



الباحثة/ نجود المقدم، د/ مها الزامل

تجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس...

**Humanities and Educational
Sciences Journal**

ISSN: 2617-5908 (print)



**مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية**

ISSN: 2709-0302 (online)

تجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء^(*)

الباحثة/ نجود بنت علي مقحم المقدم

د/ مها بنت عثمان الزامل

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
كلية التربية - السعودية



تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء

الباحثة/ نجود بنت علي مقدم المقمم

د/ مها بنت عثمان الزامل

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
كلية التربية - السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء الأبعاد التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، بيئة المدرسة المادية والصحية) في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحوي، واعتمدت على الاستبيانة أداةً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية بمدينة شقراء، واشتملت عينة الدراسة على (140) معلمة، وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة يرون أن تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء بعد المشاركة في اتخاذ القرار متتحقق بدرجة عالية جداً، وجاء بعد الرضا الوظيفي متتحقق بدرجة عالية جداً، ووافق - أيضاً - عينة الدراسة بدرجة عالية جداً على بعد البيئة المادية والصحية للمدرسة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه لتغيرات الدراسة، كما أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تأهيل قائدات المدارس من خلال برامج تدريبية تلبى احتياجاتهن المهنية، كذلك التقدير والاعتراف بجهود المتميزين في المدرسة على مستوى المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الحياة الوظيفية، تجويد الحياة الوظيفية.



Improving School Leaderships for the Job Environment in Shaqra Government Schools

Nujoud Ali Muqhim Al-Muqhim

Dr. Maha Othman Al-Zamil

Princess Nourah bint Abdulrahman University
College of Education - Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the reality of improving school leaderships for the job environment in the light of the following dimensions: (participation in decision-making, job satisfaction, physical and health school environment) in Public schools in Shaqra city. The researcher followed the descriptive survey method, and adopted the questionnaire as a tool study. The study population consisted of all public school female teachers in Shaqra city and the study sample included (140) female teachers. The results showed that: the study sample believed that improving school leaderships for the job environment in Shaqra government schools in the dimension of participation in decision-making was achieved to a very high degree, the job satisfaction dimension was achieved to a very high degree, the study sample also agreed to a very high degree on the dimension of the physical and health environment of the school, and there were no statistically significant differences between the responses of the study sample members due to the study variables. The study provide some recommendations, the most important of which are: The necessity of rehabilitating school leaderships through training programs that meet their professional needs, as well as the appreciation and recognition of the efforts of the school's distinguished members at the community level through various media.

Keywords: Quality, Job Environment, Improving the Job Environment.



مقدمة الدراسة:

يشهد عالمنا الحالي الكثير من التحديات، التي تفرضها التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، فالمنظمات اليوم تواجه ثورة علمية ومعلوماتية بالغة التعقيد أثرت عليها، حتى أصبحت السرعة والكفاءة هما السمة المسيطرة على إيقاع العصر.

وهذه التغيرات أثرت بشكل مباشر، وغير مباشر على حياة العمل وبيئته الداخلية، ولاسيما على النظام التعليمي، حيث إنه من الأنظمة المهمة والحيوية للمجتمعات الإنسانية، كونه المسؤول عن إعداد الأجيال المتعلمة والمأهولة لقيادة عملية التنمية والارتقاء بمحضارها؛ لذا فإن نجاح هذا النظام أو إخفاقه سوف يؤثر بشكل واضح على كافة القطاعات الأخرى داخل المجتمع (منصور، 2016).

وكما أن لكل نجاح ركيزاً أساسياً يعزى إليها، فالمدرسة كذلك ترتكز في نجاحها على قيادة فاعلة، وكوادر بشريّة متميزة، ورسالة توحد رؤاها وقيمها، تلك المكونات تحقق للمدرسة بتكميلها تجويد العمل وإنجازه، مما يمنحها ميزات تمكّنها من الإبداع، والابتكار، والريادة (شاهين، 2011).

وتعد القيادة المدرسية حجر الأساس لنجاح المدرسة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف؛ كونها العنصر الأهم في تقدم المجتمع، فهي عبارة عن نشاط يهدف لتنسيق جهود الأفراد والجماعات؛ لتحقيق غيات معينة بكفاءة، وفاعلية (عابدين، 2014).

ويعد المعلم ركيزاً أساسياً في العملية التعليمية، وعنصراً مهماً لنجاح العديد من البرامج التربوية، ومن هنا تأتي أهمية وضرورة تنمية المعلم، وتشجيعه ليشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي؛ وذلك لمواكبة المستجدات التربوية في عمله (السيد، 2018).

لذلك ينبغي توفير بيئة عمل داعمة للمعلم ومحفزة له، من خلال تجويد الحياة الوظيفية للمعلم؛ لما لها من أهمية وتأثير كبير على أداء المعلمين، وعلى نشر المناخ الجيد، وإشاعة جو من الاطمئنان والرضا عن الحياة والتوافق مع المجتمع (Awad&voruganti, 2010).

وبينطوي تحت مفهوم جودة حياة العمل العديد من المفاهيم منها: مناخ العمل، التقنيات المستخدمة، العلاقة بين العاملين وغيرها، كل ذلك يسهم في تعزيز ثقة الفرد بالمؤسسة، والسعى لتحقيق مستويات أعلى من إنجاز الأهداف، إضافةً لزيادة دافعيته للعمل (منصور، 2016).

وذكر (Graysone) أنه تكمن أهمية جودة حياة العمل في الأداء الوظيفي، أما (Gosh) فاعتبرها عاملاً مؤثراً في التحفيز على العمل، ويرى (Girdone) أن جودة حياة العمل تسعي لهدفين هما: تحسين إنتاجية العاملين والرضا الوظيفي، كما أن جودة حياة العمل تعبر عن جودة العلاقة بين العاملين، وبيئة العمل الكلية (Gupta & Sharma, 2011).

وتشير جودة الحياة الوظيفية إلى رضا المعلمين عن بيئة المدرسة، وقدرتها على الاستجابة لاحتياجاتهم المختلفة على المستوى المهني والشخصي، كما تعمل على توفير الإمكانيات والموارد التي يحتاجونها، حتى يزيد من تفاعليهم مع مسؤوليات الوظيفة ومضمونها، ويعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة (Alzalabani, 2017).



