

## جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة "دراسة تحليلية"

د/ أمل معوض الهجرسي  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية جامعة المنصورة

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتحديد متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة، وذلك من خلال تعرف الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، والوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبيان وتحليل علاقة جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بالمناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج منها: -

- العلاقة الوطيدة بين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، والمناخ التنظيمي السائد بمدارس التربية الخاصة.

- بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي اللازم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة اتضح ما يلي:

- ضعف المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة وسليبيته.

- ضعف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة

- ضعف برامج تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بمدارس التربية الخاصة.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين معلمي ذوي الإعاقة في بيئة العمل.

- تسلط بعض أعضاء الإدارة، وانفرادهم بسلطة اتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين بمدارس التربية الخاصة.

- قلة توفير المناخ التنظيمي الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للمعلم وحياته الشخصية بمدارس التربية الخاصة.

- القصور في توفير ظروف عمل بيئية صحية وأمنة، وقلة توفير ظروف العمل المادية الخاصة بالبيئة، وقلة كفاية الأجور والرواتب.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية-المناخ التنظيمي-مدارس التربية الخاصة

### Abstract

The current study aimed to develop a proposed vision to determine the requirements for achieving the quality of work life for teachers with disabilities by improving the organizational climate in special education schools, by defining the conceptual framework for the quality of work life and the organizational climate in special education schools, and standing on the reality of the quality of work life for teachers with disabilities in schools. Special education in the light of the findings of some previous relevant studies, and a statement and analysis of the relationship of the quality of work life of teachers with disabilities with the organizational climate in special education schools.

**The study used the descriptive approach**, and the current study found several **results, including:**

- The strong relationship between the quality of work life for teachers with disabilities in special education schools, and the prevailing organizational climate in special education schools.
- Weak organizational climate in special education schools and its negativity.
- Weak level of job satisfaction for teachers with disabilities in special education schools.
- Weak programs for qualifying and training human cadres in special education schools.
- Weak human relations among teachers of people with disabilities in the work environment.
- Dominance of some members of the administration, and their sole authority to make decisions without the participation of teachers in special education schools.
- Lack of provision of an organizational climate that seeks to achieve a balance between the teacher's work life and his personal life in special education schools.
- Inadequate provision of healthy and safe environmental working conditions, insufficient provision of material environmental working conditions, insufficient wages and salaries.

**Key words:** Quality of work life- Organizational climate- Special education schools.

## مقدمة

التعليمية؛ ليشارك في وضع القرارات والمناهج الدراسية، والإشراف على الأنشطة الطلابية، وأعمال الامتحانات، والعمليات الإدارية، كما يقوم بدور المربي والقوة الحسنة لطلابه (الفنجرى، مصطفى، والحربي، ٢٠١٩، ص ١٧٣؛ عمر، ٢٠١٩، ص ٩٩)\*. من هنا يمكن القول أن المعلم سيبقى محور الرسالة التربوية، والركن الأساسي والأهم في نجاحها، وهو صاحب البصمة الأكبر في حياة تلاميذه.

ومع هذا، فالمعلم من أكثر الفئات تعرضاً للضغوط والاحتراق النفسي؛ نظراً للدور المهم الذي يسند إليه المجتمع، وما يتوقعه منه المجتمع في تحقيق الأهداف التربوية، وإيصال رسالته بكل إتقان وأمانة، وتزويد هذه الضغوط لدى معلمي ذوي الإعاقة؛ لكونهم يتعاملون مع فئات التلاميذ ذوي الإعاقة المتباينة في قدراتها وخصائصها (جلجل، عجاج، والنجار، ٢٠١٩، ص ص ٢٥٩-٢٦٠).

يعد المعلم الركن الأساسي في العملية التعليمية، وأهم عناصرها الفعالة في نجاح أي برنامج تربوي؛ لما له من تأثير قوي على تعلم التلاميذ، وإكسابهم المفاهيم والمهارات، وتشكيل شخصياتهم، ونموهم معرفياً واجتماعياً وسلوكياً؛ إذ يصعب تحقيق أسس الجودة ومعاييرها بالتعليم دون المعلم الكفاء، ولا يمكن للمعلم أن يوجد من أدائه بكفاءة واقتدار دون أن يتوفر له المناخ الملائم المحفز على العمل والإبداع، خاصة في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية المعاصرة؛ حيث لم يعد المعلم المصدر الوحيد للمعرفة، بل تعددت مصادر المعرفة، وطرق الحصول عليها، وأصبح دور المعلم موجهاً للطلاب، وميسراً للمعرفة، بعدما كان فقط ملقناً ومصدراً وحيداً لها.

وتأتي أهمية المعلم من اتساع تأثيره لتعدد أدواره؛ فهو يقوم بدور الباحث والخبير والمستشار بما يقدمه من إنتاج علمي مبتكر لحل مشكلات المجتمع، ودفع عجلة التنمية، كما تتعدد أدواره داخل المؤسسة

\* (تم الالتزام بالتوثيق بنظام الـ (APA) American Psychological Association الإصدار السابع في المتن).

البشرية واجباتها بفعالية وإخلاص (Reetika & Dinesh , 2019,p 327).

وجودة الحياة الوظيفية تشمل حياة الشخص التي تغطي مشاعره حول كل شيء، وأبعاد العمل بما في ذلك المكافآت والفوائد الاقتصادية، والأمن، وحالة العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية؛ لذلك يمكن القول ببساطة أن جودة الحياة الوظيفية تهتم ليس فقط بتحسين جودة الحياة في العمل، ولكن أيضاً بتحسين جودة الحياة خارج العمل ( Kalaiselvi & Jayakumar , 2012,p141).

بناءً على ما سبق، فإن المؤسسات التعليمية من أهم الأماكن الحيوية التي يجب أن تهتم بجودة الحياة الوظيفية؛ لما لها من تأثير على الأجيال القادمة؛ فهي مقر إنتاج أجيال المستقبل؛ فتخريج تلاميذ من مدرسة تهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بها؛ له أكبر الأثر على قدرات التلاميذ في التعامل الناجح والجيد مع الحياة العلمية والعملية (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ١٧).

كما أن لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية أهمية كبرى؛ لتأثيرها الواضح على أداء المعلمين، وعلى نشر المناخ المدرسي الجيد، وإشاعة جو من الاطمئنان والرضا عن الحياة والتوافق مع المجتمع، ويُعد المعلم ركناً أساسياً في العملية التعليمية، وحجر الزاوية، ومفتاح النجاح للعديد من البرامج التعليمية التربوية، ورغم أن نجاح العملية التعليمية يتوقف على توفر المنهج الجيد والمبنى النموذجي، إلا أن ذلك يأتي في الأهمية بعد المعلم المتميز، ومن هنا تأتي أهمية تنمية المعلم وضرورتها، وتشجيعه، وشعوره بالاستقرار والأمان الوظيفي؛ حتي يقف على المستجدات التربوية في عمله؛ لذلك ينبغي أن تتوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة له، ويتحقق ذلك من خلال توفير جودة الحياة الوظيفية له (السيد، ٢٠١٨، ص ٢٥٠).

ومع تغير أدوار المعلم الوظيفية وكفاياته الأدائية؛ بعد أن كان يعتمد على الأساليب التقليدية للتعليم؛ جاء هذا التغير انعكاساً للتطورات التكنولوجية والمعلوماتية المتلاحقة؛ فأصبح المعلم والمتعلم كلاهما محوري عملية التعلم، وبات دور المعلم يكمن في إرشاد المتعلم لمكان الوصول إلى المعلومات وتقييمها، بدلاً من أن يكون المعلم هو مصدر المعرفة (عبد العزيز، ٢٠٢١، ص ٢٣).

وتفرض هذه التطورات السريعة في ظل عصر الرقمنة والمعلوماتية؛ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للمعلم، وجعلها مصدرًا من مصادر قوتها، فمكونات بيئة الحياة الوظيفية ليست بمنأى عن التحديات، والجهود المبذولة لتحسين الحياة الوظيفية؛ فتوفير بيئة مناسبة للوظيفة موضوع مركب، وله ارتباط بأسس منظومية واجتماعية وسمات شخصية وموارد اقتصادية واستراتيجيات إدارية (شميلان، ٢٠١٩، ص ٢١٥-٢١٦).

ويُعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة، التي انتقلت إلى المؤسسات التربوية والتعليمية، وتشير جودة الحياة الوظيفية إلى الممارسات والعمليات التي تبادر بها المؤسسات لتوفير مظاهر وأبعاد لحياة وظيفية أفضل للعاملين، بما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة، وتتضمن هذه الأبعاد توفير بيئة عمل صحية وأمنة وداعمة للأداء، وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي، والمشاركة الفعلية في صنع القرارات، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز، وإتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وبعبارة أخرى إشباع احتياجات العاملين المتنوعة؛ بهدف تحسين أداء العاملين ورضاهم، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة، وتحقيق أهدافها (سليمان، ٢٠١٦، ص ١٥٣). كما أصبحت جودة الحياة الوظيفية شرطاً أساسياً للمنظمات في جذب الموارد البشرية الفعالة والموهوبة، والاحتفاظ بها؛ لضمان أن تؤدي هذه الموارد

التي تواجه الموظفين والإدارة؛ من خلال أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وحلقات الجودة، وتحسين بيئة العمل بتقليل عدد ساعات العمل، والحفاظ على سلامتهم، وتطوير المناخ التنظيمي لتقليل الصراعات بين الموظفين، وتجديد الفكر وزيادة المعرفة للموظفين، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، والتحفيز على بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الولاء والانتماء والمشاركة والفعالية.

يتضح مما سبق أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالمدارس؛ لما لها من تأثيرات إيجابية بناءة، من أهمها: تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة؛ من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتوفير مناخ يساعد على حل المشكلات، ومشاركة الموظفين بالأفكار البناءة، التي تؤدي إلى تحسين العمل بالمدرسة، وزيادة انتمائهم وولائهم، وزيادة الرضا الوظيفي، والمساهمة في تعزيز الجودة والإبداع، ومن ثم استثمار أفضل للموارد البشرية، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وفي هذا السياق، يُعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المؤسسات؛ لما له من تأثير كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية؛ باعتبار أن أي مؤسسة يكون دورها في المقام الأول توفير مناخ مناسب للعملية التعليمية، يستطيع الأفراد من خلاله تحقيق التقدم والرقي (البطيخي، ٢٠١٠، ص ٥٠٤).

ويحدد المناخ التنظيمي درجة نجاح المؤسسة التعليمية بشكل كبير؛ فإنها إذا عاشت مناخًا ضعيفًا تكون أكثر عرضة للإخفاق في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحليًا في أداء وظائفها الإدارية الأخرى (أبو حجييلة والحراشنة، ٢٠١٣، ص ١٤١٠).

كما يعمل المناخ التنظيمي الجيد على تسهيل العمليات الإدارية والفنية، وإزالة العوائق والمشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة التعليمية، وكذلك يعمل

وربما ترجع أهمية إدراك جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المجال التعليمي إلى وجود علاقة تبادلية في اتجاهين، بين كل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتوفير متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي؛ التي تدعم جودة الحياة الوظيفية بها؛ حيث ترتقي بأداءات المعلمين، وتفجر طاقاتهم، وتدفعهم لبذل كثير من الجهد لصالح تحقيق الأهداف التعليمية، وتقوي شعورهم بالانتماء والسعادة في أثناء تأدية عملهم (زناتي، أحمد، ٢٠١٣، ص ٢٤).

وإذا كانت جودة الحياة الوظيفية مهمة للمعلمين بصفة عامة، فهي أكثر أهمية لمعلمي ذوي الإعاقة؛ حيث تقع عليهم مسؤوليات تختلف عن معلمي التلاميذ العاديين، إضافة إلى أن الوظيفة هذه تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد والصبر، وإلى التعاون مع زملاء، والقناعة الذاتية، والقدرة على إثارة اهتمام التلاميذ ذوي الإعاقة؛ فجودة الحياة الوظيفية لهذا المعلم تعد ضرورة من ضروريات إعداد بيئة تعليمية مناسبة؛ تساعد على تأكيد الرعاية التربوية والنفسية والوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة (عبد الجواد، ٢٠١٩، ص ٦٨٧).

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة زاهر (٢٠١٦، ص ١٠٥) إلى أن تبني المؤسسات التربوية لبرنامج جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بالمدارس، وزيادة الرضا الوظيفي، وأن تحسين جودة الحياة الوظيفية يقوم بدور مهم في تحسين بيئة العمل؛ مما يساهم في تنمية جميع الموظفين؛ سواءً من الجانب النفسي، أو المعنوي، أو المعارف المكتسبة؛ أو تحسين السلوك، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية؛ مما يزيد من ولائهم التنظيمي.

بينما دراسة السويطي (٢٠١٧، ص ١٣٢) توصلت لمجموعة من الفوائد التي تتحقق نتيجة تطبيق المؤسسات جودة الحياة الوظيفية، منها: حل المشكلات

موضوعيتها؛ لاعتمادها على الخبرة، وليس الكفاءة، وتسلط بعض أعضاء الإدارة، وانفرادهم بسلطة اتخاذ القرار، دون إشراك المعلمين فيه، وضعف برامج التنمية المهنية للمعلمين وشكليتها، دون الاهتمام بتقييم احتياجاتهم التدريبية، وتركيزها على الجوانب النظرية دون التطبيقية، ودراسة عطا، وعطا (٢٠١٨)، التي أشارت نتائجها إلى أن المعلم يواجه الكثير من الضغوط والمهام الوظيفية، وتتلخص في تقصير الإدارة المدرسية تجاه مطالب المعلمين، وإهمالها لجانب تحسين المناخ التنظيمي بالمدرسة، بالإضافة إلى قلة توافر البيئة المهنية المناسبة، ونقص الدعم الإداري داخل المدرسة.

ولأهمية الدراسات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء، وتحقيق مؤشرات الجودة في المجال التعليمي، فإن هناك العديد من الدراسات التي قدمت توصيات لإجراء المزيد من البحوث لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، منها: دراسة سليمان (٢٠١٦)، التي أوصت بضرورة عمل لقاءات وندوات ومؤتمرات تخص موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسين ظروف العمل المادية لهيئة التدريس، كما أوصت دراسة السيد (٢٠١٨) بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام من خلال زيادة رواتبهم، والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار؛ حتى تزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم، والتي تؤهلهم لأداء عملهم بفعالية.

كما أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الدراسات التربوية أهمية كبيرة في كثير من أنحاء العالم؛ باعتبار أن المناخ التنظيمي عاملاً مهماً في فاعلية المؤسسات؛ حيث يُعد أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المؤسسات، كما يمثل المناخ التنظيمي بعداً مهماً في تشكيل سلوك العاملين بالمؤسسة، ويؤثر على مدى

على توثيق العلاقات داخل بيئة العمل (بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠، ص ١١).

