

أنماط القيادة الإدارية الفعالة كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا "تصور مقترح"

إعداد:

د/ تهاني شحاتة أحمد عبد اللطيف*

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية الفعالة برياض الأطفال كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال، والتوصل إلى تصور مقترح لنمط القيادة الإداري الفعال لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال؛ ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإستبيان لغرض جمع البيانات تم تطبيق أداة البحث - بعد التحقق من صدقها وثباتها - على عينة من معلمات رياض الأطفال بلغ تعدادها (٥٠٠) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من جميع معلمات رياض الأطفال في محافظة المنيا خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي وتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال، ومن ثم تم تقديم تصورًا مقترحًا لتنفيذ النمط الديمقراطي لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

الكلمات المفتاحية:

أنماط القيادة الإدارية، رياض الأطفال، جودة الحياة الوظيفية، معلمات رياض الأطفال

*مدرس بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا

Effective administrative leadership patterns as an approach to improving the quality of work life for kindergarten teachers in Minya Governorate from the teachers' point of view “A proposed vision”

Abstract:

The research aimed to identify effective administrative leadership patterns in kindergartens as an introduction to improving the quality of work life for kindergarten teachers, and to reach a proposed vision for an effective administrative leadership pattern to improve the quality of work life for kindergarten teachers; To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire for the purpose of collecting data. The research tool was applied – after verifying its validity and reliability – to a sample of kindergarten teachers numbering (500) teachers, who were randomly selected from all kindergarten teachers in Minya Governorate during the first semester of the 2024/2025 academic year. The research results showed that there is a strong correlation between the democratic pattern and improving the quality of work life for kindergarten teachers, and then a proposed vision was presented to activate the democratic pattern to improve the quality of work life for kindergarten teachers in Minya Governorate.

Keywords:

Administrative leadership styles, kindergarten, quality of work life, kindergarten teachers

مقدمة البحث:

يعد الإهتمام بالتربية في مرحلة الطفولة من المعايير الحاكمة لتقدم الدول، وسر تفوق النظام التعليمي على المستوى العالمي، ويرجع ذلك إلى خصوصية هذه المرحلة التي تميزها عن مراحل التعليم الأخرى، بالإضافة إلى ما أكدته النظريات التربوية والنفسية من أن تعلم الفرد يرتبط إلى حد كبير بجذور تعلمه في مرحلة الطفولة المبكرة.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل التطور التكنولوجي الذي يؤثر بشكل كبير على العنصر البشري، فإن رياض الأطفال تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجدد السياسات والإستراتيجيات وتتخذ الإجراءات لبناء الثقة بينها وبين العناصر البشرية المنتسبة إليها؛ مما يعطي لهم الاطمئنان بعدم الاستغناء عنهم سواء على المدى الطويل أو القصير.

ومن هنا، فقد أشارت أمل زناتي، وهالة أحمد (٢٠١٣، ٢٦٥)* أن العنصر البشري هو من أهم عناصر الحياة المهنية والوظيفية، وهو أساس العمل في أي مؤسسة وسبيلها نحو تحقيق أهدافها، والسعي نحو التغيير والتطوير، وأنه يتأثر بشكل واضح بجودة الحياة داخل هذه المنظمات، وما توفره من مناخ جيد وداعم للعاملين بها؛ لذا نال مفهوم جودة الحياة إهتمام بالغ بالبحث والتنظير لدى الباحثين.

وعليه، وإذا كان الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، فإن توفير جودة الحياة الوظيفية له أهمية بالغة وضرورة قصوى للعاملين والمعلمين في المؤسسات التعليمية وفي مقدمة ذلك معلمة رياض الأطفال حيث تقوم بدور الأم البديلة في هذه المرحلة المهمة من حياة الطفل، فنجد أن وظيفتها ليست التعليم فقط بل هي مربية بالدرجة الأولى، وتقوم بالعديد من الأدوار، ومنها: مصممة مناهج، ومنسقة تربوية، وموجهة لسلوك الطفل، ومتخذة قرار، بالإضافة إلى تقييمها للأطفال (مها البسيوني، ٢٠٠٨، ٢٥-٢٦)، فمعلمة رياض الأطفال هي المسؤولة عن تأسيس الأجيال في أهم مراحل عمرهم، وأكثر الشخصيات بذلاً للجهد لكثرة الأعباء عليها؛ لذلك يجب

* يتبع البحث نظام (APA) الإصدار السابع في توثيق المراجع

تحسين حياتها المهنية بما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية والمستفيدين منها (السيد عبدالقادر، ٢٠١٧، ٤٩-٥٠).

وعليه، أكدت دراسة سوزان يوسف (٢٠١١) أنه لكي تتحقق التربية والتنشئة السليمة للطفل لابد من وجود معلمة جيدة، فأداء المعلمة وكفاءتها يعد أحد العوامل المهمة للإرتقاء بمستوى العملية التعليمية، وكفاءة مخرجاتها، حيث تلعب معلمة رياض الأطفال دورًا بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي بالروضة، وهي المحرك الرئيسي للعملية التربوية، والمسئولة الأولى عن نجاحها، فهي التي تتعامل مباشرة مع الأطفال، ويقع على عاتقها مسؤولية توفير البيئة المناسبة لتحقيق النمو السليم للطفل وتحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يطرحها القائمون على النظام وواضعوا الخطط والسياسات إلى نواتج تعليمية متمثلة في صورة معارف ومهارات واتجاهات تظهر في سلوك الطفل.

ولذا، تعد معلمة رياض الأطفال من أهم العناصر البشرية في العملية التربوية بمرحلة رياض الأطفال؛ إذ لا يمكن أن تتحقق فاعلية نظام رياض الأطفال بدون تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات، وقدراتهن على الأداء المتميز؛ ولكي يتحقق الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء فلا بد من مراعاة احتياجاتهن واستمرار نموهن المهني.

وعليه، تتسم البيئة الاجتماعية برياض الأطفال في الوقت الحالي بدرجة كبيرة من التعقيد التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للمعلمات، ومنها: النمط القيادي المتبع، ومعدل الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عناصر التحفيز والدعم بالروضة، وكلها متغيرات تهيئ بيئة عمل جيدة، ومن هنا بدأ الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها المشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للمعلمات بالروضة، حيث تمثل جودة الحياة الوظيفية قضية إجتماعية وسياسية نشأت من تطور المجتمعات الديمقراطية، وإرساء مبادئ حقوق الإنسان، وارتبطت بالتغيرات الاجتماعية، والسياسية، والإقتصادية الموجودة على الصعيد الدولي (عزة جلال، ٢٠٢٠، ٣١).

وعليه، يلعب نمط القيادة دورًا مهمًا ورئيوسًا في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على

تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للإرتقاء بمستوى أدائها إلى مطاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً (هناء عبدالمنعم، ٢٠١٩، ٢١)

واستنتاجا مما سبق، ترى الباحثة أن القيادة الصحيحة هي التي تدفع المعلمات إلى العمل بأقصى قدراتهن لتحقيق أهدافهن الخاصة، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف الروضة، وذلك من خلال نسج أهداف المعلمات مع أهداف الروضة في ظل نظام متكامل للإدارة، تراعي فيه القيادة توفير الحوافز والفرص لتطوير وتنمية قدرات المعلمات وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهن، وتوفير المناخ الذي يساعدهن على الإبداع والإبتكار، ووضع السياسات التنظيمية الفعالة.

وعلى هذا الأساس، يعد توفير القيادة لمتطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال من أهم محفزات الأداء التي يمكن من خلالها المحافظة على المعلمات، واستقطاب المعلمات الكف؛ لذلك ينبغي الإهتمام بتحليل أبعاد الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بشكل دوري لمعرفة مدى جودتها، ومساهمتها في تلبية احتياجات المعلمات المادية والمعنوية (محمد موسى، ٢٠١٥: ٢).

ولقد أكدت دراسة أبو شمالة (٢٠١٨) أن جودة الحياة الوظيفية عملية توفر أفضل ظروف عمل للعاملين من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، والإهتمام بحياة الفرد العملية والشخصية، والتي تؤثر على الأداء الوظيفي ورضاهم والتزامهم مما يحقق الأهداف المنشودة.

وبناءً عليه، أشارت مزيان التاج (٢٠١٧: ١٩٢) إلى أن من أهم متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى القيادة الإدارية الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيها، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، والمشاركة الفعالة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم، ومشاركتها مع الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم، لذلك نجد معارضة شديدة في هذا الإطار.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن نمط القيادة عنصراً جوهرياً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال، حيث يسهم في توجيه سلوك المعلمات برياض الأطفال، ويؤثر في تحقيق الإلتزام التنظيمي، والإستقرار الوظيفي لهن، والذي يؤدي بدوره إلى تميز الروضات وتحقيق أهدافها وصولاً إلى التميز وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال ارتباط المعلمات بقيم وثقافة الروضة، وبذل الجهد لإنجاحها، والمحافظة على تميزها.

مشكلة البحث:

إن رؤية وزارة التربية والتعليم تتلخص في توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة؛ ولتحقيق هذه الرؤية تضطلع الوزارة برسالة قيادة وإدارة، وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي ليستجيب للإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية (وزارة التربية والتعليم، البرامج التنفيذية للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر، ٢٠١٤-٢٠١٧، ٢)

وبالرغم من أن المأمول من قيادات المؤسسات التعليمية في مصر توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة؛ إلا أن السياسة التعليمية بمصر اتسمت بعدم الإستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة وارتباطها بشخص وزير التعليم، بالإضافة إلى عدم تبني نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي، وأن التعليم لم يعرف بحال التحول إلى الإدارة الإستراتيجية التي من مظاهرها قبول المساءلة، ومنهجية الإدارة بالأداء، ولا يوجد للتعليم في مصر رؤية إستراتيجية طويلة الأجل ترسم صورة النجاح؛ مما يجعلنا نعيش أزمة تعليمية تحتاج إلى فكر استشرافي يتبلور في تخطيط إستراتيجي على المدى البعيد (وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٦)

وعليه، فقد رصدت العديد من الدراسات بعض المعوقات وأوجه القصور بالمؤسسات التعليمية التي أثرت على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومنها: دراسة عبدالمنعم الدسوقي (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن أعضاء الإدارة المدرسية يعانون الكثير من الضغوط الوظيفية، والناجمة من كثرة المشكلات التي يتعرضون لها، والمتمثلة بعضها في: ضعف السلطات وكثرة اللوائح والتعليمات، وضعف الإمكانيات، وعدم تناسب القدرات مع المسؤوليات، هذا إلى جانب محدودية اقتناعهم بجهود الوزارة في التجديد التربوي، وأن التنفيذ يأتي خوفا من المساءلة.

كما توصلت دراسة إيمان رجب (٢٠١٦، ١٠٨) إلى أن المؤسسات التعليمية تعاني من المركزية الشديدة التي أدت إلى ضعف المرونة، 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، وجميعها 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.

وعلى الرغم من أن تطوير مرحلة رياض الأطفال يعد أحد أهم أولويات سياسة وزارة التربية والتعليم، والتي تهدف إلى توفير تعليم منظم ورعاية شاملة في هذه المرحلة اعتمادًا على توفير بيئة تربوية تتسم بالجودة؛ إلا أن الإحصاءات أشارت إلى وجود العديد من التحديات التي تؤثر على تحقيق ذلك، ومنها: قلة أعداد المعلمات والموجهات المتخصصات والمؤهلات تأهيلاً عالياً في مجال رياض الأطفال في هذه المرحلة المهمة من عمر أطفالنا، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب التي تنفذ لرفع كفاءة معلمات وموجهات رياض الأطفال، كما أكدت استراتيجيات البرامج على ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والمعلمات والقيادات التربوية لتطوير الأداء وسد العجز في أعداد المعلمات سنوياً، مع ضرورة تحسين جودة العملية التعليمية من خلال وضع معايير، ونظم متابعة وتقويم تركز على المعايير القومية للتعليم بما يضمن تحقيق الجودة وتقديم نموذج تربوي جديد، حيث أن المخرجات المتوقعة بنهاية ٢٠١٦-٢٠١٧ وضع إطار عمل مؤسسي منظم لهذه المرحلة لتحقيق الجودة والفعالية، مع توافر معلمتين مدربتين / فصل تزيد كثافته عن ٣٠ طفل، وهذا لم نلاحظه حتى الآن؛ ولذلك تشعر معلمة رياض الأطفال بضغوط العمل الذي ينتج عنه ضعف الرضا الوظيفي ؛ وبالتالي لا تشعر معلمة رياض الأطفال بجودة الحياة الوظيفية (وزارة التربية والتعليم، البرامج التنفيذية، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤-٢٠١٧، ٧-١٠).

ومن هنا، فقد رصدت بعض الدراسات وجود العديد من المشكلات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال، ومنها: دراسة حنان محمد (٢٠١٩) حيث توصلت إلى وجود العديد من التحديات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال، ومنها: وجود إدارة غير واعية وغير داعمة للمعلمات، وليست على قدر من المرونة في التعامل مع المعلمات؛ مما ينتج عنه عدم تميز رياض الأطفال؛ وذلك لأن توافر إدارة مدرسية ناجحة تستطيع أن تحقق التميز داخل المؤسسة، وأن الإدارة الناجحة لا تركز فقط على الجوانب الإدارية بل تركز على تهيئة المناخ المدرسي المناسب للعمل، كما أوصت الدراسة بعقد ورش عمل للمدربات تحدد الأدوار المنوطة بهن واختصاصهن ومسؤوليتهن.

وعليه، ورغم الدور الذي تقوم به الأكاديمية المهنية للمعلمين في تقديم برامج تدريب سواء للتربية أو تنمية القدرات لأعضاء الإدارة المدرسية لتطوير أدائهم، إلا أن هذه البرامج يقابلها بعض التحديات، فقد أن الأكاديمية مازالت في حاجة إلى التنسيق مع كليات التربية ومراكز البحوث ومراكز التنمية المهنية، حيث أشارت دراسة إيمان العربي (٢٠١٢) إلى ضعف العلاقة بين ما يتم تدريسه في كليات الإعداد وبين الواقع الفعلي لتربية الطفل، وتوحيد برامج التدريب على مستوى الجمهورية دون مراعاة احتياجات المعلمات واختلاف البيئات، ودراسة ناهد محمد (٢٠١٣) إلى ضعف الأداء التعليمي لمعلمات رياض الأطفال؛ ويرجع لقلة اطلاعهن المستمر، وافتقار التدريبات المقدمة لهن لتنمية قدراتهن على استخدام أساليب وطرق تدريسية قائمة على حاجات الطفل، وغياب التقييم المتابعي بعد انتهاء الدورات التدريبية لتقدير مستوى كفاءة هذه البرامج التدريبية.

وبالاطلاع على الخطة الإستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين استنتجت الباحثة أن الميزانية المدرجة لتدريب المعلمين ضعيفة جداً، حيث أن المخصص مليوناً جنيه للإدارة المركزية للتدريب فقط، وخمسة ملايين جنيه للمحليات فيكون متوسط المخصص للمعلم سبعة جنيهات سنوياً، وهذا يوضح مدى تضاؤل فرص التنمية المهنية للمعلمين خلال العام، هذا إلى جانب أن برامج الأكاديمية تقتصر إلى التسويق الجيد للأنشطة والخدمات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم (الخطة الإستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٧، ٢٤).

وبهدف التحقق من مشكلة البحث وبيان أبعادها للوقوف على مدى تحقق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات فردية مع معلمات رياض الأطفال - والبالغ عددهن (30) من بعض الروضات بمحافظة المنيا-؛ وبطرح عليهن الأسئلة التالية:

ما الصعوبات التي تواجههن أثناء العمل بالروضات؟، وهل يتوافر لديهن الدافعية والشعور بالأمان الوظيفي، والرغبة في البقاء بالعمل؟ ما البرامج التدريبية المقدمة والمتعلقة بالسلامة والصحة المهنية؟ هل توجد حوافز أو مكافآت لمعلمات رياض الأطفال؟ وقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن هناك العديد من التحديات المهنية التي تواجههن أثناء العمل، ومنها ما يلي:

- وجود قائد إداري للروضات متمثلاً في - مدير مرحلة التعليم الأساسي- غير متخصص بمرحلة رياض الأطفال؛ وبالتالي لا يتوافر لديه الوعي الكافي بطبيعة هذه المرحلة وكيفية التعامل.
- شعور معلمات رياض الأطفال بعبء العمل نتيجة لوجود عجز في أعداد معلمات رياض الأطفال نظراً عدم طرح فرص تعيين معلمات رياض أطفال جدد، بالإضافة إلى قلة منح فرص للتقدم والالتحاق الوظيفي بمرحلة رياض الأطفال في حين توافرها لباقي المراحل التعليمية الأخرى، حيث أن هناك معلمات بلغت سن ٥٢ عاماً من العمر ومازالت تقوم بالتدريس للأطفال داخل القاعات، حيث أكدت الباحثة أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي يكاد يكون منعدماً بمرحلة رياض الأطفال، وأن معلمات رياض الأطفال التي تبلغ عدد سنوات الخدمة التي تجعلها تحصل على ترقية، يطلب منها لو لديها الرغبة في الحصول على هذه الترقية أن تحصل عليها بمرحلة التعليم الأساسي، وبالتالي ترفض معلمة رياض الأطفال، لأنها لا تتوافر لديها أي خبرة أو معرفة بإدارة هذه المرحلة التعليمية، وهذا أحد الأسباب الرئيسة لاستياء معلمات رياض الأطفال وعدم رغبتهم في العمل برياض الأطفال، حيث لا تتمتع المعلمات بكافة الامتيازات التي تتمتع بها المعلمات في بقية المراحل التعليمية، حيث أن إدارة المدرسة الملحقة بها رياض الأطفال تنظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة مهمشة غير ضرورية وليس لها أي متطلبات لمراعاتها.
- قلة البرامج التدريبية المقدمة وخاصة البرامج المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية، وهذا يتعارض بشكل كبير مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تؤكد على ضرورة تنمية وعي الطفل بعوامل السلامة والصحة المهنية.
- عدم ملائمة قاعات التدريب؛ مما يصبح هناك عدم رغبة لدى معلمات رياض الأطفال في حضور التدريب وتقديم الكثير من الإعتذارات لعدم الحضور، ويفرض الحضور بطريقة إجبارية؛ مما يشعر المعلمات بالتسلط والسيطرة، وهذا ما أشارت إليه دراسة رشا عثمان (٢٠١٩) حيث أشارت إلى شكوى معلمات رياض الأطفال من التدريبات المقدمة لهن من حيث الوقت وضعف كفاءة بعض المدربين، كما أشارت أيضاً دراسة سحر توفيق (٢٠١٥)

إلى شكوى معلمات رياض الأطفال من التدريبات المقدمة بسبب بعد أماكن التدريب عن الروضات، وضعف قدرة هذه البرامج على تحسين الممارسات المهنية للمعلمات.

