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين والقيادات المدرسية.

(و) فيما يتعلق بالآليات المقترحة المتعلقة بفرص تحسين قدرات ومهارات القيادات المدرسية لضمان جودة حياتهم الوظيفية، فقد كانت أهم المقترحات التي تم التأكيد عليها ما يلي:

- إعداد برامج تدريبية عن بعد بواسطة خبراء في الإدارة توفيراً للوقت والجهد والتكاليف على القيادات المدرسية.
- منح القيادات المدرسية المزيد من الاستقلالية لإطلاق قدراتهم الإبداعية.
- تفعيل التدريبات المهنية على الواقع من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل التدريب، حتى تعبر عن احتياجاتهم الوظيفية الفعلية.
- تفعيل وحدة التدريب بالمدرسة من خلال توفير الإمكانات والموارد بها.
- الربط بين نتائج رسائل الماجستير والدكتوراه داخل كليات التربية والواقع العملي داخل العملية التعليمية.

- تأسيس بروتوكول تعاون بين كليات التربية والمدارس ومراكز البحوث يهدف إلى تنمية وتدريب القيادات المدرسية بشكل مستمر على الأساليب الإدارية الحديثة.
- فتح أقسام داخل كليات التربية للقيادات المدرسية بحيث يتم إعدادهم للعمل القيادي مباشرة وهم في سن صغيرة.
- توفير نشرات توجيهية وورش عمل واجتماعات دورية لهذه الفئة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين.
- تتبع أثر التدريب في الواقع والوقوف على مدى قدرة هذه القيادات من استخدام القدرات والمهارات التي تم اكتسابها في التدريب.
- ربط رسائل الماجستير والدكتوراه باحتياجات القيادات المدرسية.
- التأكيد على أن يكون التقييم الذاتي جزء من عملية تقييم هذه القيادات للوقوف نقاط الضعف لديهم.

ونجد أن هذه المقترحات من شأنها أن تحقق تطوير قدرات وكفايات قادة مدارس التعليم العام في مصر، وهو ما يحسن أدائهم، كما أنها سوف تحقق لهم الرضا والأمان الوظيفي، وتمكنهم داخل مكان العمل وتساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، وجميعها نتائج تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة (خوقير؛ Manish&Gupta؛ Fernandes et al) كما أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو ما تتفق مع نتائج دراسة (أبو غنيم)

#### الخطوة الثالثة: آليات إجرائية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس

#### التعليم العام.

في ضوء ما ورد تناوله خلال الإطار النظري للبحث ومراجعة الأدبيات، يتضح أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما أن جودة الحياة الوظيفية كمدخل أو فلسفة لإدارة الموارد البشرية لا تركز علي جانب من جودة حياة العاملين وتغفل باقي الجوانب، وليست برنامجاً يبدأ وينتهي، لكن جودة الحياة الوظيفية عملية مستمرة تساعد في تحسين

مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية، كما تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، حيث تركز جودة الحياة الوظيفية على العديد من الأبعاد التي تتشكل وتتكون منها، وتختلف وتتعدد الآراء والمداخل الخاصة بهذه الأبعاد .

وتأسيساً على التحليل النظري للواقع ونتائج الدراسة الميدانية، يتضح أنه على الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أن التركيز على جودة الحياة الوظيفية كأحد المداخل الإدارية الحديثة ما زال قليل الاهتمام به في التعليم العام في مصر. وتأسيساً على ذلك فقد خلص البحث إلى عدد من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة لقادة مدارس التعليم العام، والتي تم تقسيمها وفق الأبعاد الست كما يلي:

### 1-آليات تتعلق برفع معدل الرضا الوظيفي لقادة مدارس التعليم العام:

- إدراج الحقوق بجانب المسؤوليات في التوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية.
- وضع نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت والمعاشات.
- المساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية بين القيادات المدرسية والعاملين في ديوان الوزارة.

- وضع مكافآت للمتميزين من القيادات المدرسية مع وضع معايير واضحة للحصول على هذه المكافآت والتي ترتبط بالنواحي المهنية ونشر القيم الأخلاقية بمدارسهم.

- التعويض العادل عن الحوادث والإصابات والوفاة من الوزارة ونقابة المعلمين.
- وضع نظام تأمين شامل للقيادات المدرسية وأسرههم بما يحقق لهم الرضا على المستوى المهني والشخصي.
- التقدير والاعتراف بجهود وأهمية هذه الفئة على مستوى المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

- مد الوحدات الموجودة بالمدرسة بالإمكانيات والموارد لتفعيل مهامها مثل وحدة التدريب والجودة ووحدة المعلومات وغيرها من الوحدات، حتى تستطيع القيادات المدرسية من القيام بالمهام الموكلة لها.