### مشكلة الدراسة

على الرغم من حاجة التعليم بمدارس التربية الخاصة إلى معلم من نوع خاص، يمتلك المهارات النوعية، التي تساعده على تحقيق الاتصال الفعال مع التلاميذ ذوي الإعاقة؛ حيث يقع على كاهل معلم التربية الخاصة مسؤولية كبيرة جداً في تعليم التلاميذ ذوي الإعاقة؛ لما لهم من طبيعة خاصة تختلف عن أقرانهم العاديين، إلا أنه بالنظر إلى الواقع، كشفت المراجعة لبعض الدراسات السابقة أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وتؤثر على جودة أدائهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، وضعف المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة وهبة (٢٠٠٨، ص ص ٣١٦-٣١٨)، التي أكدت على كثرة القيود المفروضة على العاملين بمدارس التربية الخاصة، والتي تحد من أداء المعلمين داخل المدرسة، وضعف دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل المدرسي، وتحسين جودته، ومتابعة الجديد في مجال التربية الخاصة، وضعف مساندة معلمي التربية الخاصة للتطورات والاتجاهات الحديثة في تعليم ذوي الإعاقة، وقلة استخدام المعلمين للأساليب غير التقليدية في التدريس، ودراسة جاد الله (٢٠١٦، ص ١١٧)، التي أكدت على ضعف برامج التأهيل والتدريب للمعلمين بمدارس التربية الخاصة، وضعف مساندة توظيف التكنولوجيا الحديثة في برامج تدريب المعلمين والمديرين، فضلاً عن ضعف قدرة المعلمين والمديرين على صياغة الرؤية والرسالة، وفهم التخطيط الاستراتيجي بمدارس التربية الخاصة، كما أشارت نتائج دراسة رشاد (٢٠١٧، ص ١٠٤) إلى ضعف فرص الترقى لمعلمي مدارس التربية الخاصة، وندرة

- تحسن أداء المعلمين، وتوفر بيئة عمل مناسبة لهم  
لزيادة الإنتاجية. كانت الاستجابة (لا)  
بنسبة ١٠٠%.

- تستقطب الكفاءات من المعلمين، وتحفظ بها،  
وتطور من قدراتها. كانت الاستجابة (لا)  
بنسبة ١٠٠%.

- توفر المرتبات المناسبة لطبيعة العمل، وتطبق عدالة  
نظام الأجور والتعويضات وشفافيته. كانت  
الاستجابة (لا) بنسبة ١٠٠%.

- توازن بين الحياة الوظيفية للمعلم وحياته الشخصية.  
كانت الاستجابة (نعم) بنسبة ٥٥%.

- توفر ظروف عمل ببيئة صحية وأمنة. كانت  
الاستجابة (لا) بنسبة ١٠٠%.

- تطور من قدرات المعلمين، وتوفر خطة مستقبلية  
للنمو المهني للمعلمين. كانت الاستجابة (لا)  
بنسبة ١٠٠%.

- تمنح الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لجميع  
المعلمين والعاملين بالمدرسة. كانت الاستجابة (لا)  
بنسبة ٥٥%.

- تعطي الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار  
في حل المشكلات التنظيمية بالمدرسة. كانت  
الاستجابة (لا) بنسبة ٩٥%.

- تحسن من جو العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين  
الموظفين في بيئة العمل. كانت الاستجابة (لا)  
بنسبة ٧٠%.

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية (انظر  
ملحق ١) إجماع عينة الدراسة على (الاستجابة السلبية  
(لا) بنسبة ٩٠% تقريباً من العبارات)، والتي توضح  
ندرة توفير المناخ التنظيمي بمدارس التربية  
الخاصة، الذي يساعد على تحقيق أبعاد جودة الحياة

نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة (الراشد، ٢٠٠٧،  
ص ٢١٩).

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي يساهم في  
جودة الحياة الوظيفية، وزيادة انتماء العاملين نحو  
المؤسسة التعليمية، وتنمية العلاقات الإنسانية بين بعضهم  
البعض، وإذا كان المناخ التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في  
نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها بشكل عام،  
فإن الأمر يزداد أهمية في مدارس التربية الخاصة؛ حيث  
ينبغي أن يتسم المناخ التنظيمي فيها بالتجديد والتطوير  
المستمرين؛ لأن المعلم في مدارس التربية الخاصة  
يستثمر عقول التلاميذ ذوي الإعاقة وفكرهم  
رغم إعاقتهم؛ لذا من الطبيعي أن يبعد عن الأعمال  
الروتينية التي لا يشعر فيها بأهمية عمله، ويساعد في  
تجويده.

ونبعت مشكلة الدراسة الحالية مما لاحظته  
الباحثة من خلال تنقلها بين مدارس التربية الخاصة  
بالمحافظة، أن هناك كثيراً من الممارسات والشواهد  
السلبية في مدارس التربية الخاصة، والتي قد تحد من  
وجود مناخ تنظيمي إيجابي، يراعي متطلبات تحقيق  
جودة الحياة الوظيفية بها؛ ومن هذه الممارسات؛ تطبيق  
الوسائل الإدارية التقليدية في الإدارة، وقلّة تحفيز  
العاملين والمعلمين على الإبداع، وتنمية دافعيتهم للعمل،  
وللتحقق من ذلك قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية  
عن جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بهذه  
المدارس، وتم تطبيقها على (٢٠) معلماً من معلمي ذوي  
الإعاقة في ثلاث مدارس للتربية الخاصة (الأمل للصم،  
والنور للمكفوفين، والتربية الفكرية) بحي غرب مدينة  
المنصورة؛ لاستطلاع آرائهم فيما تقوم به مدارس  
التربية الخاصة من توفير مناخ تنظيمي يساعد على  
تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة،  
وجاءت النتائج كما يلي: انظر ملحق (١)

### أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- أهمية موضوع الدراسة ذاته؛ فهو من الموضوعات الأكثر أهمية وحادثة في الميدان التربوي؛ حيث إنه يتناول مفهومين ذي أهمية كبيرة، وهما: جودة الحياة الوظيفية، والمناخ التنظيمي، وتحقيقهما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الأداء في مدارس التربية الخاصة، وتميزها.

٢- تعد هذه الدراسة في حدود علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد بها.

٣- ترسيخ مفهوم جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة في أدبيات البحث التربوي، ودور المناخ التنظيمي في تحقيقها بمدارس التربية الخاصة، وتعميق المعرفة النظرية حول هذين المتغيرين.

٤- الدراسة تتناول فئة من أهم فئات المجتمع، وهم معلمو ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ الذين لهم عظيم الأثر في تربية التلاميذ ذوي الإعاقة وتشكيل وجدانهم، وتوجيههم، ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع.

٥- تأمل الباحثة أن تثري الدراسة البحوث والدراسات التربوية في مجال أصول التربية، وإضافة المزيد من الأدلة على ارتباط المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، والعوامل التنظيمية والمادية واللوجستية بتحقيق جودة الحياة الوظيفية بهذه المدارس.

٦- قد يساعد التصور المقترح لهذه الدراسة متخذي القرار "القيادة العليا بوزارة التربية والتعليم والمسؤولين في إدارات التربية الخاصة" وكافة المؤسسات التعليمية، في تعرف متطلبات تهيئة

الوظيفية؛ مما يبين الحاجة الشديدة لهذه الدراسة على الساحة التربوية.

انطلاقاً مما سبق، تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن للمناخ التنظيمي الإسهام في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؟

وتفرعت منه الأسئلة التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية؟

٢- ما الإطار الفكري للمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، وأهميته في تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة؟

٣- ما واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة؟

٤- ما علاقة جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بالمناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة؟

٥- ما التصور المقترح لمتطلبات تحسين إسهام المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح، يمكن من خلاله تحديد متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة؛ بتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة؛ وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الراهنة.

## جودة الحياة الوظيفية Quality of work life

تعرف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها:

الممارسات والإجراءات التي تنفذها مدارس التربية الخاصة وإداراتها؛ بهدف تطوير مختلف جوانب الحياة الوظيفية وتحسينها لمعلمي ذوي الإعاقة؛ من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتحقيق العدالة في الرواتب والمكافآت، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛ تحقيقاً لرضاهم الوظيفي، وتطوير كفاءاتهم، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات، وتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي في إطار من المناخ التنظيمي الإيجابي.

## المناخ التنظيمي Organizational climate

يُعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة

الخصائص التي تميز بيئة العمل السائدة في مدارس التربية الخاصة؛ من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، والتي تؤثر في سلوك معلمي ذوي الإعاقة في النواحي التعليمية والإدارية والاجتماعية والمادية، وتساعد على تجويد الأداء، وبالتالي جودة الحياة الوظيفية.

## مدارس التربية الخاصة Special education schools

تعرفها الباحثة بأنها: المدارس الحكومية التي تقدم

خدماتها للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة فئات ذوي الإعاقة (التربية الفكرية- النور- الأمل)، والتي تساعدهم على التعليم والنمو الشامل لمختلف جوانب شخصيتهم، والتكيف مع المجتمع.

## دراسات سابقة

توصلت الدراسة إلى مجموعة دراسات سابقة عربية وأجنبية، مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم تقسيمها لمحورين؛ الأول يتعلق بجودة الحياة

المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التربية الخاصة وآليات تحقيقها، وسبل التغلب على المعوقات المحتملة.

٧- قد يستفيد من هذه الدراسة وتصورها المقترح مديرو مدارس التربية الخاصة، وموجهوها، ومعلموها؛ بتعريفهم بالآليات التنفيذية لتهيئة المناخ التنظيمي الجيد، الذي يعمل على تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمدارس التربية الخاصة، وعلى رأسهم المعلمون.

## منهج الدراسة

فرضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة المعاصرة، والتعبير عنها كمياً وكيفياً؛ لدراسة العلاقة بين المتغيرات (عبيدات وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٩١)؛ وتم ذلك بتحليل الأدبيات والكتابات البحثية في موضوع الدراسة محللياً وعالمياً؛ لتعرف الإطار المفهومي لجودة الحياة الوظيفية، والأسس الفكرية للمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، وللوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بها من واقع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، والمعوقات التي تواجهها؛ وصولاً لوضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحديد متطلبات تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وآليات تنفيذها.

## مصطلحات الدراسة

تم مناقشة التعريفات المختلفة للدراسة الحالية بإطارها النظري، واستقر في الجزء التالي على المصطلحات الإجرائية للدراسة.

بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد،" وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع جودة حياة عمل معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، وتعرف المتطلبات الداعمة للجودة والاعتماد بالمؤسسات التعليمية، والتوصل إلى العلاقة بين جودة حياة العمل والمتطلبات الداعمة للجودة والاعتماد بالمؤسسة التعليمية، والتوصل إلى آليات مقترحة لتوفير جودة حياة عمل المعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، أهمها: تمكين معلم التعليم الابتدائي، وإتاحة فرص المشاركة في صناعة القرارات، وتوفير شروط العمل الآمنة والصحية؛ بما يُعينه على جودة أداء عمله بكفاءة وفعالية، وضرورة دعم المدرسة بما فيها من رؤساء وزملاء ومتعلمين وأولياء أمورهم لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

- دراسة سليمان (٢٠١٦) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الملك سعود"، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتحديد العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية في كليتي التربية جامعة عين شمس وجامعة الملك سعود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، منها: إن كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخمسة في كلتا الكليتين قد حظي بالموافقة على ممارسته بدرجة مرتفعة، مع وجود بعض الأمور التي يجب أن تنال مزيداً من الاهتمام من قبل الكلية، مثل: زيادة الموارد المخصصة للمكتبات وقاعات التدريس، وضرورة إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عمليات التطوير، وضرورة عمل لقاءات وندوات ومؤتمرات تخص موضوع جودة الحياة الوظيفية على مستوى الكلية والجامعة، وتحسين ظروف

الوظيفية، والثاني يتعلق بالمناخ التنظيمي؛ لتغطي الدراسات متغيري الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

#### المحور الأول: دراسات متعلقة بجودة الحياة الوظيفية

من أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، والتي أمكن الاطلاع عليها، وعرضها من الأقدم للأحدث ما يلي:

- دراسة علام (٢٠١٢) بعنوان "جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". وهدفت الدراسة إلى تعرف مستوى جودة حياة العمل والرضا الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، والتحقق من وجود علاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى جودة الحياة بأبعادها المختلفة، فيما عدا بعد العلاقات الاجتماعية، أما الرضا الوظيفي فقد جاء في حدود المستوى المتوسط، كما أكدت النتائج وجود علاقة موجبة بين جودة الحياة والرضا الوظيفي.

- دراسة باليجي زاده، جورداني (2012)

Baleghizadeh & Gordani بعنوان: "الحوافز وجودة حياة العمل بين معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في المدارس الثانوية"، وهدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين جودة حياة العمل وعوامل تحفيز معلم اللغة الإنجليزية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المشاركين يتمتعون بمستوى متوسط لجودة حياة العمل، وقد أظهرت النتائج أن الحوافز لدى عينة الدراسة جاءت في المستوى الضعيف والمتوسط، كما توجد دلالة إحصائية بين الحوافز ونوعية جودة حياة العمل.

- دراسة زناتي، وأحمد (٢٠١٣) بعنوان "جودة

حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

العمل المادية، وضرورة تخفيف الأعباء الإدارية وأعمال الامتحانات عن أعضاء هيئة التدريس للتفرغ للأعباء التدريسية والبحثية.

- دراسة ستنكانات، وكوسترليو جلو (2016)

**Cetinkanat & Kosterelioglu** بعنوان "العلاقة بين جودة حياة العمل وعمل المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى تعرف نوعية المعلمين في المدارس الابتدائية ونوعية العمل وتصورات الاغتراب عن العمل بتركيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين أظهروا تصورات سلبية في الرواتب والفوائد الإضافية، والمشاركة في المسؤولية، والأبعاد الفرعية للعمل في مقياس جودة حياة العمل، وأن المعلمين يشعرون بأنهم مغتربون عن المدرسة، ويتبعهم شعور بالعجز وعدم المعنى والعزلة بشكل عام، وتم اكتشاف العلاقات السلبية والمهمة بين كل الأبعاد الفرعية لجودة الحياة العملية، والأبعاد الفرعية لعملية الاغتراب.

- دراسة السيد (٢٠١٨): بعنوان "تحسين جودة

الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي وجود بيئة مدرسية غير محفزة، تسوء فيها العلاقات الإنسانية؛ نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين؛ مما يجعلهم غير قادرين على العمل معًا بشكل تعاوني، وتدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، وبيروقراطية الإدارة المدرسية، التي لا تتيح الفرصة للمعلمين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار، وسوء بيئة المدرسة المادية والصحية؛ نتيجة لنقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام؛ من

خلال زيادة رواتبهم، والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار؛ مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم، والتي تؤهلهم لأداء عملهم بفعالية.

- دراسة كيسيبي وإليتك وفيسيل Kesici, A

**Elitok; C, & Veysel K (2020)**: بعنوان "جودة الحياة المدرسية في تركيا وفنلندا وكوريا الجنوبية"، وهدفت هذه الدراسة إلى مقارنة البحوث الرئيسة التي أجريت حول جودة الحياة المدرسية في تركيا وفنلندا وكوريا الجنوبية، والتركيز على أبعاد جودة الحياة المدرسية في هذه البلدان الثلاثة التي تم فحص أبحاثها، والمشاركين فيها، ومستويات المدرسة، وطرق البحث، وتم استخدام أسلوب تحليل الوثائق لأسلوب البحث النوعي لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه تم إجراء دراسات بحثية في فنلندا لإنشاء الإطار النظري لوضع تصور للموضوع، وفي تركيا تم الكشف عن مستويات جودة الحياة المدرسية، بينما في الدراسات البحثية التي أجريت في كوريا الجنوبية، تم التركيز على أهمية القيم التقليدية لعقيدة كونفوشيوس.

