

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء(*)

الباحثة/ نجود بنت علي مقحم المقحم

د/ مها بنت عثمان الزامل

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

كلية التربية - السعودية

تاريخ قبوله للنشر 18/12/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 3/11/2024

(*) موقع المجلة:

تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء

الباحثة/ نجود بنت علي مقحم المقحم

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 المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة 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 لبعدها المشاركة في اتخاذ القرار متحقق بدرجة عالية جداً، وجاء بعد الرضا الوظيفي متحقق 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 متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات 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 تلبي 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 والمؤهلة لقيادة عملية التنمية والارتقاء بحضارتها؛ لذا فإن نجاح هذا النظام أو إخفاقه سوف يؤثر بشكل واضح على كافة القطاعات الأخرى داخل المجتمع (منصور، 2016).

وكما أن لكل نجاح ركائزًا أساسية يعزى إليها، فالمدرسة كذلك تركز في نجاحها على قيادة فاعلة، وكوادر بشرية متميزة، ورسالة توحد رؤاها وقيمها، تلك المكونات تحقق للمدرسة بتكاملها تجويد العمل وإنجازه، مما يمنحها ميزات تمكنها 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 غايات معينة بكفاءة، وفاعلية (عابدين، 2014).

ويعد المعلم ركنًا أساسيًا في العملية التعليمية، وعنصرًا مهمًا لنجاح العديد من البرامج التربوية، ومن هنا تأتي أهمية ضرورة تنمية المعلم، وتشجيعه ليشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي؛ وذلك لمواكبة المستجدات التربوية في عمله (السيد، 2018).

لذلك ينبغي توفر 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).

وينطوي 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، والسعي لتحقيق مستويات أعلى من إنجاز الأهداف، إضافة لزيادة دافعيته للعمل (منصور، 2016).

وذكر (Graysone) أنه تكمن أهمية جودة حياة العمل في الأداء الوظيفي، أما (Gosh) فاعتبرها عاملاً مؤثرًا في التحفيز على العمل، ويرى (Girdone) أن جودة حياة العمل تسعى 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 تفاعلهم 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 لتزايد ضغوط العمل (نصر، 2020). وانطلاقاً من اهتمام وزارة التعليم بالمعلمين والمعلمات، ووضع أهداف تسعى إلى تطوير الكفاءات وتنميتها وإتاحة الفرصة لمنسوبيها للبحث والإبداع، وتشجيع نموهم الذاتي، والسعي إلى تحقيق الاستقرار النفسي والتربوي للمعلمين (الإدارة العامة لشؤون 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، والارتقاء بمستوى أدائهم كمّاً وكيفاً، وهذا يتأثر بشكل مباشر بمجهود المؤسسة المتعلقة بتحسين جوانب حياة العمل الداخلية للموظفين، وخاصةً أن قطاع التعليم يعد من أهم القطاعات الخدمية بما يسهم به في رفع أداء المنظمة، وتحقيق الإشباع لحاجات ورغبات المعلمين (منصور، 2016). ومن هنا فإن الاهتمام بتجويد الحياة الوظيفية، يساعد على إيجاد بيئة عمل آمنة، ومناخ تنظيمي جيد، ويحفز على مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار، كما يمثل تجويد الحياة الوظيفية مرآة تعكس مختلف المهام والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها، ومنحهم 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، ونادرة تلبية حاجات الفرد النفسية والمهنية، والاستفادة من أقصى طاقاته الإبداعية والقدرة على الابتكار؛ مما أدى إلى زيادة حرص المؤسسات على تهيئة 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 التقدم التكنولوجي والمعلوماتي المحيط بالمؤسسة التعليمية، إذا لم يقابله إعداد وتهيئة 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 شميلان (2019)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة الذبياني (2021) ومن أبرز جوانب تلك القصور: تفرّد قادة المدارس باتخاذ القرارات وقلة مشاركة المعلمين في صنعها، وتدني الأداء نتيجة انخفاض الرضا الوظيفي، وممارسة 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 المؤتمرات التعليمية والاجتماعية، كما أشارت العديد من الدراسات والبحوث العلمية، خلال العقود الثلاثة الأخيرة لهذه المشكلات، واتخذت كثيرًا من القرارات للسعي لحل 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 تهيئة بيئة العمل وتحسين جودتها، تمشيًا مع أهداف رؤية المملكة (2030)، وبرنامج التحول الوطني (2020)، وتطلعات القيادة الرشيدة في مجال تطوير وتمكين وتنمية الموارد البشرية، خاصة مع إطلاق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، الذي يهدف إلى رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة؛ وذلك انطلاقًا 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 وتدني 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 شميلان، 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 متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية، تعزى للمتغيرات التالية (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة)؟
- 5- ما الآليات المقترحة 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 الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة 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 متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات التالية (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة).
- 5- تقديم آليات مقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في إسهاماتها من الناحيتين 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 (2030م) 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 للمكتبة العربية وستفتح المجال للباحثين لتناول الموضوع من جوانب أخرى ومتعددة 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 مقترحة لتجويد الحياة الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة اصطلاحاً:

يعرفها 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 بسترفيد (Bestsrfiled,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 يشبع رغباته وحاجياته (أحمد وياسين، 2019).
تجويد الحياة الوظيفية:

التعريف الاصطلاحي: "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية - أيضاً - والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها" (جاد الرب، 2008، 7).
وتعرفه 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 تطويرهنّ وتدريبهنّ 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 جهودهنّ في تحقيق أهداف المدرسة.

حدود الدراسة:

أُجريت 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 بمنطقة الرياض لجميع المراحل (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).
الحدود المكانية: المدارس الحكومية لجميع المراحل (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) بمدينة شقراء بمنطقة الرياض.
الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال العام الدراسي (1443هـ).

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

تكوّن 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، ووُزعت الاستبانات 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 وتحقيقًا 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 (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة)، والجزء الثاني: تضمن 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)، وآليات مقترحة لتجويد 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 مقياس ليكرت الخماسي (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 رأيهم 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 تتناسب صياغتها مع أسئلة الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين وإخراجها بشكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكد 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 تنتمي إليه ن = (30)

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

(**) دالة إحصائية عند (0.01)

يتبين من جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية 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 تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

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

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

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

(**) دالة إحصائية عند (0.01)

يتبين 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 المحور الثاني (الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الثاني 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 تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

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

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

م	المحاور	معامل الارتباط
1	واقع تجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.	0.986**
2	الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس الحكومية للحياة الوظيفية بمدينة شقراء.	0.899**

(**) دالة إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور 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 محور 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 وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ويتضح من الجداول 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:

تتصف الاستبانة بالثبات عندما تعطي نفس النتائج إذا تمت 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 الاستبانة الخاصة والاستبانة ككل

م	محاور الاستبانة	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 للاستبانة			0.984

يتبين من جدول (4) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (0.953، 0.982)، كما أظهرت الاستبانة معاملاً عالياً من الثبات للمحاور كلها، بلغ (0.984)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، لذلك يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

نتائج الدراسة:

خصائص أفراد عينة الدراسة:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة

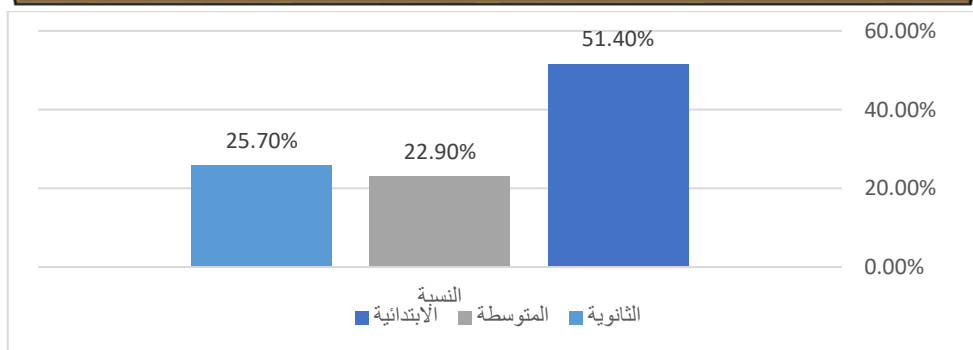
حرصت الباحثة على تنوع أفراد الدراسة في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، بحيث شملت ثلاث مراحل تعليمية، تم وصف خصائص أفراد الدراسة بناء على القسم الأول في الاستبانة، الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تتمثل في (المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة). وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية (حساب التكرارات - النسب المئوية) لتحديد خصائص أفراد الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

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

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرحلة 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 يُدرسن في المرحلة الابتدائية وهنَّ الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (36) منهنَّ يمثلن ما نسبته (25.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يُدرسن في المرحلة الثانوية، بينما (32) منهنَّ يُمثلن ما نسبته (22.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يُدرسن في المرحلة المتوسطة وهنَّ الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، والشكل (1) يوضح ذلك:



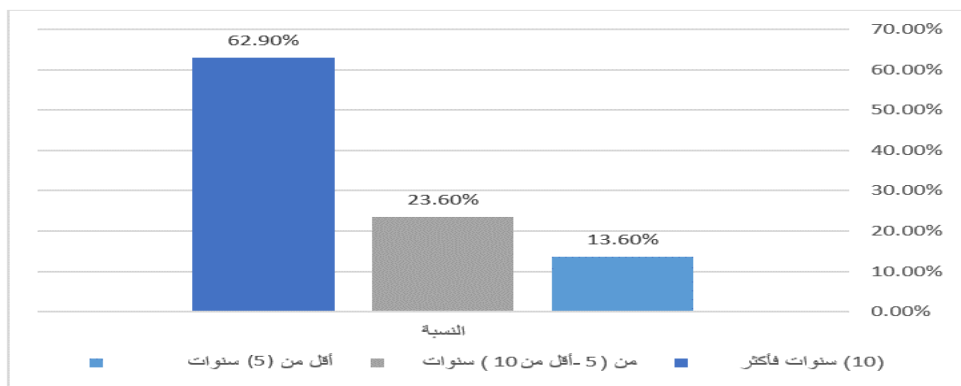
شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "المرحلة التعليمية"

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

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

النسبة	التكرار	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 لمن هُنَّ خدمت (10 سنوات فأكثر) يمثلن (88) معلمة بنسبة (62.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهنَّ الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة وهذه تعتبر ميزة للدراسة الحالية حيث يثرونها بحصيلة خبراتهنَّ وتجاربهنَّ، في حين أن (33) منهنَّ يُمثِّلنَّ ما نسبته (23.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حيث تتراوح سنوات خدمتهنَّ من (5 أقل من 10) سنوات، بينما (19) منهنَّ يمثلنَّ ما نسبته (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقل من (5) سنوات، وهنَّ 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات 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 يبينها جدول (8):

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بعد المشاركة في اتخاذ

القرار" ن = (140)

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	تتفق القائدة بقدرات المعلمات في صنع القرارات المدرسية.	73	47	17	3	0	0.778	4.35	موافق بشدة	1
		52.1%	33.6%	12.1%	2.1%	0%				
5	تتسم القرارات التي تُتخذ من قبل القائدة بالشفافية والوضوح.	76	40	18	2	4	0.948	4.30	موافق بشدة	2
		54.3%	28.6%	12.9%	1.4%	2.9%				
1	توفر القائدة للمعلمات المعلومات الكافية لتسهيل عملية صنع القرار.	69	45	23	2	1	0.840	4.27	موافق بشدة	3
		49.3%	32.1%	16.4%	1.4%	0.7%				
10	تُقدم القائدة البدائل والاقتراحات المناسبة حول القرارات المتخذة.	73	40	21	4	2	0.920	4.27	موافق بشدة	4
		52.1%	28.6%	15%	2.9%	1.4%				
6	تشجع القائدة المعلمات للمبادرة والإبداع في صنع القرارات.	71	45	14	9	1	0.932	4.25	موافق بشدة	5
		50.7%	32.1%	10%	6.4%	0.7%				
4	تتيح القائدة للمعلمات الفرصة لوضع الخطط التطويرية للعمل.	67	47	19	6	1	0.894	4.23	موافق بشدة	6
		47.9%	33.6%	13.6%	4.3%	0.7%				
9	تحرص القائدة على بناء فرق العمل للمشاركة في صنع القرارات.	67	48	17	6	2	0.924	4.22	موافق بشدة	7
		47.9%	34.3%	12.1%	4.3%	1.4%				
3	تُشرك القائدة المعلمات في عملية صنع القرار.	66	46	22	4	2	0.911	4.21	موافق بشدة	8
		47.1%	32.9%	15.7%	2.9%	1.4%				

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
8	تبرر القائدة للمعلمات اختيارها لأنسب القرارات.	66	39	27	4	4	4.13	1.01	موافق	9
		47.1%	27.9%	19.3%	2.9%	2.9%				
7	تشجع القائدة المعلمات للمشاركة في وضع خطة المدرسة ورسم أهدافها.	64	41	22	11	2	4.10	1.02	موافق	10
		45.7%	29.3%	15.7%	7.9%	1.4%				
		المتوسط الحسابي العام					4.23	0.777	موافق بشدة	

* 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) وانحراف معياري (0.777)، 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 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 إنتاجيتهن؛ 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 أن عملية إشراك المعلمات في عملية صنع واتخاذ القرارات يرتبط بشكل كبير بقدرتهن على الابداع في توليد الأفكار الداعمة والمؤيدة لتحقيق أهداف المدرسة، كذلك القائد الذي يشجع رؤوسه على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات يكون قائد متطور 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 أن المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً إيجابياً برضا المعلمة بالمدرسة، كذلك أن المعلمات يفضلن القائدات اللاتي يسمحن لهن 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرض وتحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية بمدينة شقراء من وجهة نظرهن، وذلك على النحو التالي كما يبينها جدول (9).