- سن تشريعات بمجلس الشعب لربط قيادات نقابات المعلمين بالقيادات التنفيذية في الإدارة العليا، للتصدي لمشكلات القيادة المدرسية (المهنية والاجتماعية والترفيهية)، مما يشعرهم بأهمية وجدوى آرائهم في تطوير العملية التعليمية.

## 2-آليات تتعلق بتخفيف حدة الإجهاد المهني.

- توفير الوزارة وسيلة المواصلات للقيادات المدرسية أو صرف بدل مواصلات لهم وخاصة الذين تبعد منازلهم عن المدرسة.

- وضع وسيلة اتصال سريعة للتواصل مع مسؤولي الوزارة، لسد العجز في المدارس سواء كان مادي أو بشري.

- سن بعض التشريعات التي تمنح المدارس استقلاليتها، بما يمكن القيادات المدرسية من وضع بروتوكولات تعاون مع منظمات المجتمع المدني لتعويض النقص في الموارد والإمكانيات بالمدارس بالإضافة إلى

- منح مدير المدرسة السلطة للتعاقد لسد النقص مع المعلمين ووضع بند في الميزانية يغطي ذلك.

- التحديد الدقيق لساعات العمل بحيث لا يتم إرسال القيادات المدرسية بعد ساعات العمل للتدريب أو الاجتماعات.

- التوصيف الوظيفي الدقيق للعاملين بوظيفة مدير ووكيل مدرسة منعا لتداخل وتضارب الاختصاصات.

- وضع قانون عادل للأجور والمرتببات يضمن التحسن التدريجي في مرتبات القيادات المدرسية (على فترة لا تزيد عن ثلاث سنوات، وهي فترة مناسبة وذلك لمواكبة جهود الدولة في تحسين أجور العاملين بالتعليم)، مما يقلل من عملية الإجهاد الذهني الناجمة عن التفكير في المتطلبات الأسرية والشخصية.

- سن قرارات وزارية تكفل تخفيف العبء الإداري وتتيح لهم وقت أكبر لمتابعة العملية التعليمية.

- إرجاع هيبة وكرامة المعلم ومدير المدرسة، مع بث برامج توعوية لأولياء الأمور بضرورة التوجه لوكيل شؤون الطلاب لحل المشكلات التي تواجه أبنائهم وليس مدير المدرسة.

- تحديد أوقات التدريب بعيدا عن الإجازات الرسمية للمدرسة وبعد مواعيد العمل الرسمية، بما يضمن أحقية القيادات المدرسية في التمتع بالإجازات.

- إعادة التكليف الخاص بكليات التربية لسد العجز في المدارس، والتخفيف عن كاهل الوكلاء للقيام بمهامهم الإدارية بجانب المهام التدريسية.

- منح المديرية والإدارات التعليمية حوافز للتميز للقيادات المبدعة.

- توفير حياة كريمة للقيادات المدرسية من خلال نظام عادل للتأمينات والتعويض عن العجز والحوادث، يخفف عنهم الإجهاد الذهني الناجم عن التفكير في المستقبل.

- تفعيل الخدمات المقدمة من النقابات من أنشطة ترفيهية واجتماعية.

### 3- آليات تتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع القرار:

- إعداد قاعدة من نظم المعلومات ودعم القرار، تمكن القيادات المدرسية من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- سن تشريعات تحقق الاستقلالية للقيادات المدرسية، مع وضع نظم للمحاسبية على النتائج المحققة.

- تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي بين القيادات والعاملين في المدرسة لسرعة اتخاذ القرارات.

- التحضير المسبق للاجتماعات والذي يضمن سهولة وسرعة اتخاذ القرارات.

- تفعيل الدور الحقيقي لمجلس الآباء والمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة والتي تساعد العاملين في أبداء رأيهم دون خوف.

- التمكين النفسي للقيادات المدرسية، والذي يقلل معدلات الخوف لديهم من التجريب ويحفزهم على الابتكار الوظيفي.

- تحديد نسبة رقمية (ولتكن 5% من القيادات المتميزة) لتمثيل في لجان التطوير بالوزارة، حتى تأتي قرارات الإصلاح والتطوير متماشية مع احتياجات الواقع الفعلي.

#### 4-آليات تتعلق بتحقيق الأمان الوظيفي:

- سن تشريعات تضمن نظام عادل للأجور أسوء بالعاملين بالوزارة.  
- إعادة الحوافز المستقطعة من القيادات المدرسية والمتمثلة في حافز طبيعة العمل وحافز بدل الضيافة.