- دراسة أحمد، صقر، والنجار (٢٠٢١): بعنوان

علاقة جودة الحياة الوظيفية المدركة بالكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المدركة، وهي: ( الرضا الوظيفي- السلامة النفسية-العلاقة مع الزملاء- الاستقلالية)، والدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة (الكفاءة الشخصية، وكفاءة التدريس، والكفاءة الانفعالية، والقدرة على حل المشكلات) وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

العلائقي مع تصميم البحث الكمي للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن تصورات المعلمين لجودة حياة العمل معتدلة في المقياس الكلي من حيث الرضا الوظيفي، والتوتر في الحياة العملية، وظروف العمل، وأبعاد التوازن بين العمل والحياة الأسرية، وضعيفة من حيث ضبط النفس على العمل أعلى من الرضا العام، وهناك علاقة إيجابية قوية بين جميع الأبعاد، باستثناء جودة عمل المعلمين، وأبعاد التوتر في الحياة العملية، والرضا الوظيفي؛ فهناك علاقة سلبية متوسطة بين أبعاد التوتر في الحياة العملية والرضا الوظيفي.

#### المحور الثاني: دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي

من أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي بالمدارس، والتي أمكن الاطلاع عليها، وعرضها من الأقدم للأحدث ما يلي:

- دراسة ليديونج (2014) Ladyong: بعنوان "المناخ التنظيمي والدافعية للعمل لدى المعلمين: دراسة حالة في مدارس مختارة في براشينبورى في تايلاند"، وهدفت هذه الدراسة إلى بحث عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين في تايلاند، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن المناخ التنظيمي يؤثر على الدافعية للعمل لدى المعلمين، وإن المعلمين لديهم مستوى عالٍ من الدافعية في عملهم، والمناخ التنظيمي المفتوح يوجد في المدارس وفقاً لتصورات المعلمين، ويعد عاملاً للمناخ التنظيمي (القيادة الجامعية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع) مؤشرات مهمة على الدافعية للعمل لدى المعلمين.

- دراسة العسكر (2015): بعنوان "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"،

- دراسة صديق، ويحيى (2021): بعنوان جودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق في جودة الحياة الوظيفية تبعاً لبعض المتغيرات، المتمثلة في: الجنس، والأقدمية في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس، وتوجد فروق بين الذكور والإناث في بعد الموازنة بين الحياة الخاصة والعمل لصالح الذكور، كما توجد فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (كفاية الراتب، والمناخ الاجتماعي، والعلاقة مع الإدارة) تعزى إلى أقدمية في التعليم.

- دراسة كولباس وكارا :Kulbas, E;

Kara, A (2021) بعنوان تحقيق التكيف الوظيفي للمعلمين العاملين في مدارس التربية الخاصة، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التكيف الوظيفي للمعلمين الأتراك العاملين في مدارس التربية الخاصة؛ من حيث الرضا النفسي، والرضا الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن المعلمات التركيات العاملات في مدارس التربية الخاصة يتمتعن بقدرة أعلى على التكيف الوظيفي من المعلمين الأتراك الذكور، إلى جانب ذلك، يتمتع المعلمون الأتراك الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٦ و ٤٠ عاماً بقدرة أكبر على التكيف الوظيفي مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. ووفقاً لنتائج البحث، يعد الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية من المتغيرات المهمة التي تفسر التكيف الوظيفي للمعلمين الأتراك العاملين في مدارس التربية الخاصة.

- دراسة إرتورك (2022) Ertürk, R. :

بعنوان "تأثير جودة حياة العمل للمعلمين على الرضا الوظيفي ونوايا الدوران"، وهدفت الدراسة تحديد العلاقات بين جودة حياة العمل للمعلمين والرضا الوظيفي ونوايا دورانهم، وتم استخدام المنهج المسحي

بنظام العمل، وبيئة العمل، والأفراد، وجماعات العمل، ومن ثم تم اقتراح تصور لتحقيق تلك المتطلبات.

- دراسة مختار (٢٠١٩): بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الخاصة"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومعرفة الاختلاف بين معلمي التربية الخاصة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة) في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الخاصة، ووجود فروق دالة إحصائياً لصالح الذكور على مقياس الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات الذكور والإناث عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ترجع إلى الخبرة.

- دراسة دون وآخرين ( Don, Y, et al., 2021): بعنوان "تحديات استخدام أدوات المناخ التنظيمي لقياس الرضا الوظيفي للمعلم"، هدفت الدراسة إلى فحص مدى فهم معلمي المدارس الابتدائية لرضاهم في العمل والبيئة التنظيمية، وتم استخدام المنهج المسحي والمنهج الوصفي. وتم استخدام تحليل المحتوى لتحديد الموضوعات التي ظهرت من المقابلة شبه الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يكونون أكثر تحفيزاً لتحقيق أهداف المدرسة عندما يكونون على اتفاق مع الإدارة، وهذا يجعل البيئة المدرسية أكثر إيجابية، ويزيد في نهاية المطاف من رضا المعلمين في العمل.

- دراسة كاتلي وأوزدمير ( Canli, S; Özdemir, Y ( 2022) بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، هدفت الدراسة إلى تفصي أثر المناخ

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: إن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء "مُرسي" بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المبنى.

- دراسة جافيفكر وببلاي ( Ghavifekr & Pillai ( 2016): بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس والرضا الوظيفي للمعلمين: تجربة ماليزية"، هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي، وقد توصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين المناخ التنظيمي المدرسي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وأن المعلمين يشعرون بالرضا إلى حد كبير تجاه وظيفتهم؛ حيث يُعد عامل المسؤولية المساهم الأكبر في الرضا الوظيفي.

- دراسة جابر (٢٠١٩): بعنوان "الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة في ضوء الإرجنوميكس: تصور مقترح"، هدفت الدراسة إلى رصد متطلبات الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة ببني سويف في ضوء الإرجنوميكس، والمتمثل في: (نظام العمل، وبيئة العمل، والأفراد، وجماعات العمل)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود قصور في متطلبات الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة في ضوء الإرجنوميكس فيما يتعلق

على دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي.

في حين ركزت دراسات سابقة أخرى على ربط جودة الحياة الوظيفية ببعض المداخل الإدارية، مثل: الإدارة التشاركية، والكفاءة الذاتية، وهم على الترتيب السابق؛ دراسة السيد (٢٠١٨)، ودراسة أحمد وصقر (٢٠٢١)، بينما ركزت دراسة (زناتي وأحمد، ٢٠١٣) على جودة الحياة الوظيفية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد.

## ٢- أما بالنسبة للمحور الثاني للدراسات السابقة:

فقد ركزت على المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مثل: دراسة العسكر (٢٠١٥)، كما ركزت دراسات أخرى على المناخ التنظيمي والدافعية للعمل، مثل: دراسة ليديونج (Ladyong 2014)، ودراسات أخرى ركزت على المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مثل: دراسة جافيفكر وبيلاي ( Ghavifekr & Pillai 2016) بماليزيا، ودراسة دون ياكوب وآخرين (Don, Y et.al., 2021)، وبعض الدراسات التي ركزت على المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات بالمدرسة، مثل: دراسة جابر (٢٠١٩) المناخ التنظيمي والإرجنوميكس، ودراسة مختار (٢٠١٩) ركزت على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودراسة كانلي وأوزدمير ( Canli, S; Özdemir, Y 2022)، التي ركزت على تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي؛ فيما عدا دراسة: كيسيسي وإليتوك وفيسيل Kesici, A Elitok; C, (2020) & Veysel, K (2020) استخدمت منهج تحليل الوثائق، ودراسة إرتورك (Ertürk, R (2022) استخدمت المنهج المسحي العلائقي.

يتضح مما سبق، تركيز بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية على دراسة متغير جودة الحياة

التنظيمي على الإبداع التنظيمي بناءً على تصورات المعلمين العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع التنظيمي والأبعاد الفرعية، وقد وجد أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع الإداري أكثر، والأقل تأثيراً على الإبداع الفردي، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع الفردي، هي: "الديمقراطية، والالتزام بالمدرسة"، و"عوامل الإنجاز" و"الصراع". والبعد المناخي التنظيمي الذي أثر على الإبداع الإداري كان "القيادة والتفاعل"، وأبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع الاجتماعي كانت "القيادة والتفاعل"، و"الإخلاص".

## تلخيص عام على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

### ١- بالنسبة للمحور الأول للدراسات السابقة، المتعلق بجودة الحياة الوظيفية

ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية، مثل: دراسة باليجي زاده، جورداني (Baleghizadeh & Gordani 2012) ودراسة الحوافز وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة سليمان (٢٠١٦)، ودراسة ستكنات، وكوسترليوجلو (Cetinkanat & Kosterelioglu 2016) ودراسة كيسيسي وإليتوك وفيسيل Kesici, A Elitok; C, & Veysel K (2020) كدراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في تركيا وفنلندا وكوريا الجنوبية، ودراسة صديق ويحيى (٢٠٢١).

كما ركزت بعض الدراسات السابقة على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، مثل: دراسة علام (٢٠١٢)، ودراسة كولباس وكارا (Kulbas, E; Kara, A (2021)، التي ركزت على التكيف الوظيفي الذي يؤدي للرضا الوظيفي بمدارس التربية الخاصة، ودراسة إرتورك (Ertürk, R (2022)، التي ركزت

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وهو ما تنفرد به عن الدراسات السابقة، وهو الجمع بين المتغيرين، ودراسة العلاقة بينهما؛ إضافة إلى التركيز على مدارس التربية الخاصة وعلى معلمها.

**واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف واقع جودة الحياة الوظيفية في بعض المؤسسات التعليمية، وفي التصور المقترح.**

#### **خطوات الدراسة ومحاورها:**

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

**المحور الأول للدراسة: الإطار النظري،** ويتضمن ثلاثة أجزاء

**الجزء الأول:** يتضمن الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية (المفهوم، والأهداف، والأبعاد، والعوامل المؤثرة، ومداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية)؛ **للإجابة عن السؤال الأول للدراسة.**

**الجزء الثاني:** الأسس الفكرية للمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، ويتضمن: (المفهوم، والأهمية، والأنماط، والأبعاد، والعوامل المؤثرة)؛ **للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.**

**الجزء الثالث:** مدارس التربية الخاصة، ويتضمن: (الفلسفة والأهداف، والجهود والاهتمامات التشريعية والتربوية، وواقع جودة الحياة الوظيفية للمعلم بمدارس التربية الخاصة في مصر وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ومعوقاتها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وخلاصة النتائج)؛ **للإجابة عن السؤال الثالث والرابع للدراسة.**

الوظيفية بالمؤسسات التعليمية؛ سواء كان منفردًا، أو دراسته بعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، مثل: الرضا الوظيفي، ومتطلبات الجودة والاعتماد، وكذلك دراسة جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المداخل الإدارية، مثل: الإدارة بالمشاركة، والكفاءة الذاتية، كما أن بعض الدراسات ركزت على المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والدافعية للعمل، في حين ركزت بعض الدراسات على المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي، وهناك دراسة ركزت على الرضا الوظيفي للمعلم والالتزام التنظيمي.

**والملاحظ من الدراسات السابقة-** في حدود علم الباحثة- أنه لا يوجد دراسة عربية ركزت في متغيراتها على دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، ولا في أي مؤسسة تعليمية، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية التي ركزت على دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية بتحليل ما إن كان هناك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي، وأيضًا انفردت الدراسة الحالية بالتركيز على معلمي ذوي الإعاقة ومدارس التربية الخاصة؛ لحاجتها الماسة لمثل هذه الدراسات؛ بناءً على ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابق الإشارة لها بمشكلة الدراسة وتوصياتها.

**وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية، وتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية ودافعيتهم للعمل، وكذلك تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي، وفي المنهج البحثي المستخدم، وهو المنهج الوصفي في معظم الدراسات السابقة.**

يقصد بجودة الحياة الوظيفية أن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة، والتوجيه والإرشاد المناسب، والمناخ النفسي الملائم، والعلاقات السليمة البناءة، والفرص الملائمة للنمو والتقدم (عبد الوهاب، ٢٠٠٦، ص ١٠٣).

ويعرفها لي (Lee J,2007, P273) أنها رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات؛ من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل.

ويرى جاد الرب (٢٠٠٨، ص ٦٥) أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وللعاملين فيها، وللمتعاملين معها.

وكذلك تعرف على أنها مجموعة من المبادئ التي ترى أن البشر هم المورد الأكثر أهمية في المنظمة، كما أنهم جديرون بالثقة والمسؤولية، وقادرون على صنع مساهمات ذات قيمة، وينبغي معاملتهم بكرامة واحترام (Asabarirajan, 2011, p39).

كما تعرف أيضاً على أنها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة؛ لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة، والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم، والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم؛ مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي (Pavithra & Barani, 2012, P1).

وتعد جودة الحياة الوظيفية هدفاً وعملياً وفلسفة في آن واحد؛ حيث يمثل الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف؛ من خلال إشراك الجميع في المنظمة من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق

**المحور الثاني للدراسة: التصور المقترح لمتطلبات تحسين** إسهام المناخ التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة (للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة).

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

### **المحور الأول للدراسة: الإطار النظري**

**الجزء الأول للإطار النظري للدراسة:** ويتضمن الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية (المفهوم، والأهداف، والأبعاد، والعوامل المؤثرة، ومداخل التحسين، ومرحلة تطبيق جودة الحياة الوظيفية، ومتطلبات التطبيق).

تعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا التربوية المهمة التي تمس الأفراد والمناخ التنظيمي؛ نظراً لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر المتعلقة بأداء المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقتصرًا على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلامس الحياة الشخصية للعاملين، والتي إن لم يتم مراعاتها، فإنها بالقطع تُلقى بآثرها السيئ على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسات التي يعملون بها.

وهي مُدخل ظهر في نهاية الستينيات، ويهتم بتحسين حياة الأفراد في مكان العمل؛ من خلال التأكيد على أهمية التصميم الجيد للعمل، وجعله أكثر وضوحاً للعاملين، ومنحهم مزيداً من السلطة (2003, p 138, David).

### **أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of work Life**

تعددت التعريفات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية؛ حيث اختلفت الأدبيات التي تناولت المفهوم في المجال التعليمي والتربوي؛ نظراً لحدائته، وتنوع التخصصات وجهات النظر كما يلي:

وتُعرّف كذلك بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تنفذها المدرسة؛ بهدف تطوير مختلف جوانب الحياة الوظيفية للمعلمين وتحسينها؛ من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وإشباعها، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية؛ تحقيقاً لرضاهم الوظيفي؛ مما يضمن استمرارية نجاح المدرسة (السيد، ٢٠١٨، ص ٢٥٣).

وهي أيضاً مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، التي يتم بمقتضاها توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس؛ لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة، والنهوض بمختلف جوانب الحياة الوظيفية لهم، وتحقيق الرفاهية، وتنمية كفاءاتهم، وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية؛ تحقيقاً لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، يضمن استمرارية نجاح الجامعة (علي، ٢٠٢٠، ص ٥١٦).

