مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية"
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، د. جمال أبو دولة، دانيا زين العابدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4408
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 12:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (3) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (3) 2013

تقويم واقع جودة حياة العمل الدَّاعمة لتطبيق إدارة الجّودة الشَّاملة في المؤسسات التعليمية " دراسة ميدانية على المدارس الثَّانوية الحكومية في مدينة اللاذقية"

الدكتور بسام زاهر [*]
الدكتور جمال أبو دولة [**]
دانيا زين العابدين [***]

(تاريخ الإيداع 9 / 12 / 2012. قُبِل للنشر في 7 / 5 / 2013)

□ ملخّص □

اعتمدنا في هذا البحث على تقويم الأبعاد الأساسية الأربعة الآتية لجودة حياة العمل: خصائص الوظيفة, التعويضات, علاقات العمل, ظروف بيئة العمل المادية, للتعرف على مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وذلك بالتطبيق على عينة من المدارس الحكومية الثانوية في اللاذقية.

ولقد أشارت نتائج البحث إلى: وجود فجوة أو فروق جوهرية في كل من بعدي التعويضات وظروف بيئة العمل المادية , وبأن كلاً من خصائص الوظيفة وعلاقات العمل تتمتع بالقبول والرضا وفقاً لآراء عينة الدراسة.

ولقد قدم البحث مجموعة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بسياسة دمج العاملين , وبالإثراء الوظيفي, وكذلك إعادة هيكلة نظام التعويضات بحيث يكون داعماً لإدارة الجودة, وأيضاً ضرورة تعزيز علاقات المودة والتعاون وروح الفريق في بيئة العمل وتدعيمها, وضرورة التطوير المستمر لمكان العمل وتجهيزاته المادية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشَّاملة, جودة حياة العمل, خصائص الوظيفة, التعويضات, علاقات العمل, ظروف بيئة العمل المادية.

[***] أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
[**] أستاذ - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اليرموك- الأردن.
[*] طالبة دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (3) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (3) 2013

An Evaluation of the State of Quality Of Work Life (QWL) in support of the application of Total Quality Management in Educational Institutions "A field study on the public secondary schools in Lattakia city"

Dr. Bassam Zaher[*]
Dr. Jamal Abu-Doleh[**]
Dania Zein AlAbdden[***]

(Received 9 / 12 / 2012. Accepted 7 / 5 / 2013)

□ ABSTRACT □

This research evaluates the following four dimensions of the quality of working life: characteristics of the job, compensation, work relations, the material conditions of the work environment. The aim is to learn about their suitability to the requirements of Total Quality Management. This has been done through applying them on a sample of public secondary schools in Lattakia.

The results indicated a gap or statistically significant differences in the dimensions of compensation and the material conditions of the work environment, and that both the characteristics of the job and work relations enjoy acceptance and satisfaction, according to the views of the study sample.

The research presented a set of recommendations including: the need to pay attention to the policy of integrating employees, and career enrichment, as well as the restructuring of compensations system so that it becomes supportive of quality management. The research also recommends the need to strengthen relations of affection and cooperation and team spirit in the work environment and enhancing them, and the need for the constant development of workplace & equipment.

Keywords: TQM, quality of work life, the characteristics of the job, compensation, work relations, the material conditions of the work environment.

[***]**Associate Professor in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**] **Professor in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Yarmouk University**
[*] **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تمثل الألفية الثالثة تحدياً للنظم التعليمية و يتمثل هذا التحدي في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، فالتحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية والطلب الاجتماعي المتزايد والحاجة إلى استخدام الأفضل بغرض التنمية المستمرة كل هذا جعل خيار الجودة الشاملة في التعليم هو الخيار الأوحد والأمثل فالهدف الآن ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين بل الهدف هو تقديم التعليم العالي الجودة, والتركيز على نوعية المخرجات التعليمية والتي تساعد على الابتكار والإبداع وتحسين معدلات الأداء وزيادة الفاعلية.[1]

ولكي تقوم مؤسسات التعليم بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشَّاملة يتوجب عليها أن تقوم برفع مستوى الأداء لدى العاملين لديها, وذلك لأن العنصر البشري هو العنصر المنفِّذ والمكلَّف بالوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق هذا البرنامج, وكون هذا العنصر هو الأساس كان لابد من توفير بيئة العمل المتمتعة بالجودة والتحسين المستمر في كل جوانبها لما لها من تأثير على أداء الفرد ورضاه عن العمل. و نجد أن أهمية هذا الموضوع تزداد بخاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، لأنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل.[2] ومنه يرى (Pruijt , Hans) أن قيمة الخدمة المقدمة للعميل تتوقف على مقدار ما يتمتع به الموظفون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم.[3]

مشكلة البحث:

تم القيام بدراسة استطلاعية على شكل مقابلات شخصية متعمقة مع مجموعة من المدرسين في بعض المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية بهدف تحديد مشكلة البحث, وعلى أساس نتائج الدراسة الاستطلاعية تم تحديد ظواهر مشكلة البحث كالآتي:

1- لجوء الكثير من المدرسين إلى أعمال إضافية خارج الدوام الرسمي نتيجة لعدم كفاية الأجور التي يحصلون عليها.

2- إن إمكانيات البيئة التعليمية المتوفرة حالياً من صفوف وأدوات وتكنولوجيا ووسائل تعليمية لا تتوافق مع طرق التدريس الحديثة.

3- غياب مفهوم الحوافز المشجعة للأداء المتميز للمدرس.

4- زيادة ظاهرة تسرب الطلاب إلى مراكز التعليم الخاصة (معاهد , مدارس).

5- غياب مفهوم الجودة بعامة والجودة الشاملة بخاصة عن المجتمع التعليمي في المدارس الحكومية الثانوية.

وبناءً على الظواهر السابقة نجد أن مشكلة البحث تتمثل في أن بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اللاذقية تعاني من قصور في توفير بعض الأبعاد المرتبطة بجودة حياة العمل مثل الأجور والحوافز, والظروف المادية لبيئة العمل, ... وغيرها مما يؤثر سلباً على دافعية وأداء المدرسين الأمر الذي لا يدعم تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مستقبلاً.

وفي ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- هل تتلاءم أبعاد جودة حياة العمل المتوفرة حالياً في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟ ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- هل تتلاءم خصائص العمل المتوفرة حالياً في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

ب- هل تتلاءم ظروف بيئة العمل المادية المتوفرة حالياً في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

ج- هل تتلاءم علاقات العمل المتوفرة حالياً في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

د- هل تتلاءم التعويضات التي يتقاضاها المدرسون حالياً في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات يمكن إجمالها في الجوانب الآتية:

1- تطرح الدراسة مفهوم جودة حياة العمل (QWL) وذلك في إطار دعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة, و يعتبر هذان المفهومان من أبرز وأهم الموضوعات المطروحة في الدراسات التنظيمية والسلوكية بالفترة الأخيرة.