لذلك؛ فإن اهتمام القائدات بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، يُعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة المدرسية، ويعتبر من الأولويات التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر؛ نتيجة لزيادة ضغوط العمل (نصر، 2020). وانطلاقاً من اهتمام وزارة التعليم بالمعلمين والمعلمات، ووضع أهداف تسعى إلى تطوير الكفاءات وتنميتها وإتاحة الفرصة لمنسوبيها للبحث والإبداع، وتشجيع نوهم الذاتي، والسعى إلى تحقيق الاستقرار النفسي والتربوي للمعلمين (الإدارة العامة لشئون المعلمين، 2021)، لذا تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يلقى موضوع تجويد الحياة الوظيفية اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات والمؤسسات التربوية؛ وذلك لارتباطها بشعور الموظفين بأهمية ما يقومون به من مهامهم الوظيفية، والارتفاع بمستوى أدائهم كمَا وكيفاً، وهذا يتأثر بشكل مباشر بجهود المؤسسة المتعلقة بتحسين جوانب حياة العمل الداخلية للموظفين، وخاصةً أن قطاع التعليم يعد من أهم القطاعات الخدمية بما يسهم به في رفع أداء المنظمة، ويتحقق الإشباع لحاجات ورغبات المعلمين (منصور، 2016). ومن هنا فإن الاهتمام بتجويد الحياة الوظيفية، يساعد على إيجاد بيئة عمل آمنة، ومناخ تنظيمي جيد، ويخضر على مشاركة العاملين في عمليات الإدارة وتخاذل القرارات، كما يمثل تجويد الحياة الوظيفية مرآة تعكس مختلف المهام والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها، ومنهم مزيداً من الثقة والاستقرار الوظيفي (جاد الرب، 2008).

وقد تطرق حسين ومحمد وبدر (2010) لمجموعة من الأسباب والمبررات للاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، منها: تسرب العاملين في المؤسسات، تزايد الضغوط الوظيفية في العمل، وندرة تلبية حاجات الفرد النفسية والمهنية، والاستفادة من أقصى طاقاته الإبداعية والقدرة على الابتكار؛ مما أدى إلى زيادة حرص المؤسسات على تحفيظ بيئة عمل جاذبة للعاملين.

وأكدت دراسة السيد (2018) على أن بيئة العمل المدرسية غير المحفزة للعلاقات الإنسانية، تواجه تحديات كبيرة في العمل الجماعي، وأن بيروقراطية الإدارة المدرسية وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، يحد من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأشارت دراسة نصر (2017) إلى أن التقى التكنولوجي والمعلوماتي المحيط بالمؤسسة التعليمية، إذا لم يقابله إعداد وتحفيظة جيدة من قبل قادة المدارس، بالإضافة إلى تمسك القيادات بتطبيق القوانين واللوائح الإدارية بشكل بيروقراطي، يقلل من فرص تمكين العاملين في تلك المؤسسات، وبالتالي يؤدي إلى ضعف رغبتهم في المشاركة في القرارات المدرسية، ويقلل من جهود ومبادرات الإصلاح والتطوير.

وفي هذا الصدد كشفت العديد من الدراسات إلى وجود بعض القصور في تجويد الحياة الوظيفية، ومنها دراسة الغامدي (2015)، ودراسة بن شميان (2019)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة الذبياني (2021) ومن أبرز جوانب تلك القصور: تفرد قادة المدارس باتخاذ القرارات وقلة مشاركة المعلمين في صنعها، وتدني الأداء نتيجة انخفاض الرضا الوظيفي، ومارسة الأنماط القيادية التقليدية، وكثرة الضغوط والأعباء التي تسبب مشكلات مهنية وشخصية.



كما ذكر السيد (2018) أن التعليم الثانوي العام يعاني من مشكلات تعليمية عديدة في المدارس، تم ذكرها في معظم المؤشرات التعليمية والمجتمعية، كما أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية، خلال العقود الثلاثة الأخيرة لهذه المشكلات، واتخذت كثيراً من القرارات للسعى حل تلك المشكلات في المدارس، ولكن القصور في حل تلك المشكلات أدى إلى تدني جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وضعف مستوى أدائهم المدرسي.

لذا تعالت الأصوات بضرورة تغيير بيئة العمل وتحسين جودتها، تمشياً مع أهداف رؤية المملكة (2030)، وبرنامج التحول الوطني (2020)، وتطورات القيادة الرشيدة في مجال تطوير وتمكين وتنمية الموارد البشرية، خاصةً مع إطلاق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، الذي يهدف إلى رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة؛ وذلك انطلاقاً من أهمية تنمية الكوادر البشرية؛ لتعزيز قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل وتعزيز تنافسيته ودفع عجلة التنمية.

كما تأتي هذه الدراسة كنتيجة لتزايد اهتمام المؤسسات والمنظمات الحكومية بأهمية النظر في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفيها والعاملين لديها؛ لمواجهة التسرب الوظيفي وتدين الأداء، فهؤلاء الموظفون يُعهد إليهم التفكير والإبداع والإنتاج وتحسين صورة هذه المؤسسات أمام المواطن والمجتمع، الأمر الذي دفع الباحثين للاهتمام بدراسة الأساليب الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات والمنظمات الحكومية (بن شمیلان، 2019).

ومن هنا تمت صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

2- ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

3- ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متطلبات استجابات عينة الدراسة، حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، تعزى للمتغيرات التالية (المراحل التعليمية، عدد سنوات الخدمة)؟

5- ما الآليات المقترنة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف على واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.



2- التعرف على واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في مدينة شقراء.

3- التعرف على واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

4- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متغيرات استجابات عينة الدراسة، حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزيز للمتغيرات التالية (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة).

5- تقديم آليات مقترنة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في إسهاماتها من الناحتين النظرية، والتطبيقية في التالي:

الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها - بحسب إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية - التي تتناول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية كونه مطبق في مدينة شقراء.

- تتناول هذه الدراسة مصطلح جودة الحياة الوظيفية وهو من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتوافق مع رؤية المملكة (2030) في أحد برامجها وهو "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، والذي يسهم في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين.

- تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة العربية وستفتح المجال للباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى متعددة من خلال الإطار الفكري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم بوجه عام، ومدينة شقراء بوجه خاص.