- النظرة السلبية لمعلمات مرحلة التعليم الأساسي لرياض الأطفال على أنها مرحلة غير إلزامية؛ وبالتالي تتأثر معلمات رياض الأطفال بهذه النظرة السلبية.

- ندرة صرف أي حوافز أو مكافآت لمعلمات رياض الأطفال نظيرًا لما يبذلونه من مهام بعيدة عن التدريس بالقاعات كالإشراف على الروضة.

- ضعف تشجيع معلمات رياض الأطفال على طرح أفكار مبتكرة لتطوير الروضات. واستنتاجًا لما سبق، ترى الباحثة أن نجاح رياض الأطفال في الوقت الحاضر يستلزم منها إعطاء المزيد من الأهمية بجودة الحياة الوظيفية الداعمة للمعلمات، وذلك من خلال: تحسين كفاءة أداء المعلمات، توافر نظم أجور ومكافآت تتناسب مع ما يقمن به من مهام، توافر بيئة عمل صحية وأمنة تتلاءم فيها مؤهلات وقدرات ومهارات المعلمات مع المهام الوظيفية لهن، وتتوافر فيها كل السبل الداعمة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ ولتحقيق هذا كله يستلزم وجود قيادة إدارية داعمة تهتم بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمات، وتتبنى النمط القيادي الأمثل، بما يتلائم مع المستجدات الموجودة في بيئة العمل، ومن هنا يمكن القول إن مستوى أداء رياض الأطفال ما هو إلا مرآة عاكسة لثقة وولاء وأداء معلماتها، والذي لا يأتي بدون شك إلا برضا وظيفي تام، وتحقيق جودة حياة وظيفية، ومن هنا نمى للباحثة فكرة التعرف على واقع النمط القيادي السائد برياض الأطفال بمحافظة المنيا، والوصول إلى وضع تصور مقترح لنمط القيادة الأفضل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لأنماط القيادة الإدارية الفعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

٢- ما مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

٣- هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد وأبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن؟

أهداف البحث:

- التعرف على واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد وأبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن
- الوصول إلى وضع تصور مقترح لأنماط القيادة الإدارية الفعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

أهمية البحث:

انقسمت أهمية البحث إلى:

الأهمية النظرية:

تمثلت الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يلي:

- قد يفيد البحث الحالي المسؤولين ومتخذي القرار في التعرف على النمط القيادي الفعال برياض الأطفال.
- يعد هذا البحث تدعيمًا للدراسات والبحوث التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في الروضات بصفة عامة.
- إلقاء الضوء على الواقع الحالي للنمط القيادي الإداري السائد بالروضات وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل هذه الروضات.

الأهمية التطبيقية:

تمثلت الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما يلي:

- تطوير مرحلة رياض الأطفال، والارتقاء بكفاءتها لتتنافس مع متغيرات العصر وتحدياته.
- يقدم البحث الحالي نموذجًا لنمط قيادي فعال ومحققًا لجودة الحياة الوظيفية للمعلمات بالروضات.

- قد تساعد نتائج وتوصيات البحث المسؤولين على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة نحو تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمات لعلاقتها بالأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الروضة.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة موضوع البحث.

عينة البحث:

طبق البحث على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا بلغ عددها (٥٠٠ معلمة) من جميع الإدارات التعليمية والبالغ عددها (٩) إدارات على مستوى محافظة المنيا

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على التعرف على واقع أنماط القيادة الإدارية برياض الأطفال وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الحدود البشرية على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا. بلغت عددها (٥٠٠ معلمة).
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.
- **الحدود مكانية:** بعض الروضات الحكومية بمحافظة المنيا.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

أنماط القيادة الإدارية: Administrative leadership styles

عملية توجيه وتحفيز المعلمات برياض الأطفال بمحافظة المنيا من خلال التأثير في سلوكهن وتنسيق جهودهن وتوجيهها وتنظيم الموارد بطريقة فعالة لبلوغ الغايات المنشودة لتحقيق أهداف الروضة.

جودة الحياة الوظيفية: Quality of Work Life (QWL)

مجموعة من الإجراءات والعوامل المرتبطة بتحسين وتطوير الجوانب الخاصة بمعلومات رياض الأطفال بمحافظة المنيا والتي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العمل، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف الروضة.

الإطار النظري للبحث:

تم تناول الإطار النظري للبحث من خلال محورين، وهما:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة الإدارية برياض الأطفال.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة الإدارية برياض الأطفال:

تعتبر أنماط القيادة الإدارية عن مجموعة الخصائص والقدرات والإجراءات التي تمارسها القيادة الإدارية برياض الأطفال للتأثير في شخص ما أو مجموعة من الأشخاص في العمل، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة (هنا عبد المنعم، ٢٠٢٤، ٣٨-٣٩)، ولذا فالنمط القيادي سلوك أو مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القائد للإشراف على مرؤوسيه، والتي تجعلهم يقومون بأداء مهامهم للوصول إلى الأهداف التي تحددها المؤسسة (عبد الكريم صالح، ورايح هواف، ٢٠١٦، ٩) وعليه، يرتكز سلوك القادة في تعاملهم مع العاملين على عدة أنماط سلوكية، وقد حددت النظريات مجموعة من الأنماط التي يتخذها القائد، والتي تحدد علاقة القادة بالعاملين، حيث عرفت مريم الزهراني (٢٠١٤، ١٣٤) النمط القيادي، بأنه: الأسلوب والتصرفات التي يمارسها القائد مع العاملين للتأثير في سلوكهم؛ لجعلهم يتعاونون في تحقيق الأهداف المرغوبة، وتحسين الأداء.

وترى الباحثة أن القيادة هي: القدرة على جعل معلمة رياض الأطفال تفعل ما ترغب به ليس لكونها مجبرة عليه من القيادة الإدارية، بل لأنها تريد ذلك، حيث توصف القيادة الإدارية بفن إدارة الأشخاص لما لها من دور كبير في نجاح العمل أو فشله من خلال التأثير في بيئة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهمية القيادة الإدارية برياض الأطفال:

لقد أشار محمد أحمد (٢٠١٨، ٢٤٣) إلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- حلقة الوصل المتمثلة في القوة، والتي تعمل لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتهم المستقبلية.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بين العاملين، وتنمية روح الفريق.
- الإهتمام بمشكلات العاملين، ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لرسم خطط المنظمة.
- تدعيم السلوك الإيجابي للعاملين، والتقليل من السلبيات.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين.

ولذا، ترى الباحثة أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تهدف إلى توجيه المعلمات وتحفيزهن نحو تحقيق الأهداف المحددة للروضة، وذلك من خلال توافر بيئة عمل آمنة وصحية، والإهتمام بإحتياجاتهن والعلاقات الاجتماعية بينهن وبين رؤسائهن بالعمل، ونشر أسلوب العمل بروح الفريق، مع الإهتمام بتنمية وتدريب المعلمات ؛ لتطوير أدائهن؛ لأن نجاح الروضة يتطلب منها نمطاً قيادياً إدارياً ناجحاً مميزاً يهدف إلى التخطيط المستمر؛ لتطوير أداء المعلمات وتحقيق الإلتزام الوظيفي.

خصائص القيادة الإدارية برياض الأطفال:

لقد أشار السيد عبد القادر (٢٠١٦، ١٦٢) إلى مجموعة من الخصائص والسمات الإدارية

التي يجب توافرها في القائد الفعال، وأهمها:

- الإلمام بالأسول والأساسيات والنظريات العلمية الإدارية كعلم وفن وسلوكيات التعامل مع الآخرين مع الوعي الكامل بنطاق العمل الإداري بالعمليات الإدارية، والإلمام بالأساليب العلمية المتطورة.
- أن يتوافر لدى القائد الحاسة التربوية، والتي تفرض عليه الإلتزام بتحقيق الصالح العام وتفضيل هذا الإعتبار على الإعتبارات الأخرى.
- أن يكون لدى القائد القدرة على صنع القرارات المناسبة في مختلف المواقف آخذاً في الإعتبار التطورات المستقبلية.

- أن يتوافر لديه القدرة على الإلمام بالمتغيرات البيئية المحيطة وما تفرضه من تحديات وما تتيحه من منافع وأثر هذه القيود على السياسات التربوية سواءً كانت هذه المتغيرات إقتصادية، تكنولوجية ثقافية للإستفادة من جوانبها الإيجابية لصالح الأداء الإداري التربوي، والحد من الآثار السلبية على كفاءة الأداء.
- القدرة على الإلمام والفهم لأبعاد العمليات السلوكية المتعلقة بالتعامل مع العاملين من كفاءة الإتصال، ومراعاة أساسيات دفعهم وتحفيزهم للعمل وإشباع احتياجاتهم، ومواجهة مشكلاتهم مع التعامل الإيجابي مع الفروض التي نادت بها مع الأخذ في الإعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً.

مسئوليات القيادة الإدارية:

- لقد أشارت هالة البنا (٢٠١٣، ٣٦٧) أن هناك مجموعة من المسؤوليات الخاصة بالقيادة الإدارية، والتي تعود على القيادة بالعديد من الفوائد، والتي تتمثل في:
- تبني الأساليب والأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- تمهد الطريق وتوفر المناخ المناسب من أجل إعداد العاملين الجدد حتى يكونوا قادة المستقبل.
- العمل على دعم وتحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- التأقلم مع كافة المتغيرات والاتجاهات الحديثة التي تؤثر على المنظمة التربوية من جميع النواحي.

أنماط القيادة الإدارية:

عند تفكيرك في قادة عظماء تعاملت معهم من قبل أو سمعت عنهم، ستلاحظ على الفور اختلاف أنماط القيادة الإدارية لكل منهم، فلكل قائد نمطه القيادي عند إدارة الفريق، وأسلوب القائد هو ما يعبر عن النهج الذي يسلكه في قيادة المنظمة، فأسلوب القيادة الإداري الخاطئ هو الذي يقتل دوافع الفريق، ويقلل من أدائه في العمل، بل يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الإنسحاب من العمل بمجرد ظهور فرصة عمل أفضل، فالقائد المميز هو القادر على إرشاد وتوجيه فريقه وتحفيزهم تجاه العمل بصورة أكثر فاعلية للإبداع والتقدم، ومع تعدد أنماط القادة واختلافها، يمكن تقسيم أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط مختلفة نتعرف عليها فيما يلي:

أولاً: النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

يعد هذا النمط من أنماط السلوك القيادي، حيث يُعرف بأنه: النمط الذي يحاول فيه القائد فرض سلطته وإصدار أوامره وتعليماته في كل التفاصيل وإنفراده في إتخاذ القرارات بصرامة دون ترك مجال لمشاركة العاملين، كما يتمسك القائد الأتوقراطي بجميع الأمور الإدارية دون أن يعمل على منح الصلاحيات لأحد من التابعين، ويحاول ألا يعارض سلوكه الإداري من قبل التابعين، ويعمل دائماً على كسب ولاء الأفراد لسلوكه الإداري، كما أنه يتعامل معهم عن طريق الأوراق الرسمية، ويلتقي مع التابعين عن طريق اجتماعات رسمية محددة بمواعيد مسبقة (فرج عبدالقادر، ٢٠٠١، ٢٦١)

ولقد أشارت أزهار عبدالقادر (٢٠١٢، ١٦٣). أن القيادة البيروقراطية تقوم على أساس الإستبداد في الرأي والغموض في التعليمات، حيث يستخدم القائد أساليب الفرض والترهيب والتخويف، وإعطاء التعليمات والأوامر دون مناقشة، فلا يوضح الخطط أو الخطوات القادمة التي سيخطوها، بل يميل إلى إتخاذ مختلف القرارات بشكل منفرد دون استشارة المحيطين به، كما أن الإتصال بين القادة والعاملين في هذا النمط هو إتصال رأسي من أعلى لأسفل، ويرى أن على المرؤوسين اتباع قراراته فهو الشخص الأكثر خبرة، لا يجب أن يكون هذا النوع من القادة رافضاً إلى سماع المحيطين به، بل يمكن أن يستمع إلى كافة الأفكار والاقتراحات المختلفة المقدمة من قبل المرؤوسين، ولكن عند وقت اتخاذ القرارات لن يعطي أهمية سوى لوجهة نظره الخاصة.

الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي : لقد أشار النمر سعود (٢٠٠٦، ٣٠٣) إلى أنه يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الأفكار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- الحالات الطارئة التي يمر فيها العمل والتي تتطلب نوعاً من الحزم، والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.
- الحالات التي يواجه فيها القائد أنواع من العاملين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب؛ لأن هناك نوعاً من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من

نتائجها، لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا.

- الحالات التي يكون فيها القائد عدوانياً نتيجة لطريقة تربيته، والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها في كنفها، أو نتيجة لظروف المجتمع الذي نشأ فيه، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعاً من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة، لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية، في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه، لذا فالمرؤوسين يتقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم و يخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجذواها .

النمط القيادي الديمقراطي:

هي القيادة التي تقوم على أساس احترام العاملين والمساواة بينهم وتنميتهم، حيث يعتمد القائد الديمقراطي على إشراك فريق العمل في القرارات والخطوات التي تتخذها المؤسسة قبل الإقدام على تنفيذها، والتي تقوم على أساس حرية الاختيار والإقناع، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف، فيقبل آراء العاملين ويحترمها، ويعتمد النمط الديمقراطي على أساس الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين واعتبار أن كل أفراد المجموعة لهم أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار والمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات، وتحديد وتنظيم الأهداف، وغالباً ما يستحوذ هذا النوع من القادة على إعجاب فريق العمل وولائهم، ودعمهم الكامل، ويميلون دائماً إلى الإبداع والابتكار بشكل أكبر لتحقيق أهداف العمل (محمود سليمان، ٢٠٠٥، ٢٦٠)

أشكال القيادة الديمقراطية:

ويرى نواف كنعان (٢٠٠٢، ١٨٢-١٨٤) أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ الديمقراطية، وهي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبًا.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إدارة الحوار بتنفيذه، وإذا وجد الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في إتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولًا ومتفقًا عليه من قبل المرؤوسين .

النمط القيادي الفوضوي:

يطلق على هذا النمط أيضًا القيادة الفوضوية أو المتساهلة أو قيادة عدم التدخل، وفي هذا الأسلوب يعطي القائد قدر كبير جدًا من الحرية للعاملين، فتكون لديهم الحرية الكاملة والاستقلالية في إتخاذ القرارات المختلفة، فيفوض أعضاء الفريق للقيام بكافة المهام، وغالبًا ما يتسم أسلوب القيادة الحرة بانعدام الرؤية والضبابية تجاه خطوات المؤسسة والفريق، فيكتفي بتوصيل القرارات أو الخطوط العريضة إلى باقي أعضاء الفريق دون متابعة الخطى التي يتم المضي نحوها، ومدى إنجاز الفريق للمهام المتعددة (خالد بوجعدار، ٢٠١٣، ١٨٥) **الخصائص المميزة لنمط القيادة**

الفوضوي:

لقد أشارنواف كنعان (٢٠٠٢، ٨٦) إلى الخصائص المميزة للقيادة الفوضوية كالتالي:

- إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية، والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك

لمرؤوسيه حرية إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.

- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الفوضوي أن التعليمات العامة تتيح للعامل فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله، وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت بإتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الفوضوية يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدداً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه فسهّل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتداخل عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلّها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل . واستنتاجاً مما سبق، تري الباحثة أن النمط الديكتاتوري للقيادة يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد، ويؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، كما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها، لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الإستفادة مما لديهم من مهارات الإبتكار والإبداع، حيث إن فقدان العامل لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي، الذي يكون له مردود عكسي على أدائه، وعدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، كما ينتج عنه حالة عدم الاستقرار النفسي لدى العامل، فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة، وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب؛ مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الإتزان، كما أنه يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين، كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سيؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم، وأن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم، وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.

وأخيراً فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهونه من ضغوط، وعدم تقديره لمشاعرهم وعواطفهم وقدراتهم، وهذا قد ينذر أخطار جسمية على الفرد نفسه وعلى العمل، وعلى عكس القائد الديمقراطي الذي يأخذ اقتراحات فريق العمل بجدية،

ويثق في رؤيتهم، ويستمتع إلى مشكلات المرؤوسين بانتباه، ويعمل على إيجاد أفضل الحلول لها، مع تفويض الصلاحيات لبعض الأشخاص في بعض مهام القيادة الإدارية، ويكون أكثر مرونة في تطبيق قوانين ولوائح العمل، ولا يوجه النقد لأحد أعضاء الفريق أمام الآخرين، يعطي للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة، فيتفهم مشاعر الفريق ويحرص على تلبية رغباتهم سواء على المستوى المادي أو المعنوي من أجل خلق بيئة عمل صحية تؤدي لخلق نجاح وفاعلية أكبر في العمل، ولذا ينتج عن اتباع نمط القيادة الديمقراطية زيادة التعاون بين الأفراد، والعمل في مناخ أفضل بمعنويات مرتفعة وقدرة أكبر على إظهار شخصياتهم ومهاراتهم المختلفة، مع فتح الباب لتحقيق المزيد من الابتكارات، ويحتاج هذا النمط من القيادة للكثير من الوقت والجهد والتخطيط الجيد من قبل القائد حتى يؤدي ثماره.