2- قلة البحوث والدراسات التي درست جودة حياة العمل (QWL) في إطار الجودة الشاملة في البيئة العربية عموماً والسورية خصوصاً.

3- إن الدراسة سوف تدرس أربعة من أهم أبعاد جودة حياة العمل للمدرسين بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية وهي: خصائص العمل, ظروف بيئة العمل المادية, علاقات العمل, التعويضات. وتقويم مدى ملاءمتهم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها في المجال التربوي والتعليمي وخاصة على مدرسي المدارس الثانوية, وذلك للدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء المدرسين في تحسين جودة المخرجات التعليمية التي تعتبر مدخلات للمرحلة الجامعية.

5- يتوقع أن تستفيد وزارة التربية من نتائج الدراسة في إعداد البرامج لتحسين جودة حياة العمل للمدرسين في المدارس الحكومية.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1- توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم وأهدافها ومتطلباتها.

2- توضيح مفهوم جودة حياة العمل وأهميتها وأبعادها الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

3- تقويم خصائص العمل الحالية في المدارس محل الدراسة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4- تقويم الظروف الحالية لبيئة العمل المادية في المدارس محل الدراسة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

5- تقويم علاقات العمل السائدة في المدارس محل الدراسة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

6-تقويم التعويضات الحالية التي يتقاضاها المدرسون في المدارس محل الدراسة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات البحث:

تتكون فرضيات البحث من فرضية واحدة رئيسية, وأربع فرضيات فرعية هي كالآتي:

الفرضية الرئيسية : لا توجد فروق جوهرية بين أبعاد جودة حياة العمل المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة و الأبعاد الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية حسب أبعاد جودة حياة العمل المدروسة كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين خصائص العمل المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين خصائص العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين ظروف بيئة العمل المادية المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين ظروف بيئة العمل المادية الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين علاقات العمل السائدة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين علاقات العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية بين التعويضات التي يتقاضاها المدرسون حالياً في المدارس محل الدراسة وبين التعويضات الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

1/1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً ذا فلسفة واضحة , يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر, باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج ، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر.[4]

وقد عرف " Cheng " الجودة الشاملة في التعليم بأنها "مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الاستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي"..[5]

أما (زاهر, 2007) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة TQM في التعليم "بأنها مدخل لإدارة مؤسسات التعليم ، يرتكز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء مؤسسات التعليم، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال تحقيق رضى الموظفين في مؤسسات التعليم، وتقديم خدمات تعليمية متميزة تقابل رضى المستفدين من مخرجات التعليم..[6]

وبناءً عليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة أو في المؤسسة التعليمية على أنه: " أسلوب للإدارة يعمِّق ثقافة التحسين المستمر في جميع مدخلات وعمليات المؤسسة التعليمية, وصولاً إلى أفضل المخرجات, بحيث يبنى على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية مما يمكن من الاستفادة من قدراتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة ، وملامسة احتياجات المستفيدين لتحقيق الرضا والسعادة من الخدمات والإنجازات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمجتمع" .

وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة إلى إحداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم, وتحقيق التكامل في العمليات المدرسية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد, واتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها, والاهتمام بمستوى الأداء وتنمية الكفاءة التعليمية للعاملين بالمدرسة, وتدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية, وتعزيز الاتصال الفعال بين المدرسة والمستفيدين من خدماتها, وتطوير النظام الإداري بالمدرسة, الارتقاء بالجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية للطلاب, وتوفير بيئة مدرسية يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين, استخدام الطرق العلمية لتحليل المشكلات, تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والإبداع, إضافةً إلى تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة.[7]

ولضمان تطبيق الأهداف السابقة يجب توافر قائد تربوي ملتزم بمدخل إدارة الجودة الشاملة، و أعضاء هيئة تدريسية وموظفين مدربين ومشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومناخ تنظيمي حافز وإيجابي، ونظام اتصال فعال،

وموارد مالية وبشرية ملبية للمتطلبات, ومكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين, وتطبيق رشيد لمفهوم المساءلة، فضلاً عن الإلمام بطموحات المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية.[8]

1/2 مفهوم جودة حياة العمل Quality of Work Life وأبعادها:

تعددت المفاهيم المطروحة لجودة حياة العمل وذلك من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال حيث نظر إليها (Havlovic , 1991) على " أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يشتمل على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة, وفرص أفضل للنمو" [9].

كما عرفها (Werther ,. & Davis , Keith, 2002). من حيث آثارها المترتبة على أنها: " تمثل زيادة مشاركة العاملين بالقرارات, كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال, إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية, وكذلك تحسين الرضا الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي". [10]

كما أكد (جاد الرب, 2008) على أنها:" مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً بالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها" [11] .

ولقد أشار(Hunat, 1992) إلى أن تبني برنامج جودة حياة العمل سيحقق مجموعة من الأهداف أهمها:[12]

زيادة ثقة العاملين, الاندماج في حل المشكلات, زيادة الرضا الوظيفي, وزيادة الفاعلية التنظيمية.

أما (Gomez&Baklin&Cardy,1998) فقد أكدوا أن الهدف الأساسي لجودة حياة العمل هو تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية, مما يزيد ويدعم من الولاء التنظيمي.[13]

والجدير بالذكر أن جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد, حيث يقصد بأبعاد جودة حياة العمل: **مجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفة ذاتها أو من المنظمة أو من علاقة العمل.**[14]

إلا أنه بشكل عام تركز غالبية الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية: [15]

توفير بيئة عمل صحية وآمنة, إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين, المشاركة بمفهومها الواسع, توفير متطلبات الأمان الوظيفي , إعادة تصميم وإثراء الوظائف, عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية, إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي, إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة, توفير فرق عمل متكاملة, العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

وفي بحثنا الحالي ونتيجة للدراسة الاستطلاعية وجدنا ضرورة دراسة الأبعاد التالية لجودة حياة العمل في المدارس الثانوية الحكومية محل الدراسة وهي: (خصائص العمل, ظروف بيئة العمل المادية, التعويضات, علاقات العمل).

وفيما يلي توضيحاً لمفاهيم هذه الأبعاد:

خصائص العمل: وتعني مدى توفر الخصائص التالية في العمل أو الوظيفة: (تنوع المهارات, تحديد المهمة, أهمية العمل, الاستقلالية, المشاركة بالقرارات, التغذية العكسية) [16].