- قد يسهم تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في تحسين أداء المعلمات، وتحقيق النمو المهني والشخصي لهن.

- قد تسهم الدراسة في رفع أداء المعلمات وزيادة كفاءتهن من خلال ما تقدمه من آليات مقترنة لتجويد الحياة الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة اصطلاحاً:

تعرفها موريسون وإليزابيث (Morrison&Elizabwth,1996) الجودة بأنها: السمة الأساسية والمميزة لشيء ما، كما تعني درجة الامتياز، وهي حتمية استراتيجية لتحقيق احتياجات العميل وزيادة القدرة التنافسية. ويرى بسترفيلد (Bestsrfield,1995) أن الجودة تمثل: وسيلة ضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمؤسسة.



الحياة الوظيفية اصطلاحاً:

هي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط معين مقابل أجر مادي أو معنوي، وتعرف كذلك بأنها الجهد والطاقة الحركية أو الفكرية التي يبذلها في سبيل تحصيل ما يشغله رغباته وحاجياته (أحمد وياسين، 2019).

تجويد الحياة الوظيفية:

التعريف الاصطلاحي: "مجموعة من العمليات المتکاملة المخطططة المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية - أيضًا - والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، والمعاملين معها" (جاد الرب، 2008، 7).

وتعرف الباحثة إجرائياً على أنه: عملية تحسين قائدات المدارس لبيئة العمل المدرسي بشكل يجعل منها بيئة محفزة وجاذبة للعمل، والتخفيف من مستوى الضغط الوظيفي، وتشجيع المعلمات على المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل على تطويره وتدعيمه بشكل مستمر، بحيث يتم من خلاله إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للمعلمات، في ضوء الدعم المادي والمعنوي المقدم لهنّ ليحقق الرضا الوظيفي لديهنّ، وبذل أقصى جهودهنهنّ في تحقيق أهداف المدرسة.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية بمدينة شقراء في الأبعاد التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، بيئة المدرسة المادية والصحية).

الحدود البشرية: معلمات المدارس الحكومية بمدينة شقراء منطقة الرياض جميع المراحل (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

الحدود المكانية: المدارس الحكومية لجميع المراحل (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) بمدينة شقراء منطقة الرياض.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال العام الدراسي (1443هـ).

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي المسحي (Method Descriptive Survey) لملايينه لموضوع الدراسة وأهدافها، ويعرفه المشهداني (2017) بأنه: مجموعة من الظواهر، تضم عدداً من الأفراد المكونة لمجتمع الدراسة في مدة زمنية محددة، تهدف لتكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الحكومية في مدينة شقراء، في المراحل التالية: الابتدائي والمتوسط والثانوي، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق إحصائيات إدارة تعليم مدينة شقراء لعام (1443هـ) (698) معلمة.



عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث كانت الفرصة متاحة بتكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الحكومية للمشاركة في الدراسة من خلال توزيع رابط الاستبانة الإلكتروني، ومن ثم إرساله إلى مكتب تعليم شقراء، ووزّعت الاستبيانات على أفراد الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (1443هـ)، وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (140) ردًا، وبذلك تكون نسبة أفراد الدراسة (20%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها؛ تم تصميم استبانة من إعداد الباحثة موجهة لمعلمات المدارس الحكومية في مدينة شقراء في المراحل التالية: (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، وتكونت من جزئين، الجزء الأول: عن البيانات الأولية لمعلمات المدارس الحكومية في مدينة شقراء والمتمثلة في (المراحل التعليمية، عدد سنوات الخدمة)، والجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على واقع تجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء في الأبعاد التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، بيئة المدرسة المادية والصحية)، وأدبيات مقتربة لتجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء فقد اشتملت الاستبانة على (41) فقرة، حيث اشتمل البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرار) على (10) عبارات، والبعد الثاني (الرضا الوظيفي) على (11) عبارة، واشتمل البعد الثالث (بيئة المدرسة المادية والصحية) على (9) عبارات، واستخدمت الباحثة مقاييس ليكرت الخمسية (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تبنت الباحثة في إعداد محاور الاستبانة الشكل المغلق والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

قامت الباحثة من أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض أداة الدراسة وهي (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال التربوي، وذوي الخبرة في الإدارة والتخطيط، وذلك لإبداء رأيهما في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها للمحور، ومدى دقة صياغة عباراتها، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تناسب صياغتها مع أسلمة الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين وإخراجها بشكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكيد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة؛ تم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية، وبعد تكرار تطبيق الاستبانة على نفس العينة بعد مرور أسبوعين تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بقصد التعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:



أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع تجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.

جدول (1) معامل الارتباط بين درجة فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه ن = (30)

البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار		البعد الثاني: بيئة المدرسة المادية والصحية		البعد الثالث: الرضا الوظيفي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.846**	1	0.818**	1	0.813**	1
0.892**	2	0.869**	2	0.760**	2
0.927**	3	0.886**	3	0.842**	3
0.857**	4	0.831**	4	0.855**	4
0.902**	5	0.879**	5	0.828	5
0.925**	6	0.871**	6	0.871**	6
0.936**	7	0.898**	7	0.849**	7
0.893**	8	0.914**	8	0.858**	8
0.816**	9	0.929**	9	0.878**	9
		0.875**	10	0.892**	10
		0.856**	11		

(**) دالة إحصائية عند (0.01)

يتبيّن من جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيّاً عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.760، 0.936)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد التالية (المشاركة في اتخاذ القرار - الرضا الوظيفي - بيئة المدرسة المادية والصحية) والدرجة الكلية للمحور الأول (واقع تجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتعمّع بدرجة صدق مرتفعة جدًا وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه ن = (30)

المحور الثاني: الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء			
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	م
0.900**	6	0.873**	1
0.867**	7	0.908**	2
0.788**	8	0.919**	3
0.840**	9	0.875**	4
0.901**	10	0.676**	5

(**) دالة إحصائية عند (0.01)



تبين من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وقد تراوحت ما بين (0.676, 0.919)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المخور الثاني (الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء) والدرجة الكلية للمخور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المخور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المخور الثاني وأن كل عبارة من عبارات هذا المخور تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

كذلك قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل مخور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن = (30)

معامل الارتباط	المخاور	م
0.986**	واقع تجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.	1
0.899**	الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.	2

(**) دالة إحصائياً عند (0.01)

تبين من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل مخور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت ما بين (0.899, 0.986)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل مخور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يشير إلى أن أبعاد ومحاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ويتضح من المداول السابقة (1, 2, 3) أن جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها.