أما النمط الفوضوي فهو النمط الذي يترك فيه القائد الحرية المطلقة لأداء المهام المطلوبة دون تدخل، وبالتالي لا يستطيع القائد أن يتعرف على ما تم إنجازه ومتابعة نقاط الضعف لتصحيحها وتدعيم نقاط القوة ووضع الخطة اللازمة لعملية التحسين المستمر حيث تعد المتطلب الرئيسي من متطلبات تحقيق الجودة، حيث تتركز الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والإفتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال:

نظرًا لأهمية المؤسسات التعليمية فقد أولت الدول أهمية بالغة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية، والتي تعود بالفائدة الكبيرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وخاصة لأن تحقيق جودة الحياة الوظيفية سيقود بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموارد البشرية، والذي يعد أهم عنصر من عناصر الاستقرار الوظيفي (أحمد بن حمد، 2016، ٢٦٢)، فالتميز في الأداء الوظيفي لرياض الأطفال أحد أهم أوجه المنافسة المؤسسية العالمية، إذ تسعى أغلب المؤسسات إلى صنع الفارق في أداء موظفيها من أجل التميز عن المؤسسات المنافسة لها، لكن استمرار معدل التميز في الأداء الوظيفي أو الزيادة فيه يتطلب التفكير بشأن التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على صنع هذا الفارق، وهو ما يستدعي تفعيل دور التفكير الاستراتيجي؛ لما له من أهمية في المساعدة على مواجهة التحديات المستقبلية عن طريق التفكير في استراتيجيات فعالة تضمن تخطي العقبات والمشكلات التي تواجه الموظفين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة حياتهم الوظيفية؛ بما

يدعم توفير بيئة عمل آمنة وصحية تلبي احتياجات الموظفين وتنعكس على أدائهم الوظيفي (أحمد سيف الدين، ٢٠٢٢: ١١٤)، ومن هنا كان لزاماً على القيادة الإدارية برياض الأطفال أن تعتني بتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعاملاتها وتهيئة المناخ المناسب لهن.

مفهوم جودة الحياة الوظيفية برياض الأطفال:

- عرف شيب (٣٦، ٢٠١٢) Chib جودة الحياة الوظيفية، بأنها: العلاقة بين الفرد ووظيفته في مكان العمل، والتي تركز على خلق بيئة عمل بشرية يعمل فيها العاملون بشكل تعاوني، ويحققون بها نتائج جماعية.
- كما عرفها (Ladislav Sojka (2014, p. 284 ، بأنها الطريقة التي يتم من خلالها استخدام تقنيات وأساليب محددة لتحسين العمل.
- كما أشارت سريفاستفا، وكانبور (٥٤، ٢٠١٤) Srivastava and Kanpur إلى جودة الحياة الوظيفية، بأنها: عملية تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تمكين أعضائها في جميع المستويات؛ مما يدفعهم للمشاركة بفاعلية ونشاط في تشكيل البيئة التنظيمية والأساليب والنتائج.
- كما عرفها أيمن حسن (٢٠١٤) بأنها: عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية تهدف إلى التغيير وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، وتقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا للمنظمة، ومع ثقافة المنظمة السائدة، من خلال توفير ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل؛ مما تحقق القدرة الاستراتيجية والأداء التنافسي للمنظمة.
- كما عرف حمزة بودي، ومجدوب بحوصي (١١٠، 2018) جودة الحياة الوظيفية، بأنها: درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يسهم في الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد ثم على مستوى المنظمة ككل.

- كما عرفت زينب صالح (٢٠١٨: ٩) جودة الحياة الوظيفية، بأنها: مجمل الصفات والجوانب الإيجابية مثل: (المكافآت، العلاقات التنظيمية والشخصية، العدالة، الأمان) المرتبطة ببيئة العمل، والتي يتكيف معها العامل في المؤسسة.
 - كما عرفت سيوناتينجيسيت (٢٠١٨، ٥٥) Suyantiningisit جودة الحياة الوظيفية، بأنها: 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، حيث يساعد على تحسين إنتاجيتهم وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية.
 - كما عرف بادماجا وآخرون (2022,8791) Padmaja P, et al جودة الحياة الوظيفية، بأنها: رضا الموظف عن وظيفته، وكذلك الرضا عن بيئة العمل.
 - عرفت انتصار طه (٢٠٢٤: ٣١) جودة الحياة الوظيفية، بأنها: عملية يتم بموجبها إمتلاك موظفي المنظمات وأصحاب المصلحة نظرة ثاقبة حول كيفية العمل معا بشكل أفضل؛ لتحسين نوعية الحياة للموظفين، وتحقيق الفعالية التنظيمية في وقت واحد.
- تستخلص الباحثة من التعريفات السابقة ضرورة التخطيط السليم لتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمات برياض الأطفال، من خلال توافر المناخ المناسب للعمل؛ من أجل الإرتقاء بمعدلات الرضا الوظيفي وتحفيزهن على التطوير المستمر، مع ضرورة التأكيد على الجانب الإجتماعي والعلاقات الإجتماعية بين المعلمات وزملائهن وبينهن وبين رؤسائهن في العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للمعلمات؛ لما لها من أهمية كبيرة في رفع كفاءة الأداء، مما يخلق مشاعر إيجابية نحو العمل، ويعزز التعلم في مكان العمل، وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية، فجودة الحياة الوظيفية منظومة متكاملة تضم مجموعة من الإجراءات والعوامل المرتبطة بتحسين وتطوير الجوانب الخاصة بمعلمات رياض الأطفال بمحافظه المنيا، وتستهدف تحسين الجوانب المختلفة لهن، والتي من شأنها أن تؤثر على طبيعة العمل، والتي تؤثر على حياتهن الوظيفية والشخصية، والذي ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف الروضة.

أهمية جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال:

مما لا شك فيه لا يمكن إنكار أن أي موظف في أي منظمة يضع نصب عينيه تحقيق الدخل والأهداف المادية؛ ولكن تحقيق الدخل المرضي ليس كافياً حتى يصبح الموظف راضياً عن العمل في المنظمة؛ بل من المهم أن تتسم بيئة العمل نفسها بمواصفات تلبي احتياجات وتوقعات الموظف، وبالتالي تولد لديه مشاعر الرضا، ومن هنا تبرز أهمية مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية المعاصرة، ولذا فعند الحديث عن أهمية جودة الحياة الوظيفية لابد من الإشارة بأنها ترتبط بأهم مورد ألا وهو المورد البشري، وأن الاستفادة والفوائد التي يحصل عليها، والتي تعطي مؤشرات ملموسة عند أداء وظائفهم بطريقة جيدة تعد طريقة قياس لجودة الحياة الوظيفية، كما أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل أهميتها في كونها إستراتيجية متكاملة لجعل المؤسسة مركز جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، وبناءً عليه فقد أشارت انتصار طه (٢٠٢٤: ٢٧) إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية، فيما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية لرياض الأطفال.
 - الحفاظ على المعلمات ذوي المهارات والخبرة.
 - إعادة هيكلة العمل ليصبح العمل يحقق الرضا الوظيفي للمعلمات .
 - تقليل الصراعات بين المعلمات والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون .
 - ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المعلمات .
 - تحقيق فرص النمو والتقدم الوظيفي من خلال الخبرات المتوفرة لدى المعلمات.
- كما أشار عبد اللاه محمد (2019 : 262) إلى أهمية الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، وهي كالتالي:
- إشراك معلمات رياض الأطفال ببرامج تدريبية توضح أساليب التعامل المرغوبة مع الزملاء، واحترام الأفكار والآراء، والتنافس الشريف، وعدم ممارسة السلوكيات السلبية كالعدوانية، والصراع.
 - تحسين مستوى الأجور لتتلاءم مع غلاء المعيشة، وتتناسب مع الجهود المبذولة والمؤهلات العلمية، واحتياجات المعلمات.

- تفعيل التأمين الصحي، والإهتمام بسلامة وصحة المعلمات.
- تعزيز مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات؛ لما له من دور في تحفيز ورفع مستوى الأداء، وذلك باتباع أساليب الإدارة بالمشاركة.

ومن خلال ما تم تناوله، تلاحظ الباحثة بأن جودة الحياة الوظيفية من المقومات المهمة لتحقيق النجاح لرياض الأطفال، فنجاح رياض الأطفال معتمد على وجود المعلمات الكفاء القادرات على الأداء الفعال، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على جودة الحياة الوظيفية برياض الأطفال، فإذا كانت الحياة الوظيفية تتسم بالجودة وتلبية احتياجات وتوقعات المعلمات، كانت المعلمات أكثر تحملاً لبذل قصارى جهدهن والتطوير في أدائهن في سبيل تحقيق المزيد من النتائج المنشودة؛ لذلك فيمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد مساهمة في الارتقاء بمستوى جودة الأداء التنظيمي، ولكنها ضرورة يجب توافرها؛ من أجل تمكن رياض الأطفال من البقاء والإستمرارية في مجالها وتحقيق التنمية المستدامة والمستمرة في ظل ارتفاع مستويات التنافسية المعاصرة، وانطلاقاً من كون المعلمات هن مصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية لرياض الأطفال، وبارتفاع مستوى أدائهن وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي لهن ضماناً لنجاح رياض الأطفال وتحقيق أهدافها؛ لذا لا بد وأن تتمتع جميع المعلمات بجودة حياة وظيفية عالية وكرامة.

أهداف جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال:

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للمعلمات من خلال عمليات متكاملة ومخططة ومستمرة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات داخل رياض الأطفال بما يتوافق مع استراتيجيات رياض الأطفال وأهداف ومصالح العاملين، وهي عملية تستجيب من خلالها الروضة لإحتياجات المعلمات عن طريق وضع برامج أساسية تتمثل في النمط الديمقراطي في القيادة والإشراف، وتوفير البيئة الصحية الآمنة، وإتاحة الظروف المادية والمعنوية المدعمة لأداء المعلمات، وإعادة تصميم وإثراء الوظائف لتحقيق التكيف مع المستجدات الحديثة وتعظيم القدرات التنافسية، والاعتماد على نظام عادل للأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية) نبيل بن جلول، لوكيا الهاشمي، ٢٠١٨: ٨٧٧)

ولقد أشار بهوفانسوير، وسيروموري (Bhuvaneswari & Thirumoorthi (2022: 464 إلى أهم أهداف تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وهي: تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين، وتوجيه

المزيد من الانتباه نحو احتياجاتهم ومتطلباتهم؛ لتحقيق التطور والإرتقاء بمستوى أدائهم، وتعزيز الولاء التنظيمي لديهم؛ لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، وتحسين السمعة التنظيمية لها على المدى البعيد، ولقد حدد أيضًا سريفاستافا وآخرون (Srivastava & et al(2014, p56) أهداف جودة الحياة الوظيفية، والمتمثلة في: زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال رفع مستوى أدائهم، وتوفير برامج كافية لتطوير مهاراتهم، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات مما يسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وتقليل الشعور بضغط العمل، وتحسين العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل.

كما أشارت أيضًا مها عادل(2015: ٢٦٥-٢٦٦) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى: الإهتمام بالموارد البشرية من خلال العمل على توفير مناخ عمل أخلاقي، وإشباع حاجات العاملين، وتهيئة المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وتطبيق العدالة التنظيمية، وتوافر القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والإهتمام بالأجور والمكافآت والمزايا المناسبة، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية، والإهتمام برأس المال الفكري بالروضة، والاهتمام بالتنمية المهنية من خلال فرص الترقى والتقدم الوظيفي للعاملين، وتقليل الصراعات بين القيادة الإدارية والمعلمات.

ومن هنا تستخلص الباحثة أن أهداف تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال تركز على الإهتمام بالأجور والمكافآت برياض الأطفال، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للمعلمات، الإهتمام بالتنمية المهنية للمعلمات من خلال إتاحة فرص الترقى والتقدم المهني، الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية في العمل.

مبررات الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية برياض الأطفال:

ذكر كل من لي، ويو (Li & Yeo (2011;203 مبررات الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وهي:

- التنوع في الموارد البشرية من حيث السن ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع المعلمات أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.
- التحول الإقتصادي والمنافسة التي نتجت عن العولمة، والتي جعلت المعلمات يقمن بمهام وظيفية أكثر؛ الأمر الذي تسبب عنه زيادة ضغوط العمل لديهن نتيجة مطالبتهن بالعمل دون عائد مناسب أو دون مقابل.

- التقدم التكنولوجي الهائل الذي أدى إلى ضياع الحدود الفاصلة بين الإحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.

- التغيير الذي طرأ على الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي؛ مما أثر جذريا على العلاقات الإجتماعية والوظيفية بين العاملين.

وتلاحظ الباحثة أن من دواعي الإهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال هو أن تحقيق أهداف رياض الأطفال يتوقف على مجموعة من العوامل، ومن أهمها: تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وذلك لأن بتحسين جودة الحياة الوظيفية تسهم في تحقيق كفاءة الأداء ورفع الروح المعنوية للمعلمات، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية برياض الأطفال:

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

ولذا، اختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وذلك حسب طبيعة الأهداف المرجوة، حيث ذهب بعض الباحثين إلى تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، متمثلة في: نظام الأجور والمكافآت المالية، وظروف عمل آمنة وصحية، وبرامج التدريب والتعلم، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية (Pothigaimalai & ٤٢, ٢٠١٤) et al, ومن هنا، فقد أشارت نيبا وآخرون (Nipa & et al ٢٠١٢, 116-122) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المبنية على الإحتياجات اعتمادًا على مفهوم ماسلو (Maslow 1970)، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات والتي تقوم بإشباع احتياجات العاملين حيث قام بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين، وهما:

الإحتياجات ذات المرتبة الدنيا، وتتضمن ما يلي:

- احتياجات الصحة والسلامة: والمقصود بها الحماية من المرض والإصابة بمجال العمل وخارجه والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.
- الإحتياجات الإقتصادية والأسرية: وتتضمن الأجور والأمان الوظيفي وغيرها من الاحتياجات الأسرية مثل توافر الوقت الكافي بعيداً بعد العمل للإهتمام باحتياجات الأسرة.

الاحتياجات ذات المرتبة العليا، وتتضمن ما يلي:

- الإحتياجات الإجتماعية: تعد الإحتياجات الاجتماعية بعداً بالغ الأهمية من أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ وتتضمن جوانب العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل من التواصل بين الإدارة والمعلمات حول اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات والصراعات في مكان العمل، حيث تساهم التفاعلات في إطار تلك العلاقات في تعزيز التطوير المهني لدى المعلمات بالروضة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013: 435).
- إحتياجات التقدير: وتتضمن التكريم والتقدير لأداء العامل داخل المنظمة.
- إحتياجات تحقيق الذات: وتشتمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمتخصص ومحترف بها.
- الإحتياجات المعرفية: وتتضمن برامج التدريب والتعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل.
- الإحتياجات الجمالية: وتتضمن الإبداع في مجال العمل عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي، والإهتمام بالجماليات العامة ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص بمجال العمل على أنها تسمح بالانتمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.

كما ترى حميدة محمد (٢٠١٧، ٢٣٩) 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، كما أوضحت دراسة وردة برويس، ونجاة ساسي (٢٠١٨، ٢٢٣) أن جودة حياة العمل لها العديد من الأبعاد والتي تتمثل في الإستقرار والأمان، والتوازن بين الحياة والعمل، والإشراف والنمط القيادي، والتقدم الوظيفي،

وكلها عوامل وثيقة الصلة بالقرارات الإدارية التي يتم إتخاذها داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين بها.

ومن خلال ما سبق تبين للباحثة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية متعددة، حيث تختلف حسب الأهداف المسيطرة على بيئة العمل؛ لذا سنتناول الأبعاد الأكثر إستخداماً، والتي تمس بيئة العمل في المؤسسة، وهي كالتالي:

* **الأمان والصحة المهنية:** يري كل من أبروش، وديرتي (2011, Amponsah & Dartey p. 120) ضرورة الحفاظ على أعلى درجة من الصحة البدنية والنفسية للعاملين في جميع المهن، كما يجب وقاية العمال من كل ما هو مهدد للصحة بسبب ظروف عملهم، وحمايتهم في عملهم من المخاطر الناتجة عن العوامل الضارة بالصحة، ووضع العمال في بيئة مهنية تتكيف مع قدراتهم الفسيولوجية والنفسية.

* **العلاقات الإجتماعية:** تشير العلاقات الإجتماعية إلى أن حياة الإنسان بطبيعتها حياة إجتماعية كونه إجتماعي بالطبع، ولا يمكنه العيش خارج الجماعة، يتفاعل مع أعضائها بحيث يعتمد كل منهم على الآخر، لأن العلاقات بين البشر هي أساس الحياة الإجتماعية، كما أن نجاح العمل يتطلب توفير بيئة عمل يتم فيها احترام الموظف، ويعطي له قدرًا من الرعاية والإهتمام، والتطوير المستمر كل هذه العوامل تولد لدى العامل رغبة البقاء في العمل، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والإستئذان أو التأخير على العمل، وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل؛ وبالتالي فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجتمع العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الإجتماعية، وتحقق تبادل المنفعة؛ لذلك فإن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والإتصال مع الأفراد الآخرين يرتفع بها مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق كفاءة الأداء الوظيفي والعكس صحيح (مروان حسن، 2016، ٢٢)

* **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن عملية إتخاذ القرارات تشكل محورا أساسيا في أداء المؤسسة، وتعد نتاج العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والرؤى والتقييم الذي يقيم به العديد من العاملين بالمنظمة، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات وخاصة الإدارة العليا، حيث أنها تمس كل العاملين في التنظيم، ومن الصعب في المنظمات

المعاصرة أن يكون إدارة المنظمة من خلال فرد واحد، ولهذا فإنه من الضروري التعاون بين المدير ومروسيه في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة.

* **الأمان والاستقرار الوظيفي:** يقصد بالاستقرار الوظيفي إشعار العامل باستمرار بالأمان والحماية في عمله وتحرره من الخوف، وذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه ومشاركته وترقيته (عزاوي، 2018، ٨١).

* **الترقية والتقدم الوظيفي:** عرفت هني رشيدة (٢٠١٩، ١٤٧)، الترقية والتقدم الوظيفي بأنهما: إنتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويكون ذلك برتبة معينة، وتتميز هذه الأخيرة ارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك رواتب ومكافآت مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات؛ ولذا يعد نظام الترقية من عوامل الرضا الوظيفي، فكلما كانت فرص الترقية أكبر من طموح الفرد زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح، لهذا نرى أن لنظام الترقية تأثيراً كبيراً على أداء العاملين في الرفع من معنوياتهم وأدائهم.

* **برامج التدريب والتعلم:** يعد تطوير العاملين أحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية باعتبار أن التطوير المهني يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، هذا وقد تعددت تعريفات تطوير العاملين حيث عرفها حسن ديوب على أنها "العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية في المؤسسة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة ذات كفاءة وجودة عالية"، كما عرفه أيضا بأنه "تقوية الأفراد أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقتهم الذهنية في حل مشكلات العمل وتحسن الإنتاجية" (أيمن حسن، 2014، ٢٠٤).