- توفير المستشفيات المناسبة لعلاج العاملين بالمؤسسات التعليمية، هم وأسرهم.  
- توفير تشريعات تضمن العدالة الاقتصادية والاجتماعية والمهنية للقيادات المدرسية.

- مساواة العاملين بالمؤسسات التعليمية مع العاملين بديوان الوزارة فيما يتعلق بالأجور والحوافز لتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية للجميع.  
- تشجيع المديرية والإدارات التعليمية المتميزين من القيادات المدرسية.  
- إعادة اهتمام الدولة بعيد المعلم (10 سبتمبر) ووضع معايير لتكريم المبدعين والمتميزين من القيادات المدرسية على المستوى المهني والأخلاقي.  
- تفعيل دور النقابات لمساندة المعلمين والقيادات المدرسية في مشاكلهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية.

- تقنين عمل لجان المتابعة وتقليل سلطاتها والتحديد الدقيق لاختصاصاتها، تجنباً لتضارب القرارات والتخفيف من حدة الرعب والخوف الذي يمتلك المدير من القائمين على العمل بهذه اللجان.

- وضع خطط للآزمات تضمن حسن التصرف في الآزمات التي ممكن أن تواجه المدرسة (حريق - زلزال - انتشار وباء) مع توفير المديرية والإدارات التعليمية الإمكانيات والوسائل المطلوبة.

- تقليل معدلات تنقل القيادات المدرسية بين المؤسسات التعليمية حتى يشعروا بالاستقرار الوظيفي.

- وضع معايير (مهنية وشخصية) واضحة للترقي والشفافية في إعلان هذه المعايير لضمان إعطاء الفرصة لترقي المتميزين فقط لهذه الوظيفة.

### 5-آليات تتعلق بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية:

- التحديد الدقيق لمهام جميع العاملين بالقيادات المدرسية بما يخفف من الضغوط المهنية والتي يمتد أثرها إلى الحياة الشخصية.

- الأجر العادل الذي يلبي الاحتياجات الأسرية.

- نظام عادل ومرضي للتأمينات والمعاشات والتعويضات.

- نظام حوافز يتركز حول الإبداع والابتكار الوظيفي، والذي يضمن إطلاق قدراتهم الإبداعية في العمل.

- تفعيل دور النقابات في توفير الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

- توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة تتوافر فيها الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة، مع تعزيز بعض المفاهيم والقيم المتعلقة بالعمل الفريقي والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشفافية في توزيع الحوافز، واعتماد المكافأة المتمركزة حول الأداء، وهو ما يقلل من حدة الإجهاد المهني للقيادات المدرسية.

- تشجيع القيادات العليا للقيادات المدرسية على الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية مع توفير الدعم المالي المناسب لهذه المناسبات.

### 6-آليات تتعلق باستخدام وتطوير القدرات البشرية:

- توفير المعلومات الصحيحة التي تمكن القيادات المدرسية من استخدام قدراتهم البشرية سواء كانت القيادية أو المعرفية في اتخاذ القرارات الصحيحة.

- إتاحة الفرصة للقيادات المدرسية من تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية المحيطة.

- تفعيل وحدة التدريب بالمدرسة والتي تتيح تنمية قدرات القيادات المدرسية.

- فتح أقسام للإدارة المدرسية بكليات التربية للطلاب الذين تتوافر فيهم السمات القيادية لإتاحة فرص القيادة للشباب فور تخرجهم.