ظروف بيئة العمل المادية: وعبر عنها (المغربي,2004) بأنها تمثل:(درجة الحرارة, الإضاءة المناسبة, التجهيزات الفنية, عبء العمل, ساعات العمل, الضوضاء, ...إلخ).

التعويضات: أوضح (العقيلي, 2005) بأن التعويضات هي جميع العوائد التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها, وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية (تعويض مباشر) وغير نقدية (تعويض غير مباشر) عينية على شكل مزايا إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة مجاناً أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها.

علاقات العمل: ويقصد بها من وجهة نظر (عباس والزاملي, 2002) :

أ. العلاقة بين زملاء العمل (بين المرؤوسين).

ب. العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل.

1/3 جودة حياة العملQWL ركيزة أساسية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشَّاملةTQM :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنها تهتم بالجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل, كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي من مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري المنظمة الاعتماد على ما يلي: [17]

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.

7. تحفيز الموارد البشرية.
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.
9. المواءمة في التوظيف.

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني " الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات .. إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق أهداف المنظمة".[18]

ولكي يتسنى لهؤلاء الأفراد الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة, لابد من تمكينهم ودمجهم في المنظمة بالشكل الفعال الذي يسمح لهم بالمشاركة الفعالة في تحقيق هذه الأهداف, ولقد أكد فيليب اتكنسون (البنا, 2007) أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.[19]

ومن الملاحظ في كل المفاهيم السابقة أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل تكمن في أن الأخيرة تهتم

بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعدّ العنصر الحاكم والجوهري في إدارة الجودة الشاملة, وهذا ما أكده (جاد الرب,2008) أن جودة حياة العمل هي تلك الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى خلق منظمات وبيئات تنظيمية خالية من الخوف, وتسهم في دمج العاملين وتمكينهم, وبالتالي زيادة درجة الالتزام والإخلاص المتبادل بين الأفراد والمنظمة, وهذه الثقافة تمثل المرتكز الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة كما أنها تعدّ إحدى أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة [20] . وبما أنَّ التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة, فهو سيساهم في زيادة الإنتاجية, وبالتالي زيادة العوائد والمكافآت والتميز الممنوح للعاملين, كما يشعرهم بالثقة بالنفس وبالمنظمة والشعور بالفخر والزهو للانتماء لهذه المنظمة, وهذا كله يأتي في إطار دعم وتحسين جودة حياة العمل بالمنظمة. وعليه فإن الجودة الشاملة إذا ما تحققت فإنها ستؤدي إلى تحقيق معدلات أفضل في جودة حياة العمل.

الدراسات السَّابقة:

تعددت الأبحاث باللغتين العربية والأجنبية التي درست جودة حياة العمل وحاولت تفسير الأبعاد المختلفة لها تبعاً لوجهة نظر الباحث و للمجال الذي طبق فيه البحث, حيث نجد أن دراسة (Kandasamy&Ancheri,2009) هدفت إلى تحديد أهم الأبعاد المتوقعة لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين في الفنادق الهندية, وقد جرت الدراسة على ثلاثة فنادق وثلاثة معاهد إدارة فنادق في الهند, وتوصلت إلى أن أهم الأبعاد المتوقعة لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين هي: خصائص العمل, الانسجام بين الفرد وعمله, صورة الشركة, ظروف بيئة العمل المادية, علاقات العمل, التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.[21]

ومن ناحية أخرى هناك من حاول البحث في الآثار والانعكاسات الناجمة عن تطبيق جودة حياة العمل حيث نجد

أن دراسة (المغربي, 2004) استهدفت التعرف على طبيعة جودة حياة العمل من خلال تحليل عواملها المختلفة وبيان أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة, وقد كان من أهم نتائجها انخفاض مستوى جودة حياة العمل في هذه المراكز, و أن أهم العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل

هي الأجور والمكافآت, وأسلوب الرئيس بالإشراف وفرق العمل وأن هذه العوامل مجتمعة تؤثر بشكل كبير في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين, ولقد أوصت الدراسة في النهاية بضرورة إعادة هيكلة نظم المكافآت والأجور وكذلك الاستفادة من العلاقات الإنسانية وتدعيمها في هذه المراكز.

كما هدفت دراسة (Barling et al, 2003) إلى تحديد العلاقة بين العمل ذي الجودة العالية والإصابات المهنية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط, وقد تمت الدراسة على منظمات الأعمال الصغيرة في استراليا, وتوصلت إلى أن العمل الذي يتميز بجودة عالية له تأثير إيجابي على الإصابات المهنية, بمعنى أن العمل الذي يوفر لصاحبه الاستقلالية والتدريب والتطور والتنوع في العمل سيزيد من الرضا الوظيفي ويقلل من الإصابات المهنية.[22]

أما دراسة (Havlovic, 2008) فقد هدفت إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على مستوى الغياب, الشكاوي, الحوادث وترك العمل, وقد تمت الدراسة على شركة صناعية ثقيلة في كاليفورنيا من خلال استعمال بيانات أرشيف الموارد البشرية وذلك في الفترة مابين عامي 1976– 1986 , وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق برامج جودة حياة العمل أدى إلى تخفيض ملحوظ لمستوى الغياب, الشكاوي, الحوادث وترك العمل, أي أن العلاقة عكسية بين جودة حياة العمل وكل من معدلات الغياب و الشكاوي و الحوادث وترك العمل.[23]

وقد هدفت دراسة (الحايك, 2011) إلى دراسة أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في الأداء, وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات في مدينة حلب, وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكل من ظروف بيئة العمل المادية وعلاقات العمل في أداء العاملين في هذه المؤسسة, بينما لم يوجد للرواتب والحوافز وكذلك خصائص العمل أي تأثير معنوي على الأداء, كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق جوهرية بين مدركات العاملين لظروف البيئة المادية ولخصائص العمل وللرواتب والأجور تعزى إلى الخصائص الديموغرافية .[24]

وبالنسبة لتطبيق جودة حياة العمل في المجال التعليمي نجد أن دراسة (عباس,والزاملي, 2002) استهدفت معرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، من خلال بناء أداة تمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على عدة مجالات هي: الرضا عن العمل، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء. ثم تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية). وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء هيئة التدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد رتبوا المجالات وفقا لأهميتها كما يأتي: مستوى الأداء، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا عن العمل، الضمان الوظيفي، الاستقلالية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية ولابد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة العمل, كما أنه يجب التركيز على عمل ا لفريق و الإدارة الذاتية للفريق والمشاركة في صناعة القرارات, التعلم المستمر.