ثبات أداة الدراسة:

تنصف الاستبانة بالثبات عندما تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة على العينة نفسها في ظروف واحدة (الحمودي، 2019)، وقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة ويوضح جدول (4) النتائج المرتبطة بذلك.



جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ "α" لمحاور الاستبيان الخاصة والاستيانة ككل

م	محاور الاستيانة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع تجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.	المشاركة في اتخاذ القرار	10	0.955
		الرضا الوظيفي	11	0.966
		بيئة المدرسة المادية والصحية	9	0.967
2	الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.		10	0.953
	الثبات الكلي للاستيانة		40	0.984

يتبيّن من جدول (4) ارتفاع قيمة معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستيانة، حيث تراوحت ما بين (0.982، 0.953)، كما أظهرت الاستيانة معاملًا عاليًا من الثبات للمحاور كلها، بلغ (0.984)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى صلاحية الاستيانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، لذلك يمكن الاعتماد على النتائج والوثق بها.

نتائج الدراسة:

خصائص أفراد عينة الدراسة:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة

حرصت الباحثة على توعيّ أفراد الدراسة في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، بحيث شملت ثلاثة مراحل تعليمية، تم وصف خصائص أفراد الدراسة بناءً على القسم الأول في الاستيانة، الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تتمثل في (المراحل التعليمية، عدد سنوات الخدمة).

وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية (حساب التكرارات - النسب المئوية) لتحديد خصائص

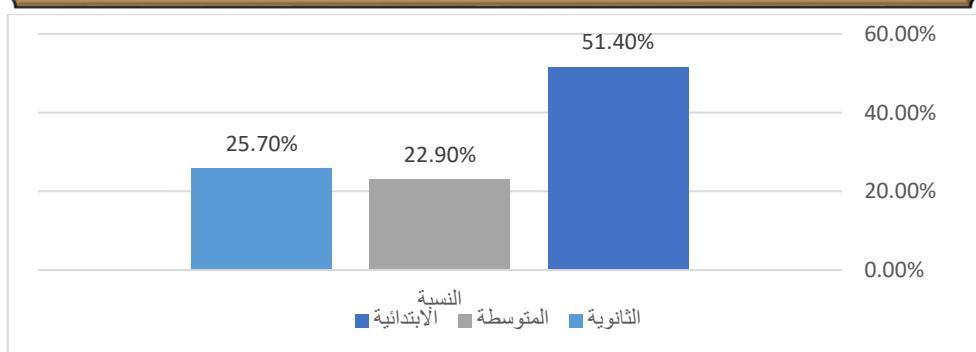
أفراد الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

1-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "المراحل التعليمية":

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المراحل التعليمية

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة
الابتدائية	72	%51.4
المتوسطة	32	%22.9
الثانوية	36	%25.7
المجموع	140	%100

يتضح من جدول (6) أن (72) من المعلمات يمثلن ما نسبته (51.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يُدرسون في المرحلة الابتدائية وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (36) منها يمثلن ما نسبته (25.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يُدرسون في المرحلة الثانوية، بينما (32) منها يمثلن ما نسبته (22.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يُدرسون في المرحلة المتوسطة وهن الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، والشكل (1) يوضح ذلك:



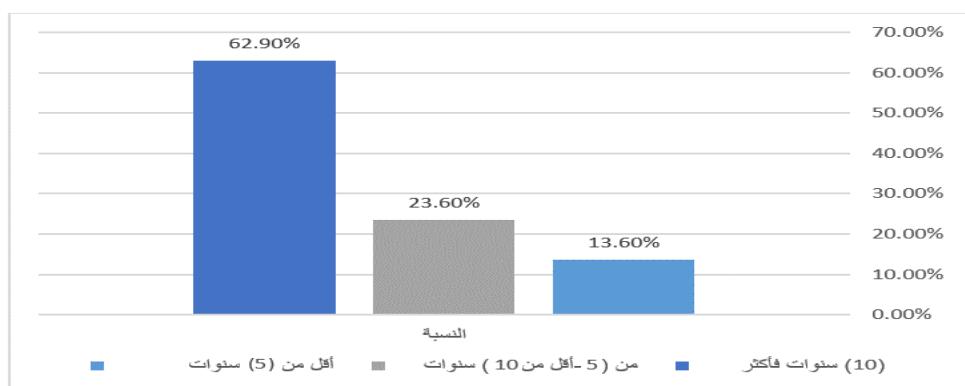
شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "المرحلة التعليمية"

-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "عدد سنوات الخدمة":

جدول (7) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "عدد سنوات الخدمة"

النسبة	النكرار	سنوات الخدمة
%13.6	19	أقل من (5) سنوات
%23.6	33	من (5- أقل من 10) سنوات
%62.9	88	(10) سنوات فأكثر
%100	140	المجموع

يتضح من جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ملئه خدمة (10 سنوات فأكثر) يمثله (88) معلمة بنسبة (62.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهن الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة وهذه تعتبر ميزة للدراسة الحالية حيث يشرونها بمحضيله خبراتهن وتجاربهم، في حين أن (33) منها يمثلون ما نسبته (23.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حيث تتراوح سنوات خدمتهم من (5 أقل من 10) سنوات، بينما (19) منها يمثلون ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقل من (5) سنوات، وهن الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، والشكل (2) يوضح ذلك:



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "عدد سنوات الخدمة"



أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والآخرفات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء من وجهة نظر المعلمات وذلك على النحو التالي كما يبيّنها جدول (8):

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والآخرفات المعيارية والترتيب لـ "بعد المشاركة في اتخاذ القرار" ن = (140)