من هنا تجدر الإشارة أن التعريفات السابقة منها ما يركز على مجموعة من الممارسات والعمليات أو الآليات التي من خلالها تستطيع إدارة المدارس أن تصل بالمعلمين وبالعاملين لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف المدرسة، ومنها ما يركز على الآثار المترتبة على جودة الحياة الوظيفية؛ حيث يراها تنعكس على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، ورفع مستوى إنتاج المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي، وسعادة العاملين بالمنظمة، وارتباطهم ببيئة العمل، لكن الدراسة الحالية ترى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية تستوعب وجهتي النظر السابقتين؛ تلك التي تركز على الممارسات والعمليات، والأخرى التي تركز على الآثار المترتبة عليها، كما يتضح في التعريف الإجرائي لها.

**بناءً على ما سبق، يمكن للباحثة تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها:** الممارسات والإجراءات التي تنفذها مدارس التربية الخاصة وإدارتها؛ بهدف تطوير مختلف جوانب الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي

المعمول بها، وأخيراً، فهي فلسفة تعني الكرامة الإنسانية لجميع أفراد المنظمة (Adhikari et al., 2012, p65).

ويرى الأشرافي والدليمي (٢٠١٣، ص ٢٩) أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة الأنشطة التي تُمارسها المنظمات بغية تنمية الحياة وتطويرها في أثناء العمل، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة.

في حين يرى مونكفيسيس (Monkevicius, 2014, p11) أن جودة الحياة الوظيفية محصلة لنظام مؤلف من الجودة الموضوعية للعمل، والرضا الذاتي والشعور بالسعادة في العمل.

كما يرى هورست وآخرون (Horst, et al., 2014, p88) أنها تشير إلى الأجواء والاعتبارات الضرورية للموظف، والمرتبطة بمكان العمل، وتحسين ظروفه، والتي تعمل على تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وجودة الحياة الوظيفية مفهوم يعني الممارسات والعمليات التي تبادر بها إدارة المنظمة لتوفير مظاهر وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين؛ بما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة، وتتضمن هذه الأبعاد توفير بيئة عمل صحية وأمنة مُدعمة لأداء العاملين، وتوفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي، والمشاركة الفعلية في صنع القرارات، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز، وإتاحة فرص الترقّي والتقدم الوظيفي؛ لإشباع احتياجات العاملين المتنوعة؛ بهدف تحسين أداء العاملين ورضاهم، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة، وتحقيق أهدافها (سليمان، ٢٠١٦، ص ١٥٣).

ويرى راماسامي (Ramasamy, A., 2017, p64) أن جودة الحياة الوظيفية تعني مدى قدرة الموظفين على تلبية احتياجاتهم الشخصية، والمشاركة في ممارسات تنظيمية، وإحساسهم بالاستقرار والأمن والرضا الوظيفي، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم البشرية.

التنظيم، والسلطة، والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته؛ بحيث تضمن أن الحياة التي يحيها العاملون داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية.

ويرى كل من نور وعبد الله ( Noor & Abdullah, 2012, p740) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الآتي:

- زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.
- زيادة الالتزام التنظيمي بالمدارس.
- جذب المعلمين الماهرين، والحفاظ عليهم.
- تقليل التكاليف بسبب تراجع معدلات توتر المعلمين بمجال العمل.

ونظراً لأن المعلم يقضي وقتاً طويلاً وعدداً كبيراً من الساعات في عمله، فلا بد من إيجاد بيئة ومناخ يسوده التفاهم والتعاون والعدالة؛ لتحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية، ومنها: (حنظل، ومحمود وحمدان، ٢٠١٦، ص ص ٨٨-٨٩)

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وزيادة الفعالية التنظيمية.
- تحسين عمليات التعليم في بيئة التعلم وتطويرها، وجعل ظروف العمل محسنة، وأكثر ملاءمة.
- تكوين صورة أفضل عن المؤسسة التعليمية؛ مما يساعد على جذب المعلمين الجدد، والاحتفاظ بالحاليين.
- رفع قدرة المعلمين على تحقيق التوازن بين متطلبات وظيفتهم والحياة الشخصية بطريقة أفضل؛ مما يؤدي إلى الحد من الإجهاد في الأعمال.

- الاستفادة من المهارات الإبداعية للمعلمين وتطويرها، وإبراز القدرات الوظيفية المختلفة؛ مما يزيد من ثقتهم بمنظومتهم التعليمية، ويدفعهم لتطويرها.

الإعاقة وتحسينها؛ من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتحقيق العدالة في الرواتب والمكافآت، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛ تحقيقاً لرضاهم الوظيفي، وتطوير كفاءاتهم، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات، وتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي في إطار من المناخ التنظيمي الإيجابي.

### وبتحليل هذا التعريف يتضح ما يلي:

- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يرتبط بتحسين حياة الأفراد العاملين في مدارس التربية الخاصة.
- إن جودة الحياة الوظيفية في مدارس التربية الخاصة تتضمن مجموعة من الممارسات والعمليات التي تنفذها مدارس التربية الخاصة؛ لخلق مناخ وبيئة عمل إيجابية، تحسن مختلف جوانب الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة؛ مما يساهم في تحسين الأداء بالمدارس، وما يترتب على ذلك من الآتي:
- تراعي جودة الحياة الوظيفية الحياة الشخصية لمعلمي ذوي الإعاقة، بالإضافة إلى تحسين كفاءتهم الوظيفية.
- تحسن من مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الإعاقة، ولكافة العاملين.
- تمكن معلمي ذوي الإعاقة من المشاركة في صنع القرارات.
- تخفض من حدة المشاحنات بين الموظفين؛ بتحقيق العدالة، وتحسين الاتصال.
- تحقق الأمن والاستقرار الوظيفي.

### ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

لقد تعددت وجهات النظر حول أهداف جودة الحياة الوظيفية؛ حيث يرى ماهر (٢٠١١، ص ١١٣) أنها تهدف إلى كيفية تصميم العمل بكل جوانبه؛ من حيث

للمنمو المستمر والأمن، والتكامل والاندماج الاجتماعي في العمل، ودستورية العمل ومناخه التنظيمي، ومساحة الحياة الشخصية التي يوفرها العمل، وأهمية العمل الاجتماعية.

بينما يرى زار وآخرون ( Zare, et al, 2014, ) (p 49) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: أجور عادلة ومناسبة، وشروط عمل صحية وأمنة، وإمكانية التعلم المستمر، ومراعاة الفروق الفردية، والتوازن في تقسيم أوقات العمل والراحة، ووضع نظام يتميز بالتنظيم والالتزام.

وحول هذا الشأن أضاف مونكفيسيس (Monkevicius, 2014, pp16-17) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: التقييم الذاتي للرضا الوظيفي، وتحديد مستوى الرضا؛ من حيث المكافآت، والنمو الوظيفي، والشعور بالأمان، والعلاقات القائمة، وقيم الموظف، والسعادة في العمل، وجودة مناخ العمل الفعلي؛ من حيث ساعات العمل، والإجازات، والأجور.

كما يرى ياشيك (Yashik, 2015, p17) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل ثمانية أبعاد، هي: التفويض العادل، وظروف العمل الآمنة والصحية، واستثمار الحد الأقصى من الطاقات البشرية، وإتاحة الفرص المستقبلية للتحسين المستمر، والتكامل الاجتماعي في العمل، والشرعية في مناخ العمل، ومدة العمل، والمدى الكلي المسموح به للعاملين، والعلاقات الاجتماعية في العمل.

وأوضحت النجار (٢٠١٧، ص ٢٣٠) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: ظروف العمل المادية والمعنوية، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في صنع القرارات.

كما يرى صويص (٢٠١٨، ص ٤٩٩-٥٠٠) أن جودة الحياة الوظيفية تتألف عناصرها في:

- مراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وإقامة ورش عمل ذات كفاءة وفعالية في حل المشكلات.

- خلق روح العمل الجماعي، وتحسن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين.

- تقديم برامج التنمية المهنية، وتنمية الموارد البشرية بصورة شاملة وكافية.

- تصميم نظام أجور ومكافآت مرتبط بجودة الأداء؛ لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم.

### ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

أشار المغربي (٢٠٠٤، ص ٧٥) إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل: ظروف بيئة العمل المعنوية، وكفاية الرواتب وعدالتها، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل، والإشراف، والمشاركة في صنع القرارات.

في حين أشار ريثينام وإسماعيل ( Rethinam & Ismail, 2008, p23) إلى العناصر الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية، والمتمثلة في: الصحة والرفاهية، والأمان الوظيفي، وتطوير الكفاءات، والتوازن بين أوقات العمل، والحياة الشخصية، ومناخ العمل، وأشار إلى أن هذه العناصر تعد دليلاً للممارسين وصناع القرار؛ لإضفاء الطابع الإنساني في مكان العمل؛ من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية.

كما حدد كانج (Kang, 2013, p 45) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: خصائص الوظيفة، وطبيعة الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، والاعتبارات المالية، والتماسك داخل العمل، والأمن والأمان، ودعم الإدارة العليا، والتقارير، والإعجاب بالوظيفة.

ويرى هورست وآخرون ( Horst, 2014, p 89) أن هناك ثمانية أبعاد مكونة لجودة الحياة الوظيفية، هي: تعويض مناسب عادل، وظروف عمل آمنة وصحية، وفرصة لتطوير القدرات البشرية، وفرصة

من خلال استعراض أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ فقد لاحظت الباحثة أنها تختلف من وجهة نظر الباحثين والعلماء حسب موضوع الدراسة، والأهمية، والأهداف، إلا أنها اتفقت جميعاً على مجموعة من الأبعاد، ويتضح ذلك من خلال جدول (١) الذي قامت به الباحثة؛ لتبيان أكثر الأبعاد اتفاقاً من وجهة نظر العلماء والباحثين السابق الإشارة إليهم، وكانت النتيجة كما هو موضح بالجدول (١):

مقابل مادي مناسب وعادل، وتوافر فرص للنمو المستمر والأمن، وبيئة آمنة وصحية، ووضع اجتماعي مقبول، ومساحة لممارسة الحياة الشخصية خارج العمل.

وقد حدد شمیلان (٢٠١٩، ص ١١٠) تسعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، هي: خصائص الوظيفة، ونمط المدير في الإشراف، والنمو والتطور الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء، والتوازن بين حياة العمل والحياة الأسرية، والظروف المادية للعمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجور والمكافآت، والاستقرار والأمن والمناخ الوظيفي.

### جدول (١)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العلماء والباحثين (من إعداد الباحثة)

| العلماء          | الصحة والأمان | كفاية الأجور والرواتب وعدالتها | التطوير المستمر للكفاءات | العلاقات الاجتماعية والإنسانية | المناخ التنظيمي للعمل الفعلي - الإجازات- ساعات العمل | المشاركة في صنع القرار | التوازن بين الحياة الشخصية والعمل | نمط الإشراف بالمدارس |
|------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| شمیلان           | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| صويص             | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| النجار           | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| ياشيك            | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| مونفيسيدس        | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| زار              | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| هورست            | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| كانج             | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| ريثينام وإسماعيل | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| المغربي          | /             | /                              | /                        | /                              | /  | /                      | /                                 | /                    |
| النسبة المئوية   | ٨٨,٨          | %٨٨,٨                          | ٧٧,٧                     | %١٠٠                           | %٨٨,٨  | ٤٤,٤                   | ٥٥,٥                              | ٥٥,٥                 |

عليها العلماء السابق ذكرهم، تتمثل في: جاء الترتيب الأول يتمثل في العلاقات الاجتماعية والإنسانية،

يتضح من جدول (١) أن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المدارس والمؤسسات التعليمية كما اتفق

الإعاقة في النواحي التعليمية والإدارية والاجتماعية والمادية، وتدفعهم إلى تحقيق جودة الأداء الوظيفي. كما يمثل المناخ التنظيمي بعداً مهماً في تشكيل سلوك العاملين بالمدرسة، ويؤثر على مدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة (الراشد، ٢٠٠٧، ص ٢١٩). وتقوم العلاقات الاجتماعية والإنسانية بالمدرسة على بعض الأسس، منها: الإيمان بقيمة الفرد، واحترام شخصيته، والمشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات التي تهم مصيره أو عمله بالمدرسة، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والتركيز على الجانب المعنوي كمكمل للجانب المادي، وعدم التعامل معهم كآلات، والتركيز على البعد الإنساني من خلال الاتصال الفعال من قبل المدير بين الأفراد وجماعات العمل؛ بحيث يعمل الجميع بروح التعاون (الحريري، ٢٠٠٧، ص ٥٩).

**ينضح مما سبق أن المناخ التنظيمي يساهم في جودة الحياة الوظيفية، وفي زيادة انتماء العاملين نحو المؤسسة التعليمية، وتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين بعضهم البعض، وتحقيق الأهداف المنشودة بمدارس التربية الخاصة.**

## ٢) ظروف العمل المادية والمعنوية والأمان الوظيفي

تعد الرواتب والمكافآت بأشكالها المختلفة الجديدة والتقليدية مهمة جداً لنجاح المدرسة، ووسيلة فعالة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للمعلمين، وهناك علاقة تبادلية بين الرواتب والمكافأة المادية والمعنوية من جانب، والأداء الوظيفي من جانب آخر؛ ففي بعض الأوقات تحتاج إلى اتباع سياسة الرواتب والمكافآت المرتبطة بالأداء، وفي أوقات أخرى تحتاج إلى زيادة الرواتب والمكافآت أملاً منها في تحسين مستوى الأداء، وكلتا الحالتين تتوقف على طبيعة العمل والسياسة المتبعة والبيئة التنافسية التي تعمل بها، كما

بنسبة ١٠٠%، والمناخ التنظيمي في بيئة العمل في الترتيب الثاني، وحصل على نسبة ٨٨,٨%؛ مما يبين العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للعاملين والمناخ التنظيمي وبيئة العمل بالمؤسسات التعليمية، بما فيها مدارس التربية الخاصة، كما جاء في الترتيب الثاني مكرر بعداً كفاية الأجور والرواتب وعدالتها، والصحة والأمان بنسبة ٨٨,٨%، وجاء في الترتيب الثالث التطوير المستمر للكفاءات بنسبة ٧٧,٧%، أما الترتيب الرابع والرابع مكرر التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ونمط الإشراف بنسبة ٥٥,٥%، وفي الترتيب الخامس المشاركة في صنع القرار واتخاذ بنسبة ٤٤,٤%، وتأسيساً على ذلك، وفي ضوء رؤية الدراسة الحالية، يمكن للباحثة التركيز على أكثر الأبعاد التي حصلت على أعلى النسب المئوية، كما يمكن دمج كفاية الأجور والرواتب مع الصحة والأمان في بعد واحد بمسمى ظروف العمل المادية والمعنوية، وقد اختارت الباحثة عدداً من الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية تختص بهذه الدراسة، والتي يمكن أن تعتمد عليها المدارس\_ ولا سيما مدارس التربية الخاصة\_ من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلميها، مع التنويه بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية يمكن أن تعتبرها الباحثة هي نفسها العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ لشموليتها، وموضوعيتها.

ويمكن عرضها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

## ١) المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة والعلاقات الاجتماعية

يمثل المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل السائدة وحياته في مدارس التربية الخاصة؛ من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، والتي تؤثر في سلوك معلمي ذوي

والوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، ومسؤولية معلمي ذوي الإعاقة تجاه التوازن يتوقف على قدرتهم في القيام بالتزاماتهم الشخصية والعائلية، دون أن يكون ذلك على حساب مسؤولياتهم الخاصة بالعمل بمدارس التربية الخاصة، ودون أن ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي لهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم في العمل (علي، ٢٠٢٠، ص٥٢٦).