- إمداد التوجيه الفني لمديري المدارس دائماً بالتغذية الراجعة عن أدائهم وأداء العاملين، بما يمكنهم من تقادي الأخطاء والتعرف على المشكلات وسبل علاجها.
  - تتبع أثر التدريبات التي تحصل عليها هذه الفئة، للوقوف على قدرتهم على استخدام وتطوير الكفايات والمهارات التي اكتسبوها.
  - إرسال الوزارة الذين وقع عليهم الترشيح لوظيفة مدير أو وكيل مدرسة للحصول على دبلوم تربوي في الإدارة المدرسية، وخاصة بعد إصدار وزير التربية والتعليم قرار وزاري بتحمل الوزارة رسوم الدراسات العليا من المعلمين المرشحين والمنشور في جريدة اليوم السابع (الثلاثاء 30 يونيو 2019).
  - التدريب الموجه لاحتياجات القيادات المدرسية والمبني على تحديد احتياجاتهم المهنية.
  - أن تعد برامج التدريب التي تتم سواء على المستوى المحلي أو المركزي على أيدي متخصصين في الإدارة المدرسية.
  - أن جزء من تقييم القيادات يدخل فيه التقييم الذاتي والذي يعتمد على تقييم أولياء الأمور والطلاب والمعلمين والزملاء والمجتمع الخارجي، والذي يساعد هذه القيادات على تطوير قدراتها.
  - أن يقترن التدريب بالتحفيز المادي والمعنوي.
  - تكليف العاملين بالإدارة المدرسية بالقيام ببحث سنوي يعبر عن مشكلة من المشكلات التي واجهتهم أثناء العام مع وضع مقترحات لحل هذه المشكلة، مع إمكانية الاستعانة بخبرات أساتذة كليات التربية والمراكز البحثية في حلها.
  - أن يمنح فرص الترقى لوظيفة مدير ووكيل مدرسة من القيادات الشابة الحاصلة على دبلوم أو ماجستير في الإدارة المدرسية.
- الخطوة الرابعة: توصيات البحث:**

1- ضرورة إعداد برامج لتحسين الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية تتضمن جميع أبعاد جودة حياة العمل، وتتضمن الفترة الزمنية المقترحة لتطبيق هذه البرامج، والمشاركين

- في إعداد هذه البرامج والمتمثلين في قيادات النقابات وقيادات الإدارة العليا، والموارد والإمكانات المطلوبة للتنفيذ الناجح لهذه البرامج، مع تتبع أثر هذه البرامج بعد تنفيذها.
- 2- ضرورة الاهتمام بالبعد الاقتصادي للقيادات المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وإعادة النظر بالأمور المرتبطة بـ (الأجور والمكافآت-التأمينات والتعويضات - مكافأة نهاية الخدمة - وعدالة نظام الترقيات ونظام الحوافز).
- 3- ضرورة الاهتمام بالبعد الاجتماعي والمتعلق بـ (تهيئة بيئة مدرسية فعالة تسمح بالعلاقات الودية والاجتماعية للعاملين بالمدرسة، وسماع رأي العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وعمل اجتماعات دورية لتقوية الروابط والعلاقات بين مدير المدرسة والإدارة المدرسية والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة).
- 4- ضرورة الاهتمام بالبعد النفسي والاجتماعي والمتعلق بـ (الرضا الوظيفي والأمان الوظيفية والعلاقة المتوازنة بين الحياة الشخصية والاجتماعية).
- 5- ضرورة الاهتمام بالبعد المهني من خلال توفير برامج تنمية مهنية مستمرة على أيدي متخصصين في الإدارة المدرسية، وتحفيز القيادات المدرسية على التطوير الذاتي، مع وضع حوافز مادية للمتميزين مهنياً.
- 6- دعم القيادات المدرسية على العمل بروح الفريق والمشاركة في التغذية الراجعة الخاصة بهم، من خلال وضع بنود للتقييم الذاتي وتقييم الزملاء والمجتمع الخارجي.
- 7- إشراك الإدارة العليا للقيادات المدرسية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، ومددهم بالمعلومات والحقائق التي تمكنهم من أداء عملهم و
- 8- تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التربوية على مستوى السياسات التعليمية.
- 9- التمكين النفسي للقيادات المدرسية وإرساء مشاعر الأمن والاستقرار الوظيفي لديهم لإتاحة الفرصة لهم لتوظيف وإطلاق قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- 10- تفعيل ثقافة الحوار بين القيادات المدرسية والمعلمين والمجتمع المدرسي داخل وخارج المؤسسة التعليمية للمساعدة على تهيئة ثقافة تنظيمية فعالة في المدارس، تحد من ضعف رضا العاملين بالمدرسة وهو ما يساعد على تحسين أدائهم.

11- مزيد من استقلالية المدارس لتمكين قيادتها من اتخاذ القرارات، وعمل بروتوكول شراكة مع مؤسسات المجتمع الخارجي، مع تفعيل نظام المحاسبية نظير هذه الاستقلالية.

12- سن تشريعات تضمن التحسين التدريجي للأجور والحوافز والتأمينات خلال فترة زمنية تتراوح بين (3-5) تماشيا مع توجهات الدولة نحو تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بالمؤسسات الحكومية.

### مراجع البحث

#### - أولاً: المراجع العربية:

1. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة (2018) برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد37، المجلد 10، ص 19.
2. برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور (2010) جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية، المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، العدد 2، المجلد الأول، ص 249.
3. البلبيسي، أسامة زياد يوسف (2012) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة)، ص 50
4. بن خالد، عبد الكريم؛ بو حفص، مبارك (2015) فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" الجزائر"، العدد 20، ص 125.
5. التهامي، محمد جودة (2010) أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي: دراسة تحليلية مقارنة، دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق -مصر، العدد 68، ص ص 177،142.