أما دراسة (رضوان, وبرقعان, 2002) فقد استهدفت قياس الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية, حيث أظهرت الدراسة أن أقل مظاهر الرضا عن العمل عند المعلمين في مجال التطبيق تكمن في انخفاض الأجور والمكافآت المادية, وأنه لا توجد فروق بين المعلمين عن جودة الحياة الوظيفية نتيجة عاملي الجنس والتخصص, بينما توجد فروق حقيقية بين المعلمين في الرضا عن جودة الحياة الوظيفية تبعا لسنوات الخبرة. وخلصت إلى ضرورة الاهتمام بخصائص الوظيفة المادية والمعنوية على حدٍ سواء.

كما اهتمت دراسة (Sharplin, 2009) بتحليل أهم العوامل التي قد تواجه المعلمين المعينين حديثا في المدارس الموجودة في المناطق الريفية والنائية في غرب أستراليا, والتي تؤثر على نظرتهم لجودة حياة العمل في تلك المدارس, وقد أظهرت الدراسة أن البيئات المختلفة تحتوي على العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة المعلمين على الاندماج وتحقيق جودة حياة العمل الإيجابية في هذه المدارس, وكانت العوامل التي درستها هي: الثقافة الاجتماعية للمجتمعات الريفية في استراليا، والموقع الجغرافي، ومكان العمل, وخصائص العمل. وخلصت بأنه يجب على السلطات المسؤولة والأفراد أنفسهم العمل للحد من العوامل السلبية وتعظيم العوامل الإيجابية لتعزيز جودة حياة العمل وبالتالي زيادة الاحتفاظ بالمعلمين في المناطق الريفية والنائية.[25]

أما دراسة (Suseela& Naqappan.C, 2010) فقد هدفت إلى تحديد أثر بيئة العمل والرفاه العام لمعلمي المدارس الثانوية الماليزية على الأداء. وقد بينت الدراسة أن بيئة العمل والرفاه العام تمارس تأثيراً مباشراً على أداء المعلمين، وبالتالي نتائج الطلاب. وحددت الدراسة ستة عوامل لبيئة العمل، وهي الاحترام والاعتراف بالجهد، وتصميم الوظائف, والصحة, والتعلم ، وعبء العمل، والدعم المؤسسي لمكونات البيئة التي تؤثر على عمل المعلمين في المدارس الماليزية. وكشفت النتائج أن المعلمين الماليزيين لديهم نظرة سلبية فيما يتعلق ببيئة العمل والرفاه العام, وأن هناك توافقاً في الآراء بين المعلمين باختلاف خبراتهم المهنية. وأوصت بضرورة القيام بالسياسات التي تعطي الاهتمام الجاد لتحسين ظروف العمل والرفاه العام للمعلمين من أجل أداء أفضل ونتائج أفضل للطلاب. [26]

والجدير بالذكر أنه تم الاستفادة من استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة في تحديد التعريفات الإجرائية وطريقة القياس لمتغيرات البحث, ولقد لاحظنا تعدد الدراسات والأبحاث التي عالجت موضوع جودة حياة العمل في البيئة العربية والأجنبية, وعالجت أثره وتأثره بالعديد من المتغيرات, إلا أن الدراسة الحالية عالجت العلاقة بين جودة حياة العمل وإدارة الجودة الشاملة كمفهومين متداخلين, وهي من الدراسات التي تتطلب اهتماماً في البيئة السورية.

منهجية البحث :

ينقسم منهج البحث إلى الآتي:

أ – الدراسة المكتبية:

وشملت الاطِّلاع على المؤلَّفات والدوريات والأبحاث العربيَّة والأجنبية المتعلقة بموضوع جودة حياة العمل(QWL)، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم, بالإضافة للاطِّلاع على بحوث وتقارير ومطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث (مثل: وزارة التربية – المكتب المركزي للإحصاء– مديرية التربية في اللاذقية, ...إلخ). وسيتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في هذه المصادر .

ب – مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالمدارس الحكومية الثانوية في مدينة اللاذقية والبالغ عددها 20 مدرسة وفق بيانات دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية في اللاذقية , وقد تم استخدام قانون العينة الإحصائية الآتي [27]:

حيث:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

n حجم عينة البحث. N حجم مجتمع البحث. SD الدرجة المعيارية: وهي تساوي 1.96 عند معامل ثقة 0.95

P نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة, وقد تم اختيار قيمة P تساوي 0.5

وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوي 10 %، تم الحصول على حجم العينة الذي يساوي 14 مدرسة. وقد تم اختيار مدارس عينة البحث التي تمثل 70% من حجم مجتمع البحث باستخدام جداول الأرقام العشوائية، بناءً على ذلك تم اختيار المدارس الآتية الموضحة بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1`) بيانات الهيئة التدريسية في المدارس محل الدراسة

الرقم	اسم المدرسة	هيئة تدريسية ذكور	هيئة تدريسية إناث	الإجمالي	النسبة الإجمالية
1	البعث المحدثة\ بديع زيني	11	44	55	5.53%
2	ثانوية ماهر عدنان زاهر	12	83	95	9.55%
3	يوسف نداف بنات	11	22	33	3.32%
4	مجمع قنينص 2	43	28	71	7.14%
5	مجمع قنينص 3	39	21	60	6.03%
6	ثانوية الوحدة	14	38	52	5.23%
7	مجمع قنينص 4	64	6	70	7.04%
8	جمال داوود	26	21	47	4.72%
9	محمد شكري حكيم	60	21	81	8.14%
10	المتفوقون	27	12	39	3.92%
11	مجمع عليو اناث	21	107	128	12.86%
12	المجمع الجنوبي (البعث- غسان حرفوش)	11	87	98	9.85%
13	ثانوية سهيل ابو الشملات	15	54	69	6.93%
14	مجمع قنينص 1	80	17	97	9.75%
	الإجمالي	434	561	995	100%
	النسبة الكلية	43.62%	56.38%	100%	

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية في اللاذقية 2012.

ومن الجدول رقم (1) السابق نجد أن إجمالي عدد المدرسين والمدرسات في المدارس محل الدراسة يبلغ 995 مدرساً ومدرسة, و بالتعويض بقانون العينة الإحصائية السابق نتوصل إلى العدد النهائي للاستبيانات الواجب توزيعها على المدارس الأربع عشرة المذكورة حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 164استبياناً وزعت على المدارس وفقاً للنسب المئوية للهيئة التدريسية في المدارس محل الدراسة, ويوضح الجدول رقم (2) الآتي توزيع العدد النهائي للاستبيان في مدارس عينة البحث:

جدول رقم (2`) توزيع العدد النهائي للاستبيان في المدارس محل الدراسة

رقم المدرسة	نسبة المدرسين الذكور	نسبة المدرسات	عدد الاستبيانات الموزعة على المدرسين الذكور	عدد الاستبيانات الموزعة على المدرسات	عدد الاستبيانات الإجمالي
1	20.00%	80.00%	2	7	9
2	12.63%	87.37%	2	14	16
3	33.33%	66.67%	2	4	5
4	60.56%	39.44%	7	5	12
5	65.00%	35.00%	6	3	10
6	26.92%	73.08%	2	6	9

7	91.43%	8.57%	11	1	12
8	55.32%	44.68%	4	3	8
9	74.07%	25.93%	10	3	13
10	69.23%	30.77%	4	2	6
11	16.41%	83.59%	3	18	21
12	11.22%	88.78%	2	14	16
13	21.74%	78.26%	2	9	11
14	82.47%	17.53%	13	3	16
الإجمالي	100%	100%	72	92	164

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية في اللاذقية 2012.