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن موضوع جودة الحياة الوظيفية قد استحوذ على اهتمامات العديد من العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وغالبا 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 يؤدونه (عزة جلال، ٢٠٢٠، ١٨).

ولذا، تعد جودة الحياة الوظيفية متغير يرتبط بشكل مباشر بالمدخلات البشرية، حيث يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بنمط القيادة، وظروف العمل،

والقدرة على التواصل مع الآخرين، والدافعية للعمل، ويقلل من الشعور بضغوط العمل والتعب والإرهاق، حيث أن جميعها عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي والشعور بالرضا (Ozturk, et al, 2019, 281).

وعليه، يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية متغير يرتبط بشكل مباشر بالمدخلات البشرية، حيث أنه يتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بنمط القيادة، وظروف العمل، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والدافعية للعمل، ويقلل من الشعور بضغوط العمل والتعب والإرهاق، حيث أن جميعها عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال وشعورهن بالرضا الوظيفي.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

تم في الجزء السابق عرض الإطار النظري للبحث؛ وتناول البحث في هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها، وإجراءات تصميم أدوات الدراسة وتقنياتها، وتصحيحها، والتطبيق الميداني للدراسة، المعاملات العلمية للإستبانة، وأخيراً تفسير نتائج الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على واقع النمط القيادي المتبع برياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد وأبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن
- الوصول إلى وضع تصور مقترح لأنماط القيادة الإدارية الفعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

منهج البحث:

استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها، ولكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها كمًّا وكيفاً بحيث يحدد مقدار الظاهرة وحجمها ومدى ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى من أجل الوصول إلى تفسيرها

وتحليلها، ومن ثم استنتاج أفضل الوسائل لإدارتها والاستفادة منها بتحويل مسارها لخدمة الأهداف السامية للمنظمة.

مجتمع البحث وحدوده:

- تمثل مجتمع البحث في معلمات رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا والبالغ قوامهن (٢٥٤٢) معلمة، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من كافة الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بالمنيا، حيث بلغ قوام عينة البحث الأساسية (٥٠٠) معلمة بما يمثل نسبة (٢٠%)، كما قامت الباحثة باختيار عدد (٤٠) معلمة كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان. (وزارة التربية والتعليم، كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠٢٣-٢٠٢٤، الباب الرابع) (المدرسين والإداريين بالمدارس: ١)

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي - وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة - فقد تم تصميم استبانة إلكترونية لتحديد واقع النمط القيادي الإداري برياض الأطفال بمحافظة المنيا مكونة من جزئين، وهما.

- الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأساسية، مثل: الاسم (اختياري)، الإدارة التعليمية.
- الجزء الثاني: ويشتمل على (عبارات) الاستبانة، وعددها (٨٩) عبارة موزعة على محورين، أربعة أبعاد، وهي كالتالي:
- المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية برياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويتناول ثلاثة أبعاد:
- البعد الأول: واقع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى القيادات الإدارية برياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويتضمن (٩) عبارات.
- البعد الثاني: واقع النمط القيادي الديموقراطي لدى القيادات الإدارية برياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويتضمن (١١) عبارة.
- البعد الثالث: واقع النمط القيادي الفوضوي لدى القيادات الإدارية برياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويتضمن (١١) عبارة.
- المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا، ويتناول ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول: جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية، ويتضمن (٢٨) عبارة موزعة كالتالي:**

- أولاً: واقع المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتضمن (٥) عبارات.
- ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي، ويتضمن (٦) عبارات.
- ثالثاً: الالتزام التنظيمي، ويتضمن (٥) عبارات.
- رابعاً: برامج التدريب والتعلم، ويتضمن (٧) عبارات.
- خامساً: الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتضمن (٥) عبارات
- **البعد الثاني: جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية، ويتضمن (١٧) عبارة موزعة كالتالي:**

- أولاً: الصحة والسلامة المهنية، ويتضمن (٦) عبارات.
- ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ويتضمن (٦) عبارات
- ثالثاً: العلاقات الاجتماعية، ويتضمن (٥) عبارات
- **البعد الثالث: جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية، ويتضمن (١٣) عبارة موزعة كالتالي:**

- أولاً: الأجور والمكافآت المالية، ويتضمن (٧) عبارات.
- ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، ويتضمن (٦) عبارات

أداة البحث:

المعاملات العلمية للاستبانة:

أ. الصدق:

لحساب صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الطرق التالية:

(١) صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة البحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (٣) من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال أصول التربية وأصول تربية الطفل، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها لغوياً، وانتماء الفقرات للمجال الذي وضعت فيه، وصلاحياتها

لقياس ما صممت لقياسه، وأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٦٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف العبارات (٧، ٢١، ٣٦) في المحور الأول، والعبارة (٢٤) في المحور الثاني لحصولهم علي نسبة أقل من (٨٠%) من آراء السادة الخبراء، لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣١) عبارة بالمحور الأول، (٥٨) عبارة بالمحور الثاني وفقاً للجدول التالي:

جدول (١): العبارات التي قام المحكمون بحذفها

المحور	البعد	العبارة	العبارة
١	الأول	(٧)	تستخدم القيادة الإدارية العقاب في عمليات التأثير القيادي.
	الثاني	(٢١)	تحرص القيادة الإدارية على تفويض صلاحياتها للمعلمات
	الثالث	(٣٦)	تسمح القيادة الإدارية بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.
٢	الأول	(٢٤)	لا ترغب المعلمات في البحث عن فرص عمل بديلة للعمل؛ لشعورهن بالأمان والإستقرار الوظيفي.

جدول (٢): العبارات التي قام المحكمون بإضافتها

المحور	البعد	التسلسل	العبارة
١	٢	رابعاً: برامج التدريب والتعلم	تلمي البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للمعلمات.
		خامساً: الأمان والإستقرار الوظيفي	تستخدم القيادة الإدارية عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للمعلمات.
			تتعامل القيادة الإدارية مع المعلمات على أنهم شركاء حقيقيين في العمل.

جدول (٣): العبارات التي أشار المحكمون لنقلها

المحور	البعد	العبارة	العبارة
١	الأول	(٢٥) من بعد الأمان والإستقرار الوظيفي إلى برامج التدريب والتعلم	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالمعلمات وتبني الطرق التي تدعم ذلك.

جدول (٤): العبارات التي قام المحكمون بتعديلها (العبارة قبل التعديل والعبارة بعد التعديل)

المحور	البعد	العبارة	تعديل
			يعد التعديل
الأول	البعد الأول	العبارة (٩)	تتبع القيادة الإدارية عن نشر روح التعاون والتشاور بين المعلمات.
	البعد الثاني	العبارة (١٥)	تتيح القيادة الإدارية الفرصة للمعلمات لإبداء آرائهن لتقديم حلول للمشكلات التي تواجههن في العمل بالروضة.
		العبارة (١٧)	تسعى القيادة الإدارية الى بناء علاقات إجتماعية مع المعلمات.
		العبارة (١٨)	تفوض القيادة الإدارية جزء من سلطاتها للمعلمات وتراعي تخصصاتهن وامكاناتهن عند تفويض سلطاتها.
		العبارة (٢٣)	تشجع القيادة لإدارية العمل بروح الفريق بين المعلمات.
الثاني	البعد الأول	العبارة (٥)	تشجع القيادة الإدارية المعلمات على الإبداع والإبتكار في صنع القرار.
	البعد الثاني	العبارة (٣٤)	يوجد دعم من القيادة الإدارية في إيجاد مناخ عائلي حميم للمعلمات.
		العبارة (٣٧)	تيسر القيادة الإدارية للمعلمات الحصول على أجازة طارئة وفق ماتقتضيه مصلحة العمل.
		العبارة (٣٨)	تقوم ثقافة الروضة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معًا.
	البعد الثالث	العبارة (٤٥)	يلبي الراتب التي تتقاضاه المعلمات مع متطلبات المعيشة.
		العبارة (٥٣)	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وانصاف.
		العبارة (٥٤)	تتم أنظمة الترقى الوظيفي على أسس ومعايير واضحة.
			تتم أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) معلمة من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للدراسة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجداول (٥)، (٦)، (٧) توضح النتيجة على التوالي. المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية برياض

الأطفال بمحافظة المنيا

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد

الذي ينتمي إليه (ن = ٤٠)

واقع النمط الأوتوقراطي		واقع النمط الديمقراطي		واقع النمط الفوضوي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٧	١٠	٠.٧٦	٢١	٠.٨١
٢	٠.٨٠	١١	٠.٦٥	٢٢	٠.٧٥
٣	٠.٧٤	١٢	٠.٥٧	٢٣	٠.٦٥
٤	٠.٧٣	١٣	٠.٦٩	٢٤	٠.٦٥
٥	٠.٧٦	١٤	٠.٥٧	٢٥	٠.٧٥
٦	٠.٧٠	١٥	٠.٦٨	٢٦	٠.٦١
٧	٠.٨٠	١٦	٠.٧٠	٢٧	٠.٦٦
٨	٠.٦٩	١٧	٠.٧٢	٢٨	٠.٦٩
٩	٠.٦١	١٨	٠.٦٦	٢٩	٠.٦٣
		١٩	٠.٧١	٣٠	٠.٧٠
		٢٠	٠.٦٠	٣١	٠.٦٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي

تتنتمي إليه ما بين (٠.٥٧ : ٠.٨١) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للأبعاد .

جدول (٦): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور

الذي ينتمي إليه (ن = ٤٠)

واقع النمط الأوتوقراطي		واقع النمط الديموقراطي		واقع النمط الفوضوي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٦	١٠	٠.٧٦	٢١	٠.٧٥
٢	٠.٧٥	١١	٠.٥٨	٢٢	٠.٦٩
٣	٠.٧٠	١٢	٠.٥٢	٢٣	٠.٥٦
٤	٠.٦٧	١٣	٠.٦٦	٢٤	٠.٦٣
٥	٠.٧٣	١٤	٠.٥٠	٢٥	٠.٧٧
٦	٠.٦٣	١٥	٠.٧٢	٢٦	٠.٦٦
٧	٠.٧٦	١٦	٠.٧٠	٢٧	٠.٦٢
٨	٠.٦٠	١٧	٠.٦٢	٢٨	٠.٥٥
٩	٠.٦٠	١٨	٠.٦٥	٢٩	٠.٦١
		١٩	٠.٦٩	٣٠	٠.٦١
		٢٠	٠.٦٤	٣١	٠.٦٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٠ : ٠.٧٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (٧): معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن = ٤٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
واقع النمط الأوتوقراطي	٠.٩٢
واقع النمط الديموقراطي	٠.٩٦
واقع النمط الفوضوي	٠.٩٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.
المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا:

جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد

الذي ينتمي إليه (ن = ٤٠)

الجوانب المالية والاقتصادية		الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية		الجوانب التنظيمية والوظيفية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٨١	٤٦	٠.٧٢	٢٩	٠.٨٩	١٨	٠.٨٨	١
٠.٨٣	٤٧	٠.٧٠	٣٠	٠.٦٣	١٩	٠.٦٤	٢
٠.٧٧	٤٨	٠.٥٩	٣١	٠.٨٠	٢٠	٠.٧٨	٣
٠.٦٦	٤٩	٠.٦٦	٣٢	٠.٧٨	٢١	٠.٦٦	٤
٠.٨٣	٥٠	٠.٧٥	٣٣	٠.٥٥	٢٢	٠.٦٨	٥
٠.٧٨	٥١	٠.٧٣	٣٤	٠.٧٥	٢٣	٠.٨١	٦
٠.٨٦	٥٢	٠.٨١	٣٥	٠.٦١	٢٤	٠.٦٧	٧
٠.٦٢	٥٣	٠.٦٨	٣٦	٠.٨٣	٢٥	٠.٨٦	٨
٠.٨٢	٥٤	٠.٦٥	٣٧	٠.٨٣	٢٦	٠.٧٢	٩
٠.٧٦	٥٥	٠.٦٠	٣٨	٠.٦٤	٢٧	٠.٨٨	١٠
٠.٧٦	٥٦	٠.٦٥	٣٩	٠.٨٥	٢٨	٠.٥١	١١
٠.٧٤	٥٧	٠.٨٥	٤٠			٠.٥٧	١٢
٠.٨٥	٥٨	٠.٧٤	٤١			٠.٧٠	١٣
		٠.٩٢	٤٢			٠.٦٠	١٤
		٠.٨٣	٤٣			٠.٦٧	١٥
		٠.٧٩	٤٤			٠.٧٩	١٦
		٠.٨٣	٤٥			٠.٧٧	١٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للأبعاد .

جدول (٩): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن = ٤٠)

الجوانب المالية والاقتصادية		الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية		الجوانب التنظيمية والوظيفية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٦٦	٤٦	٠.٥٣	٢٩	٠.٧٤	١٨	٠.٧٧	١
٠.٥٤	٤٧	٠.٥٥	٣٠	٠.٦٤	١٩	٠.٦١	٢
٠.٥٣	٤٨	٠.٥٧	٣١	٠.٧٩	٢٠	٠.٦٦	٣
٠.٦٥	٤٩	٠.٧٤	٣٢	٠.٧٠	٢١	٠.٥٧	٤
٠.٦٢	٥٠	٠.٦٠	٣٣	٠.٥٤	٢٢	٠.٦٠	٥
٠.٥٦	٥١	٠.٥٩	٣٤	٠.٦٩	٢٣	٠.٧٢	٦
٠.٦٦	٥٢	٠.٧٥	٣٥	٠.٦١	٢٤	٠.٦٥	٧
٠.٦٩	٥٣	٠.٥٩	٣٦	٠.٨٣	٢٥	٠.٧٨	٨
٠.٦٢	٥٤	٠.٦٠	٣٧	٠.٧٥	٢٦	٠.٦٥	٩
٠.٥٦	٥٥	٠.٥٢	٣٨	٠.٥٩	٢٧	٠.٧٥	١٠
٠.٦٤	٥٦	٠.٧١	٣٩	٠.٧٥	٢٨	٠.٦٠	١١
٠.٥٢	٥٧	٠.٦٨	٤٠			٠.٥٥	١٢
٠.٧١	٥٨	٠.٥٣	٤١			٠.٦٢	١٣
		٠.٧٧	٤٢			٠.٥٩	١٤
		٠.٦٣	٤٣			٠.٥٨	١٥
		٠.٦٦	٤٤			٠.٦٩	١٦
		٠.٨٢	٤٥			٠.٧١	١٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠.٥٢ : ٠.٨٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (١٠): معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه
(ن = ٤٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
الجوانب التنظيمية والوظيفية	٠.٩٢
الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية	٠.٨٧
الجوانب المالية والاقتصادية	٠.٧٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه ما بين (٠.٧٩ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .
ب . الثبات :

للتأكد من ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) معلمة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، والجدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١١): معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (ن = ٤٠)

المحاور	الأبعاد	معامل الفا
أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الإدارية برياض الأطفال بمحافظة المنيا	واقع النمط الأوتوقراطي	٠.٨٩
	واقع النمط الديمقراطي	٠.٨٧
	واقع النمط الفوضوي	٠.٨٨
	الدرجة الكلية للمحور	٠.٩٥
جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا	الجوانب التنظيمية والوظيفية	٠.٩٦
	الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية	٠.٩٤
	الجوانب المالية والاقتصادية	٠.٩٤
	الدرجة الكلية للمحور	٠.٩٧

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

. تراوحت معاملات ألفا لمحاوَر الاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٧) وهى معاملات دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات ثم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: تم حساب التكرارات والوزن النسبي ونسب متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث للإجابة عن أسئلة البحث.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

وسوف تستعرض الباحثة نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للترتيب التالي:

الإجابة علي السؤال الأول والذي ينص علي:

١- ما واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (١٢): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة

لعبارات البعد الأول (واقع النمط الأوتوقراطي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	تحدد القيادة الإدارية آليات تنفيذ الأعمال بنفسها.	٦٨	٣٠٨	١٢٤	٩٤٤	٦٣%	متوسطة
٢.	تطلب القيادة الإدارية من المعلمات تنفيذ المهام دون مناقشة.	١٤٩	٩٨	٢٥٣	٨٩٦	٦٠%	لا تتحقق
٣.	توسع القيادة الإدارية نطاق سلطة صلاحيتها.	٩٨	٣٤١	٦١	١٠٣٧	٦٩%	متوسطة
٤.	لا تفسح القيادة الإدارية المجال أثناء الاجتماعات لإدلاء المعلمات بآرائهن.	١١١	٢٥١	١٣٨	٩٧٣	٦٥%	متوسطة
٥.	تعتمد القيادة الإدارية في العقاب على أي مخالفة على أسلوب الخصم من أجر المعلمات.	٣٠	٧٠	٤٠٠	٦٣٠	٤٢%	لا تتحقق

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٦.	تطبق القيادة الإدارية القوانين بصرامة شديدة.	٩٠	١٥٠	٢٦٠	٨٣٠	٥٥ %	لا تتحقق
٧.	تبتعد القيادة الإدارية عن الاقتراحات الهادفة.	١١٠	٩٧	٢٩٣	٨١٧	٥٤ %	لا تتحقق
٨.	تهمل القيادة الإدارية تشجيع روح التعاون والتشاور بين المعلمات.	١٠٢	١٢٣	٢٧٥	٨٢٧	٥٥ %	لا تتحقق
٩.	تعتمد القيادة الإدارية أسلوب التهيب لتفرض سلطتها على الجميع .	١١٧	٩٩	٢٨٤	٨٣٣	٥٦ %	لا تتحقق
الدرجة الكلية للبعد							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الإستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول (واقع النمط الأوتوقراطي) بنسبة (٥٨%)؛ مما يشير إلى عدم تحققها، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف مدير مدرسة التعليم الأساسي الملحق بها رياض الأطفال لمتطلبات إدارة تلك المرحلة المهمة وأنها تختلف في إدارتها عن إدارة باقي المراحل التعليمية؛ نظراً لعدم تخصصه وقلة فهمه لمتطلبات هذه المرحلة، وأنه بحاجة ضرورية إلى قيادة متخصصة توجد داخل الروضة لإدارتها والإشراف عليها بشكل مستقل عن مرحلة التعليم الأساسي؛ مما يجعله يترك الإشراف على تلك المرحلة داخل الروضة للمعلمات الأكبر سناً، وهذا غير صحيح لأنه يزيد من ضغوط العمل على المعلمات خاصة وأن هذا الإشراف لا يتم بشكل رسمي وبدون أي مقابل أو عائد مادي، وبالنسبة لترتيب عبارات هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت كما يلي: العبارات التي حصلت على مستوى تحقق متوسط، فجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (توسع القيادة الإدارية نطاق سلطة صلاحيتها) بنسبة متوسط إستجابة (٦٩%)، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على (لا تقسح القيادة الإدارية المجال أثناء الاجتماعات لإدلاء المعلمات بآرائهن) بنسبة متوسط إستجابة (٦٥%)، والعبارة رقم (١) والتي تنص على (تحدد القيادة الإدارية آليات تنفيذ الأعمال بنفسها) بنسبة متوسط إستجابة (٦٣%)؛ مما يدل على اهتمام القيادة الإدارية بإشعار معلمات رياض الأطفال بسلطانها.