6. جاد الرب، محمد سيد (2008) جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 28.
7. جمهورية مصر العربية (2014) دستور مصر الصادر عام 2014، القاهرة، المطابع الأميرية.
8. حسيب، السيد فتحي؛ عبد الفتاح، إيمان صالح حسن (2011) تغيير الإدارة وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية لتحقيق تميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لمواني بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد) - مصر، العدد 2، ص 350.
9. حمادنه، همام سمير (2019) مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 39، المجلد 12.
10. خضر، شهاب محمد وأمين، محمود محمد (يونيو 2015) اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر)، المجلد 35، ص 337.
11. ديوب، أيمن حسن (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 30، ص 209-210.
12. رسمي، محمد حسن وآخرون (2018) أثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية، مجلة المعرفة التربوية، العدد 11، مجلد 16، ص 102.
13. زغلول، إيمان رجب (2016) تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 108.

14. زغول، ايمان رجب (2017) تقييم أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء مدخل منظمات التعلم. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 85.
15. السيد، سماح السيد محمد (2018) تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية "المنوفية"، العدد 1، المجلد 33، ص ص 256، 258.
16. الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2017) تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجله كلية التربية جامعة -بورسعيد، العدد 21، ص ص 428-429.
17. عبد الرازق، شيماء حسين ربيع (2015) العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، العدد 54، ص 65.
18. عبد الرسول، محمود أبو النور (2012 إبريل) الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع-المأمول دراسات تربوية واجتماعية -مصر، العدد 2، المجلد 18، ص 42.
19. العجمي، كروز تراحيب سالم (2017) تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية (جامعة عين شمس -كلية البنات للآداب والعلوم والتربية)، العدد 18، المجلد 3، ص ص 340-341.
20. على، على محمد يحيى (2015) مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)، العدد 1، المجلد 31، ص 73.
21. العمري، حمد بن سعيد؛ اليافي، رندة سلامة (2017) أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد 13، ص 69.

22. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2019) واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤتمر الإقليمي لمعهد التخطيط القومي تحت عنوان "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة من 17-19 فبراير، ص ص 19، 6.
23. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (مارس 2012) استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر. مصدر مستقبل التربية العربية - مصر، العدد 76، المجلد 19، ص 11.
24. مجلس الوزراء، مركز استطلاع الرأي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، استطلاع رأي حول تفضيل الأسر المصرية لأنواع التعليم المختلفة في المدارس في مصر، يناير 2011
25. مجلس الوزراء، مركز استطلاع الرأي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، استطلاع رأي حول إنفاق أولياء الأمور على المستويات المختلفة من التعليم، مارس 2011
26. محمد، نور الهدى على (2018) تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة البحث العلمي في التربية (جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية)، العدد 19، المجلد 9، ص 612.
27. النجار، حميدة محمد (2017) أثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، جامعة الأزهر "مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي"، العدد 62، المجلد 21، ص 239.
28. نصر، عزة جلال مصطفى (2017) الذكاء العاطفي وتحسين الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية (جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية)، العدد 18، المجلد 9، ص ص 322، 338-337.

29. هاجر، قريشي وفهيمية، باديسي (2016) جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية "جامعة قسنطينة - الجزائر، العدد 3، ص 222.
30. وردة، برويس؛ هادف، نجاه ساسي (2018 أكتوبر) أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية (الجزائر)، العدد5، ص 223.
31. وزارة التربية والتعليم (2014) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، وزير التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
32. وزارة التربية والتعليم (2017) قرار وزاري رقم (164) لسنة 2016 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: مكتب الوزير.
33. وزارة التربية والتعليم (2018 / 2019) كتاب الإحصاء السنوي، القاهرة: الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
34. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين (2017-2020)، جمهورية مصر العربية: وزير التربية والتعليم
35. يعقوب، خالد عطية (يناير 2012) تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، الثقافة والتنمية - مصر، العدد 52، المجلد 12، ص 165.

## ثانيا: المراجع الإنجليزية:

36. AFŞAR, Selda TAŞDEMİR (2014) Impact of the Quality of Work–life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey, International Journal of Social Sciences, 3(4), p.125.

37. Akar, Huseyin (2018) the Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers, European Journal of Educational Research, 7(2), p.170.