الترتيب	درجة الموافقة	الاخراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العيارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	موافق بشدة	0.778	4.35	0	3	17	47	73	تنق القائدة بقدرات المعلمات في صنع القرارات المدرسية.	2	
				%60	%62.1	%12.1	%33.6	%52.1			
2	موافق بشدة	0.948	4.30	4	2	18	40	76	تنسم القرارات التي تُتَخَذُ من قبل القائدة بالشفافية والتوضيح.	5	
				%2.9	%61.4	%12.9	%28.6	%54.3			
3	موافق بشدة	0.840	4.27	1	2	23	45	69	توفر القائدة للمعلمات المعلومات الكافية لتسهيل عملية صنع القرار.	1	
				%60.7	%61.4	%16.4	%32.1	%49.3			
4	موافق بشدة	0.920	4.27	2	4	21	40	73	تُقدم القائدة البدائل والاقتراحات المناسبة حول القرارات المتخلدة.	10	
				%1.4	%2.9	%15	%28.6	%52.1			
5	موافق بشدة	0.932	4.25	1	9	14	45	71	تشجع القائدة المعلمات للمبادرة والإبداع في صنع القرارات.	6	
				%60.7	%66.4	%10	%32.1	%50.7			
6	موافق بشدة	0.894	4.23	1	6	19	47	67	تبين القائدة للمعلمات الفرصة لوضع الخطط التطويرية للعمل.	4	
				%60.7	%64.3	%13.6	%33.6	%47.9			
7	موافق بشدة	0.924	4.22	2	6	17	48	67	تحرص القائدة على بناء فرق العمل للمشاركة في صنع القرارات.	9	
				%1.4	%4.3	%12.1	%34.3	%47.9			
8	موافق بشدة	0.911	4.21	2	4	22	46	66	تُشارك القائدة المعلمات في عملية صنع القرار.	3	
				%1.4	%2.9	%15.7	%32.9	%47.1			



الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
9	موافق	1.01	4.13	4	4	27	39	66	تبرر القائدة للمعلمات اختيارها لأنسب القرارات.	8
				%2.9	%2.9	%19.3	%27.9	%47.1		
10	موافق	1.02	4.10	2	11	22	41	64	تشجع القائدة المعلمات للمشاركة في وضع خطة المدرسة ورسم أهدافها.	7
				%1.4	%67.9	%15.7	%29.3	%45.7		
موافق بشدة		0.777	4.23	المتوسط الحسابي العام					* المتوسط الحسابي العام من (5) درجات	

يتضح من خلال جدول (8) موافقة أفراد عينة الدراسة، وأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، جاءت بدرجة (مرتفعة) وذلك بمتوسط حسابي (4.23) من (5.00) والانحراف معياري (0.777)، وهذا المتوسط يشير إلى الإيجابية (موافق بشدة)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات لأهمية واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

وتعزو الباحثة خروج النتيجة بهذا الشكل إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية تجويد الحياة الوظيفية، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية والارتقاء بمستوى أداء المعلمات، والتقليل من الصراعات التنظيمية والضغط الوظيفية التي تؤثر بشكل سلبي على إنتاجيتها؛ فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، ومستوى عالي من الإنتاج، فنجاح الإدارة المدرسية يعتمد بشكل كبير على كفاءة وقدرة القيادة على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بما يعود بالنفع على منسوبي المدرسة.

كما أنَّ عملية إشراك المعلمات في عملية صنع واتخاذ القرارات يرتبط بشكل كبير بقدرَهُ على الابداع في توليد الأفكار الداعمة والمؤيدة لتحقيق أهداف المدرسة، كذلك القائد الذي يشجع مرؤوسيه على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات يكون قائد متتطور وعصري ومواكب لتطور أساليب القيادة والإدارة، إضافة إلى أنه يرفع عن كاهله جزء من المسؤولية وضغوط العمل، ومن هنا يتضح أهمية مشاركة المعلمات في صنع القرارات حيث أنَّ المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً إيجابياً برضاء المعلمة بالمدرسة، كذلك أن المعلمات يفضلن القائدات اللاتي يسمحنهُ لهنَّ بالمشاركة في صنع القرار.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على ما يلي: ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟



تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتosطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء من وجهة نظرهن، وذلك على النحو التالي كما يبيّنها جدول (9).

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتosطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لـ "بعد الرضا الوظيفي" ن = (140)

الرتب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	موافق بشدة	0.842	4.45	3	1	11	39	86	تشجع القائدة على بناء العلاقات الإيجابية والقوية بين المعلمات.	10	
				%2.1	%0.7	%7.9	%27.9	%61.4			
2	موافق بشدة	0.923	4.43	3	5	9	34	89	تبعد القائدة عن توبيخ المعلمات والتقليل من شأنهن.	9	
				%2.1	%3.6	%6.4	%24.3	%63.6			
3	موافق بشدة	0.804	4.41	1	3	13	43	80	تشعر المعلمات بالرضا من تعامل القائدة معهن.	3	
				%0.7	%2.1	%9.3	%30.7	%57.1			
4	موافق بشدة	0.877	4.37	3	1	16	40	80	تقدير القائدة جهودي في العمل.	2	
				%2.1	%0.7	%11.4	%28.6	%57.1			
5	موافق بشدة	0.950	4.34	3	5	14	37	81	تحرص القائدة على توفير جو من الأمان النفسي للمعلمات.	8	
				%2.1	%3.6	%10	%26.4	%57.9			
6	موافق بشدة	0.956	4.33	3	5	15	36	81	تحرص القائدة على توفير الإمكانيات للمعلمات والموارد اللازمة لأداء العمل بسهولة.	11	
				%2.1	%3.6	%10.7	%25.7	%57.9			
7	موافق بشدة	0.831	4.31	2	3	12	55	68	تحرص القائدة على تحديد محكّات تقييم الأداء وإجراءاته.	4	
				%1.4	%2.1	%8.6	%39.3	%48.6			
8	موافق بشدة	0.920	4.30	3	5	11	48	73	تحث القائدة المعلمات فرص عادلة للتطوير الشخصي والمهني.	6	
				%2.1	%3.6	%7.9	%34.3	%52.1			
9	موافق بشدة	0.909	4.29	1	6	19	39	75	تُسند القائدة المهام للمعلمات وفقاً لقدرائهن.	5	
				%0.7	%4.3	%13.6	%27.9	%53.6			
10	موافق بشدة	0.967	4.22	3	4	23	39	71	تحفّف القائدة من ضغوط العمل التي تواجهها المعلمات.	7	
				%2.1	%2.9	%16.4	%27.9	%50.7			
11	موافق	0.996	4.07	2	8	28	41	61	تُثْقِلُ القائدة التغذية الراجعة حول أدائي بصورة منتظمة.	1	
	موافق بشدة	0.785	4.32	المتوسط الحسابي العام							

* المتوسط الحسابي العام من (5) درجات.