أما العبارات التي حصلت على مستوى تحقق ضعيف فجاءت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على (تطلب القيادة الإدارية من المعلمات تنفيذ المهام دون مناقشة) بنسبة متوسط إستجابة (٦٠%)، كما جاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على (تعتمد القيادة الإدارية أسلوب الترهيب لتفرض سلطتها على الجميع) بنسبة متوسط إستجابة (٥٥%)، والعبارة رقم (٨)، والتي تنص على (تهمل القيادة الإدارية تشجيع روح التعاون والتشاور بين المعلمات) بنسبة متوسط إستجابة (٥٥%)، والعبارة رقم (٦)، والتي تنص على (تطبق القيادة الإدارية القوانين بصرامة شديدة)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على (تبتعد القيادة الإدارية عن الاقتراحات الهادفة) بنسبة متوسط إستجابة (٥٤%)، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على (تعتمد القيادة الإدارية في العقاب على أي مخالفة على أسلوب الخصم من أجر المعلمات) بنسبة متوسط إستجابة (٤٢%)، وترجع الباحثة ذلك إلى إهتمام القيادة الإدارية بإشراك معلمات رياض الأطفال الأكبر سنًا والأكثر خبرة في الإشراف على هذه المرحلة دون أن تتخذ المعلمات قرارات تخالف اللوائح حتي ولو استلزم الموقف ذلك.

جدول (١٣): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة

لعبارات البعد الثاني (واقع النمط الديموقراطي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١	تراعي القيادة الإدارية رغبات وحاجات المعلمات المهنية.	٣٩	٣٦٢	٩٩	٩٤٠	٦٣%	متوسطة
٢	تحرص القيادة الإدارية على إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات.	٥٠	٣٧٨	٧٢	٩٧٨	٦٥%	متوسطة
٣	تهتم القيادة الإدارية بالتواصل الدائم مع المعلمات.	٢٥٦	١٤٥	٩٩	١١٥٧	٧٧%	كبيرة
٤	تكون القيادة الإدارية مرنة أحيانا وشديدة أحيانا في القيام بإجراءات العمل.	٣٠٣	١٤٨	٤٩	١٢٥٤	٨٤%	كبيرة
٥	تتيح القيادة الإدارية الفرصة للمعلمات لإبداء آرائهن في القضايا المختلفة التي تواجههن أثناء العمل.	٢٧٦	١٢٢	١٠٢	١١٧٤	٧٨%	كبيرة

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٦	تتعامل القيادة الإدارية مع المعلمات على أساس الاحترام المتبادل.	٢٨٠	١١٩	١٠١	١١٧٩	٧٩ %	كبيرة
٧	تسعى القيادة الإدارية إلى بناء علاقات اجتماعية سليمة مع المعلمات.	١١٣	٢٥٧	١٣٠	٩٨٣	٦٦ %	متوسطة
٨	تفوض القيادة الإدارية جزء من سلطاتها للمعلمات وتراعي تخصصاتهن وكفاءاتهن عند التفويض.	٢٨٦	١١٤	١٠٠	١١٨٦	٧٩ %	كبيرة
٩	تهتم القيادة الإدارية بتنسيق جهود المعلمات لإنجاز المهام.	٩٨	٣٥٨	٤٤	١٠٥٤	٧٠ %	متوسطة
١٠	تشجع القيادة الإدارية العمل بروح الفريق بين المعلمات.	٢٦١	٢٠٠	٣٩	١٢٢٢	٨١ %	كبيرة
١١	تتحري القيادة الإدارية العدالة في التعامل مع المعلمات.	١٢٠	٢٩١	٨٩	١٠٣١	٦٩ %	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

. بلغت نسبة متوسط الإستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول (واقع النمط الديمقراطي) (٧٤ %)، مما يشير إلى تحققها، وترجع الباحثة ذلك إلى أن النمط القيادي الإداري السائد لإدارة رياض الأطفال هو النمط الديمقراطي؛ لعدم تخصص مدير مرحلة التعليم الأساسي لإدارة رياض لأطفال كما سبق ذكره، وبالنسبة لترتيب عبارات هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت كما يلي: العبارات التي حصلت على مستوى تحقق عال، فجاءت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على (تكون القيادة الإدارية مرنة أحيانا وشديدة أحيانا في القيام بإجراءات العمل)، بنسبة متوسط إستجابة (٨٤%)، والعبارة رقم (١٠)، والتي تنص على (تشجع القيادة الإدارية العمل بروح الفريق بين

المعلمات) بنسبة متوسطة إستجابة (٨١%)، والعبارة رقم (٦)، والتي تنص على (تتعامل القيادة الإدارية مع المعلمات على أساس الاحترام المتبادل بنسبة متوسطة إستجابة (٧٩%)، والعبارة رقم (٨)، والتي تنص على (تفوض القيادة الإدارية جزء من سلطاتها للمعلمات وتراعي تخصصاتهن وكفاءاتهن عند التفويض) بنسبة متوسطة إستجابة (٧٩%) والعبارة (٥)، والتي تنص على (تتيح القيادة الإدارية الفرصة للمعلمات لإبداء آرائهن في القضايا المختلفة التي تواجههن أثناء العمل) بنسبة متوسطة إستجابة (٧٨%)، والعبارة رقم (٣)، والتي تنص على (تهتم القيادة الإدارية بالتواصل الدائم مع المعلمات) بنسبة متوسطة إستجابة (٧٧%)، وترجع الباحثة ذلك إلى ديموقراطية القيادة الإدارية في التعامل مع معلمات رياض الأطفال، والمتمثلة في: تفويض جزء من سلطاتها في المهام الإشرافية على رياض الأطفال إلى المعلمات المتخصصات الأكبر سنًا وأكثر خبرة داخل الروضة؛ نظرًا لقدرتهن على التعامل مع كل ما يحدث داخل الروضة من خلال إتاحة الفرص اللازمة لإبداء آرائهن في كل المشكلات التي تواجههن لأنهن أكثر تأهيلاً وأكثر تخصصاً لهذه المرحلة.

كما جاءت العبارات التي حصلت على مستوى تحقق متوسط، فجاءت العبارة رقم (٩)، والتي تنص على (تهتم القيادة الإدارية بتنسيق جهود المعلمات لإنجاز المهام) بنسبة متوسطة إستجابة (٧٠%)، والعبارة رقم (١١) والتي تنص على (تتحرى القيادة الإدارية العدالة في التعامل مع المعلمات) بنسبة متوسطة إستجابة (٦٩%)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على (تسعى القيادة الإدارية إلى بناء علاقات اجتماعية سليمة مع المعلمات) بنسبة متوسطة إستجابة (٦٦%)، والعبارة رقم (٢)، والتي تنص على (تحرص القيادة الإدارية على إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات) بنسبة متوسطة إستجابة (٦٥%)، والعبارة رقم (١)، والتي تنص على (تراعي القيادة الإدارية رغبات وحاجات المعلمات المهنية) بنسبة متوسطة إستجابة (٦٣%)، وترجع الباحثة ذلك إلى قلة إهتمام القيادة الإدارية بتحديد المشكلات المهنية التي تواجه معلمات رياض الأطفال والتي من بينها تحميلهن بالكثير من الأعمال دون مراعاة احتياجاتهن وظروفهن الشخصية وكل ذلك دون أن يكون هناك عائد مادي أو معنوي يحفز ويشجع معلمات رياض الأطفال للقيام بهذه المهام، فالقيادة الإدارية على اتصال مع المعلمات فقط من أجل القيام بما يكلفهن من أعمال التي في الأساس تكون مطلوب أدائها من قبل القيادة الإدارية وليس التواصل بغرض إقامة علاقات إجتماعية تراعى فيها احتياجاتهن ومتطلباتهن، كما أن القيادة الإدارية ليست دائماً تحرص على إشراك معلمات رياض الأطفال في

اتخاذ القرارات المهمة حيث ينظر العاملون بمرحلة التعليم الأساسي أن مرحلة رياض الأطفال مرحلة مهمة غير إلزامية؛ مما يعود على بالآثار النفسية السلبية على معلمات رياض الأطفال. في الوقت الذي أوصت دراسة خلود بنت يحيى (٢٠٢١) لكي تتحقق جودة حياة وظيفية للعاملين لابد من إشراكهم في اتخاذ وصنع القرار، وضرورة منحهم الصلاحيات الكافية لممارسة عملهم، واهتمام القيادات التعليمية بالإسهام في حل المشكلات التي تواجههم سواءً إداريًا أو تعليميًا، وتعزيز الجوانب الاجتماعية لهم.

جدول (١٤): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (واقع النمط الفوضوي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١	لا تهتم القيادة الإدارية بتماسك أعضاء فريق العمل	٣٠	٩٥	٣٧٥	٦٥٥	٤٤ %	لا يتحقق
٢	لا تهتم القيادة الإدارية بمشكلات المعلمات واحتياجاتهن ولا تسعى لتلبيتها.	١٠٠	٢٩٤	١٠٦	٩٩٤	٦٦ %	متوسطة
٣	تسمح القيادة الإدارية بالتأجيل في أداء العمل.	٢	١٩٦	٣٠٢	٧٠٠	٤٧ %	لا يتحقق
٤	تتجاهل القيادة الإدارية تطبيق القوانين واللوائح في العمل.	.	٩٦	٤٠٤	٥٩٦	٤٠ %	لا يتحقق
٥	تعطي القيادة الإدارية الحرية المطلقة للمعلمات بالروضة لممارسة أعمالهن وإصدار القرارات دون تدخل منها.	.	.	٥٠٠	٥٠٠	٣٣ %	لا يتحقق
٦	تعقد القيادة الإدارية اجتماعات مع المعلمات بشكل متباعد وغير منظم.	.	٩٤	٤٠٦	٥٩٤	٤٠ %	لا يتحقق

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٧	تتردد القيادة الإدارية كثيرًا في ضبط سلوك وتصرفات المعلمات أو مراجعاتهن.	.	١٩٤	٣٠٦	٦٩٤	٤٦ %	لا يتحقق
٨	لا تهتم القيادة الإدارية بنتائج أعمال المعلمات.	.	١٤٤	٣٥٦	٦٤٤	٤٣ %	لا يتحقق
٩	تترك القيادة الإدارية المعلمات يعملون دون مراقبة.	.	٩٩	٤٠١	٥٩٩	٤٠ %	لا يتحقق
١٠	تتجاوز القيادة الإدارية عن غياب المعلمات وتأخرهن على حساب العمل.	.	.	٥٠٠	٥٠٠	٣٣ %	لا يتحقق
١١	تتغيب القيادة الإدارية عن العمل بشكل ملحوظ.	.	١٥٣	٣٤٧	٤٥٧	٤١ %	لا يتحقق
الدرجة الكلية للبعد							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الثالث (واقع النمط الفوضوي) (٤٣%)؛ مما يشير إلى عدم تحققه، وترجع الباحثة ذلك إلى أن القيادة الإدارية تمارس صلاحيتها في رقابة ومتابعة مرحلة رياض الأطفال، وإعطاء تعليمات العمل والخطط اللازمة لتحقيق أهداف رياض الأطفال، حيث تعد رياض الأطفال مرحلة يستوجب عليه إدارتها ضمن إدارة مرحلة التعليم الأساسي المطلوب منه قيادتها ترصدًا لعدم حدوث قصور وخلل بها تؤثر على مكانته بالقيادة الإدارية، وتؤثر على حلقتي التعليم الأساسي، أيضًا تخوفًا لحدوث رقابة ومتابعة من الإدارات العليا، وبالنسبة لترتيب عبارات هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت كما يلي: العبارات التي حصلت على مستوى تحقق متوسط العبارة رقم (٢) والتي تنص على (لا تهتم القيادة الإدارية بمشكلات المعلمات واحتياجاتهن ولا تسعى لتبليتها) بنسبة متوسط إستجابة (٦٦ %) وتعزو الباحثة

ذلك إلى استماع القيادة الإدارية فقط لمعلمات رياض الأطفال للإدلاء بمشكلاتهن دون أن يكون هناك أي حلول لتلك المشكلات والإستمرار في تحميل معلمات رياض الأطفال وخاصة الأكبر سنًا بالعديد من المهام التي تشعرهن بالإحباط واليأس مما يؤثر على أدائهن الوظيفي، كما جاءت العبارات التي حصلت على مستوى تحقق منخفض العبارة رقم (٣)، والتي تنص على (تسمح القيادة الإدارية بالتأجيل في أداء العمل) بنسبة متوسط إستجابة (٤٧%)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على (تتردد القيادة الإدارية كثيرًا في ضبط سلوك وتصرفات المعلمات أو مراجعاتهن) بنسبة متوسط إستجابة (٤٦%)، والعبارة رقم (١)، والتي تنص على (لا تهتم القيادة الإدارية بتماسك أعضاء فريق العمل) بنسبة متوسط إستجابة (٤٤%)، والعبارة رقم (٨)، والتي تنص على (لا تهتم القيادة الإدارية بنتائج أعمال المعلمات) بنسبة متوسط إستجابة (٤٣%)، والعبارة رقم (١١) والتي تنص على (تتغيب القيادة الإدارية عن العمل بشكل ملحوظ) بنسبة متوسط إستجابة (٤١%)، والعبارة رقم (٤)، والتي تنص على (تجاهل القيادة الإدارية تطبيق القوانين واللوائح في العمل) بنسبة متوسط إستجابة (٤٠%)، والعبارة رقم (٩)، والتي تنص على (ترك القيادة الإدارية المعلمات يعملون دون مراقبة) بنسبة متوسط إستجابة (٤٠%)، والعبارة رقم (٥)، والتي تنص على (تعطي القيادة الإدارية الحرية المطلقة للمعلمات بالروضة لممارسة أعمالهن وإصدار القرارات دون تدخل منها) بنسبة بمتوسط إستجابة (٣٣%)، والعبارة رقم (١٠)، والتي تنص على (تتجاوز القيادة الإدارية عن غياب المعلمات وتأخرهن على حساب العمل) بنسبة بمتوسط إستجابة (٣٣%)، وترجع الباحثة ذلك إلى أن القيادة الإدارية تطبق القوانين واللوائح المنظمة للعمل، من خلال متابعة ومراقبة نتائج عمل المعلمات برياض الأطفال ومحاسبة المعلمات المقصرات عن أداء العمل بغض النظر عن كافة الضغوط المهنية التي تعاني منها المعلمات بالروضات، والتي كلفها بها القائد وهي ليست من مسؤولياتهن دون مراعاة السن أو إحتياجاتهن ومتطلباتهن، كما لا تترك الحرية للمعلمة لإتخاذ قرارات بمفردها تتعلق بمواقف لا تدرك القيادة الإدارية كيفية التصرف فيها، ولكن تتدخل القيادة الإدارية في إتخاذ القرار دون النظر إلى رأي المعلمة في هذا الموقف إنطلاقًا من نقطة أن مرحلة رياض الأطفال تطبق عليها كافة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بمرحلة التعليم الأساسي دون أن تدرك القيادة الإدارية أن مرحلة رياض الأطفال تختلف في إدارتها عن مرحلة التعليم الأساسي نظرًا لأنها تتعامل مع أطفال في هذا العمر، وأن هؤلاء الأطفال لهم إحتياجات ومتطلبات مختلفة، وأن المشاعر

التي تنتاب الأطفال في هذا العمر تجاه التعليم يترتب عليها الجانب النفسي للطفل في باقي المراحل التعليمية سواء بالإيجاب أو السلب.

جدول (١٥): نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في أبعاد المحور الأول: ما واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ (ن = ٥٠٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	البعد
٢	٥٨ %	٧٧٨٧	واقع النمط الأوتوقراطي
١	٧٤ %	١٢١٥٨	واقع النمط الديمقراطي
٣	٤٣ %	٦٩٣٣	واقع النمط الفوضوي
	٥٨ %	٢٦٨٧٨	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأبعاد المحور الأول: واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (واقع النمط الديمقراطي)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد (واقع النمط الأوتوقراطي)، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير بعد (واقع النمط الفوضوي)، ولكن ترى الباحثة أن ما يطبق برياض الأطفال ليس النمط الديمقراطي الفعال، وذلك لأن النمط الديمقراطي الفعال الذي يعمل على مشاركة معلمات رياض الأطفال في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وإطلاعهن على كل ما هو جديد لتنمية قدراتهن وإمكاناتهن، ومنحهن بعض الصلاحيات، وإشراكهن في رسم الخطط والسياسات، وإشعارهن بأهمية دورهن وما يقمن به من عمل شاق، كلها أمور إيجابية تدفع معلمات رياض الأطفال إلى بذل مزيداً من العطاء، بعكس النمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي الذي يكون أرضاً خصبة لزراعة الفتن، وأرضاً خصبة لتنمو في ظلها الصراعات التنظيمية، والمصالح الشخصية وهاذين النوعين لا ترغبه المعلمات، وخاصة أن المعلمة في نهاية المطاف تعلم بوجود قواعد وقوانين تعمل على ضبط العملية التعليمية. كما أشار السيد عبدالقادر (٢٠١٤، ١٦٧) إلى أن القيادة تسهم إسهاماً أساسياً ومحورياً في نجاح العملية التربوية بالمؤسسات التعليمية بوجه عام ورياض الأطفال بوجه خاص، حيث يتوقف تطورها على كفاءة منظومة القيادة، كما أن شيوع الروح المعنوية الإيجابية تستطيع مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية، ذلك لأن القائد يلعب دوراً محورياً في تحديد الأهداف، ورسم الطرق، وتحديد الوسائل التي من شأنها إنجاز هذه الأهداف.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نايف الحربي (٢٠٢٠)، ودراسة نايف المطيري، وعبود الحراحشة (٢٠١٧)، ودراسة علي جعفر (٢٠١٥)، ولكن اختلفت مع دراسة حسين الزاملي (٢٠١٥)، وكذلك اختلفت مع دراسة زوداني ونزلي (٢٠١٣) التي كان من نتائجها أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد يليه الفوضوي وأخيراً الديموقراطي.