38. Akram, Muhammad et all (Dec 2017) Quality of School Work Life of Public School Teachers: Cases from Turkey and Pakistan, Journal of Education and Educational Development. 4(2), pp.245, 249.

39. Alzalabani, Abdulmonem Hamdan (2017) A Study on Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia, Arabian Journal of Business and Management Review, 7(2), p.2.

40. Amin, Zulkarnain (2013) Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors, International Journal of Applied Psychology, 3(3), p.39.

- 
41. Angelovič, Martin; Ištok, Robert (2016) How to assess quality of life. Theoretical and methodological research aspects in cross-border regions Bulletin of Geography. Socio-economic ,Series 32:
42. Bahrami ,Susan & Habibzadeh, Abbas (2017) Evaluation of Quality of Work Life and its Dimensions in Iranian Higher Education, Middle East Journal of Family Medicine, p.230.
43. Barzegar ,Mehdi et al (2012) Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran , International Journal of Hospital Research , 1(1),p.1.
44. Business Dictionary (2019) vision statement, <http://www.Businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>.
45. Cambridge dictionary (2019) Meaning of vision, <https://dictionary.Cambridge.org/dictionary/English/vision>.
46. Çetinkanat .Ayşe Canan & Kösterelioğlu, Meltem Akın (2016) Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers, Journal of Educational Research, 4(8),p.1779.
47. Chib ,Shiney (December 2012) Quality OF Work Life And Organizational Performance Parameters At Workplace , SEGi Review 5( 2),pp.36-38.
48. Dayoub ,Ayman Hasan (2014) Employee Empowerment As on Approach to Quality of Work Life improvement in communication sector (empirical study), Damascus Univ. Journal , 30(1),p.209.
-

- 
49. Denvir ,Ann et al (2014) Quality of Working Life in the UK, London: The Institute for Employment Studies”IES”,p.19.
50. Dilshad, Rana Muhammad& Latif, Muhammad Ijaz (2013) Focus Group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis, Pakistan Journal of Social Sciences, 33(1), p.192.
51. Fatmasari ,Endayani; Mochammad ,Musadieg & Wulida, Afrianty Tri (February 2018)The Effect Of Quality Of Work–Life And Motivation On Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable, RJOAS, 2(74),p.108.
52. Fernandes, Renato Borges et al (2017) Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations, ESPACTION, 38 (3),p.5.
53. Ghassabkar ,Gholamhossein and Mirjafari, Seyed Ahmad(2018)Investigating the relationship between self–efficacy and quality of work life with creativity among employed male and female teachers in the education of Deylam and the countryside , Indian Journal of Positive Psychology, 9(2),p.275.
54. Grote ,Gudela & Guest .David (2017) the case for reinvigorating quality of working life research, human relations, 70(2), p.150.
55. Gupta, Barkha and Anukool Manish(jan–mar.2016) Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians, Avesha journal of management, 9(1),p.8

---

56. Haghgui ,Hoda (2015) Empowerment, quality of work life and job satisfaction , Journal of Exploratory Studies in Law and Management, 2(3),p.205.

57. Hans , Arvind et al (2015) A Study on Occupational Stress and Quality of Work Life (QWL) in Private Colleges of Oman, Global Business and Management Research: An International Journal ,7(3),p.56.

58. Horst ,Diogo José et al(June 2014) Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 2(5),p.88.

59. Karakose ,Turgut, Kocabas, Ibrahim and Yesilyurt, Hayrullah (2014)A Quantitative Study of school administrators' Work-life balance and job satisfaction in in public schools, Pakistan Journal of Statistics , 30(6),pp.1231,1232.

60. Kitratporn ,Poonsook & Puncreobutr ,Vichian (2016) Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders. Journal of Education and Practice, 7(11),p.134.

61. Lee ,Ai Noi & Nie ,Youyan (2016)Teachers' Perceptions of School Leader Empowering Behaviors on Psychological Empowerment: A Moderated Path Analysis, New Waves Educational Research & Development ,19(2),p.38.

62. Mbur ,Sophia W. (2014) Relationship Between Quality Of Work Life And Employee Commitment Among Unionized

---

Employees In Kenya commercial Bank, A Research Project Submitted In Partial Fulfillment For The Award Of the Degree of Master of Business Administration , University of Nairobi,pp.4-6.

63. Nili, Alireza; Tate, Mary & Johnstone, David ( January 2017)A Framework and Approach for Analysis of Focus Group Data in Information Systems Research, Communications of the Association for Information Systems,40,p.1, Article 1,available at : <https://eprints.qut.edu.au/108997/>, accessed on : 10/7/2019.