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

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	تشجيع القائدة على بناء العلاقات الإيجابية والقوية بين المعلمات.	86	39	11	1	3	0.842	4.45	موافق بشدة	1
		%61.4	%27.9	%7.9	%0.7	%2.1				
9	تبتعد القائدة عن توبيخ المعلمات والتقليل من شأنهن.	89	34	9	5	3	0.923	4.43	موافق بشدة	2
		%63.6	%24.3	%6.4	%3.6	%2.1				
3	تَشعر المعلمات بالرضا من تعامل القائدة معهن.	80	43	13	3	1	0.804	4.41	موافق بشدة	3
		%57.1	%30.7	%9.3	%2.1	%0.7				
2	تقدر القائدة جهودي في العمل.	80	40	16	1	3	0.877	4.37	موافق بشدة	4
		%57.1	%28.6	%11.4	%0.7	%2.1				
8	تحرص القائدة على توفير جو من الأمان النفسي للمعلمات.	81	37	14	5	3	0.950	4.34	موافق بشدة	5
		%57.9	%26.4	%10	%3.6	%2.1				
11	تحرص القائدة على توفير الإمكانيات للمعلمات والموارد اللازمة لأداء العمل بسهولة.	81	36	15	5	3	0.956	4.33	موافق بشدة	6
		%57.9	%25.7	%10.7	%3.6	%2.1				
4	تحرص القائدة على تحديد محكات تقويم الأداء وإجراءاته.	68	55	12	3	2	0.831	4.31	موافق بشدة	7
		%48.6	%39.3	%8.6	%2.1	%1.4				
6	تمنح القائدة المعلمات فرص عادلة للتطوير الشخصي والمهني.	73	48	11	5	3	0.920	4.30	موافق بشدة	8
		%52.1	%34.3	%7.9	%3.6	%2.1				
5	تُسنَد القائدة المهام للمعلمات وفقاً لقدراتهن.	75	39	19	6	1	0.909	4.29	موافق بشدة	9
		%53.6	%27.9	%13.6	%4.3	%0.7				
7	تخفف القائدة من ضغوط العمل التي تواجهها المعلمات.	71	39	23	4	3	0.967	4.22	موافق بشدة	10
		%50.7	%27.9	%16.4	%2.9	%2.1				
1	تقدم القائدة التغذية الراجعة حول أدائي بصورة منتظمة.	61	41	28	8	2	0.996	4.07	موافق بشدة	11
		%43.6	%29.3	%20	%5.7	%1.4				
		المتوسط الحسابي العام					0.785	4.32	موافق بشدة	

* 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) وانحراف 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 أدائهن 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 لهنّ من قبل القائدات أمراً في غاية الأهمية، فالاهتمام بتجويد الحياة الوظيفية سيقود إلى تكوين كفاءة بشرية عالية وراغبة في العمل، فكلما أدركت المعلمات دعم الإدارة لهنّ والثقة بقدراتهنّ، وتوفير بيئة عمل مجودة، كلما زاد ذلك من إخلاصهنّ وولاءهنّ للمدرسة وشعورهنّ بالانتماء إليها، وينعكس ذلك على أدائهنّ 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 والمتوسطات 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة ل

"بعد بيئة المدرسة المادية والصحية " ن = (140)

م	العبارات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	تتمت القائدة بصحة وسلامة المعلمات ومراعاة الظروف الصحية لهن.	86	40	10	3	1	0.781	1
		61.4%	28.6%	7.1%	2.1%	0.7%		
9	تضع القائدة خطة طوارئ وإخلاء سنوية.	86	38	13	2	1	0.782	2
		61.4%	27.1%	9.3%	1.4%	0.7%		

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

* 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 واقع تجويد 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)، وانحراف 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 بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات لأهمية واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد بيئة المدرسة المادية والصحية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء.

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

أدائهنّ، فجودة بيئة العمل المادية تؤثر بشكل قوّي 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 ل (المرحلة التعليمية) ن = (140)

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

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).