الإجابة علي السؤال الثاني والذي ينص علي:

٢- ما مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (١٦): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات برياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (أولاً: واقع المشاركة في اتخاذ القرارات) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلي حد ما	غير موافق			
١.	تشارك القيادة الإدارية المعلمات في حل المشكلات التي تواجههن في العمل.	١٦٠	٢٣٦	١٠٤	١٠٥٦	٧٠ %	متوسطة
٢.	تشارك القيادة الإدارية المعلمات في بناء الخطط التطويرية للعمل.	٤٥	٣٦٥	٩٠	٩٥٥	٦٤ %	متوسطة
٣.	تشارك القيادة الإدارية المعلمات في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.	٣٤	٣٨٦	٨٠	٩٥٤	٦٤ %	متوسطة
٤.	توجد رغبة قوية لدى المعلمات في المشاركة في اتخاذ قرارات متعلقة بعملهن.	٩	٤٢٠	٧١	٩٣٨	٦٣ %	متوسطة
٥.	تشجع القيادة الإدارية المعلمات على الإبداع والابتكار في صنع واتخاذ القرار.	٣٦	٣٨٥	٧٩	٩٥٧	٦٤ %	متوسطة

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
	الدرجة الكلية للبعد الفرعي						
	الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١						

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الأول: جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية (أولاً: واقع المشاركة في اتخاذ القرارات) (٦٥%)؛ مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لمشاركة معلمات رياض الأطفال في إتخاذ القرارات أن هؤلاء المعلمات هن اللاتي يؤدون أنشطة العمل الفعلية، وأن طلب معلومات منهن، وإشراكهن فيما يتعلق بعملهن يمكن أن تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للقيادة الإدارية والإدارات العليا، كما أن السعي الدائم لمشاركة المعلمات في إتخاذ القرارات فرصة للحصول على آراء وأفكار إبداعية مبتكرة؛ مما يؤدي إلى بناء كوادر وظيفية فعالة، وتأهيلها للترقي في مناصب قيادية، وتحقيق الرضا الكامل لرغباتهن وإحتياجاتهن، فمشاركة المعلمات في بناء الخطط التطويرية، وتحديد أهداف العمل وإنجاز المهام، أمرًا في غاية الأهمية، ولكن ما يحدث بالفعل أن القرارات التي يتم الوصول إليها لا يؤخذ بها نظرًا لوجود العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيقها على أرض الواقع، فالخطط التطويرية منبثقة من الخطط التطويرية للدولة ككل، ولكن تحتاج إلى العديد من المتطلبات لتطبيقها، وبالتالي تواجه معلمة رياض الأطفال العديد من المشكلات التي تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار والرغبة في صنع واتخاذ القرار.

جدول (١٧): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (ثانيًا: السلوك القيادي والإشرافي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			

٦.	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على تمكين المعلمات في العمل.	٩٥	٣٠١	١٠٤	٩٩١	% ٦٦	متوسطة
٧.	توفر القيادة الإدارية بيئة تعاونية للعمل.	١٠٠	٢٨٦	١١٤	٩٨٦	% ٦٦	متوسطة
٨.	يوجد دور للقيادة الإدارية في التوجيه والتحسين المستمر للمعلمات.	٥٠	٣٥٤	٩٦	٩٥٤	%٦٤	متوسطة
٩.	تفوض القيادة الإدارية الصلاحيات والمسئوليات للمعلمات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.	٦٦	٣٠٨	١٢٦	٩٤٠	%٦٣	متوسطة
١٠.	تتبع القيادة الإدارية النمط الديمقراطي في إنجاز العمل داخل الروضة .	٩٠	٣٥٦	٥٤	١٠٣٦	%٦٩	متوسطة
١١.	تعامل القيادة الإدارية المعلمات بعدالة وإنصاف.	٧٨	٣٨٨	٣٤	١٠٤٤	%٧٠	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي		٥٩٥١		متوسط			
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣		الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١					

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول: جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (ثانيًا: السلوك القيادي والإشرافي) (٦٦%)؛ مما يشير إلى تحقيقه بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى نقاط مهمة جدًا، ومنها: ترك القيادة الإدارية لجزء كبير من الإشراف على رياض الأطفال للمعلمات الأكبر سنًا إلى جانب مهامهن الوظيفية مما يمثل ضغوط عمل علي المعلمات اللاتي يقمن بالإشراف ينتج عنه عدم التركيز على النقاط التي تحتاج لتحسين، سواءًا ما يتعلق منها: بالمعلمة أو الأطفال أو الروضة نفسها؛ فلا يكون هناك توجيه من القيادة الإدارية بالتحسين المستمر، البحث عن الطرق المختلفة لتطوير أداء معلمات رياض الأطفال وتمكينهن كمتطلب مهم لتحقيق الجودة في العمل، ومن هنا، ترى الباحثة أن معلمات رياض الأطفال بحاجة إلى دأمة إلى الثقة والتشجيع

ودعم القيادة الإدارية في العمل، وهذا بالتأكيد سينعكس على أدائهن الوظيفي ورضاهن عن العمل، وليس هناك ما يقتل إمكانات المعلمة كشعورها بأن القيادة الإدارية لا تهتم بما تقوم به من واجبات وظيفية، وبالتالي يتوجب على القيادة الإدارية القيام بدورها في القيادة والإشراف، فالفائد الفعال يجعل المعلمات موضع إهتمامه؛ مما يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم في العمل، وهذا له تأثيره على رضاهن الوظيفي، إذ تتأثر الروح المعنوية للمعلمات بأسلوب القيادة الإدارية الذي يمارس عليهن إلى حد كبير.

وعليه فقد أكدت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٧-٢٠١٤ بضرورة وجود إطار مؤسسي واضح لمرحلة رياض الأطفال، وتحديث الهيكل الإداري لهذه المرحلة؛ لدعم استقلالية إدارات رياض الأطفال على مستوى المحافظة، كما أكدت أيضًا أن هناك ضعف في نظم الإشراف والمتابعة والتقويم، وضعف بناء قدرات العاملين بها، والحاجة لإنشاء قاعدة بيانات لإدارة هذه المرحلة (وزارة التربية والتعليم، البرامج التنفيذية للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٧، ٧).

جدول (١٨): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (ثالثًا: الالتزام التنظيمي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٢.	تشعر المعلمات بالفخر والانتماء للروضة التي يعملون بها.	٣٠١	١٠٩	٩٠	١٢١١	٨١ %	كبيرة
١٣.	توجد رغبة قوية لدى المعلمات في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.	٧٧	٣٠٢	١٢١	٩٥٦	٦٤ %	متوسطة
١٤.	تشجع القيادة الإدارية إسهامات المعلمات في العمل وتعتني برفاهيتهن.	٤٠	٣٩٨	٦٢	٩٧٨	٦٥ %	متوسطة
١٥.	تهتم المعلمات بتطوير وضع الروضة الحالي للوصول بالروضة إلى وضع أفضل	٣٩٠	٦٩	٤١	١٣٤٩	٩٠ %	كبيرة
١٦.	تشعر المعلمات بأنهن جزء من الروضة التي يعملون بها.	٣٥٢	٩٨	٥٠	١٣٠٢	٨٧ %	كبيرة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							
كبير							
٧٧ %							
٥٧٩٦							

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (ثالثًا: الالتزام التنظيمي) (٧٧ %)؛ مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، وترجع الباحثة ذلك إلى رغبة معلمات رياض الأطفال الكبيرة في الإستمرار بعملهن في الروضات، وشعورهن بأنهن جزء من الروضة التي يعملون بها، وشعورهن بالفخر والانتماء؛ مما يتوافر لديهن الإلتزام التنظيمي للعمل

برياض الأطفال، ولكن هناك مشكلات تحتاج معلمات رياض الأطفال لحلها والتي تؤثر على الروح المعنوية، ومنها: ما تتمتع به المعلمات في المراحل التعليمية الأخرى، النظرة الدنيا للدور التي تقوم به معلمة رياض الأطفال، وأن ما تقوم به ليس له أي أهمية أو فائدة؛ لأن هذه المرحلة مهمة وغير إلزامية، ضغوط العمل التي تشعر بها معلمة رياض الأطفال منها: التعامل مع أطفال بخصائص واحتياجات متعددة ومختلفة، العبء الإشرافي الذي يحمله عليها مدير المدرسة الملحق بها رياض الأطفال، القيام بعملية التعليم والتعلم داخل القاعات، مشكلات الأطفال وأمراضهم، قلة تقدير القيادة الإدارية للدور الذي تقوم به معلمة رياض الأطفال، عدم حقها في الحصول على الترقيات في السن المناسب كالمراحل التعليمية الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سمر سعيد، وفارس محمود (٢٠١٨) حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي،

جدول (١٩): التكرار والدرجة المقدر ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (رابعاً: برامج التدريب والتعلم) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدر	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٧.	تعطي القيادة الإدارية اهتماماً كبيراً لبرامج تدريب المعلمات.	٣١	٧٩	٣٩٠	٦٤١	٤٣ %	لا تتحقق
١٨.	تفي الدورات التدريبية باحتياجات المعلمات المستقبلية.	٤٠	٥٩	٤٠١	٦٣٩	٤٣ %	لا تتحقق
١٩.	تهدف البرامج التدريبية للمعلمات إلى تنمية الجوانب الإدارية والتقنية معاً.	٩٤	٣٠٦	١٠٠	٩٩٤	٦٦ %	متوسطة
٢٠.	تتميز أهداف البرامج التدريبية للمعلمات بالوضوح.	٩٢	٣٠٢	١٠٦	٩٨٦	٦٦ %	متوسطة
٢١.	توفر القيادة الإدارية الإمكانات والتسهيلات المادية لدعم	٥٩	١٠٠	٣٤١	٧١٨	٤٨ %	لا تتحقق

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
	وتنفيذ البرامج التدريبية.						
٢٢.	تلبى البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للمعلمات.	٦٠	٣٨٢	٥٨	١٠٠٢	٦٧%	متوسطة
٢٣.	تتبع الإدارة سياسة التدريب والاحتفاظ بالمعلمات وتبني الطرق التي تدعم ذلك.	٢٩	١٢٨	٣٤٣	٦٨٦	٤٦%	لا تتحقق
	الدرجة الكلية للبعد الفرعي				٥٦٦٦	٥٤%	لا يتحقق
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١		

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (رابعاً: برامج التدريب والتعلم) (٥٤%)؛ مما يشير إلى عدم تحققها، وترجع الباحثة ذلك إلى قلة إهتمام القيادة الإدارية بإعداد قائمة بالإحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية لمعلمات رياض الأطفال؛ نظراً لضعف الميزانية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، مع عدم توافر المكان المناسب للتدريب، قلة الوقت الكافي لدى معلمة رياض الأطفال لحضور الدورات التدريبية نظراً لضغوط العمل على معلمات رياض الأطفال، وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة أميرة عبدالوهاب (٢٠١٥) حيث توصلت إلى قلة وحدات التدريب الموجودة بالروضات والتي تدعم أنشطة التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وقصور في تخطيط إدارة الروضة لبرامج التنمية المهنية للمعلمات، وكذلك قصورها في توفير الإمكانات المادية لممارسة أنشطة التنمية المهنية داخل قاعات الأنشطة، كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة أحمد محمد (٢٠١٧) والتي توصلت إلى محدودية إحتواء البرامج التدريبية الخاصة بمعلمات رياض الأطفال على الأساليب التربوية الحديثة، وقلة إعداد خطة تدريبية في ضوء احتياجات معلمات رياض الأطفال، وضعف قدرة البرامج التدريبية على تغيير الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠١٧، ٩) والتي أكدت على ضرورة الإعداد المميز لكادر متخصص من المعلمين والمعلمات والموجهين والموجهات الذين يتم تعيينهم في مرحلة رياض الأطفال، وذلك من خلال التدريب المستمر والعمل على رفع قدرات جميع العاملين بهذه المرحلة التعليمية الهامة.

جدول (٢٠): التكرار والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (خامسًا: الاستقرار والأمان الوظيفي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤	تشعر المعلمات بالروضة بالإستقرار والأمان الوظيفي	١٢٢	٣٠٨	٧٠	١٠٥٢	٧٠%	متوسطة
٥	تعمل المعلمات في مناخ يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	٦١	٣٤٠	٩٩	٩٦٢	٦٤%	متوسطة
٦	توفر الروضة الموارد المالية الكافية يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المادية تجاه المعلمات	٣٤	٣٧٦	٩٠	٩٤٤	٦٣%	متوسطة
٧	تستخدم القيادة الإدارية عبارات الثناء لإشباع الحاجات النفسية للمعلمات.	٩٠	٣٠٩	١٠١	٩٨٩	٦٦%	متوسطة
٨	تتعامل القيادة الإدارية مع المعلمات على أنهم شركاء حقيقيين في العمل.	٤٤	٣٧٦	٨٠	٩٦٤	٦٤%	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي					٤٩١١	٦٥%	متوسط
الدرجة الكلية للبعد الرئيسي					٢٧١٨٤	٠.٦٥	متوسط
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣					الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١		

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الأول (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية) (خامساً: الاستقرار والأمان الوظيفي) (٦٥ %)؛ مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى شعور المعلمات بالروضات بالاستقرار والأمان الوظيفي، ولكن تحتاج معلمات رياض الأطفال إلى تقدير للدور التي تقمن به، مع توافر الموارد اللازمة لتطوير أدائهن، وإعتراف القيادة الإدارية أن المعلمات شركاء حقيقيين إن لم تكن المعلمات لهن الأولوية الأولى لإدارة مواقف العمل خاصة لوجود قيادة غير متخصصة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد محمد وآخرون (٢٠١٨) حيث توصلت إلى 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.

جدول (٢١): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (أولاً: الصحة والسلامة المهنية) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٩.	تهتم القيادة الإدارية بوضع خطة إخلاء للروضة.	٩٨	١٠١	٣٠١	٧٩٧	٥٣ %	لا تتحقق
٣٠.	تنفذ الإدارة برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.	٤١	٩٩	٣٦٠	٦٨١	٤٥ %	لا تتحقق
٣١.	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية.	١٠٠	٣٠٧	٩٣	١٠٠٧	٦٧ %	متوسطة
٣٢.	يوجد لدى إدارة الروضة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.	٨١	٢٩٩	١٢٠	٩٦١	٦٤ %	متوسطة

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٣	تقوم القيادة الإدارية بإعداد برامج تدريب للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.	٧٢	١٠٠	٣٢٨	٧٤٤	٥٠ %	لا تتحقق
٣٤	تلتزم القيادة الإدارية بكل المتطلبات القانونية والأنظمة الأخرى المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية.	١٠٠	١١٣	٢٨٧	٨١٣	٥٤ %	لا تتحقق
الدرجة الكلية للبعد الفرعي							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (٢١) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الإستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (أولاً: الصحة والسلامة المهنية) (٥٦%)؛ ما يشير إلى عدم تحققها، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف البنية التحتية للصحة والسلامة المهنية برياض الأطفال، حيث أن هناك الكثير من المتطلبات اللازمة لتحقيق الصحة والسلامة المهنية برياض الأطفال، ومنها: تنفيذ تجربة لخطه إخلاء المبنى (الروضة) للمعلمات والأطفال، توافر طفايات حريق حديثة بالروضة، توافر أجهزة إنذار حديثة، توافر مخارج طوارئ للروضة، توافر لوحات إرشادية لمخارج الطوارئ ملائمة للأطفال، ويرجع ذلك إلى عدم وضوح التشريعات والقوانين الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، قلة الوعي بإجراءات الصحة والسلامة المهنية، قلة البرامج التدريبية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

ولقد أشار أحمد سيف الدين (٢٠٢٢: ١١٤) إلى أن التميز في الأداء الوظيفي أحد أهم أوجه المنافسة المؤسسية العالمية، إذ تسعى أغلب المؤسسات إلى صنع الفارق في أداء موظفيها من أجل التميز عن المؤسسات المنافسة لها، لكن استمرار معدل التميز في الأداء الوظيفي أو الزيادة فيه يتطلب التفكير بشأن التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على صنع هذا الفارق، وهو ما يستدعي تفعيل دور التفكير الإستراتيجي؛ لما له من أهمية في المساعدة على مواجهة التحديات المستقبلية

عن طريق التفكير في استراتيجيات فعالة تضمن تخطي العقبات والمشكلات التي تواجه الموظفين، وذلك من خلال التركيز على تحسين جودة حياتهم الوظيفية؛ بما يدعم توفير بيئة عمل آمنة وصحية تلبي احتياجات الموظفين وتتعكس على أدائهم الوظيفي

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مها بنت جميل (٢٠١٨) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية، فقد حددت مجموعة من الأبعاد تمثلت في: العوامل الصحية الآمنة، والمشاركة، والجودة في الأداء، والإستقرار والتقدم الوظيفي)، 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.

جدول (٢٢): التكرار والدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات برياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (ثانيًا: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٥	تقدم القيادة الإدارية التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.	٩٩	٣٢٦	٧٥	١٠٢٤	٦٨ %	متوسط
٣٦	توفر القيادة الإدارية مناخ عائلي للمعلمات.	٩٨	٣٥٤	٤٨	١٠٥٠	٧٠ %	متوسط
٣٧	توجد مساندة في رسوم التعليم لأبناء المعلمات بالروضة.	٩٧	٢٧٣	١٣٠	٩٦٧	٦٤ %	متوسط
٣٨	توفر القيادة الإدارية المساندة وأنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.	٩٨	٢٩٠	١١٢	٩٨٦	٦٦ %	متوسط
٣٩	تيسر القيادة الإدارية للمعلمات الحصول على أجازة طارئة وفقًا لما تقتضيه مصلحة العمل.	٩٨	٢٤٥	١٥٧	٩٤١	٦٣ %	متوسط

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٠	تقوم ثقافة الروضة على التوفيق بين احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا.	١٢٢	١١٠	٢٦٨	٨٥٤	٥٧ %	لا تتحقق
الدرجة الكلية للبعد الفرعي							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							
متوسط							
٥٨٢٢							
٦٥ %							
متوسط							

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) (٦٥%)؛ مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك إلى شعور معلمات رياض الأطفال بضغوط عمل تجعلهن يشعرن بالإرهاق والتعب في نهاية اليوم الدراسي؛ مما يؤثر على حالتهن النفسية وحياتهن الشخصية، بالإضافة إلى عدم اهتمام القيادة الإدارية بوضع استراتيجيات للعمل تتضمن إحترام الإلتزامات الشخصية العائلية .