والجدير بالذكر أنه تم استرداد 130 استبانة من أصل 164 استبانة موزعة, كما أن قائمة الاستبيان الموزعة تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف البحث وقد قسمت إلى قسمين رئيسيين الأول: يشمل على أسئلة عامة, أما الثاني: ويتعلق بأبعاد جودة حياة العمل, ولقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في جميع أسئلة القسم الثاني من الاستبيان. كما تم الاستعانة بنظامSPSS لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على عشرة محكمين من الأكاديميين وخبراء الجودة، بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملاءمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة بناء الاستبيان.

تحليل الثبات :

تم إجراء اختبارات الثبات للمقاييس الأربعة التي تتضمنها استمارة الاستبيان بعد إعادة بنائها, وذلك على عينة ميسرة مكونة من 20 مدرساً موزعة في مدرستين هما مجمع قنينص 2 والمجمع الجنوبي (البعث– غسان حرفوش) بواقع 10 مدرسين من كل مدرسة، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل Cronbach Alpha.

جدول (3) نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل Cronbach Alpha

المقياس	عدد البنود	Cronbach Alpha ألفا كرونباخ (معامل الثبات)
خصائص العمل	7	0.8588
التعويضات	7	0.8360
علاقات العمل	7	0.9772
ظروف بيئة العمل المادية	7	0.8020
المقياس الكلي لجودة حياة العمل	28	0.873

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3) ارتفاع قيمة معاملات **ألفا كرونباخ Cronbach Alpha** وهذا يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين البنود التي يتضمنها كل مقياس من المقاييس الأربعة, حيث إن القيمة الدنيا (الأقل)

المسموح بها لمقياس الفا كرونباخ تساوي 0.70 . وقد تم إجراء اختبار ثبات كل مقياس من المقاييس الأربعة في حالة **حذف درجة البند Alpha if Item Deleted** ، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة كل بند من بنود المقياس أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل وهذا يدل على أهمية وجود جميع بنود المقاييس الأربعة.

النتائج والمناقشة:

أولاً: اختبار الفرضيات:

إن الفرضية الرئيسة تنص على أنه: " لا توجد فروق جوهرية بين أبعاد جودة حياة العمل المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين الأبعاد الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

وقد صيغت هذه الفرضية بهدف تقويم واقع جودة حياة العمل في المدارس الثانوية الحكومية, وللتأكد من مدى ملاءمتها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس, ولاختبارها تم تقسيمها إلى أربع من الفرضيات الفرعية حسب أبعاد جودة حياة العمل المدروسة, علماً أنه تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وذلك لبيان آراء أفراد العينة من المدرسين في البنود المتعلقة بالأبعاد الأربعة المدروسة لجودة حياة العمل في المدارس محل الدراسة.

أ)اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق جوهرية بين خصائص العمل المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين خصائص العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

جدول رقم (4) تحليل فقرات الاستبيان حول بعد خصائص الوظيفة في المدارس محل الدراسة

رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الفروق
1	تتميز مهام عملي بالتنوع والتحدي والمتعة .	2.42	0.67	-20.67	0.000	معنوية
2	تتسم المهام والمسؤوليات المكلَّف بها بالوضوح.	4.66	0.60	31.35	0.000	معنوية
3	يتناسب العمل الذي أمارسه مع مهاراتي.	4.55	0.84	20.85	0.000	معنوية
4	أشعر بالاستقلالية والحرية في أداء عملي.	4.07	0.93	13.06	0.000	معنوية
5	أشعر بأني جزء مهم من المدرسة التي أعمل بها.	4.21	0.62	28.77	0.000	معنوية
6	توفر لي إدارة المدرسة المعلومات عن نقاط القوة والضعف لدي.	2.37	1.05	-3.98	0.000	معنوية
7	تقوم إدارة المدرسة بمشاركة المدرِّسين في اتخاذ أي قرار يتعلق بالعملية التدريسية فيها.	2.55	1.06	-3.80	0.000	معنوية
	خصائص الوظيفة	3.55	0.52	24.25	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لخصائص الوظيفة والذي بلغ (3.55) عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط), ولكنه يقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (4 نقاط), كما أن قيمة t المقابلة هي قيمة موجبة وهذا يدل على أن خصائص الوظيفة في المدارس محل الدراسة وفقاً لآراء عينة البحث تتمتع بالقبول والرضا ولكن بدرجة متوسطة أو يمكن القول إنها جيدة لحدٍ ما, ونلاحظ أن سبب انخفاض قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لخصائص الوظيفة عن الدرجة الجيدة للمقياس (4 نقاط) تعود بشكل كبير إلى عدم شعور البعض بالمتعة والتحدي في عمله, وإلى عدم حصول المدرسين على المعلومات عن نقاط القوة والضعف لديهم, إضافة إلى

تقصير إدارة المدارس في إشراك المدرسين في القرارات المتعلقة بالعملية التدريسية, وهذا ما يؤكده انخفاض متوسطات البنود 1,6,7 عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد(3), كما أن قيمة t المقابلة لهذه البنود هي قيمة سالبة, مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتدعيم وتعزيز هذه البنود وتنميتها بشكل مستمر.