64. Nyumba,Tobias O. et al (2017) The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation, wiley online library journal,p.26.

65. Ogungbamila ,Adepeju & Olasenia ,Janet Tolulope (2019)Gender as a Moderator of the Relationship Between Job Demand and Quality of Work-Life of Police Personnel in Lagos, Nigeria ,Psychological Thought, 12(1),p.63-64.

66. Öztürk, Özden Tepeköylü; Soytürk, Mümine; Gökçe, Hüseyin(2019) Investigation of Relationship between Communication in Academic Environment and Quality of Work Life among Academic Staff ,Asian Journal of Education and Training, 5(1),p.281.

67. Parker, Andrew and Tritter, Jonathan (2006) Focus group method and methodology: current practice and recent debate. International Journal of Research & Method in Education, 29(1), pp.24-25.

- 
68. parvar ,Mohammad Reza Faghih; Allameh ,Sayed Mohsen; Ansari ,Reza (October 2013)Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(10),p.137.
69. Rajanna ,Guglothu (January– March 2016) Quality of Work Life and Job Satisfaction of Employees in SCCL : A Study Of Bhupalpally Area, The Journal of Indian Management, (2249),p.18.
70. Roland, K. & Yeo, Jessica Li (2013) In Pursuit Of Learning: Sense making the Quality of Work Life, European Journal of Training and Development, 37(2), p.138.
71. Sinha, Chandranshu (February 2012) Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations, Australian Journal of Business and Management Research, 1(11), pp.31,34.
72. Sojka, Ladislav (2014) Specification of the Quality of Work Life characteristics in the Slovak Economic Environment, Sociológia, 46(3),pp.284–285.
73. Srivastava, Shefali & Kanpur, Rooma (Mar. 2014) A Study On Quality Of Work Life: Key Elements &It's Implications, IOSR Journal of Business and Management, (16)3,pp.54–57 .
74. Suleman ,Qaiser et al (DEC.2018)Occupational Stress among Secondary School Heads, Journal of Education and Educational Development,5 (2),pp. 242–243.

---

75. Suleman, Qaiser& Hussain, Ishtiaq(2018)Job Satisfaction among Secondary–School–Heads: A Gender Based–Comparative Study, Education Sciences, 8(28),p.1 .

76. Suyantiningsih ,Tri et al (2018) Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Job Performance among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia ,Journal of Economics and Sustainable Development, 9(6),p.55.

77. Swamy, Devappa Renuka et al (May–August 2015) Quality of Work Life: Scale Development and Validation, International Journal of Caring Sciences, 8(2),p.285.

78. Talebi ,Behnam et al (2012) Investigating the Relationship between the Employee’s Quality of Work Life(QWL) and Their Effectiveness in Banking, European Journal of Experimental Biology, 2(5),p.1840.

79. Teryima, Sev Joseph et al (2016) Examining Employee quality of work life (QWL) as A Determinant of Managerial Effectiveness in Business Organizations: A Study Of Nigeria Breweries PLC, LAGOS, Global Journal of Human Resource Management,4(5),pp.4,5.

80. wamy , Nanjunde swaras (2013) Quality of Work Life Of Employees In Private Technical Institutions, International Journal for Quality Research, 7(3),p.285.

## ملحق رقم (1) أسماء محكمي استمارة المجموعة البؤرية

أ.م.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ الإدارة التربوية المساعد ورئيس قسم الإدارة التربوية المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
أ.م.د. عدنان محمد قطيط	أستاذ الإدارة التربوية المساعد -شعبة بحوث التخطيط التربوي
أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ-شعبة بحوث التخطيط التربوي.
أ.د. محمد السيد حسونة	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ ورئيس قسم التخطيط
أ.د. محمد غازي الدسوقي	أستاذ علم النفس المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
أ.د. ميرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التربوية المتفرغ- كلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التربوية- كلية التربية جامعة عين شمس

ملحق رقم (2) أسماء السادة حاضري المجموعة البؤرية

الكلية الفرعية للمعلمين بطوبط القاهرة  
١٠ ش. الصليبية / بالخليفة  
.....  
تلفظ بالأسماء المشارة كمرير بفتح كيمرير

م	الاسم	الوظيفة	رقم التوظيف	التوقيع	ملاحظات
١	د. إبراهيم محمد السليمان	معلم تعليمي			معلم
٢	د. محمد حنفى	معلم تعليمي			معلم
٣	د. محمد رضا النور	معلم تعليمي			معلم
٤	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٥	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٦	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٧	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٨	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٩	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٠	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١١	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٢	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٣	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٤	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٥	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٦	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٧	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٨	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
١٩	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم
٢٠	د. منال محمد عثمان	معلم تعليمي			معلم