هدفت دراسة (Gupta and 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 الأكاديمين بالجامعات، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن تحقيق جودة حياة العمل للموظفين تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتحفزهم على تطوير حياتهم المهنية، مما يعزز حياتهم الشخصية.

وبناءً على ما سبق، تشتمل جودة الحياة الوظيفية 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 (عزة جلال، ٢٠٢٠، ٢٠).

جدول (٢٣): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (ثالثًا: العلاقات الاجتماعية) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤١	يسود بين المعلمات في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	٢٩٨	١٠٠	١٠٢	١١٩٦	٨٠ %	كبيرة
٤٢	يتبادل المعلمات في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.	٣٠٢	١٩٨	.	١٣٠٢	٨٧ %	كبيرة
٤٣	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمروءسين في العمل.	٢٩٨	١٢٠	٨٢	١٢١٦	٨١ %	كبيرة
٤٤	تعمل القيادة الإدارية على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين المعلمات.	١٠٩	٢٩٠	١٠١	١٠٠٨	٦٧ %	متوسطة
٤٥	تتيح القيادة الإدارية فرصة الاتصال والتفاعل بين المعلمات.	١٠٠	٣٠٤	٩٦	١٠٠٤	٦٧ %	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي		٥٧٢٦			٧٦ %	كبير	
الدرجة الكلية للبعد الرئيسي		١٦٥٥١			٠.٦٦	متوسط	
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣		الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١					

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الثاني (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) (ثالثًا: العلاقات الاجتماعية) (٧٦ %)؛ مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، وترجع الاحتمة .

* كما بلغت نسبة البعد الرئيسي ككل (٠.٦٦) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب بالبيئة المادية والمعنوية .

كما هدفت دراسة سعاد بعجي (٢٠١٩) استهدفت تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة اركوديم ميديا .وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين، كما أظهرت الدراسة أن بعد العلاقات الاجتماعية بين العمال "وبين" العمال ورؤساء العمل "من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، إلى جانب بعد التمكين.

وأيضاً هدفت دراسة Öztürk,et,al (2019) إلى توضيح العلاقة بين الإتصال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية وبين جودة حياة العمل لديهم، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها، أن الإتصال 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.

قد توصلت دراسة محمد بن سعيد العمري (٢٠١٧) إلى أن العناصر الأكثر تأثيراً على الأداء هي : العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية.

كما هدفت دراسة سماح السيد (٢٠١٨) إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وقد اعتمد البحث على المدخل الوظيفي وتوصلت 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 نظراً لبيروقراطية الإدارة المدرسية وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

جدول (٢٤): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) (أولاً: الأجور والمكافآت المالية) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٦	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه المعلمات برياض الأطفال عادلاً ومساوياً للأجور التي تتقاضاها المعلمات في مراحل تعليمية أخرى.	٣٠٦	٩٨	٩٦	١٢١٠	٨١ %	كبيرة
٤٧	يلبي الراتب التي تتقاضاه المعلمات الاحتياجات الأساسية لمتطلبات المعيشة.	٦٩	١٢١	٣١٠	٧٥٩	٥١ %	لا تتحقق
٤٨	المكافآت والزيادات التي تتقاضاها المعلمات تتناسب مع ما تقوم به من عمل.	١٨١	٥٩	٢٦٠	٩٢١	٦١ %	لا تتحقق
٤٩	يعتمد نظام الأجر والمكافأة على أسس ثابتة وواضحة تسري على جميع المعلمات.	٩٦	٣٠٥	٩٩	٩٩٧	٦٦ %	متوسطة
٥٠	يشعر المعلمات بالرضا تجاه ما يحصلون عليه من دخل.	٧٣	١٣٠	٢٩٧	٧٧٦	٥٢ %	لا تتحقق
٥١	يوجد ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء المعلمات.	٩٩	١٤٩	٢٥٢	٨٤٧	٥٦ %	لا تتحقق
٥٢	تشعر المعلمات بالروضة بأن المكافآت توزع على من يستحقها.	٥٠	٣٨٩	٦١	٩٨٩	٦٦ %	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي							
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في عبارات البعد الثالث (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) (أولاً: الأجور

والمكافآت المالية (٦٢%) وهو ما يقابل درجة موافقة متوسطة؛ مما يشير إلى أن هناك قصور في نظام الأجور والمكافآت برياض الأطفال ومن أسبابه ضعف الراتب الذي تتقاضاه المعلمات لأنه لا يلبي المتطلبات الأساسية للمعيشة وخاصة مع وجود هذا التضخم، بالإضافة إلى ندرة وجود مكافآت أو زيادات تتقاضاها المعلمات المتميزات برياض الأطفال، فالمعلمات المتميزات لا يجدون أي تشجيع لهن على التميز؛ مما يقتل روح الإبداع والإبتكار لديهن، فلا يوجد هناك ربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء، وهذا يؤدي إلى شعور معلمات رياض الأطفال بعدم الرضا تجاه ما يحصلن عليه من دخل.

* بينما جاءت نسبة متوسط الإستجابة للعبارة (١) (٨١%)، والتي تنص على (يعتبر الراتب الذي تتقاضاه المعلمات برياض الأطفال عادلا ومساوياً للأجور التي تتقاضاها المعلمات في مراحل تعليمية أخرى)؛ مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة، وترجع الباحثة ذلك إلى نظام الأجور الموحد في جمهورية مصر العربية في كافة المراحل التعليمية؛ لأنه يتم في ضوء درجات وظيفية، ولكن الفارق بين معلمات رياض الأطفال والمعلمات في المراحل التعليمية الأخرى أن معلمة رياض الأطفال تتعامل مع فئة عمرية تحتاج لمزيد من الجهد، بالإضافة إلى العجز الكبير في أعداد معلمات رياض الأطفال مقارنة بالمراحل الأخرى يلقي على عاتق معلمة رياض الأطفال العديد من المسؤوليات، إلى جانب التعامل مع عدد كبير مع الأطفال مختلفة الخصائص والإحتياجات، وخاصة أن معلمة رياض الأطفال ليس لها كسب سوى التدريس داخل الروضات بخلاف المعلمين والمعلمات بالمراحل التعليمية الأخرى وظاهرة (الدروس الخصوصية)، كل ما سبق يترتب عليه عدم شعور معلمات رياض الأطفال بجودة حياة وظيفية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة همام سمير (٢٠١٩) حيث كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مرتفعة جدا، نظرا لإهتمامها بالأعضاء من خلال توفير نظام جيد للترقية والحوافز والمكافآت والتأمينات والتعويضات (في حالة الحوادث والعجز)؛ مما يحقق لهم الأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الإجتماعية والعمل.

جدول (٢٥): التكرار والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة التحقق لأراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) (ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي) (ن = ٥٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٥٣.	تمنح الترقيات على أساس كفاءة الأداء للمعلمات.	٤٩	٩٩	٣٥٢	٦٩٧	٤٦ %	لا تتحقق
٥٤.	يوجد توافق بين المؤهل العلمي للمعلمات وقدراتهن العملية.	٣٠١	٤٥	١٥٤	١١٤٧	٧٦ %	كبيرة
٥٥.	تتم الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف .	٩٧	١١٠	٢٩٣	٨٠٤	٥٤ %	لا تتحقق
٥٦.	تتم أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة.	٨٩	١٠١	٣١٠	٧٧٩	٥٢ %	لا تتحقق
٥٧.	يوجد فرص متنوعة متاحة للترقى والتقدم الوظيفي للمعلمات.	٣٤	٧٠	٣٩٦	٦٣٨	٤٣ %	لا تتحقق
٥٨.	تطبق إدارة الروضة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٣٥	٣٨٢	٨٣	٩٥٢	٦٣ %	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الفرعي							
					٥٠١٧	٥٦ %	لا يتحقق
الدرجة الكلية للبعد الرئيسي							
					١١٥١٦	٥٩ %	لا يتحقق
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣ الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١							

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الإستجابة لأراء العينة في عبارات البعد الأول البعد الثالث (جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية) (ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي) (٥٦%)؛ مما يشير إلى عدم تحققها، وترجع الباحثة ذلك إلى عدم عدالة نظام الترقيات بين رياض الأطفال والمراحل التعليمية الأخرى وذلك لأن هذا

النظام مطبق بكافة المراحل التعليمية الأخرى ولكنه غير مطبق برياض الأطفال حيث تظل المعلمة معلمة تعمل داخل القاعات حتى تبلغ سن المعاش وإن رغبت في الحصول على ترقيات تتم ترقيتها في مرحلة تعليمية أخرى بعيداً عن تخصصها برياض الأطفال، لذلك تشعر معلمات رياض الأطفال بضغوط نفسية عند النظر إلى ما يتمتع به العاملين بالمراحل التعليمية الأخرى.

وتتفق هذا النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢) حيث توصلت إلى افتقار الإدارة المدرسية إلى أسس ومعايير موضوعية واضحة معلنة ومعتمدة للترقيات والنمو المهني، والإعتماد في الترقية على المؤهل وسنوات الخدمة بغض النظر عن الكفايات المرتبطة بالعمل والتميز في الأداء.

جدول (٢٦): نسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة في أبعاد المحور الثاني: مستوى توافر أبعاد

جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا (ن = ٥٠٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	البعد
٢	٦٥%	٢٧١٨٤	الجوانب التنظيمية والوظيفية
١	٦٦%	١٦٥٥١	الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية
٣	٥٩%	١١٥١٦	الجوانب المالية والاقتصادية
	٦٣%	٥٥٢٥١	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي:

- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لأبعاد المحور الثاني: مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟ (٦٣%)، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية) بنسبة متوسط إستجابة (٦٦%)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد (الجوانب التنظيمية والوظيفية) بنسبة متوسط إستجابة (٦٥%)، بينما جاء في الترتيب الثالث والأخير بعد (الجوانب المالية والاقتصادية)، بنسبة متوسط إستجابة (٥٩%) وهو ما يقابل درجة موافقة متوسطة على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية برياض الأطفال؛ مما يشير إلى عدم شعور معلمات رياض الأطفال بجودة الحياة الوظيفية نتيجة لعدم توافر الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية وخاصة المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية، والجوانب التنظيمية والوظيفية، والجوانب المرتبطة بالبيئة

المادية والمعنوية، الأمر الذي يستدعي بالضرورة إهتمام القيادة الإدارية لمعالجة هذا الضعف وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال، ويتم ذلك من خلال: إعادة النظر في نظام الترقيات برياض الأطفال من خلال التواصل مع المسؤولين، وتقديم المكافآت المالية لرفع الروح المعنوية للمعلمات المتميزات، مع الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية وتوافر عوامل الصحة والسلامة المهنية برياض الأطفال، إلى جانب مشاركة المعلمات في صنع واتخاذ القرارات في إعداد الخطط التطويرية للروضة وتنفيذها لتطوير مرحلة رياض الأطفال، إهتمام القيادة الإدارية بتخفيف العمل على معلمات رياض الأطفال لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، عمل ندوات توعوية للعاملين بالمراحل التعليمية الأخرى بأهمية الدور الذي تقوم به معلمة رياض الأطفال لتغيير وجهة نظرهم عن معلمات رياض الأطفال، نشر الوعي بأهمية مرحلة رياض الأطفال وأنها مرحلة مهمة وليست مهمشة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أفراح محمد (٢٠٢٢) حيث أوصت بضرورة قيام القيادة بالاهتمام بالكادر الإداري والعمل على تنميته من خلال التدريب والتطوير مما يعزز جودة الحياة الوظيفية لهم، مع ضرورة تحقق الأمان الوظيفي؛ وذلك بالاهتمام بحقوق الكادر الإداري بجامعة جدة مما ينعكس على إنتاجية جامعة جدة ونجاحها، لابد من إتاحة الفرص أمام موظفي جامعة جدة حتى يتمكنوا من التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، بحيث توفر لهم الوقت المناسب الكافي لأداء مسؤولياتهم الاجتماعية، مع ضرورة تحسين نوعية حياة العمل وظروفه التي تمثل عناصر النجاح، والسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة بالجامعة من خلال تنمية روح التكامل والتفاعل الإجتماعي بين العاملين، إتاحة الفرص الكافية للنمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات لكافة الموظفين؛ مما يحقق رضاهم، وتحسين الأداء والإنتاجية الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، تحسين مستوى العدالة في نظام التقييم وتناسبه مع طبيعة العمل والعاملين؛ مما يحقق التقدم والترقي الوظيفي التي تحسن أداء العاملين وإنتاجية الجامعة، مما يحقق الميزة التنافسية لها. ضرورة أن تعتمد إدارة الموارد البشرية في جامعة جدة خلال عملية تدريبها على البرامج التدريبية الحديثة العالية والمتطورة، وأن تتضمن تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، ضرورة تأهيل الموظفين علمياً ومهنياً، ضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في العمل، بمعنى أن يشغل كل موظف وظيفة

تتناسب مع تخصصه ومؤهله وخبرته، حتى نتمتع بأداء متميز وإنتاجية عالية تساعد الجامعة في القدرة على التنافس مع الجامعات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت إليه دراسة فاطمة قهيري (2019) حيث أوصت بضرورة إهتمام القيادة بنظام المكافآت، وتدريب الرؤساء المباشرين على كيفية تشجيع وتحفيز الأفكار المبتكرة لدى رؤسائهم وتشجيعهم وتحفيزهم على طرح المزيد من الأفكار المبدعة، أيضًا زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال نظام الأجور وتصميم الوظيفة، ودعت هذه الدراسة إلى ضرورة زيادة من مستوى تفعيل العدالة التنظيمية وهذا عن طريق العدالة في توزيع الأعباء ونظام الترقية وإشراك الموظفين في القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به أيضًا دراسة سمر سعيد، وفارس محمود (٢٠١٨) حيث أوصت بضرورة توافر عناصر الصحة والسلامة المهنية للعاملين، وتوفير البرامج التدريبية لدعم وتطوير العاملين، وبناء شبكة علاقات اجتماعية بين العاملين من خلال مشاركتهم في المناسبات الاجتماعية، وتحسين الظروف المعيشية للعاملين من خلال صرف الرواتب بانتظام، والإهتمام بتحسين مستوى الرواتب لتتناسب مع غلاء المعيشة، وتوزيع واجبات العمل بعدالة، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأداء المتميز، ومنح الترقية الوظيفية على أساس الكفاءة المهنية، تطبق الإدارة العليا سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، متابعة العاملين بشكل مستمر وتزويدهم بالمعلومات التي تساعد على إنجاز العمل وأداء مهامهم.

الإجابة علي السؤال الثالث والذي ينص علي:

٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي السائد وأبعاد جودة

الحياة الوظيفية لمعلمات برياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن؟

جدول (٢٧): معاملات الارتباط بين النمط القيادي السائد وأبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا من وجهة نظرهن؟ (ن = ٥٠٠)

البعد	جودة الحياة الوظيفية			
	الجوانب التنظيمية والوظيفية	الجوانب بالبيئة المادية والمعنوية	الجوانب المالية والاقتصادية	الدرجة الكلية للمحور
واقع النمط الأوتوقراطي	٥٢%	٥٧%	٤٤%	٥٦%
واقع النمط الديمقراطي	٧٢%	٧٦%	٦٩%	٧٣%
واقع النمط الفوضوي	٤١%	٤٣%	٤٤%	٤٤%
الدرجة الكلية للمحور	٦١%	٦٤%	٥٩%	٦٨%

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٠٨٨

يتضح من جدول (٢٧) ما يلي:

. توجد علاقة ارتباطية طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية وجودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا ولكن بدرجات متفاوتة، حيث جاء في الترتيب الأول النمط الديمقراطي حيث بلغت نسبة العلاقة بينه وبين جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال (٧٣%)؛ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين النمط الديمقراطي وجودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال، ويليه في المرتبة التالية النمط الأوتوقراطي حيث توجد علاقة ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي وجودة الحياة الوظيفية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي النمط الفوضوي؛ مما يشير إلى ضرورة إهتمام القيادة الإدارية باتباع النمط الديمقراطي حيث أنه النمط الفعال تحسين جودة الحياة الوظيفية لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (٢٠١٧) Fernandes , Renato 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، والديموقراطية في العمل، والحيز الذي تشغله الوظيفة في حياة الموظف، والأبعاد الاجتماعية في مكان العمل، وأظهرت النتائج أن التعويضات العادلة وظروف العمل الديمقراطية، والحيز الذي تشغله الوظيفة في حياة الموظف تعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

للإجابة على السؤال الرئيسي، والذي ينص على:

ما التصور المقترح لأنماط القيادة الإدارية الفعالة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

❖ فلسفة التصور المقترح:

يستند بناء التصور المقترح إلى أساس نظري مفاده أن القيادة الصحيحة هي التي تدفع المعلمات إلى العمل بأقصى قدراتهن لتحقيق أهدافهن الخاصة، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف الروضة، وذلك من خلال نسج أهداف المعلمات مع أهداف الروضة في ظل نظام متكامل للإدارة، تراعي فيه القيادة توفير الحوافز والفرص لتطوير وتنمية قدرات المعلمات وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهن، وتوفير المناخ الذي يساعدهن على الإبداع والإبتكار، ووضع السياسات التنظيمية الفعالة، وخاصة في ضوء التوجهات الحديثة المعتمدة على النظرية السلوكية، والشبكة الإدارية التي تري أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه، وأن هناك بعدين للقيادة بُعد الإهتمام بالعمل، وبُعد الإهتمام بالعاملين.

❖ منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لتطبيق القيادة الإدارية لنمط القيادة الإداري الفعال لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال على مجموعة من المنطلقات التي تتمحور حول طبيعة موضوع البحث بأبعاده المختلفة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية لرياض الأطفال.
- الحفاظ على المعلمات ذوي المهارات والخبرة.
- إعادة هيكلة العمل ليصبح العمل يحقق الرضا الوظيفي للمعلمات .
- تقليل الصراعات بين المعلمات والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون .
- ارتفاع الولاء التنظيمي لدى المعلمات .
- تحقيق فرص النمو والتقدم الوظيفي من خلال الخبرات المتوفرة لدى المعلمات.
- إشراك معلمات رياض الأطفال ببرامج تدريبية توضح أساليب التعامل المرغوبة مع الزملاء، واحترام الأفكار والآراء، والتنافس الشريف، وعدم ممارسة السلوكيات السلبية كالعدوانية، والصراع.