كما يتضح من الجدول رقم(4) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig للمقياس الكلي لبعد خصائص الوظيفة هي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي الأول, وقبول الفرض البديل له أي أنه " توجد فروق جوهرية بين خصائص العمل المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين خصائص العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق جوهرية بين ظروف بيئة العمل المادية المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين ظروف بيئة العمل المادية الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

جدول رقم (5) تحليل فقرات الاستبيان حول بعد ظروف بيئة العمل المادية في المدارس محل الدراسة

رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الفروق
22	ساعات العمل مناسبة ولا تصيبني بالملل والإجهاد.	2.79	1.12	-2.92	0.000	معنوية
23	الإضاءة مناسبة في مكان العمل.	3.39	1.20	1.86	0.000	معنوية
24	أنظمة التكييف والتدفئة مناسبة لمواجهة ظروف العوامل الجوية.	1.52	0.98	-2.71	0.000	معنوية
25	إن تجهيزات المدرسة وتقنياتها كافية لأداء العملية التدريسية على أكمل وجه .	2.75	1.01	-5.57	0.000	معنوية
26	يتسم موقع المدرسة بالهدوء وعدم الضجيج .	3.01	1.19	1.76	0.000	معنوية
27	توفر المدرسة وسائل إيضاح تكنولوجية حديثة .	2.26	0.71	-0.95	0.000	معنوية
28	توافر صفوف دراسية واسعة في المدرسة تستوعب عدد الطلاب.	3.71	1.04	4.10	0.000	معنوية
	ظروف بيئة العمل المادية	2.77	0.65	-0.65	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (5) انخفاض قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد ظروف بيئة العمل المادية والذي بلغ (2.77) عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط), كما أن قيمة t المقابلة هي قيمة سالبة وهذا يدل على أن ظروف بيئة العمل المادية في المدارس محل الدراسة وفقاً لآراء عينة البحث سيئة إلى حدٍ ما ولا تتمتع بالقبول والرضا, حيث نلاحظ من الجدول رقم (5) انخفاض قيمة متوسطات معظم البنود الفرعية لبعد ظروف بيئة العمل المادية عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط), كما أن قيم t المقابلة لهذه البنود هي قيم سالبة وهذا يدل على أن التجهيزات والتقنيات المتوفرة بالمدارس وكذلك وسائل الإيضاح لا تسمح بأداء العملية التعليمية على أكمل وجه, كما أن هناك ضعفاً واضحاً في جاهزية أجهزة التكييف والتدفئة في هذه المدارس, وكذلك نجد أن هناك شعوراً من بعض المدرسين بعدم مناسبة ساعات العمل, إلا أنها بنفس الوقت توفر قاعات دراسية واسعة وكافية وملائمة للعملية التعليمية, كما أن كلا من الإضاءة وموقع المدرسة يلقيان القبول وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.

كما يتضح من الجدول رقم(5) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig للمقياس الكلي لبعد ظروف بيئة العمل المادية هي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي

الثاني, وقبول الفرض البديل له أي أنه " توجد فروق جوهرية بين ظروف بيئة العمل المادية المتوفرة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين ظروف بيئة العمل المادية الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

ج) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق جوهرية بين علاقات العمل السائدة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين علاقات العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

جدول رقم (6) تحليل فقرات الاستبيان حول بعد علاقات العمل في المدارس محل الدراسة

رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الفروق
15	تعاملني إدارة المدرسة بعدالة واحترام .	4.51	0.50	34.25	0.000	معنوية
16	تستمع إدارة المدرسة لوجهة نظري في الأمور المتعلقة بتطوير العمل.	3.65	1.28	5.75	0.000	معنوية
17	تتمتع إدارة المدرسة بقدرة عالية على تحميسنا لبذل أقصى جهد .	4.14	1.02	12.95	0.000	معنوية
18	تقدِّر إدارة المدرسة الظروف الشخصية للمدرسين.	4.28	0.49	29.22	0.000	معنوية
19	أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي بالعمل.	3.86	0.85	11.54	0.000	معنوية
20	تساعدني إدارة المدرسة على حل أي مشكلة تواجهني في عملي.	4.08	0.26	45.90	0.000	معنوية
21	يساعدني زملائي على حل أي مشكلة تواجهني في عملي.	3.48	0.78	7.08	0.000	معنوية
	علاقات العمل	3.99	0.54	20.82	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (6) ارتفاع قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد علاقات العمل والذي بلغ (3.99) عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط) واقترابه من الدرجة الجيدة للمقياس (4 نقاط), كما أن قيمة t المقابلة هي قيمة موجبة وهذا يدل على أن علاقات العمل في المدارس محل الدراسة وفقاً لآراء عينة البحث جيدة وتتمتع بالقبول والرضا, مما يتطلب تدعيم وتعزيز هذه البنود عن طريق زيادة العمل الجماعي وفرق العمل وذلك لتعزيز علاقات التعاون والود والتفاهم في بيئة العمل.

كما يتضح من الجدول رقم(6) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig للمقياس الكلي لبعد علاقات العمل هي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية وهي فروق إيجابية، وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي الثالث, وقبول الفرض البديل له أي أنه " توجد فروق جوهرية بين علاقات العمل السائدة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين علاقات العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

د) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق جوهرية بين التعويضات التي يتقاضاها المدرسون حالياً في المدارس محل الدراسة وبين التعويضات الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

جدول رقم (7) تحليل فقرات الاستبيان حول بعد التعويضات في المدارس محل الدراسة

رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الفروق
8	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع جهدي المبذول بالعمل	3.40	1.62	2.80	0.000	معنوية
9	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى المعيشة	2.28	1.36	-6.04	0.000	معنوية
10	أشعر بعدالة الأجور التي أتقاضاها مقارنة بمن يؤدون العمل نفسه في المدارس الخاصة	2.15	1.22	-7.88	0.000	معنوية
11	تقدم وزارة التربية حوافز للمدرّسين ذوي الأداء المتميز	1.43	0.90	-19.74	0.000	معنوية

12	تؤمن وظيفتي فرصا لتأمين المستقبل من خلال (التقاعد , صندوق التكافل , التأمين)	3.85	1.25	7.69	0.000	معنوية
13	يمكنني عملي من الحصول على خدمات طبية بأسعار رمزية.	3.91	1.23	8.37	0.000	معنوية
14	يمكنني عملي من الحصول على خدمات ترفيهية (ملاعب, مسابح, نوادي, مطاعم....إلخ)	2.15	1.33	-7.24	0.000	معنوية
	التعويضات	2.73	0.86	-3.45	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (7) انخفاض قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد التعويضات عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط) حيث بلغت قيمته(2.73), كما أن قيمة t المقابلة هي قيمة سالبة وهذا يدل على أن التعويضات الممنوحة(أجور وحوافز مادية ومعنوية) وفقاً لآراء عيّنة البحث سيئة إلى حدٍ ما ولا تتمتع بالقبول والرضا, كما يتضح من الجدول رقم (7) أن هذا الانخفاض في قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لبعد التعويضات ناتج عن عدم شعور البعض بعدالة الأجور التي يتقاضوها مقارنة بمن يؤدون العمل نفسه في المدارس الخاصة, وضعف الخدمات الاجتماعية والترفيهية المقدمة للمدرس, كما أن الأجور الممنوحة لا تتناسب مع تكاليف المعيشة, إضافة إلى تقصير واضح من قبل وزارة التربية في تقديم حوافز للمدرسين ذوي الأداء المتميز. وعلى الرغم من ذلك فإن عينة المدرسين محل الدراسة تجد بأن عملها الحالي يوفر لها فرصة للحصول على خدمات طبية وبأسعار رمزية, وفرصة لتأمين المستقبل من خلال أنظمة التقاعد , وصندوق التكافل , والتأمين .