ملحق رقم (3) استمارة المجموعة البؤرية بعد التحكيم  
استمارة لقاء مع خبراء القيادات المدرسية والتعليمية حول  
تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية في مصر  
الأستاذ الدكتور /

تحية تقدير ... وبعد ،،،

تأتي الاستمارة التي بين أيديكم ضمن إجراءات بحث بعنوان " تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري: أليات مقترحة".  
وتعبر جودة الحياة الوظيفية عن مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تُحقق حالة التوافق بين عمل القيادات المدرسية وأهدافهم الشخصية، في ضوء الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم، وتوفير بيئة عمل أفضل؛ بما ينعكس إيجابياً بشكل عام على رضائهم الوظيفي، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وتمكينهم وتخفيف حدة الإجهاد المهني، وبما يسهم في تحقيق المشاركة بكفاءة وفاعلية.  
وتشتمل جودة الحياة الوظيفية على العديد من الأبعاد، والتي تحقق للفرد السعادة والرفاهية على المستوى الشخصي والنفسي، وهي: الاستقرار والرضا الوظيفي والإجهد المهني والتمكين واتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، وتطوير واستخدام فرص لتطوير القدرات، وأخيراً التوازن بين الحياة والعمل (وهي العملية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوافز والأجور والترقيات والعدالة والمساواة في العمل).

ويهدف هذا اللقاء إلى استخدام أسلوب العصف الذهني للمجموعة البؤرية لطرح الأفكار والمقترحات، والتعرف على آرائكم حول ما يمكن تطبيقه من إجراءات، يمكن أن تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بالتعليم المصري. ولسيادتكم خالص التقدير والاحترام،

الباحثة: د. عزة جلال مصطفى

- 1- ما واقع جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مصر، من وجهة نظركم؟
  - أ- فيما يتعلق الرضا الوظيفي:
  - ب- فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.
  - ج- فيما يتعلق بالأمان الوظيفي.
  - د - فيما يتعلق بالتمكين واتخاذ القرارات.
  - هـ - فيما يتعلق فرص تنمية القدرات البشرية.
  - و- التوازن بين الاحتياجات الشخصية والمهنية.
- 2- كيف يمكن رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات المدرسية؛ بما يحقق استقرارهم الوظيفي، من وجهة نظركم؟
  - فيما يتعلق بالأجر والأمان الوظيفي وعدد ساعات العمل والدورات التدريبية التي يحصلون عليها ومدى وملاءمتها لطبيعة العمل، والتعامل مع أولياء الأمور، والتقدير والاعتراف من المجتمع.
- 3- ما الأساليب الفاعلة التي يمكن استخدامها لمساعدة القيادات المدرسية في التغلب على الشعور بالإجهاد المهني؟
  - تنظيم العمل، الأعباء الإدارية والوظيفية، مدى مناسبة مواعيد العمل والدورات والاجتماعات، التي يحضرونها، التحاقهم بعمل إضافي بعد انقضاء اليوم الدراسي.

- 5- ما أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تمكين القيادات المدرسية لتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التعليمية؟
- حضورهم لجان التطوير والإصلاح التي تقوم بها الوزارة، مشاركتهم في الأبحاث، الأخذ بتوصيات رسائل الماجستير والدكتوراه التي يقوم بها المعلمون والقيادات المدرسية أثناء العمل.
- 6- من خلال خبرتك المهنية والميدانية، كيف يمكن تحقيق الأمان الوظيفي للقيادات المدرسية؟
- مدى توافر تأمين صحي مناسب، مدى توافر وسائل للأمن والأمان في المدرسة، قدرتهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو ضغط من الإدارة العليا، مناسبة التأمينات والمعاشات التي يحصلون عليها.
- 7- ما مقترحاتكم بشأن تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والاجتماعية للقيادات المدرسية من ناحية، ومهام عملهم من ناحية أخرى؟
- النقابة التعليمية ودورها في دعم الجانب الاجتماعي والترفيهي والمادي للمعلمين والقيادات المدرسية، هيكل عادل للأجور والحوافز، يوازن بين الحياة المهنية والشخصية، التأمين الصحي الشامل للمعلم والمدير والأسرة.
- 8- ما فرص تحسين قدرات ومهارات القيادات المدرسية لضمان جودة حياتهم الوظيفية؟
- التدريب والتوجيه الفني وتبادل المعلومات بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.