يتضح من ذلك أن مرونة العمل بالمدرسة بما لا يخل بلوائح المدرسة، والتي توفرها القيادة الجيدة، ومراعاة البعد الاجتماعي والظروف الأسرية للمعلمين، توفر مساحات للتفكير، ونشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين في المدرسة.

#### ٤) المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

يميل معلمو ذوي الإعاقة العاملون غالبًا إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها في المدرسة ومساندتها، وهذا يتوقف على السياسة التنظيمية التي تتبعها المدرسة، ومدى المساحة التي تسمح بها الإدارة المدرسية في عمليات المشاركة للمعلمين، وخاصة فيما يتعلق بعمليات صنع القرارات واتخاذها، فإذا كانت مشاركة بناء قائمة على الممارسة الحقيقية لتحديد الأهداف، وحل المشكلات، وإنجاز المهام، وتحسين ظروف العمل، ورفع كفاءة الأداء على مستوى مدرسة التربية الخاصة، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح المدرسة (علي، ٢٠٢٠، ص٥٢٦).

وتعود أهمية مشاركة المعلمين في صناعة القرار للأسباب الآتية: إتاحة الفرصة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين، وحماسهم للنظام المدرسي، وترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطًا إيجابيًا برضا المعلم عن مهنة التدريس، ويُفضل المعلمون المديرين الذين يشركونهم

تشمل ظروف العمل المادية بيئة عمل المؤسسة التعليمية؛ من حيث الجانب الفيزيائي لها، مثل: الموقع العام والأبنية من صفوف وقاعات ومخابر ومرافق صحية، ومطابخ وتجهيزاتها وأدواتها، والفضاءات من ملاعب وساحات وحدائق (معلولي، ٢٠١٠، ١٠٥).

وتُعد ظروف العمل المادية من العوامل الرئيسة التي تُحدد جودة الحياة الوظيفية، ورفاهية المعلم، وتوفر السلامة الوظيفية، وظروف العمل الآمنة، والأجر العادل والتعويض المناسب، وفي مثل هذه الظروف، يقوم الأجر العادل والمكافآت المالية والتعويضات المناسبة بدور مهم في رفاهية المعلمين، كما أنَّ الدخل المكتسب يجب أن يحقق الكفاءة الذاتي ويحقق المعايير الاجتماعية (Sherab, Patcharin & Kantabhat, 2019,p 272)

ويرى البحث أن توفير عوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الارتياح للمعلم؛ مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير وكفاءة الأداء.

يتضح مما سبق، أنه كلما كانت ظروف العمل المادية تتسم بالجودة؛ من وسائل تكنولوجية، وتجهيزات مكتبية، وإضاءة وتهوية جيدة، وتوفير وسائل الصحة والسلامة الوظيفية، بالإضافة إلى الأجر العادل والمكافآت، عمل ذلك على توفير بيئة عمل جيدة، تجعل المعلم يبذل أقصى قدراته في العمل والعطاء؛ مما يعمل على جعل الحياة الوظيفية أكثر أمانًا وراحة ورفاهية.

#### ٣) التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية

يعد التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل العمل أو نجاحه؛ فمسؤولية مدارس التربية الخاصة تجاه هذا التوازن يتوقف على السياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الاجتماعية

يتضح مما سبق أن نمط القيادة والإشراف أحد أهم العوامل التي تسعى لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ ولذا ينبغي تطوير مهارات القيادة لديهم، وتحسين قدراتهم.

#### رابعاً: مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة (مدارس التربية الخاصة)

يوجد العديد من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها مدارس التربية الخاصة باعتبارها أحد المنظمات التربوية المعاصرة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، ومنها ما يلي: (الزيادي، ٢٠١٥، ص ٢٧١)

##### أ) نماذج العمل المرنة:

تسعى نماذج العمل المرنة إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتعمل على علاج أي مشكلات شخصية، يمكن أن تؤثر سلباً على عمل العاملين. أما بالنسبة لأصحاب الأعمال، فهي تمثل عاملاً استراتيجياً محورياً في جذب العمالة، والاحتفاظ بأفضل القدرات والمواهب من العاملين، وإتاحة الفرصة لتلبية احتياجاتهم الأسرية؛ مما يقلل من الصراع بين العمل والمسؤوليات الخارجية، وكذلك السماح للعاملين للعمل بعض الوقت والاتصال عن بعد، واستخدام الإنترنت للاتصال كأداة رئيسية، ومن هذه النماذج المرنة ما يلي: الوقت المرن، وأسبوع العمل المضغوط، والمشاركة الوظيفية، والتواصل عن بعد، والعمل بنظام بعض الوقت، والإجازة الشخصية.

##### ب) إعادة تصميم موقع العمل

توجد بعض الطرق لإعادة تصميم موقع العمل، هي:

- تحسين تدفق العمل؛ عن طريق ترتيب الأعمال المتجاورة بجوار بعضها البعض.

في صناعة القرار، وليس شرطاً أن يكونوا مشاركين في كل قرار، وفي الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية، وأدوار كل من المعلمين والمديرين في صناعة القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لنوع المشكلة، وتؤثر كل من العوامل الداخلية والخارجية في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار (بركات، صبيرة، وعصام، ٢٠١٥، ص ٢٩٤).

وترى الدراسة الحالية أن المشاركة في اتخاذ القرارات لها العديد من المزايا، منها: تحقيق الشعور بالأمان والأمن الوظيفي الذي ينتج عنه زيادة إنتاجية العمل، والتي تؤدي إلى جودة مخرجات العملية التعليمية، وكذلك الإبداع في العمل، والإحساس بالرضا الوظيفي، وزيادة الانتماء للمدرسة التي يعمل بها.

##### ٥) نمط القيادة والإشراف على العمل

هناك علاقة قوية بين نمط القيادة ورضا المعلمين وأدائهم الأعمال المطلوبة منهم؛ فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء تجاهه، أما الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة، ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي ذلك إلى تطوير علاقات الدعم والولاء للعمل والمدرسة فيما بينهم، وهذا له تأثير على رضاهم وأدائهم في العمل.

وحول هذا الشأن أضاف شمیلان (٢٠١٩، ص ٤٢) أن أسلوب المدير في الإدارة يجب أن يتصف بالعديد من الصفات، منها: المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط المسبق قبل اتخاذ القرار، والإمداد بمعلومات كاملة لمرؤوسيه ودعمهم، ومعاملتهم بعدالة، وتوضيح أهداف العمل بشكل مشجع للعمل، وتحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد، ومراعاة التوازن بين تحقيق أهداف المدرسة وحاجات المعلمين.

#### هـ) تمكين العاملين:

بإعطاء المرؤسين كافة الصلاحيات والحرية؛ لأداء أعمالهم دون تدخل من قبل الإدارة؛ ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقوم به من عمل، وعلى الإدارة توفير الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل، وتأهيل المرؤوسين وتدريبهم.

وفي هذا السياق أضاف الهبتي (٢٠١٠، ص ٢٥٤-٢٥٧) أنه يوجد نوعين من المداخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بأي منظمة، هما:

(١) **المداخل التقليدية:** التي اعتادت المنظمات على استخدامها، وهي تحسين بيئة العمل وظروفه، وبرامج الصيانة البشرية، وإعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة، وتوفير برامج الرقابة الاجتماعية، والرعاية الصحية، والتركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

(٢) **المداخل الحديثة:** التي تقوم بها المنظمات في عملها بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات، وخصائص العاملين؛ نظراً للمستجدات العالمية المعاصرة، وزيادة قوة المنافسة، وهي: الإثراء الوظيفي، والإدارة بالمشاركة، وفريق العمل المدار ذاتياً، وجداول العمل البديلة، وحلقات الجودة، وإدارة الجودة الشاملة.

**في ضوء ما سبق، يتضح أنه يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، وكافة العاملين بمدارس التربية الخاصة عن طريق استخدام نماذج العمل المرنة، وإعادة تصميم موقع العمل بالمدرسة، والتمكين للعمل بحرية ومسؤولية، ومشاركة المعلمين في صنع القرار واتخاذ، كما يمكن استخدام بعض المداخل التقليدية، مثل: تحسين بيئة العمل وظروفه، وبرامج الصيانة البشرية، وإعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة، وتوفير برامج الرقابة**

- العمل على تقليل تحركات العاملين البدنية؛ بوضع المعدات المكتبية بجوار عمل العامل.

- ضبط الإضاءة بدرجة مناسبة؛ لتمكين العاملين من إنجاز الأعمال.

- السماح للعاملين بشخصنة مكان العمل، مثل: تعليق صورهم، ووجود نباتات، واستخدام ألوان تُدخل البهجة بمكان العمل.

- توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترة الاستراحة.

- إعادة ترتيب معدات العمل عند اللزوم، أو ضبطها، أو استبدالها، ويساعد ما سبق على زيادة رضا العاملين عن العمل، ويقلل من المشكلات التي قد تواجههم في العمل.

#### ج) إعادة تصميم الوظيفة

يمكن أن تقوم المنظمات بإعادة تصميم الوظائف بشكل يسمح للعامل بمزيد من الحرية في العمل، والحصول على المعلومات اللازمة لتأدية عمله، والتحكم فيه، والشعور بأهمية مكونات الوظيفة التي يشغلها، ويتم تصميمها بناءً على خمس خصائص، هي: تنوع المهارات، وإكمال العمل، وأهمية مهام العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وهنا يصبح العمل ذا مغزى، ويشعر العامل بالمسؤولية تجاه مخرجات العمل؛ مما يؤدي إلى دافعية أكبر له، ورضا وظيفي مرتفع، وينخفض معدل الغياب.

#### د) مشاركة العاملين:

خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بوظائفهم؛ باستطلاع آرائهم، ودوائر الجودة، والنقابات، والمشاركة في أرباح المنظمة أو ملكيتها.

- تقديم البرنامج للعاملين.
- تعرف رد فعل العاملين.
- نقل البرنامج إلى المستويات الدنيا عن طريق (الاتصال، والتدريب، والاتفاق الجماعي).
- خطوات برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.
- التطوير المستمر عن طريق (التدريب المستمر، والرقابة، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتصحيح، وتقليل التوتر، واستمرار المكافآت، والالتزام، وضمان الاستمرار).
- قياس النتائج؛ عن طريق الإنتاجية والاتصالات.
- اتباع نظام العمل المؤسسي طويل الأجل كمفهوم قائم بذاته.

كما قدم عوض (٢٠١٢، ص ٣٠٦) عدة مراحل كنموذج مقترح للتطبيق، يمكن من خلالها تطبيق جودة حياة العمل داخل المؤسسات التربوية، وتكون النموذج من سبع مراحل متتالية؛ تبدأ باقتناع الإدارة العليا بأهمية جودة حياة العمل، ثم تعرف مطالب كل العاملين بالمدرسة ورغباتهم، والقيام بتصميم البرامج الخاصة بتفعيلها، مع مشاركة الخبراء والاستشاريين وجميع العاملين، ثم القيام بالتنفيذ والمتابعة، وتصحيح المسار؛ من خلال دعم الإيجابيات، ومعالجة السلبيات.

**يتضح مما سبق**، أنه يمكن تطبيق جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة وفق مراحل عدة؛ أولها اقتناع الإدارة العليا بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، ثم تحديد المشكلات والفرص المتاحة، ثم عمل برنامج لجودة حياة الوظيفية وتنفيذه، ثم متابعة النتائج الخاصة بالبرنامج وقياسها، ثم تصحيح السلبيات والأخطاء، وتعزيز الإيجابيات ودعمها، واستمرار العمل المؤسس لجودة الحياة الوظيفية.

الاجتماعية، والرعاية الصحية، والتركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية أو المداخل الحديثة، مثل: الإثراء الوظيفي، والإدارة بالمشاركة، وفريق العمل المدار ذاتياً، وجدول العمل البديلة، وحلقات الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، ومن الملاحظ أن جميع مداخل التحسين تتفق مع تحسين أبعاد كل من جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة.

#### خامساً: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

يعد تعرف مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة خطوة مهمة لتلبية متطلبات التطبيق، والتغلب على المعوقات؛ حيث أوضح جاد الرب (٢٠٠٨، ٢٧) التسلسل المنطقي لمراحل تطبيق جودة حياة العمل، وكانت عبارة عن عشر مراحل؛ في المراحل الأولى تكون جودة الحياة الوظيفية قد تبلورت كفكرة وكمنهج، وتم الاقتناع بها من قبل الإدارة العليا، ومن ثم إصدار قرار التطبيق، ثم عمل البرنامج الخاص بالتفعيل، والتصميم المناسب، مع مشاركة كل الأطراف المعنية بذلك، وتأتي بعد ذلك مرحلة عرض البرنامج على العاملين، وتعرف رد فعلهم، ثم نقل البرنامج إلى المستويات الأدنى، والقيام على تنفيذه في بيئة العمل، ثم مرحلة المتابعة والتطوير المستمر، والتصحيح وقياس النتائج، واتباع النظام المؤسسي والاستراتيجي، وكانت المراحل العشر كالتالي:

- إلقاء النظرة المبدئية للإدارة والنقابة لجودة حياة العمل.
- القرار الخاص بجودة حياة العمل.
- عمل برنامج لجودة حياة العمل، يتضمن: (لجنة مشتركة، والمناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل)، والتصميم، ويشمل: (النطاق، والهيكل، والمكان، والتدريب).

المستوى الفردي، أم على مستوى وحدة العمل، أم على مستوى المنظمة بأكملها". (Rodrigus , 2011, p 24) (& Gowda)

ويرى الطجم والسواط (٢٠١٢، ص ٢٤٨) أن المناخ التنظيمي: "يمثل موجزًا عن الانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة، وهذا الانطباع ممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة".

ويرى كاتن ويوكلر (Katen& ulcer) 2013,p 149 أن المناخ التنظيمي هو "أحد السمات السائدة التي تميز البيئة التنظيمية، والتي يتم ممارستها من جانب الأفراد، ومن شأنها التأثير على الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بهم".

كما يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة المعتقدات التي يتم مشاركتها، والتي من شأنها أن تساعد في إضفاء معنى إلى السياسات والممارسات والإجراءات التي يتم اتخاذها، والسلوكيات التي يتم القيام بها من جانب العاملين، والتي يتم دعمها أو توقعها". (Schndier, Ehrhart & Macey, 2013, p362)

**مما سبق يتضح** تنوع التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى تباين وجهات النظر بين الأفراد في تناول المفهوم، ودراساتهم له، وتحليلًا للتعريفات السابقة يمكن استخلاص الآتي:

- المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمدرسة، والتي يمكن عن طريقها تمييز مدرسة عن أخرى.

- المناخ التنظيمي يعكس المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المدرسة كما يدركها العاملون.

- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

## الجزء الثاني للإطار النظري: الأسس الفكرية للمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة

يتضمن هذا الجزء (المفهوم، والأهمية، والأنماط، والعناصر، والعوامل المؤثرة)؛ للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.

### أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي Organizational Climate

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات العلمية والتربوية، وخاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي منذ مطلع الستينيات من القرن العشرين، وقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي؛ لتباين توجهاتهم، ولاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية كما يلي:

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه: "أحد أبرز الخصائص التنظيمية والبيئية للعمل، والتي من شأنها التأثير على السلوك الفردي من خلال المعرفة الخاصة بالفرد". (Li ,Zhu & luo, 2010,p 509)

ويرى بحر وأبو سويرح (٢٠١٠، ص ٨) أن المناخ التنظيمي عبارة عن "مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة، والتي يدركها العاملون؛ من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير في دوافع العاملين وسلوكياتهم".