كما يتضح من الجدول رقم(7) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig للمقياس الكلي لبعد التعويضات هي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي الرابع, وقبول الفرض البديل له أي أنه " توجد فروق جوهرية بين التعويضات التي يتقاضاها المدرسون حالياً في المدارس محل الدراسة وبين التعويضات الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

وأخيراً نصل إلى النتيجة النهائية لاختبار الفرضية الأساسية... والموضحة في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الفروق
1	خصائص الوظيفة	3.55	0.52	24.25	0.000	معنوية
2	ظروف بيئة العمل المادية	2.77	0.65	-0.65	0.000	معنوية
3	علاقات العمل	3.99	0.54	20.82	0.000	معنوية
4	التعويضات	2.73	0.86	-3.45	0.000	معنوية
	جودة حياة العمل	3.26	0.71	25.05	0.000	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (8) ارتفاع قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي لأبعاد جودة حياة العمل عن الدرجة المتوسطة للمقياس المعتمد (3 نقاط) حيث بلغ (3.26), وانخفاضه عن الدرجة الجيدة للمقياس (4 نقاط), كما أن قيمة t المقابلة هي قيمة موجبة وهذا يدل على أن جودة حياة العمل في المدارس محل الدراسة وفقاً لآراء عينة البحث تتوافر بدرجة أعلى من المتوسطة إلى حدٍ ما, مما يتطلب تدعيم وتعزيز الأبعاد الفرعية المكونة له.

كما يتضح من الجدول رقم(6) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig للمقياس الكلي لجودة حياة العمل هي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية ، وبناءً عليه يتم رفض الفرض الرئيسي, وقبول الفرض البديل له أي أنه " توجد فروق جوهرية بين أبعاد جودة حياة العمل السائدة حالياً في المدارس محل الدراسة وبين أبعاد جودة حياة العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة."

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تتمثل نتائج البحث بالآتي:

1- تتمتع خصائص الوظيفة وفقاً لآراء عينة الدراسة بالقبول والرضا بدرجة تزيد عن الدرجة المتوسطة إلى حدٍ ما, إلا أنه هناك فجوة من حيث: عدم شعور البعض بالتحدي والمتعة بالعمل, وتقصير إدارة المدرسة في تقديم معلومات للمدرسين عن نقاط القوة والضعف لديهم, وكذلك ضعف المشاركة بين الإدارة والمدرسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.

2- وجود فجوة بين ظروف بيئة العمل المادية السائدة حالياً في المدارس محل الدراسة و ظروف بيئة العمل المادية الواجب توافرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس وذلك من حيث: عدم ملاءمة ساعات العمل لبعض المدرسين, وكذلك عدم توفير التجهيزات والتقنيات ووسائل الإيضاح التي تساعد على أداء العملية التعليمية على أكمل وجه, إلا أن السبب الأكبر في حدوث هذه الفجوة هو الندرة في وجود أنظمة للتكييف والتدفئة تتلاءم مع التغيرات في الظروف الجوية.

3- إن علاقات العمل السائدة في المدارس محل الدراسة وفقاً لآراء عينة البحث هي علاقات جيدة إلى حدٍ ما وتتمتع بالقبول والرضا, وخاصةً فيما يتعلق بالعلاقة مع إدارة المدرسة حيث تتميز هذه الإدارة بالقدرة على التحفيز والمساعدة والتعامل بعدالة واحترام مع جميع المدرسين, وكذلك تأخذ بعين الاعتبار ظروفهم الشخصية, إضافة إلى توفر روح الانسجام والتعاون بين المدرسين أنفسهم , وبينهم وبين الإدارة في حل المشاكل التي تعترضهم.

4- وجود فجوة بين التعويضات الممنوحة حالياً للمدرسين في المدارس محل الدراسة و التعويضات الواجب أن يتقاضوها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس وذلك من حيث: شعور المدرسين بعدم عدالة أجورهم مقارنةً بأجور المدارس الخاصة, وبأنها لا تتناسب مع تكاليف المعيشة, وكذلك انعدام الحوافز الداعمة للأداء المتميز, وضعف الخدمات الترفيهية والاجتماعية المقدمة لهم.

5- عند تقويم واقع العمل في المدارس محل الدراسة وجدنا أن جودة حياة العمل بشكل عام تتوافر ولكن بدرجة متوسطة, أي أنها بحاجة لتحسين الأبعاد الفرعية منها حتى تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس.

التوصيات:

بالنظر إلى النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ضرورة معالجة الفجوات ونقاط الضعف في خصائص الوظيفة الحالية لدى المدرسين في المدارس الحكومية وذلك لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها, عن طريق:

- الاهتمام بمسألة إثراء العمل للمدرسين في المدارس الحكومية, من خلال العمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز عملهم, ولاسيما أن ذلك يسهم في تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية شعورهم بالمتعة والتحدي بالعمل وكذلك يعزز من إحساسهم بالولاء والانتماء للمدرسة التي يعملون بها.
- ضرورة تبني سياسة "دمج العاملين" , التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء في المدرسة و على كافة المستويات , مثل عمليات اتخاذ القرارات , وحل المشاكل , واقتراح الحلول من أجل التطوير و التحسين , وتحميلهم المسؤولية , وإشعارهم بأنهم جزء من المدرسة وأساساً لتطورها.
- توجيه إدارات المدارس الحكومية إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديث في التعامل مع المدرسين, كالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية, وكذلك ضرورة تفعيل الاتصالات والتغذية العكسية بين الإدارة والمدرس.
- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للمدرسين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من المدرسة التي يعملون بها وجزءاً من ثقافتها, الأمر الذي يساعد المدرس على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به مما يزيد ارتباطه بعمله.
- الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية للاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال تحسين أبعاد جودة حياة العمل في المدارس.

2- إن لمكان العمل تأثيراً كبيراً على أداء مقدم الخدمة, و بالتالي على إدارة المدرسة والجهات المسؤولة أن تقوم دائماً بعمل تجديدات أو تطويرات للمباني والصفوف التي تم تقادمها بحيث يشعر المدرس براحة تامة في أثناء تأدية مهامه, وكذلك ضرورة توفير أجهزة التكييف والتدفئة اللازمة لملاءمة التغير في الظروف الجوية, كما يجب أن توفر كافة التجهيزات والتقنيات ووسائل الإيضاح الحديثة اللازمة لأداء العملية التعليمية على أكمل وجه.