- تحسين مستوى الأجور لتتلاءم مع غلاء المعيشة، وتتناسب مع الجهود المبذولة والمؤهلات العلمية، واحتياجات المعلمات.
- تفعيل التأمين الصحي، والإهتمام بسلامة وصحة المعلمات.
- تعزيز مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات؛ لما له من دور في تحفيز ورفع مستوى الأداء، وذلك باتباع أساليب الإدارة بالمشاركة.

❖ الأسس التي ارتكز عليها التصور المقترح

ارتكز التصور المقترح على الأسس التالية:

- الإطار النظري المتعلق بالأنماط القيادية الإدارية الفعالة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال.
- نتائج الدراسة الميدانية والتي تناولت واقع النمط القيادي برياض الأطفال بمحافظة المنيا، ومستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا تحسين مؤسسات رياض الأطفال لمواجهة متطلبات التغير التقني والمهني المستمر في القرن الحادي والعشرين.
- توفير بيئة مهنية وتعليمية محفزة وداعمة لمعلمات رياض الأطفال؛ تسهم وبشكل فاعل في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الميزة التنافسية العالمية، من خلال: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، توفير مناخ صحي آمن، وإتاحة البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية برياض الأطفال، تحسين مستوى الأجور ليتلاءم مع غلاء المعيشة، تشجيع المعلمات المتميزات.

❖ متطلبات تنفيذ التصور المقترح وآلياته:

تعد متطلبات تطبيق النمط القيادي الإداري الفعال كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال أمراً مهماً للغاية وله مجموعة الأسس والقواعد الأساسية اللازم توافرها، وتم تحديد آليات متطلبات ذلك التحول في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستبانة وهي كالتالي:

المتطلبات المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعمل القيادة الإدارية على:

- إتاحة الفرصة للمعلمات لإبداء آرائهن في القضايا المختلفة التي تواجههن أثناء العمل.
- تفويض جزء من سلطاتها للمعلمات وتراعي تخصصاتهن وكفاءاتهن.
- مشاركة المعلمات في حل المشكلات التي تواجههن في العمل.
- مشاركة المعلمات في بناء الخطط التطويرية للعمل.
- مشاركة المعلمات في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.
- الإهتمام بمشكلات المعلمات واحتياجاتهن ولا تسعى لتلبيتها.
- عقد اجتماعات دورية مع المعلمات.
- الإهتمام بنتائج أعمال المعلمات.
- تنسيق جهود المعلمات لإنجاز المهام.
- تشجيع العمل بروح الفريق بين المعلمات.
- تحري العدالة في التعامل مع المعلمات.
- الإهتمام بتماسك أعضاء فريق العمل.
- مراعاة رغبات وحاجات المعلمات المهنية.
- تشجيع المعلمات على الإبداع والابتكار في صنع واتخاذ القرار.

ثانياً: السلوك القيادي والإشرافي

تعمل القيادة الإدارية على:

- إتباع النمط الديمقراطي في إنجاز العمل داخل الروضة.
- تمكين المعلمات في العمل.
- توافر بيئة تعاونية للعمل.
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.
- التعامل مع المعلمات بعدالة وإنصاف.
- التوجيه والتحسين المستمر للمعلمات.

ثالثاً: البرامج التدريبية

- تحدد القيادة الإدارية الإحتياجات التدريبية للمعلمات.
 - تفي الدورات التدريبية بإحتياجات المعلمات الحالية والمستقبلية.
 - تهدف البرامج التدريبية للمعلمات إلى تنمية الجوانب الإدارية والتقنية معاً.
 - تتميز أهداف البرامج التدريبية للمعلمات بالوضوح.
 - توفر القيادة الإدارية الإمكانيات والتسهيلات المادية لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.
 - تلبي البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للمعلمات.
 - توافر المكان المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية.
 - اختيار الوقت المناسب للمعلمات لحضور البرامج التدريبية.
- المتطلبات المرتبطة بالجوانب المادية والمعنوية:

أولاً: الصحة والسلامة المهنية

تعمل القيادة الإدارية على:

- عمل بروتوكولات تعاون مع الجهات المختصة بالصحة والسلامة المهنية على مستوى الدولة.
- تنفيذ خطة إخلاء للروضة.
- توفر بيئة عمل آمنة وصحية.
- إعداد برامج تدريبية للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.
- إقامة ندوات توعوية بالروضة عن الصحة والسلامة المهنية للأطفال والمعلمات والعاملين بالروضة.

- وضع برامج تضمن تحديد المخاطر المهددة للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.
- توفر تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للمعلمات.
- الإلتزام بالمتطلبات القانونية والأنظمة الأخرى المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية.

ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

تعمل القيادة الإدارية على:

- تقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
- توافر مناخ عائلي للمعلمات في العمل.

- التخفيف من ضغوط العمل على المعلمات.
- توافر مساندة وأنظمة العمل مرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.
- تيسير حصول المعلمات على أجازة طارئة وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل.
- التوفيق بين الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معاً.

ثالثاً: العلاقات الاجتماعية

تعمل القيادة الإدارية على

- سيادة التعاون وروح الفريق مع المعلمات في العمل.
- تبادل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات.
- سيادة علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.
- تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون مع المعلمات.
- إتاحة فرص الاتصال والتفاعل بين المعلمات.

المتطلبات المرتبطة بالجوانب المالية والإقتصادية:

أولاً: الأجور والمكافآت المالية:

تعمل القيادة الإدارية على:

- ربط الأجور والمكافآت بكفاءة أداء المعلمات.
- المطالبة بتحسين الأجور والمكافآت التي تمنح للمعلمات بالشكل الذي يخفف الأعباء عن المعلمات في مواجهة متطلبات الحياة، وتتناسب مع التضخم.

ثانياً: فرص الترقى والتقدم الوظيفي

تعمل القيادة الإدارية على:

- منح الترقيات على أساس كفاءة الأداء للمعلمات.
- تتم الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف .
- وضع معايير واضحة للترقيات والتقدم الوظيفي.
- إتاحة فرص متنوعة للترقى والتقدم الوظيفي للمعلمات.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

❖ المعوقات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح:

- من المتوقع عند تنفيذ التصور المقترح أنه قد يقابل بعض المعوقات التي من الممكن تشكل حجر عثرة تقف أمام تحقيقه، وقد ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية، أو بطبيعة مرحلة رياض الأطفال، أو بطبيعة المعلمات أنفسهن، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- ضعف ميزانية رياض الأطفال.
 - إلحاق إدارة رياض الأطفال بمرحلة التعليم الأساسي، وعدم تخصص القيادة الإدارية للمدرسة لإدارة هذه المرحلة، فليس لديه وعي بمتطلبات هذه المرحلة.
 - العجز في أعداد المعلمات، وشعور معلمات رياض الأطفال بضغط العمل.
 - مرحلة رياض الأطفال مازالت غير إلزامية.

❖ مقترحات التغلب على المعوقات التي تعيق تطبيق التصور المقترح:

- يتطلب تنفيذ التصور المقترح بالشكل المطلوب، توافر بعض المتطلبات المهمة التي تعمل على تجاوز المعوقات، وهي على النحو التالي:
- فصل إدارة رياض الأطفال عن مرحلة التعليم الأساسي، وتكون إدارة مستقلة تسند في إدارتها لقائد متخصص.
 - تعيين معلمات جدد لمرحلة رياض الأطفال لسد العجز.
 - إدراج مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.
 - توافر الميزانية الكافية لرياض الأطفال.

توصيات البحث:

- في ضوء ما خرج به البحث من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:
- الإهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال من خلال تهيئة بيئة عمل مشجعة بتوفير كافة الموارد التي يحتاجها فريق العمل.
 - تطوير نظام للأجور والحوافز يتناسب مع التضخم وغلاء المعيشة.
 - ضرورة تضمين برامج إعداد القيادة الإدارية كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
 - إدراك القيادة الإدارية أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها تحسين جودة الحياة الوظيفية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ياسر (٢٠١٤). واقع أساليب التواصل بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات الحديثة وسبل تطويرها دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- إبراهيم الدعيلج (٢٠٠٩). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- أحمد بن حمد (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم الإدارية والمالية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (٧)، جامعة الباحة، 261-285.
- أحمد سعيد، وعلي فهد، ونادية عبد العزيز (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة التربية، 35 (١٦٩)، 125-162.
- أحمد محمد (٢٠١٧). واقع التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة كلية التربية، ٤ (١٧)، جامعة كفر الشيخ، ٣٢٣ - ٣٨٢.
- أزهار نعمة (٢٠١٨). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، ١٠ (٣٧)، ١٩.
- أفراح محمد (٢٠٢٢). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٣، إدارة الموارد البشرية. جامعة جدة. المملكة العربية السعودية، ٥٤-٨٨.
- السيد عبدالقادر (٢٠١٦). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط٨. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- _____ (٢٠١٧). التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال. القاهرة، دار الفكر العربي.
- أميرة عبد الوهاب (٢٠١٥). تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال داخل الروضة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

أمل زناتي، هالة أحمد (٢٠١٣). جودة الحياة لدى معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد. مجلة التربية، ١٦ (٤٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥٦.

انتصار طه. (٢٠٢٤، يوليو). أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للإنجاز بالمؤسسات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. مج ٤ (١١)، ١٩-٤٨.

أيمن حسن. (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٠ (١)، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق، ٢٠٤.

إيمان رجب (٢٠١٦). تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٠٨.

حسني فؤاد (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

حسين الزامل (٢٠١٥). الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

حنان محمد، وبدر حمد (٢٠١٩). المشكلات المهنية التي تواجه معلمة رياض الأطفال في دولة الكويت وسبل التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية، ٢٧ (٢)، كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة، ٤٠٨ - ٤٤١.

حميدة محمد (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية جامعة الأزهر. مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، ٢١ (٦٢)، ٢٣٩.

حمزة بودي، ومجدوب بحوصي (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية. الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة ١١.

خلود بنت يحيى، وصديق أحمد. (٢٠٢١، يوليو). جودة الحياة الوظيفية لدى مرشدات طالبات مدارس جازان. مجلة بحوث، مج 1 ع ٧، جامعة عين شمس، كلية الآداب للعلوم والتربية، ١٩٩ - 235.

- راتب سلامة. (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رحاب صالح. (٢٠١٥). برنامج مقترح قائم على الأنشطة اللاصفية في تنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدى طفل الروضة، مجلة دراسات الطفولة، ١٨ (٦٩)، ٢٧-٤٢.
- رشا عثمان. (٢٠١٩). التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض متغيرات المنهج (٢٠٠). مجلة دراسات الطفولة والتربية، ١١، ٣٤٢ - ٣٦٨.
- زينب صالح. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة: دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- سحر توفيق. (٢٠١٥). معلمة رياض الأطفال بين التأصيل والمهنية. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- سعاد بعجي. (٢٠١٩). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، ٥ (٢)، ٥١٤-٥٣٤.
- سماح السيد (٢٠١٨) تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، 33 (١)، جامعة منوفية، ٢٤٨ - ٢٩٠.
- سمر سعيد، فارس محمود. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية واثرا على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سوزان يوسف (١٠١٤). المشكلات والضغوط المهنية لمعلمات رياض الأطفال ومقترحات التغلب عليها دراسة ميدانية بمحافظة الأقصر. مجلة الثقافة والتنمية، ٤٣، ١-١١٨.
- صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢). استراتيجية مقترحة لتحقيق الإستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر. مصدر مستقبل التربية العربية - مصر، ١٩ (٧٦)، ١١.
- عبد التواب عبداللاه. (٢٠١٨). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال في صعيد مصر وسبل التغلب عليها، المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال، بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة، كلية التربية، جامعة أسيوط.

عبدالصمد مروسي، وتوفيق بوجنان. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 6 (٢)، 386 - 404.

عبد الكريم صالح، ورايح هواف (٢٠١٦). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلميه دراسة في ضوء نموذج هيرسي وبلانشار. سُلوكٌ مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية. 30. كلية العلوم الإجتماعية. جامعة مستغانم. ٢٥-١.

عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية . مجله كلية التربية، (٢١)، جامعة بورسعيد، ٤٢٨-٤٢٩.

عبدالله محمد (٢٠١٩). أثر الإرهاب التنظيمي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على العاملين بمجمع الدوائر الحكومية بسيئون -وادي حضر موت، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية ٢ (٢)، جامعة الريان.

علي جعفر (٢٠١٥). السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد. العراق.
عزة جلال (٢٠٢٠) تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، ٧ (٢٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣-٩٧.

فرج عبدالقادر (٢٠٠١). علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط٩، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
مروان حسن (٢٠١٦). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
محمد أحمد، عباس بله (٢٠١٨). مبادئ الإدارة المدرسية: مكتبة المتنبّي، الدمام.
محمد بن سعيد (٢٠١٧). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13 (١).

محمد صغير (٢٠١١). السلوك القيادي وكفايات الأداء الإداري لمديري المؤسسات التعليمية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأساتذة بالمؤسسة الثانوية في الجمهورية اليمنية والمملكة المغربية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد الخامس السويسي.

محمد محمد، ودلال خالد، وعبد الحميد عبدالفتاح (2018). أثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية، مجلة المعرفة التربوية، 6 (11)، ٢٠٤ - ٢٢٢.

محمد موسي (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

مريم محمد (٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة أم القرى.

مها البسيوني (٢٠٠٨) كيف تكونين معلمة متميزة . القاهرة: عالم الكتب .

مها بنت جميل (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك عبدالعزيز من منظور أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مجلة كلية التربية، ٦٩ (١)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٧٠-٧٠٠. مها عادل (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة :مدخل نظري، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٥٥-٢٨٠.

نايف المطاري، والحراشة وعبود (٢٠١٧). الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت. مجلة دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية، ٤٤ (٣)، ١-١٦.

نجاح عبد القادر (٢٠١٦). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

نبيل بن جلول، لوكيا الهاشمي (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي: دراسة ميدانية لدى الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضية لولاية ورقلة، مجلة الباحث في الإنسانية والاجتماعية، (٣٥)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 867-880 .

ناهد محمد. (٢٠١٣). دراسة تقييمية لمهارات معلمات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ٤، ٢٣ - ٥٤.

نايف الحاربي (٢٠٢٠). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالإحترق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩ (٣). ٤٠٣-٤٢٣ز

نعيمة الظرفات (2010). القيادة الإدارية والجودة في الخدمات. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، ١٨٩-١٩٢.

هناء عبدالمنعم (2019). الأنماط القيادية للمشرفات في الجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته على تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة :دراسة وصفية. *مجلة الطفولة والتربية*، 11 (40)، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال. ١٥-٧٤.

هالة البنا(2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
همام سمير (٢٠١٩). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٢ (٣٩) .

وردة برويس، ونجاة ساسي (٢٠١٨). أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، (٥)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، الجزائر، ٢٢٣-٢٤٤.

وزارة التربية والتعليم. البرامج التنفيذية، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر، ٢٠١٤-٢٠١٧، المشروع القومي مصر. ١-٢٩٢.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Angelovič, Martin. And Ištók, Robert.(2016). How to assess quality of life. Theoretical and Methodological research aspects in cross-border regions. In: Szymańska, D. and Chodkowska-Miszczuk, J. editors, **Bulletin of Geography. Socio-economic Series**, No. 32, Toruń: Nicolaus Copernicus University, pp. 19-32.

Amponsah, K., Tawia, & Dartey, B. (2011). Occupational Health and safetyM Key issues and Concerns in Ghana. **International JOURNAL OF Business and Socioal Science**, 2(14), p120.

- Bhuvaneswari, D., & Thirumoorthi, P. (2022). Psychological approach towards factors Associated With Quality of Work Life among Private Bank Employees in Bangalore City. **Bulletin of Environment, Pharmacol Life Sciences**, 1, 464-467.
- Chib, Shiney. (December 2012) Quality OF Work Life and Organizational Performance Parameters At Workplace, **SEGi Review** 5(2), pp. 36-47.
- Fernandes, Renato Borges. et al (2017) .Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with Analysis of structural equations, **ESPACTIOS**, 38 (3), p.5.
- Gupta, Barkha &Hyde, Anukool Manis. (2016) .Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians, **Avesha journal of management**, 9(1), p.8-19
- Jones, Peter. (2023). **The Art of Smart Leadership: Leading with Wisdom and Compassion**. Pearson Education. London.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Quality of Worklife of Employees in Private Technical Institutions. **International Journal for Quality Research**, 7(3), p431-442
- Nipa S. Ouppara and Maria Victorio U. Sy,(2012) "Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia", **Journal of Social and Behavioral Sciences**. Vol. 40, P. 116-121.
- 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.280-286.

Padmaja P, R.V.Dhanalakshmi, VYR Thulasi, Punniyamoorthy
(2022);Impact Of Quality

Work Life on Employee Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction in
Start-Ups, Hyderabad, **Journal of Positive School Psychology.**
Vol. 6, No. 8, 8793-8797

Pothigaimalai, a., R.Buvaneswari K.Sudha, & Mahalakshmi, v.
(2014).Quality of Work life. **International Journal of**
Advancements in Research & Technology, 3, 42.

Suyantiningsih ,Tri ,Haryono, Siswoyo, Zam, Alex,(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.54-65.

Srivastava, Shefali. & Kanpur, Rooma. (2014). A Study On Quality Of
Work Life: Key Elements & it's Implication. **SIOSR Journal of**
Business and Management (IOSR-JBM) I e-ISSN: 2278-487X,
p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 3. Ver. I (Mar. 2014), PP
54-59

Sojka, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life.
Characteristics in the Slovak Economic Environment
Sociologia (3), 284.

- Jessica ,LI and Roland K, Yeo, (2011) .Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of Part-Time MBA Students. **Employee Relations**, Vol. 33, Iss. 3. P. 201-220
- Talebi, Behnam &PakdelBonab, Mehdi& Zemestani, Ghader&Aghdami, Nasrin. (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. 1839-1842.