يتضح من خلال جدول (9) موافقة عينة الدراسة، وأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، جاءت بدرجة (مرتفعة) وذلك بمتوسط حسابي (4.32 من 5.00) والخraf معياري (0.785)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق بشدة)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا يؤكد مدى إدراك القائدات لأهمية واقع تجويد للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

وقد تُعزى تلك النتيجة إلى إدراك المعلمات بأن قائدات المدارس الحكومية يسعون نحو تجويد الحياة الوظيفية للارتقاء بمستوى أدائهم وتعزيز الإبداع وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية للمدارس وتحقيق جوانب من الرضا الوظيفي، حيث تساعد إجراءات تجويد الحياة الوظيفية في خفض معدلات الغياب في المدرسة، ورفع الاستقرار الوظيفي للمعلمات في مدارسهن.

كما تُعزى تلك النتيجة إلى إدراك معلمات المدارس الحكومية بمدينة شقراء (عينة الدراسة) بأن تحقيق الرضا الوظيفي لهـ من قبل القائدات أمـا في غاية الأهمية، فالاهتمام بتجويد الحياة الوظيفية سيقود إلى تكوين كفاءة بشرية عالية وراغبة في العمل، فكلما أدركت المعلمات دعم الإدارة لهـ والنفقة بقدرـهـ، وتوفير بيئة عمل مجودة، كلما زاد ذلك من إخلاصـهـ وولاءـهـ للمدرسة وشعورـهـ بالانتماء إليها، ويعكس ذلك على أدائهمـ والارتقاء بالعملية التعليمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء من وجهة نظر المعلمات، وذلك على النحو التالي كما بينها جدول (10):

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لـ "بعد بيئة المدرسة المادية والصحية" ن = (140)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	موافق بشدة	0.781	4.47	1	3	10	40	86	تحتم القائدة بصحة وسلامة المعلمات ومراعاة الظروف الصحية لهـ.	4	
				%0.7	%2.1	%7.1	%28.6	%61.4			
2	موافق بشدة	0.782	4.47	1	2	13	38	86	تضـعـ القـائـدةـ خـطـةـ طـوارـئـ وإـخـلـاءـ سـنـوـيـةـ.	9	
				%0.7	%1.4	%9.3	%27.1	%61.4			



الترتيب	درجة الموافقة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات	م	
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
3	موافق بشدة	0.823	4.42	2	2	12	42	82	تحمِّل القائدة إضاءة جيدة لل LCS ول المناسبة لطبيعة العمل فيها.	3		
				%1.4	%1.4	%8.6	%30	%58.6				
4	موافق بشدة	0.813	4.41	0	5	14	39	82	تحمِّل القائدة بأعمال النظافة داخل بيئة المدرسة.	6		
				%0	%3.6	%10	%27.9	%58.6				
5	موافق بشدة	0.820	4.40	1	3	15	41	80	توفر القائدة مستلزمات الإسعافات الأولية.	8		
				%0.7	%2.1	%10.7	%29.3	%57.1				
6	موافق بشدة	0.819	4.39	1	3	15	42	79	تحمِّل القائدة بتوفير مناخ مناسب لبيئة العمل.	2		
				%0.7	%2.1	%10.7	%30	%56.4				
7	موافق بشدة	0.837	4.39	1	3	17	38	81	توفر القائدة أدوات السلامة بالمدرسة وتجديدها.	7		
				%0.7	%2.1	%12.1	%27.1	%57.9				
8	موافق بشدة	0.871	4.34	1	6	13	44	76	تحرص القائدة على توفير دروات مياه نظيفة.	5		
				%0.7	%4.3	%9.3	%31.4	%54.3				
9	موافق بشدة	0.860	4.29	2	3	16	50	69	تحرص القائدة على توفير التجهيزات التقنية لتسهيل إنجاز الأعمال.	1		
				%1.4	%2.1	%11.4	%35.7	%49.3				
موافق بشدة		0.731	4.40	المتوسط الحسابي العام								

* المتوسط الحسابي العام من 5 درجات

يتضح من خلال جدول (10) موافقة أفراد عينة الدراسة، وأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف الواقع تجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، جاءت بدرجة (مرتفعة)، وذلك بمتوسط حسابي (4.40 من 5.00)، والآخراف المعياري (0.785)، وهذا المتوسط يشير إلى الإيجابية (موافق بشدة)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الواقع تجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات لأهمية واقع تجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

وقد تُعزى تلك النتيجة إلى إدراك المعلمات بأن تجوييد الحياة الوظيفية وتحسينها من خلال وجود بيئة عمل صحية وآمنة تتوفَّر فيها أساليب مشاركتهنَّ في عمليات الإدارة، وصنع القرار والتَّخاذل من جهة؛ يعمل على تحقيق التوازن بين بيئة المعلمات في المدرسة ومتطلباتهنَّ الشخصية ويعتبر بمثابة دافع للقائدات والمعلمات لرفع مستوى



أدائهنَّ، فجودة بيئة العمل المادية تؤثُّ بشكل قوي على جذب الفرد لعمله، فمعدل الغياب ومعدل ترك العمل ينخفضان إذا كانت ظروف العمل المادية جيدة، ويرتفعان إذا كانت ظروف العمل المادية سيئة في المدرسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة)؟

1- تم استخدام اختبار "F" تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين مجموع إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية) وذلك على النحو التالي :

جدول (11) متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لـ "المرحلة التعليمية" ن = (140)

التعليق	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
غير دالة	0.37	0.995	0.602	2	1.203	بين المجموعات	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
			0.605	137	82.866	داخل المجموعات	
				139	84.069	المجموع	
غير دالة	0.47	0.744	0.461	2	0.922	بين المجموعات	البعد الثاني: الرضا الوظيفي
			0.620	137	84.880	داخل المجموعات	
				139	85.803	المجموع	
غير دالة	0.54	0.612	0.329	2	0.658	بين المجموعات	البعد الثالث: بيئة المدرسة المادية والصحية
			0.538	137	73.751	داخل المجموعات	
				139	74.410	المجموع	
غير دالة	0.57	0.561	0.289	2	0.577	بين المجموعات	تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية
			0.514	137	70.418	داخل المجموعات	
				139	70.995	المجموع	

يتضح من جدول (11) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على أبعاد تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، بيئة المدرسة المادية والصحية) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (0.37، 0.47، 0.54) على التوالي وجميعها قيم غير دالة إحصائياً أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح من الجدول (11) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على (تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة "F" (0.561) وبلغ مستوى الدلالة (0.57) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).



ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مجموع إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وربما يرجع عدم وجود فروق بين مجموع إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية إلى الجهود الملحوظة التي تبذلها المدارس الحكومية في مدينة شقراء لتحقيق أعلى مستويات من الأداء وإنما أنها لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تجويد الحياة الوظيفية لأعضائها من المعلمات والقائدات على اختلاف مراحلهن التعليمية التي يدرّسنها.

2- تم استخدام اختبار "F" تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين مجموع إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) وذلك على النحو التالي:

جدول (12) متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لـ "عدد سنوات الخدمة" $N = 140$

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.931	2	0.465	0.767	0.47	غير دالة
	داخل المجموعات	83.139	137	0.607			
	المجموع	84.069	139				
البعد الثاني: الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.067	2	0.034	0.054	0.94	غير دالة
	داخل المجموعات	85.735	137	0.626			
	المجموع	85.803	139				
البعد الثالث: بيئة المدرسة المادية والصحية	بين المجموعات	0.137	2	0.069	0.123	0.88	غير دالة
	داخل المجموعات	74.272	137	0.542			
	المجموع	74.410	139				
تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية	بين المجموعات	0.141	2	0.071	0.137	0.87	غير دالة
	داخل المجموعات	70.854	137	0.517			
	المجموع	70.995	139				

يتضح من جدول (12) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على أبعاد تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي، وبيئة المدرسة المادية والصحية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (0.47، 0.47، 0.94، 0.88) على التوالي وجميعها قيم غير دالة إحصائياً أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح من الجدول (12) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على (تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة "F" (0.137) وبلغ مستوى الدلالة (0.87) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).



ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مجموع إجابات عينة الدراسة حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في تقارب المستوى المهني للمعلمات فهنّ يُفْهَمُونَ بمهام معينة وأهداف محددة والجهد المبذول متساوي، وهذا يوضح أنه لا يوجد تأثير دال لمتغير سنوات الخدمة على تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، وربما يرجع ذلك إلى أن المعلمات عينة الدراسة يعيشنّ في بيئه دراسية ووظيفية واحدة وبيئة اجتماعية متاشابهة، وربما يعود إلى أن المعلمات في المدارس الحكومية بمدينة شقراء اللاتي طبق عليهنّ الدراسة من المترسات في العمل المهني في جميع المراحل التعليمية الابتدائية المتوسطة والثانوية، وعلى علم بأهمية جودة الحياة الوظيفية وبراجحها لذلك كانت خبرهنّ كفيلة في تقارب استجاباتهنّ.

خامسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على ما يلي: ما الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء؟

تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتosteات الحسانية والانحرافات المعيارية، لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء من وجهة نظر المعلمات، وذلك على النحو التالي كما يبيّنها جدول (13).

جدول (13) متosteات تقدیرات إجابات عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة

الوظيفية ن = (140)

الترتيب	درجة الموافقة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسانی	درجة موافقة						الآليات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
1	موافق بشدة	0.781	4.49	1	1	16	32	90	تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي بين القائدات والعاملين في المدرسة لسرعة اتخاذ القرارات.	8	
				%0.7	%0.7	%11.4	%22.9	%64.3			
2	موافق بشدة	0.901	4.37	3	4	10	43	80	الحرص على تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى المعلمات مما يخلق مناخاً مثالياً لأداء العمل بنجاح.	10	
				%2.1	%2.9	%7.1	%30.7	%57.1			
3	موافق بشدة	0.879	4.34	3	2	14	46	75	توفير أنظمة بيئية تقيبة لإنجاز الأعمال بسهولة.	2	
				%2.1	%1.4	%10	%32.9	%53.6			
4	موافق بشدة	0.895	4.33	1	6	16	39	78	عمل اجتماعات دورية يتم من خلالها اتخاذ القرارات المدرسية المهمة.	7	
				%0.7	%4.3	%11.4	%27.9	%55.7			
5	موافق بشدة	0.899	4.32	3	3	14	46	74	تمكين المعلمات لتنفيذ إجراءات العمل بطريقة إبداعية.	3	
				%2.1	%2.1	%10	%32.9	%52.9			
6	موافق بشدة	0.921	4.27	3	5	12	50	70	إعداد قاعدة بيانات لدعم القرارات الصحيحة.	1	
				%2.1	%3.6	%8.6	%35.7	%50			



الترتيب	درجة الموافقة	الآخراف المعياري	المتوسط الحسائي	درجة موافقة						الآليات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة			
7	موافق بشدة	0.973	4.27	1	9	19	33	78	توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات القائدات المهنية.	6	
				%0.7	%6.4	%13.6	%23.6	%55.7			
8	موافق بشدة	1.04	4.25	6	4	15	38	77	التقدير والاعتراف بجهود التميزين في المدرسة على مستوى المجتمع من خلال وسائل الاعلام المختلفة.	9	
				%4.3	%2.9	%10.7	%27.1	%55			
9	موافق بشدة	0.879	4.21	2	3	21	51	63	سن تشریعات تحقق الاستقلالية لقائدات المدارس مع وضع نظم المحاسبة على النتائج المتحققة.	4	
				%1.4	%2.1	%15	%36.4	%45			
10	موافق	1.34	3.97	12	13	16	25	74	منح العاملين بالمؤسسات التعليمية تأمين طبي سنوي.	5	
				%8.6	%9.3	%11.4	%17.9	%52.9			
موافق بشدة		0.973	4.28	المتوسط الحسائي العام							

* المتوسط الحسائي العام من (5) درجات.