3- تعزيز علاقات التعاون والود والتفاهم في بيئة العمل, حيث إن السمة الرئيسة التي تتصف بها منهجية إدارة الجودة الشاملة هي : التعاون و العمل الجماعي وروح الفريق , ولتحقيق ذلك نوصي ب:

- ضرورة الاهتمام بتكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية بين إدارة المدرسة والمدرسين, وذلك لتعزيز العلاقة بينهما وتطويرها, ولفتح المجال أمام المدرسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية والتعاون فيما بينهم لاختيار الأفضل.
- ضرورة أن تكون الاتصالات مفتوحة وفعالة.
- إخضاع القيادات المدرسية إلى دورات تدريبية في فنون التواصل والإشراف.

4- يجب إعادة هيكلة نظام التعويضات (أجور وحوافز) للمدرسين في المدارس الحكومية حتى يكون دعامة لتحسين الجودة في المدارس , أي أن نظام التعويض يجب أن يتبع مجموعة من القواعد حتى يسهم في إيجاد الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها:

- يجب النظر إلى كل المدرسين والإداريين والمشاركين بالعملية التعليمية على أنهم عملاء داخليين, و ذلك يتطلب من منظومة التعويض الفهم الواضح لحاجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تجاوزها. وعليه فإن التعويض يجب أن يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية بحيث يتناسب مع مستوى المعيشة, ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة.

- يجب أن يتكيف التعويض مع العمل الجماعي, فإدارة الجودة الشاملة تتطلب الاستخدام المكثف للعمل الجماعي.
- يجب أن يكون التعويض قابلاً للقياس.
- يجب أن تحظى منظومة التعويض بالمشاركة الكاملة للمدرسين, حيث يجب أن يسهموا في وضع الأهداف وفي تحديد مؤشرات الأداء الأساسية وكذلك المشاركة في مراقبة وتقويم التقدم, وعلى وزارة التربية أن تقدم وتشجع التدريب لمساعدة المدرسين على إتقان هذه المهام.
- يجب أن تعتمد وزارة التربية والجهات المسؤولة نظاماً متميزاً للحوافز المادية و المعنوية وضرورة ربطها بالأداء, وكذلك العمل على تطوير برامج وسياسات جديدة تتعلق بالحوافز والمزايا الاجتماعية بحيث تسهم في تحقيق التكامل بين الحياة المهنية والشخصية للمدرسين, وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لهم, كالتعاقد مع نوادي رياضية و بعض المراكز الثقافية والمطاعم والاستراحات بحيث تقدم أسعار منخفضة لمختلف فئات أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الحكومية.

المراجع:

1- DCKARD; MARIABUCUR. Quality Assessment in Higher Education: Research Public Universities in the United States. Quality Assurance Review, Vol.2,Nr.2, Sept 2010, 102-108.

2- CASCIO , F**.** Managing Human Resources : Productivity , Quality of work life , Profits , New York : Mc Grow Hill, Irwin , 2001, 26- 28.

3- PRUIJT ; HANS . Performance and Quality of working life . Journal of organizational change Management , Vol. 13 ,No 4, 2000, 389- 400.

4- المديرس, عبد الرحمن. إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مجلة المعرفة, السعودية, ع 130, 2004, 64.

5- حسن, محمد صديق محمد. ضمان الجودة في التعليم المدخلات ومقومات النجاح , مجلة التربية, اللجنة القطرية للتربية والثقافة والعلوم, عدد150, سبتمبر,2004, 40.

6- زاهر, بسام حسن. اعتمادية التعليم العالي في سورية من منظور التحسين المستمر للجودة, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 2، 2007، 165- 182.

7- الزواوي, خالد محمد. الجودة الشاملة في التعليم. مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2003 , 34.

8- رضوان, عبد الحكيم؛ برقعان, أحمد. الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية, بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية, كلية التربية, جامعة طنطا, في الفترة من 28 – 29 ابريل, الجزء الأول, 2002, 296 – 322.

9- HAVLOVIC , S. J. Quality of work life and Human Resource Outcome. Journal of Industrial Relations , Vol . 30 , No. 3 , 1991, 469- 479.

10- WERTHER , WILLIAM. B. Jr. ; DAVIS , KEITH . Human Resources and personal Management , New York : Mc Graw Hill Inc., 2002, 502.

11- جاد الرب، سيد محمد. جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة , 2008, 15.

12- HUNAT, V. D. Quality in America: How to Implement A Competitive Quality Program, N. Y. , R. R Donnelly& Sons Co., 1992, 286.

13- GOMEZ; MEJIE L. R.; BALKIN ; CARDY, R. L. Managing Human Resources. N. J., Prentice Hall**,** 1998, 323.

14- عباس, سهيلة؛ الزاملي, علي جاسم. التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل. مجلة الدراسات والبحوث التجارية, العدد الثاني, جامعة الزقازيق, كلية التجارة, 2002, 61.

15- عبد الفتاح المغربي, عبد الحميد. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية, العدد الثاني, جامعة الزقازيق, كلية التجارة, 2004, 6- 21.

16- عقيلي, عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر, الأردن, ط 1, 2005, 496.

17- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة, 1995, 25.

18- جابلونسكي, جوزيف. إدارة الجودة الشاملة. جـ2, تعريب: عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك", الجيزة، القاهرة، 2000, 17.

19- البناء، رياض رشاد، عبد الرضا علي حسين. مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة في مدارس وزارة التربية والتعليم. خطة عمل مقدمة إلى وزير التربية والتعليم، الوثيقة الثانية، البحرين، يوليو 2005, 27.

20- جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد البشرية- موضوعات وبحوث متقدمة، القاهرة, 2005, 376.

21-KANDASAMY, ANDIRA &ANCHERI, SREEKUMAR. Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. International Journal of Hospitality Management, Vol . 28 , 2009, 328- 337.

22- BARLING, JULIAN et al, High-Quality Work, Job satisfaction, and Occupational injuries. Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.2, 2003, 276-283.

23- HAVOLOVIC, STEPHEN J. Quality of work life and Human Resource Outcomes. Journal of Economy and Society, Vol . 30 , No. 3 , 2008, 340- 350.

24 - حايك, عبد الحليم. أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين - دراسة ميدنية-. رسالة ماجستير
منشورة, كلية الاقتصاد, جامعة حلب, 2011.

25- SHARPLIN, ELAINE, Quality Of Work life For Rural and Remote Teachers: Amodel Of Protective and Risk Factors. SiMERR National Centre, Australia, 2009, 205- 215.

26- MALAKOLUNTHU, SUSEELA; NAQAPPAN.C, Teacher Professional Experience and Performance: Impact of the Work Environment and General Welfare in Malaysian Secondary Schools, Higher Education Quarterly, v11, n4, Dec, 2010, p609-617.

27- أبو علام، رجاء محمود. مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، طبعة ثالثة، دار النشر للجامعات: القاهرة, 2001, 130.