كما يُعرف الشمراني (٢٠١١، ص ٤٩) المناخ التنظيمي بأنه "عدد من العوامل والسمات التي تجعل فريق العمل في المنظمة يعمل بأفضل مستوى من الأداء، وأعلى روح معنوية".

ويُعرف أيضًا بأنه: "مجموعة من المعايير والقيم والسياسات والإجراءات؛ التي من شأنها التأثير على دافعية العمل، والالتزام، والأداء؛ سواء أكان ذلك على

- تدعيم الأفراد ومساندتهم لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

- المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، والتطور الذاتي، وتحقيق الإبداع.

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية؛ فيسهم المناخ التنظيمي في تعزيز الحالات النفسية الجيدة، وكذلك حل المشكلات الاجتماعية للعاملين؛ الأمر الذي يرفع من درجة ولاء العاملين داخل المنظمة.

- المناخ التنظيمي متغير حيوي ونظام مفتوح، يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية، وبالتالي الاهتمام بالمناخ التنظيمي يهدف إلى مواكبة هذه التغيرات والتفاعل معها بشكل إيجابي؛ بما يخدم أهداف المنظمة.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على النجاح، وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وله تأثير واضح في أداء الأفراد، ورضاهم، وإدراكاتهم، ودوافعهم.

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في زيادة المقدرة على التنبؤ في ظل المناخ الإبداعي، وكذلك في زيادة القدرة على التنبؤ بأداء المديرين والعاملين في ظل المناخ التنظيمي الإيجابي، مقارنة بالمناخ التنظيمي السلبي.

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره في الرضا والأداء الوظيفي للأفراد؛ عن طريق تأثيره في سلوك العاملين، وتوقعاتهم؛ الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنظمة، وفعاليتها المخططة.

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها، والتي ترتبط بالمناخ

- المناخ التنظيمي عبارة عن انعكاس لدوافع العاملين وسلوكهم في المدرسة.

- يتأثر المناخ التنظيمي بكل فعل يحصل داخل المدرسة.

**بناءً على العرض السابق للتوجهات المختلفة في تناول مفهوم المناخ التنظيمي، يمكن للباحثة صياغة التعريف الإجرائي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية؛ حيث يُعرف المناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة إجرائياً بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وحياته السائدة في مدارس التربية الخاصة؛ من حيث نوع العلاقات السائدة داخلها، وطرق اتخاذ القرار فيها، والتي تؤثر في سلوك معلمي ذوي الإعاقة في النواحي التعليمية، والإدارية، والاجتماعية، والمادية، وتدفعهم إلى تحقيق جودة الأداء الوظيفي.**

#### ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المنظمة؛ حيث يعبر عما يلي: (الأندنوسي، ٢٠١٩، ص ٦؛ الصفار، ٢٠٠٩، ص ٧٢؛ عزيز، ٢٠١٧، ص ٨٤)

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به، والتي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

- كما أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

- يقوم المناخ التنظيمي بدور مهم في تحديد مستوى المنظمة على المدى البعيد؛ نظراً لتأثيره في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية.

والإتصال؛ لذا يجب أن تتسجم الأهداف التنظيمية للمدرسة مع أهداف المعلمين، وبالتالي ارتباط القرارات المُتخذة بالمناخ التنظيمي للمدرسة، فهما كانت طبيعة المدرسة والعاملين والمعلمين، فكلهم يسعون للوصول إلى بيئة مناسبة لرضا العاملين ولفاعلية الأداء (المعاينة، ٢٠١٣، ص ٣٠٧).

- إن المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية وبمناخ مناسب لا تكفي بمجرد المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية؛ مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجدداً (الشهري، ٢٠١٤، ص ٢٧٦).

- إن الاستقرار والفاعلية الخاصة بالبيئات المدرسية تعتمد على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها ( Rani 652 , 2014 & Rani )، ويمكن القول بأن الجودة الخاصة بالأهم تقاس بمدى الجودة الخاصة بمدارسها، في حين أن الجودة الخاصة بالمدارس تعتمد وبصورة أساسية على المناخ التنظيمي السائد بها.

وبيّن الغريب وآخرون (٢٠٠٥، ص ٦٦) أهمية المناخ التنظيمي في عدة جوانب، تشمل: المعلمين، والتلاميذ، والعملية التعليمية في المدرسة، ومن أهمها ما يلي:

• **تكوين الذات:** فالمناخ التنظيمي السائد في المدرسة الذي يعيشه التلميذ له تأثير واضح في تكوينه لمفهوم الذات، وشعوره بقيمته وأهميته.

• **تحسين أداء العاملين:** يتأثر مستوى أداء العاملين بنوع المناخ التنظيمي في المدرسة؛ فالمدارس التي تتمتع بمناخ تنظيمي جيد وإيجابي أكثر فعالية وكفاءة من غيرها من المدارس؛ وذلك بسبب زيادة دافعية العاملين فيها.

السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً.

كما تتضح أهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية كما يلي:

- إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي نجاح المؤسسة وتطورها، كما يؤثر على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وبالتالي فهو يؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين لنجاح المؤسسة وتطورها (السعود، ٢٠٠٩، ص ٩٦).

- الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل؛ إذ إن نجاح المنظمات من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم دخل الفرد؛ مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي، ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل (الصفار، ٢٠٠٩، ص ٧٦).

- إنه يساعد على توفير سياق لدراسة السلوك التنظيمي؛ من خلال فتح آفاق جديدة يمكن من خلالها استكشاف السلوكيات الفردية والجماعية بداخل المنظمة (pena- suarez et al, 2013,p137)، على السمات الخاصة بالمعلمين، وطبيعة عمليات التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض، ومدى تأثير القوى الداخلية والخارجية على تحقيق الأهداف المدرسية.

- إن أهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية تتبع من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل: التخطيط، واتخاذ القرارات، والقيادة في المنظمة، وسلوك الأفراد، والعلاقات الإنسانية

من الأفضل أن يكون مناخًا إيجابيًا مشجعًا ومحفزًا، خاصة عند محاولة تطوير أداء هذه المدارس، وتجويدها، وزيادة فاعليتها.

#### ثالثًا: أنماط المناخ التنظيمي

حدد ليكرت Likart أربعة أنماط للمناخ التنظيمي، هي: (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص ٥٦)

#### - النمط المتسلط المستقل Exploited Authoritative

يتصف هذا النمط بالمركزية؛ حيث تتمركز السلطة الإدارية في يد المدير؛ باعتباره قمة الجهاز الإداري بالمؤسسة، دون أي مشاركة من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة؛ سواء في صياغة الأهداف، أو في صناعة القرارات.

#### - النمط المتسلط الخير Benevolent Authoritative

هذا النمط تسوده نسبة من العلاقات الودية بين المدير والأفراد العاملين معه في المؤسسة؛ فالمدير في هذا النمط يكون أقل استبدادًا من النمط السابق؛ فهو ينفرد باتخاذ القرارات، ولكنه قادر على إيجاد المناخ الملائم، الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون قراراته.

#### - النمط التشاركي Participative Authoritative

هذا النمط من أكثر الأنواع فاعلية في الإدارة، ويتميز بأن المدير بموجبه يثق في الأفراد العاملين معه، ويؤمن بأن العاملين معه يجتهدون من أجل تحقيق الأهداف، كما يتسم بارتفاع معنويات الأفراد، وزيادة التعاون بينهم، ومضاعفة الإنتاج.

#### - النمط الفوضوي Authoritative anarchist

وفيه تفهم الديمقراطية على أنها مطلقة، تتوفر للعاملين دون ضوابط، وبذلك تضعف السيطرة والرقابة

• التأثير باتجاهات الأفراد: إذ يؤثر المناخ التنظيمي في اتجاهات الأفراد نحو العمل، ومستوى أدائهم للمهام والواجبات التي تناط إليهم، فكلما توفر مناخ صحي جيد وملائم كان ذلك دافعًا للمدرسة على الإنجاز والتفوق.

• جودة العملية التعليمية: يعد المناخ التنظيمي ذا أهمية كبيرة في تحسين جودة العملية التعليمية في المدارس، ويتضح ذلك من مستوى إنتاجية المدارس ذات المناخ الجيد.

**بناءً على ما سبق**، يتضح أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر في قدرة مدارس التربية الخاصة على إنجاز أهدافها المتوخاة وتحقيقها بكفاءة وفعالية؛ حيث إن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد؛ فيشعر التلاميذ بقيمتهم وأهميتهم، ويشعر المعلمون برضاهم الوظيفي، وزيادة دافعيتهم للعمل، ويؤثر على اتجاهاتهم عن العمل؛ مما يدفع إلى جودة الأداء في العملية التعليمية، والتفوق والإنجاز، وبالتالي جودة الحياة الوظيفية؛ فهو يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي.

وترى الباحثة أن المناخ التنظيمي يحدد طبيعة مدارس التربية الخاصة وشخصيتها، كما يمثل انعكاسًا للمشاعر السلبية والإيجابية في البيئة المدرسية، وتبرز أهميته بمدارس التربية الخاصة من خلال دوره في إيجاد بيئة ملائمة لمعلمي ذوي الإعاقة، تشعرهم بأهميتهم وقيمتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعاون البناء، وتراعي الفروق الفردية بينهم، وترفع الروح المعنوية، وتعمل على المعاملة العادلة بين جميع المعلمين، وتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، وتزيد من درجة جودة الحياة الوظيفية والإبداع، وتسعى إلى إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين، وتدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي؛ لذا

### - مناخ الإدارة الذاتية

يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ حرية شبه كاملة، يتيحها مديرها للعاملين بها في أداء واجباتهم؛ حيث يتيح لهم الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في ذلك، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء الأسرة المدرسية، ويتسم الأداء والإنجاز بالانسيابية، والبعد عن التعقيد؛ حيث يتعاون الجميع، وترتفع الروح المعنوية لديهم، لكن بدرجة أقل من المناخ المفتوح، وإن كان المناخ المفتوح يتسم بالروح المعنوية العالية، كنتيجة لما يتحقق من إشباع نتيجة إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية في ذات الوقت، فإنه في مناخ الحكم الذاتي يأتي الإنجاز والأداء بعد الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية (حجي، ٢٠٠١، ص ٢٥٨).

### - المناخ الموجه

يتميز هذا المناخ بالاهتمام الكبير بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ومع ذلك فالمعلمون غير معزولين، ويشعرون بروح معنوية متوسطة، فضلاً على أنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للعلاقات الودية؛ نظراً لوجود كمية زائدة من العمل المكتبي والتقارير الروتينية، ويوصف مدير المدرسة بأنه يوجه اهتمامه لإنجاز العمل، وقليل الاهتمام بمشاعر المعلمين؛ حيث إن الشيء المهم عنده هو أداء العمل وبطريقته الخاصة، ولا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة. (جوهر وعلي، ٢٠٠٤، ص ٨٢)

### - المناخ العائلي

في ظل هذا المناخ يعمل المعلمون والمدير كلٌّ على حدة بحب وألفة، دون تحميل المعلمين بالأعباء الثقيلة، ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز؛ لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا

على أعضاء المؤسسة؛ حيث يتصرف كل عضو حسب الطريقة التي يختارها هو.

كما صنف حجي المناخ التنظيمي كتدرج متصل؛ يبدأ بالمناخ المفتوح، وينتهي بالمغلق (حجي، ٢٠٠١، ص ٢٥٨)، وصنف المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية على أساس السمات السائدة في العلاقات بين الأفراد داخلها إلى ستة أنماط للمناخ، هي:

### - المناخ المفتوح

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية؛ حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين أعمالهم دون إرهابهم بالروتين، ويتمتع الموظفون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا النوع يتم تحقيق إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة (حسن، ٢٠٠٤، ص ١٠٢).

كما يتمتع فيه المعلمون بدرجة عالية من الانتماء، والعمل مع بعضهم دون تشاحن؛ إلى جانب أنهم لا يكفون بالأعمال أو التقارير الروتينية، ويتمتع المعلمون بالعلاقات الحميمة مع بعضهم، كما يحصلون على رضا وظيفي عالٍ؛ فضلاً عن أنهم يتغلبون على الصعوبات التي تقابلهم، ويظهر المدير المرونة الشخصية؛ سواء في سيطرته، أو في إرشاده للنشاط، واهتماماً عالياً بمساعدة المعلمين، وتوجيه سلوكهم، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ومن ثم فهو مسيطر سيطرة كاملة على الموقف، ويقود جماعته بمنتهى الوضوح، ويُطلق على هذا المناخ مناخ التجديد والابتكار (جوهر وعلي، ٢٠٠٤، ص ٨٠).

وفي هذا السياق أضاف حسن (٢٠٠٤، ص ١٠٢) **المناخ التشاوري الديمقراطي**، وفيه يحرص المدير على استشارة العاملين معه، ولكن لا يلزم نفسه بتنفيذ آرائهم، وفيه يوفر المدير الثقة في تعامله مع المرؤوسين، ولكن ليس بصورة كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بآراء العاملين وأفكارهم، وهو يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم جزاءات سلبية.

يتضح مما سبق، أن هناك ستة أنماط متميزة لطبيعة التفاعل الذي يتم داخل المدرسة كنظام اجتماعي، ولكل نمط منها خصائص مناخية، ويمكن القول إن هذه المناخات الستة المشار إليها أعلاه تقع ما بين أقصى الانفتاح، وأقصى الانغلاق، مع العلم بأن معظم المؤسسات والنظم الاجتماعية تقع مناخات العمل فيها على نقطة ما بين الانفتاح والانغلاق.

وتجدر الإشارة هنا أن **المناخ المفتوح هو أفضل الأنماط**؛ وذلك لما يتمتع به من خصائص، مثل: الروح المعنوية العالية، والعلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين في المدرسة، كما يوفر هذا النمط المناخ التنظيمي الإيجابي، الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى الجهاز الإداري، ولدى معلمي ذوي الإعاقة في مدارس التربية الخاصة.

وترى الباحثة أن المناخ التنظيمي الذي يسود مدارس التربية الخاصة يعد بعداً مهماً في تشكيل سلوك العاملين في المدرسة؛ لذلك يجب المضي قدماً نحو تحقيق المناخ التنظيمي الجيد والملائم؛ حتى ينسجم المعلمون في المدرسة، وتتحقق الأهداف التربوية بكفاءة عالية، وجودة الحياة الوظيفية بها.

الوظيفي متوسط، ويعد المدير نفسه جزءاً من المجموعة؛ لذلك يضع قليلاً من القوانين التي توضح سير العمل، ولا يركز على الإنتاج، أو يحاول التأكد من مستوى الأداء. (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص ٥٩)

#### - المناخ الأبوي

يبدو فيه التباعد واضحاً بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية؛ مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية؛ نظراً لضعف الإنجاز، وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية، والتركيز على الإنتاج، ومراقبة سلوك المعلمين، وتوجيههم؛ فهو يقوم بغالبية الأعمال المدرسية، وبذلك تكون المدرسة وواجباته فيها هي اهتمامه الرئيس، ويستخدمها لإشباع حاجاته الاجتماعية (حسن، ٢٠٠٤، ص ١٠٢).