يتضح من خلال جدول (13) موافقة أفراد عينة الدراسة، وأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بقاه العبارات التي تصف الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، جاءت بدرجة (مرتفعة)، وذلك بمتوسط حسائي (4.28) من (5.00) وآخراف معياري (0.973)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق بشدة)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية الآليات المقترحة لتجوييد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء. ونجد أن هذه الآليات من شأنها أن تتحقق تطوير قدرات وكفايات قائدات المدارس الحكومية بمدينة شقراء وهو ما يحسن أدائهم كما أنها سوف تتحقق لهن الرضا والأمان الوظيفي وتساعدهن على اتخاذ القرارات الرشيدة بالإضافة إلى التوازن بين بيئة المدرسة المادية والصحية وبين حياتهن المهنية والشخصية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية، وذلك في ضوء التوجهات التالية:

- 1- من خلال واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار، ضرورة عقد اجتماعات دورية لتوضيح القرارات المتخذة وتبريرها سعياً منهاً لمشاركة منسوبات المدرسة في اتخاذ القرارات وتجوييد حياتهن الوظيفية.

- 2- كذلك من خلال واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد المشاركة في اتخاذ القرار، ضرورة وضع نظام خاص ببناء خطط المدارس التشغيلية وتحت قائدات المدارس على مشاركة جميع منسوبي المدرسة عند إعدادها ورسم أهدافها، والاعتماد على معايير محددة عند بنائها وتقيمها.
- 3- ومن خلال واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي ضرورة وضع استماره بنود للتقييم الذاتي ومراجعتها أسبوعياً لتقديم التغذية الراجعة حول أداء المعلمات بصورة منتظمة.
- 4- ومن خلال واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية ضرورة الحرص على استخدام تقنية المعلومات بجميع مكوناتها وعنصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين، وتوظيفها بشكل فعال، وتأهيل المعلمات عن طريق برامج تدريبية في استخدام التقنية في التدريس، وزيادة دعم قائدات المدارس لمنسوبيات المدرسة من خلال تشجيعهن على استخدام التقنية وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آراءهن حول المشكلات التي تواجههن في استخدام التقنية حتى يتم التغلب عليها.
- 5- ومن خلال الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية ضرورة التقدير والاعتراف بجهود التميزين في المدرسة على مستوى المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- 6- إعطاء المدارس اهتمام خاص بالجوانب التي تعاني قصوراً نسبياً في مستويات الأداء الحاسبي والرقمي.
- 7- فتح قنوات للتواصل بين القائدات والمعلمات بهدف ربط الخبرات العملية لدى العاملين وتلاقي الأفكار بما يعود بالنفع على العملية التعليمية، ويخلق مناخاً مثالياً لأداء العمل بنجاح.
- 8- توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات القائدات المهنية التي تساهم في تجويد الحياة الوظيفية في مدارسهن.
- 9- توفير أنظمة بيئية تقنية لإنجاز الأعمال بسهولة.
- 10- إعداد قاعدة بيانات لدعم القرار وتمكين قائدات المدارس من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

مُفتَحَاتُ الْدِرَاسَةِ:

- الممارسات القيادية وعلاقتها بتجويد الحياة الوظيفية.
- تجويد الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى منسوبي التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تجويد الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاحراق الوظيفي لدى منسوبي التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تجويد الحياة الوظيفية كمدخل للحد من الضغوط الوظيفية لدى قائدات المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مراجع الدراسة:

- أحمد، فروج، ياسين، شعشووة. (2019م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليلة، الجزائر.
- بن شميان، عبدالوهاب. (2019م). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة، ع2، الجبيل، السعودية.



- جاد الرب، سيد محمد. (2008م). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. دار الفكر للنشر والتوزيع: مصر، القاهرة.
- حسين، منال، محمد، محمد، بدر، خالد. (2010م). كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين نوعية حياة العمل والاحتراق النفسي لدى عينة من النساء العاملات. بحث غير منشور، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الحمدودي، علي بن عبد العزيز. (2019م). أسس تقويم وفرز وترحيل واستبعاد الوثائق الحكومية في المملكة العربية السعودية. "دراسة تحليلية"، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*.
- الذبياني، مني سليمان. (2021م). جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة مستقبلية. *مجلة الررقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، ع3، الزرقاء، الأردن.
- السيد، سماح. (2018م). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية*، ع1، المنوفية، مصر.
- شاهين، عبير. (2011م). درجة ممارسة المديرين الجدد إلى للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عابدين، محمد. (2014م). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط8، الأردن، دار الشروق: عمان.
- عسيري، حسن محمد. (2019م). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ع1، عمان، الأردن.
- الغامدي، علي. (2015م). ممارسة مديرى مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ع4، غزة، فلسطين.
- المشهداني، سعد سلمان. (2017م). *مناهج البحث العلمي*. العين - الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- منصور، محمد. (2016م). جودة حياة العمل لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- موقع وزارة التعليم. (الخميس، مارس، 24). *الإدارة العامة لشؤون المعلمين*. تم الاسترجاع من: [Pages/Goals./sa/TeacherAffairs/AboutUs.https://departments.moe.gov.aspx](https://departments.moe.gov.sa/TeacherAffairs/AboutUs.aspx)
- نصر، عزة جلال. (2020م). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، ع26، القاهرة، مصر.
- نصر، عزة جلال. (2017م). الذكاء العاطفي وتحسين الدور القيادي لمديرى المدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع9(18)، القاهرة، مصر.



- Awad. A. Qeorge & Voruganti Lakshmi N. P. (2010). Intervention Research in Psychosis: Issues Related to Assessment of Quality of Life. **Issues Related to the Assessment of life Schizo phrenia bulletin.** (26)3. 557-564.
- Alzalabani, Abdulmonem Hamdan. (2017). A STUDY on perception of Quality of work Life and Job Satisfaction: Evidence From Saudi Arabia, **Aabian Journal Of Business and Management Review**, 7(2), 2.
- Bestsrfield, Barry. (1995). **Developing an Iso 9000 quality system**, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, 12.
- Gupta, Meenakshi and Sharma, Parul. (2011). "Factor Credentials Boosting Quality of Work life of BSNL Employees in Jammu Region", **APJRBM, Voi.** 1(2), 79-89.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. (1996), **Organizational Citizenshep Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality**, Human Resources Management, (1996),35(2), 494-495.