مما 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 وإيمانها بأنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تجويد الحياة الوظيفية لأعضائها من المعلمات والقائدات على اختلاف مراحلهن التعليمية التي يدرسنها.

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 ل "عدد سنوات الخدمة" ن= (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، الرضا الوظيفي، وبيئة المدرسة المادية والصحية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (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).

مما 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 فهنَّ يثمننَّ 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 يعيشنَّ في بيئة دراسية ووظيفية واحدة وبيئة اجتماعية متشابهة، وربما يعود إلى أن المعلمات في المدارس الحكومية بمدينة شقراء اللاتي طبق عليهنَّ الدراسة من المتمرسات في العمل المهني في جميع المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وعلى علم بأهمية جودة الحياة الوظيفية وبرامجها لذلك كانت خبرتهنَّ كفيفة في تقارب استجاباتهنَّ.

خامساً: 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 والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية 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 يبينها جدول (13).

جدول (13) متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة

الوظيفية ن= (140)

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

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

* المتوسط الحسابي العام من (5) درجات.

يتضح من خلال جدول (13) موافقة أفراد عينة الدراسة، وأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات التي تصف الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، جاءت بدرجة (مرتفعة)، وذلك بمتوسط حسابي (4.28 من 5.00) وانحراف معياري (0.973)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق بشدة)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في المدارس الحكومية بمدينة شقراء. ونجد أن هذه الآليات من شأنها أن تحقق تطوير قدرات وكفايات قائدات المدارس الحكومية بمدينة شقراء وهو ما يحسن أدائهم كما أنها سوف تحقق لهن الرضا والأمان الوظيفي وتساعدن 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 ببعض 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 وتبويبها سعيًا منهنّ لمشاركة منسوبات المدرسة في اتخاذ القرارات وتجويد حياتهنّ 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 وحث قائدات المدارس على مشاركة جميع منسوبي المدرسة عند إعدادها ورسم أهدافها، والاعتماد على معايير محددة عند بنائها وتقييمها.
- 3- ومن خلال واقع تجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية في ضوء بعد الرضا الوظيفي ضرورة وضع استمارة 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 وعناصرها 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 لمنسوبات المدرسة من خلال تشجيعهنّ على استخدام التقنية وتفهم احتياجاتهنّ المختلفة، واستطلاع آراءهنّ حول المشكلات التي تواجههنّ في استخدام التقنية حتى يتم التغلب عليها.
- 5- ومن خلال الآليات المقترحة لتجويد قائدات المدارس للحياة الوظيفية ضرورة التقدير والاعتراف بجهود المتميزين في المدرسة على مستوى المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- 6- إعطاء المدارس اهتمام خاص بالجوانب التي تعاني قصوراً نسبياً في مستويات الأداء المحاسبي والرقابي.
- 7- فتح قنوات للتواصل بين القائدات والمعلمات بهدف ربط الخبرات العملية لدى العاملين وتلاقح 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.

مُقْتَرَحَاتُ الدِّرَاسَةِ:

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

مراجِع الدِّرَاسَةِ:

- أحمد، فروج، ياسين، شعشوعة. (2019م). **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
- بن شيلان، عبد الوهاب. (2019م). **كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين**. *المجلة العربية للإدارة*، ع2، الجليل، 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.
- الحمودي، علي بن عبد العزيز. (2019م). أسس تقويم وفرز وترحيل واستبعاد الوثائق الحكومية في المملكة العربية السعودية. "دراسة تحليلية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الذبياني، منى سليمان. (2021م). جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة مستقبلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 3، الزرقاء، الأردن.
- السيد، سماح. (2018م). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية، 1ع، 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. 8، الأردن، دار الشروق: عمان.
- عسيري، حسن محمد. (2019م). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1ع، عمان، الأردن.
- الغامدي، علي. (2015م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4ع، غزة، فلسطين.
- المشهداني، سعد سلمان. (2017م). مناهج البحث العلمي. العين- الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- منصور، محمد. (2016م). جودة حياة العمل لدى مديري 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/AboutUs.https://departments.moe.gov.sa/Pages/Goals/AboutUs.aspx](https://departments.moe.gov.sa/Pages/Goals/AboutUs.aspx)
- نصر، عزة جلال. (2020م). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية، 26ع، القاهرة، مصر.
- نصر، عزة جلال. (2017م). الذكاء العاطفي وتحسين الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 9(18)، القاهرة، مصر.

- Awad. A. George & 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.
- Bestsrfiled, 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.