#### - المناخ المغلق

يتميز هذا المناخ بأن المعلمين لا يعملون جيداً سوياً؛ لذا يصل إنجازهم إلى الحد الأدنى، ولتحقيق بعض مشاعر الإنجاز يملؤون التقارير الروتينية، ويحضرون بعض الاجتماعات، ومن ثم يشعرون بقليل من الرضا الوظيفي بالنسبة لإنجاز أعمالهم وإشباعهم للحاجات الاجتماعية، وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، ويتسم سلوك المدير بالشكلية في توجيه أنشطة المدرسة وإدارتها، ويحرص على وضع قوانين ولوائح تنظم العمل، وهذه الإجراءات والقوانين والقواعد مؤقتة، بالإضافة إلى ذلك، فهو لا يعطي المثال الجيد والقوة الحسنة؛ لأن ما يفعله مختلف تماماً عما يقوله؛ مما يقلل من تأثيره في توجيه أنشطة المدرسة، كما أنه لا يهتم بالحاجات الاجتماعية للمعلمين، وبصفة عامة فإنه غير مراعى لحقوق الآخرين أو مشاعرهم، فضلاً عن أنه لا يعطيهم الفرصة والحرية المطلوبة ليفعلوا ما تتطلبه مهام القيادة (جوهر وعلي، ٢٠٠٤، ص ٨٤).

نحو عملية تعليمية منظمة (مصطفى، ٢٠٠٨، ص١٢٧).

يتضح مما سبق أن تفعيل هيكل تنظيمي مدرسي ومتوازن أمر بالغ الأهمية؛ فتحديد الأهداف، وبيان المهام والمسؤوليات المنوطة لكافة العاملين من إداريين، ومعلمين، ومستخدمين، مع مراعاة العدالة في توزيعها، وتوضيح مراكز اتخاذ القرارات في المدرسة، من شأن ذلك كله إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد في تحقيق أهداف المدرسة.

## ٢- نمط القيادة

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، ونجاح الإدارة وفعاليتها؛ إذ يقصد بالقيادة فن التأثير في المرؤوسين؛ لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، والقيادة وأماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء؛ فالدكتاتورية وتمركز السلطة تعطي مناخاً سلبياً للتنظيم، أما الديمقراطية في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فتعطي مناخاً تنظيمياً إيجابياً.

وترى الباحثة أن مدارس التربية الخاصة بحاجة لنمط قيادي، يعتمد على الشورى، وقائم على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتفويض، والاتصال ذو الاتجاهين، يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية؛ الأمر الذي من شأنه أن يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي سليم يحقق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة وكافة العاملين بالمدرسة، ويتسم بالحث على الدافعية والإبداع.

## ٣- نمط الاتصال

يقوم الاتصال بدور مهم داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال؛

## رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل؛ سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة، ومن هنا يتضح أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها، والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن عرض أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي: (ديري، ٢٠١١، ص ٣١٠؛ عليمات، ٢٠١٥، ص ٦٤-٦٥؛ ماهر، ٢٠٠٥، ص ٣٤٠)

## ١- الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي؛ من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة، وتخصصها، واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وتبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ص ٣٢).

كما يُعد الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الإجراءات الداخلية في المنظمة؛ حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة، والأنشطة، وخطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرار؛ حيث يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال، وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية؛ إذن فهو عبارة عن هيكل للعلاقات بين الأعمال والوظائف. (سلاطنية، وقيرة، ٢٠٠٨، ص ٧٠؛ عليمات، ٢٠١٥، ص ١٦٤-١٦٥).

ولا يمكن الاستغناء عن الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية على كافة أشكالها، وتوجيه حركة العاملين فيها، كما أنه يمكن دوائر صنع القرار من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوجيه المؤسسة

العمل، وأن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية، يشجع على الإبداع؛ فالعمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدانه لأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بينما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير؛ فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إنجاح العمل، وتحقيق الأهداف (الأندونوسي، ٢٠١٩، ص ٨؛ الحمود، ٢٠٠٢، ص ١٧١).

**وترى الدراسة الحالية أن المعلم في مدارس التربية الخاصة خاصة ليس كأى معلم؛ فهو يستثمر عقول التلاميذ ذوي الإعاقة وفكرهم رغم إعاقاتهم؛ لذا من الطبيعي أن يبعد عن الأعمال الروتينية التي لا يشعر فيها بأهمية عمله، وينبغي أن يتسم المناخ التنظيمي في مدرسة التربية الخاصة بالتجديد والتطوير المستمرين.**

#### ٦- التكنولوجيا التعليمية

في ظل مستجدات عصر التكنولوجيا المتقدمة والثورة المعلوماتية الهائلة، ينبغي على المعلم بالمدرسة أن يكون على دراية باستخدام الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات (الإنترنت)؛ ذلك لأن التطورات التكنولوجية تعد من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، وإذا تم اعتماد التكنولوجيا بشكل صحيح فإنها ستساهم في تحقيق ما يلي: (عبد المنعم ومصطفى، ٢٠١٢، ص ٧٢)

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

- إيجاد شبكات الاتصال وتحديد بطريقتها يتحقق معها التلاحم التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية.

- تحديد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

فأنماط الاتصال السائدة فيه من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات؛ حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (سلاطنية، وقيرة، ٢٠٠٨، ص ٧٠).

**وترى الدراسة الحالية أن الاتصال الفعال داخل مدارس التربية الخاصة من شأنه أن يرسى روح التعاون البناء بين العاملين، ويطور العلاقات الاجتماعية، ويعمل على رفع الروح المعنوية، وتوفير مناخ تنظيمي يتجه نحو الإيجابية، ويزيد من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، ويحقق جودة في الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، ولكافة العاملين.**

#### ٤- المشاركة في اتخاذ القرار

يتطلب اتخاذ القرار السليم الأخذ بمجموعة من المعايير، التي تساعد القائد على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وأهمها: معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها، وجمع البدائل المختلفة، وإجراء المشاورات لمعرفة أثره، وتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة، والاستعداد للتراجع عنه إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أنه يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة؛ فالإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة باتخاذ القرار يؤثر سلباً على مكونات المناخ التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز (الأندونوسي، ٢٠١٩، ص ٨).

#### ٥- نظم العمل وإجراءاته

وهنا يتبين كيفية تسليم المعاملات وتسلمها، ومراجعتها، وكيفية انتقال المعاملات بين الأقسام، والتسلسل الوظيفي، وبداية الدوام ونهايته، والإجازات، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير

وسياسية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها؛ مما يؤثر سلبًا على إحساس العاملين فيها بالثقة والشعور بالاستقرار.

**وترى الباحثة أنه على اعتبار أن مدرسة التربية الخاصة مؤسسة اجتماعية وتربوية أوجدتها المجتمع لخدمة أبنائه، والمساهمة في حل مشكلاتهم، وقيادة تطوره وتحقيق أهدافهم، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك ينبغي لها وأن تتفاعل مع المجتمع؛ فتؤثر فيه، وتتأثر به، وعليها أن توثق صلاتها مع أولياء أمور التلاميذ، وتدعوهم للمشاركة في برامجها وأنشطتها، واستخدام مرافقها؛ فهي لا تستطيع أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة، بل يجب أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة التي تحيطها؛ فكلما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها كانت أكثر فاعلية وأعمق أثرًا.**

**تحليلًا لما تقدم، تلاحظ الباحثة أن أبعاد المناخ التنظيمي الجيد بالمؤسسات التعليمية، والتي تمثل (مدارس التربية الخاصة) واحدة منها، تتشارك مع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في كثير من العناصر؛ سواء أنماط الإدارة، والمناخ التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار، أو العوامل المادية والتكنولوجية، أو أنماط الاتصال، وكذلك العوامل الاجتماعية والنفسية؛ مما يبين العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية؛ فكلما كان المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة إيجابيًا وداعمًا وجيدًا انعكس ذلك على جودة أداء معلمي ذوي الإعاقة، وعلى كافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة؛ بما فيها من تلاميذ، ومعلمين، وإداريين.**

#### **خامسًا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي**

هناك عوامل مهمة تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وهي كثيرة ومتداخلة في بعض الأحيان، والباحثون لا يتفقون على عددها، أو درجة أهمية كل منها، وهذه العوامل تؤثر بدورها على

- تحسين الظروف المادية للعمل؛ من حيث الضوء، والحرارة، والصوت؛ بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

- رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة؛ من حيث السرعة، وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية، والمالية، والمعلوماتية.

يتضح مما سبق أن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على التخلص من الروتين في الأداء، وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في بيئة العمل.

**وترى الدراسة الحالية أن مدارس التربية الخاصة كمؤسسات تربوية\_ عليها الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة، وتشجيع معلمي ذوي الإعاقة والعاملين على توظيف هذه الأساليب داخل البيئة الصفية والمدرسية؛ لتحقيق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال، ولرفع كفاءة الأداء، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية.**

#### **٧- البيئة الخارجية**

وهي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة، وهي نوعان: (عزب، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩)

**بيئة خارجية قريبة:** وهي تلك القوى والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثير المباشر بينها وبين المؤسسة، وتتكون عادة من قوى بشرية، مثل: المستفيدين، والمزودين بالموارد، والمنافسين، ووسائل الإعلام، والقيم، ومستوى المعرفة التربوية، وبيئة خارجية بعيدة: ويقصد بها القوى المجتمعية، والعوامل التي تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، وتتضمن تلك البيئة كافة المؤسسات الاقتصادية والسياسية، والإدارية، والثقافية، والسكانية، والمعلوماتية؛ فالمؤسسة التي تحيطها ظروف اقتصادية

عملية صنع القرارات وعلى احترام الاعتبارات الشخصية للعاملين فيها وتقديرها، كان الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل عاليًا من الأفراد؛ مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

#### - النمط القيادي المتبع:

ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية؛ من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به؛ حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة؛ فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب.

#### - العبء الوظيفي:

تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقض فترات الراحة في أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء؛ مما سينعكس سلبيًا على أدائه.

#### - نظام الأجور والحوافز (مادية - معنوية):

لا بد أن تكون مرضية، وتشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، وتدفعهم للأداء الجيد، وترغبهم في الاستمرار بالمنظمة، على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب المستوى الوظيفي لكل فرد.

#### - الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين، والمحافظة على معنوياتهم، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

سلوك الفرد والجماعة، وإنتاجية التنظيم، وتصنف هذه العوامل إلى ثلاث فئات، هي:

#### ١ - العوامل الخارجية: ومن هذه العوامل ما يلي: (كافي، ٢٠١٧، ص ١٥٦)

- **ثقافة التنظيم:** وتشمل الاتجاهات، والقيم، والأنماط السلوكية، ولتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد؛ فهي التي تحدد مبادئ المؤسسة، وأنظمتها الأساسية، والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة وعلى العاملين بها.

- **ظروف العمل:** يقصد بذلك البيئة المادية التي يعمل بها الأفراد، وتشمل على: درجة الضوضاء، والإضاءة، والتكييف، والأثاث، وتنظيم المكاتب، وإمكانية الاتصال ببقية الأعضاء؛ فظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط، وهذا بدوره يؤثر سلبًا على إنتاجية الفرد.

- **البيئة الاقتصادية:** تقوم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات التعليمية بدور مهم في التأثير على إيجابية المناخ التنظيمي بها أو سلبيته.

- **البيئة الخارجية:** التي تؤثر على العمل، والبيئة الاجتماعية، مثل: العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات، والبيئة التقنية التي توفر الكوادر ذات المهارات التقنية، والمشاكل الأسرية بما تشمله من الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، والتي تؤثر سلبيًا على جودة أداء العاملين بالمدرسة.

#### ٢ - العوامل التنظيمية: وتتمثل فيما يلي (القاضي، ٢٠١٥، ص ١٧١؛ كافي، ٢٠١٧، ص ١٥٨)

#### - السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)؛ فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في

### ٣ - العوامل الشخصية:

**منها قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط وللتأثيرات السلبية على معنوية الشخص، وقد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم المعلم وأخلاقه، ودرجة المخاطرة؛ فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط، كما تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي؛ فمناخ المنظمات التي تزايد فيها نسبة كبار السن أو نسبة منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخاً مختلفاً تماماً عن منظمة يزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليم المرتفع (المغربي، ٢٠٠٧، ص ١٣).

**في ضوء ما سبق، ترى الدراسة أنه إذا كان الهدف العام من مدرسة التربية الخاصة هو تقديم الخدمة التعليمية للتلاميذ ذوي الإعاقة على أعلى مستوى؛ فيمكن من خلال تضافر جهود جميع العاملين من إداريين ومعلمين للتخطيط للتطوير التنظيمي؛ لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي ومناسب لزيادة كفاءة العملية التعليمية بالمدرسة، وأن التواصل الفعال بين جميع الأطراف في المدرسة، وتبادل المعلومات من خلال نظم المعلومات والاتصالات الحديثة يعد من الأسس الرئيسة في تطوير العملية التعليمية، وأن مشروعات تطوير المناخ التنظيمي بالمدرسة يجب أن تقوم أساساً على وسائل تقنية حديثة، تسهل العمل سواء للإدارة أو للمعلم، كما أن زيادة التواصل بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية يمثل أحد المتطلبات المهمة للتطوير التنظيمي، ومن ثم إيجاد مناخ تنظيمي جيد بالنسبة لمدير المدرسة، يساهم في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب بالنسبة للمعلمين وللعاملين بالمدرسة، إضافة إلى ذلك، فإن تعديل**

اتجاهات العاملين ودوافعهم داخل المدرسة يمثل أحد المتطلبات المهمة للتطوير التنظيمي، ومن ثم إيجاد المناخ التنظيمي المناسب بالنسبة للعاملين بالمدرسة، ويمكن القول بأن القائد الإيجابي هو الذي يتمكن من التأثير على السلوكيات الخاصة بالعاملين، ويؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية فيما بينهم.

### الجزء الثالث للإطار النظري: مدارس التربية الخاصة

ويتضمن (الفلسفة والأهداف، والجهود والاهتمامات التشريعية والتربوية، واقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة في مصر وعلاقتها بالمناخ التنظيمي)؛ للإجابة عن السؤال الثالث والرابع للدراسة.

تعد العناية بذوي الاحتياجات الخاصة في مصر فئات ذوي الإعاقة\_ والتي تمثل حسب إحصائية منظمة الصحة العالمية (المكتب الإقليمي للشرق الأوسط) ما نسبته ١٥% تقريباً من نسبة سكان العالم؛ يعيش ٨٠% منهم في الدول النامية\_ واجباً إنسانياً وأخلاقياً، تفرضه القيم الدينية والأخلاقية والإنسانية؛ فتعليمهم حسب قدراتهم العقلية ودرجة إعاقتهم ونوعها حق يكفله الدستور، وتأهيلهم ورعايتهم قيمة اقتصادية واجتماعية كبيرة، تدفعهم نحو دفع عجلة التنمية الاقتصادية في المجتمع؛ لجعلهم أفراد منتجين يعملون في إطار متناسق، يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم؛ بما يمكنهم من التكيف والاندماج في المجتمع؛ ومن هنا أصبح الاهتمام بتقديم الخدمات التربوية لهم ضرورة ملحة؛ لجعلهم على درجة كبيرة من الاستقلالية، بدلاً من جعلهم فئات استهلاكية عبئاً على المجتمع المصري.

### أولاً: فلسفة مدارس التربية الخاصة في مصر وأهدافها

تنطلق فلسفة تعليم ذوي الإعاقة في مصر من الإيمان بضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكل أبناء المجتمع باختلاف قدراتهم وفئاتهم؛ باعتبار هذا

**بناءً على ما سبق، يتضح أن تربية ذوي الإعاقة** وتعليمهم في مصر تهدف إلى إعداد أفراد قادرين على الاعتماد على أنفسهم، ومتكيفين مع المجتمع، كما تهدف إلى تحقيق العدالة في تكافؤ الفرص التعليمية بينهم وبين العاديين، وما زالت مصر تبذل العديد من الجهود التربوية لتطوير مدارس التربية الخاصة؛ لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي، يدفع معلمي ذوي الإعاقة وكافة العاملين إلى جودة الأداء والحياة الوظيفية كما سيأتي.

#### ثانياً: الجهود والاهتمامات التربوية لتطوير مدارس التربية الخاصة في مصر

بذلت مصر جهوداً عديدة في مجال تربية ذوي الاحتياجات الخاصة فئات ذوي الإعاقة ورعايتهم، منها ما يلي:

- (الدستور المصري الصادر عام ٢٠١٤)، الذي أكد في المادة رقم (٨١) على التزام الدولة بضمان حقوق ذوي الإعاقة في التعليم وكافة المجالات، والاهتمام بدمجهم؛ إعمالاً لمبادئ المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص.

- توفير مدارس للتربية الخاصة بمصر، يُنظم العمل فيها وفقاً (للقرار الوزاري رقم ٣٧ لسنة ١٩٩٠) بشأن اللائحة التنفيذية لمدارس التربية الخاصة وفصولها، والذي نص على الاهتمام بتربية ذوي الإعاقة ورعايتهم، كما نص على الاهتمام بمعلمي ذوي الإعاقة وتحفيزهم، وتقليل الأعباء والضغط الواقعة عليهم، ومنحهم وجميع العاملين ميزات مالية نظير الجهود المبذول في التعامل مع فئات ذوي الإعاقة (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٧).

- الاهتمام بتوجيه الدعم لمعلمي ذوي الإعاقة، وتقويم أدائهم بمدارس التربية الخاصة بصدر (القرار الوزاري ٥٩ لسنة ١٩٩١، والقرار الوزاري رقم ٣١٣ بتاريخ

مؤشراً يعكس مبدأ ديمقراطية التعليم وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية لجميع أفراد المجتمع (جمال الدين، ٢٠٠٩، ص ٤٢).

وقد حددت وزارة التربية والتعليم في مصر أهداف تعليم ذوي الإعاقة ورعايتهم فيما يلي: (الإدارة العامة للتربية الخاصة، ٢٠٠٧، ٣٧)

- التخطيط لتربية ذوي الإعاقة ورعايتهم مع العاديين في جميع المراحل التعليمية.

- تقديم الخدمات للتلاميذ ذوي الإعاقة؛ لتشملهم جميعاً؛ سواء في مدارس التربية الخاصة، أو في فصول الدمج، وإتاحة الفرصة لهم لمتابعة دراستهم وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم الخاصة.

- تزويد مدارس التربية الخاصة بالمختصين للعمل مع المعاقين؛ من خلال برامج وزارة التربية والتعليم. زيادة المهارات المهنية في مدارس التربية الخاصة؛ لمساعدتهم على التعامل مع البيئة الاجتماعية، والاندماج في الحياة.

ويتمثل الهدف العام بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي من برنامج التربية الخاصة في تزويد المتعلمين ذوي الإعاقة بفرص تعليمية عالية في جودتها النوعية، ومتكافئة مع أقرانهم من العاديين، ودمج ذوي الإعاقة البسيطة بجميع مدارس التعليم قبل الجامعي، ومن الأهداف الاستراتيجية التي تضمنتها الخطة ما يلي: (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ص ٨٧-٨٨)

- تحسين جودة التعليم بمدارس التربية الخاصة، وتوفير بيئة شاملة داعمة لعملية دمج ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي.

- تطوير مدارس التربية الخاصة في ضوء الخبرات الداعمة.

تقديرًا لجهودهم، وإتاحة التوجيه والمتابعة والدعم اللازم لهم؛ لتحسين أدائهم وتجويده.

وتكاتفت بعض الوزارات مع وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بذوي الإعاقة، مثل: وزارة التضامن الاجتماعي؛ بالاهتمام بتأهيل ذوي الإعاقة، وتوفير الأجهزة التعويضية، والتأهيل النفسي والاجتماعي لهم، ووزارة القوى العاملة؛ بصدور قرار وزاري لتشغيل ٥%\_ حسب ما أقره القانون رقم (٣٩) لسنة ١٩٧٥م\_ من موظفي المؤسسات من ذوي الإعاقة خريجي مدارس التربية الخاصة، ومؤسسات التأهيل الفكري.

**ثالثًا: واقع جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة (للإجابة عن السؤال الثالث والرابع للدراسة).**

على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بمدارس التربية الخاصة، وتوفير الخدمات التعليمية بها، ومناخ تنظيمي جيد؛ إلا أنها تعاني في الواقع من مشكلات عديدة، تتعلق بتحقيق جودة الحياة الوظيفية بها، والمناخ التنظيمي، اتفقت عليها نتائج العديد من الدراسات السابقة، منها ما يلي: (جاد الله، ٢٠١٦، ص ص ١١٤-١١٧؛ خطاب، ومحمود، ٢٠١٠، ص ٢٦٣؛ رشاد، ٢٠١٧، ص ١٠٤-١٠٥؛ محمود، ٢٠١١، ص ١٠٨؛ المركز القومي للبحوث، ٢٠١٠، ص ص ٣٥-٣٩؛ وهبة، ٢٠٠٨، ص ٣١٦-٣١٨)

- دراسة وهبة (٢٠٠٨) أكدت على ضعف الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة لعملية التعلم، والقصور في تجهيز حجرات المصادر، وقلة استخدام الأساليب غير التقليدية في التدريس للتلاميذ ذوي الإعاقة، وضعف دور الإدارة المدرسية في تطوير مدارس التربية الخاصة وتحسين جودتها، وقلة توفير المناخ

١٩٩٥/٩/٢١ بشأن التوجيه والإشراف والمتابعة الميدانية لتلك المدارس، والقرار الوزاري رقم ٥٥٧ لسنة ١٩٩٩ بشأن صرف حافز الـ ٨٠% من الأجر الأساسي، والقرار رقم ١٢٢ بتاريخ ٣٠/٥/٢٠١٠ الذي أكد على ضرورة استمرار حوافز العاملين بمدارس التربية الخاصة (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٢٢ لسنة ٢٠١٠).

- توقيع مصر على الاتفاقية الدولية للإعاقة في ١٨/٥/٢٠٠٨، والتي نصت في مادتها الرابعة والعشرين على كفالة توفير التعليم للأطفال ذوي الإعاقة بأنسب الطرق والوسائل، وفي بيئة تسمح بتحقيق أقصى قدر من النمو الأكاديمي والاجتماعي باعتباره أحد الحقوق الأساسية لهم (الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، ٢٠٠٨).

- توجهاً من الوزارة لتبني سياسة الدمج صدر القرار الوزاري رقم (٤٢) لسنة ٢٠١٥ لقبول الطلاب ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم العام، كما أكد على حافز الإثابة لمديري المدارس الدامجة وللمعلمين وللإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين بالفصول الدامجة (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٤٢ لسنة ٢٠١٥).

**يتضح مما سبق** اهتمام وزارة التربية والتعليم بتقديم خدمات تعليمية متميزة للتلاميذ ذوي الإعاقة؛ من خلال الاهتمام بتوفير مدارس التربية الخاصة، وتطبيق سياسة الدمج، وبمعلمي ذوي الإعاقة؛ سعياً لرضاهم الوظيفي؛ بوصفهم الركيزة الأساسية لتحقيق جودة الخدمات التعليمية بتلك المدارس، والعمل على توفير حياة وظيفية جيدة، وبيئة عمل صحية ومناسبة، تدفعهم لتجويد أدائهم الوظيفي بتلك المدارس، وتقليل نصابهم الدراسي مراعاةً لطبيعة العمل، وتمييزهم بحوافز مادية

- اختيار القيادات التربوية بالأقدمية.
- ضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة في برامج تدريب المعلمين والمديرين، وفي تعليم ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.
- قلة عدد المتخصصين في مجال التربية الخاصة من المشرفين التربويين والمعلمين.
- ضعف تبادل الخبرات في مجال العمل المدرسي.
- ضعف مساندة معلمي ذوي الإعاقة للتطورات الحادثة في مجال التربية الخاصة، واستخدامهم للأساليب التقليدية في التدريس للتلاميذ.
- ودراسة رشاد (٢٠١٧)، التي أكدت على تسلم بعض أعضاء الإدارة المدرسية، وانفرادهم بسطة اتخاذ القرارات المدرسية دون الاهتمام بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وضعف فرص الترقى لمعلمي ذوي الإعاقة، واعتمادها على الخبرة، وليس الكفاءة، وعدم امتلاك بعض قادة مدارس التربية الخاصة للكفايات المهنية والإنسانية اللازمة لنجاح العمل، وضعف برامج التنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة، وتركيزها على النظرية دون التطبيق.

كما أكد (بحر ونصار، ٢٠١٤، ص ٨) أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية، منها ما يلي:

- غياب الحوافز التي تشجع وتدفع إلى الاستمرار في التعلم.
- نظام الترقية لا يتماشى مع قدرات المعلمين.
- تسلط المديرين، ورفضهم تفويض السلطات والتخلي عن جزء من صلاحياتهم للمعلمين.

التنظيمي الإيجابي، وكثرة القيود الإدارية المفروضة على العاملين بمدارس التربية الخاصة.

- ودراسة خطاب، ومحمود (٢٠١٠) أكدت على ضعف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة، وشعورهم بالاحترق النفسي، وضعف تطلعهم للاستمرار في مهنتهم؛ نظراً لقلّة الدعم الإداري والمساندة من المدرسة.

- ودراسة المركز القومي للبحوث (٢٠١٠) أكدت على نقص عدد المؤهلين في برامج التربية الخاصة؛ سواء على مستوى التخطيط، أو التنفيذ، وضعف برامج التدريب الخاصة بالمعلم؛ لرفع الكفايات التدريسية بمدارس التربية الخاصة.

- ودراسة محمود (٢٠١١) أكدت على ضعف المناخ المدرسي بمدارس التربية الخاصة وسلبيته، وضعف التعاون بين الآباء وجماعات العمل بالمدرسة، وضعف العلاقات مع زملاء من المعلمين والرؤساء والتلاميذ، فضلاً عن قلة تقدير أولياء أمور تلاميذ ذوي الإعاقة للجهد المبذول من المعلم ومن العاملين بمدارس التربية الخاصة مع أبنائهم، وضعف مشاركة المعلمين في القرارات الإدارية بالمدرسة وسياساتها، وغياب موضوعية إدارة المدرسة في معاملة المعلمين.

- ودراسة جاد الله (٢٠١٦) أكدت على ما يلي:

- ضعف برامج تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بمدارس التربية الخاصة.
- ضعف قدرة المديرين ومعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة على صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- ضعف مساندة برامج إعداد معلم التربية الخاصة للمستحدثات العالمية.

- الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة وجميع العاملين بمدارس التربية الخاصة؛ منها ما يلي:

- قلة تحسين أداء المعلمين، وتوفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين لزيادة الإنتاجية.

- ضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة في برامج تدريب المعلمين والمديرين وفي تعليم ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.

- قلة عدد المتخصصين في مجال التربية الخاصة من المشرفين التربويين والمعلمين على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- ندرة استقطاب الكفاءات من المعلمين والاحتفاظ بها، والتطوير من قدراتها بالتنمية المهنية المستدامة.

- قلة توفير المناخ التنظيمي الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للمعلم وحياته الشخصية بمدارس التربية الخاصة.

- القصور في توفير ظروف عمل بيئية صحية وأمنة، إضافة إلى توفير ظروف العمل المادية والمعنوية.

- قلة الاهتمام بتطوير قدرات المعلمين؛ لضعف برامج التأهيل والتدريب، وتوفر خطة مستقبلية للتطور المهني لمعلمي ذوي الإعاقة.

- قلة الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لجميع المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلمين في بيئة العمل.

- تسلط بعض أعضاء الإدارة المدرسية، وانفرادهم بسلطة اتخاذ القرارات المدرسية دون الاهتمام بمشاركة المعلمين بمدارس التربية الخاصة في اتخاذ القرارات، وندرة إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في سياسات العمل.

- قلة تطبيق مبدأ الشفافية في توزيع المكافآت على المعلمين.

- قلة رغبة المديرين مشاركة المعلمين في صنع القرار واتخاذ.

- اعتقاد الإدارة بأن جودة الحياة الوظيفية متوفرة وبشكل مرضي.

- عدم قدرة المعلمين على التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

- اعتقاد الإدارة بأن تحسين المناخ التنظيمي وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية مكلف، وبفوق قدرة المدرسة.

- صعوبة توفير دورات تدريبية للمعلمين وللمديرين؛ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ضعف روح التعاون بين فريق العمل بالمدرسة.

- ندرة إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة بإبداء آرائهم في سياسة العمل بالمدرسة.

- ضعف الثقة بين العاملين وإدارة المدرسة.

### نتائج الدراسة الحالية

أولاً: بناءً على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة بمدارس التربية الخاصة، وكذلك من واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والتي تم الإشارة لها في مشكلة الدراسة الحالية و(ملحق ١) وتحليل الإطار النظري للدراسة يتضح أنه: على الرغم من الجهود والاهتمامات التربوية التي تسعى الوزارات المعنية في مصر بتوفيرها إلا أن الواقع الحالي لمدارس التربية الخاصة -وكما أكدته نتائج الدراسات السابقة ذي الصلة - يبين أن هناك العديد من جوانب الضعف والقصور والمعوقات في المناخ التنظيمي وبيئة العمل التي يمكن أن توفر مناخًا تنظيميًا داعمًا ومحققًا لجودة

كافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية، أما المناخ التنظيمي السلبي بمدارس التربية الخاصة؛ يعقبه ضعفاً وقصوراً في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة وكافة العاملين بها، وبالتالي يتضح العلاقة الوطيدة بين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، والمناخ التنظيمي السائد بمدارس التربية الخاصة، ونظراً لأن واقع تلك المدارس يؤكد أن هناك العديد من جوانب القصور والمعوقات في تحقيق ذلك، كانت هناك ضرورة لتحديد متطلبات تحسين إسهام المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، والإجراءات والآليات التنفيذية لتحقيق ذلك، وهو ما تقوم به الدراسة الحالية في محورها الثاني.

#### المحور الثاني للدراسة:

**التصور المقترح لمتطلبات تحسين إسهام المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة؛ في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.**

بالإفادة من أدبيات البحث التربوي بالإطار النظري للدراسة الحالية، ومن الدراسات السابقة ونتائجها، وتحقيقاً للهدف الرئيس للدراسة، وهو وضع تصور مقترح للمتطلبات اللازمة لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وآليات تنفيذها، وذلك للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة.

قامت الباحثة في هذا المحور بوضع هذا التصور المقترح، متضمناً منطلقات تستند عليها، وأهدافاً تسعى إلى تحقيقها، ومتطلبات يمكن تحقيقها، وآليات يمكن تنفيذها؛ لتحقيق الأهداف والمتطلبات، إضافة إلى تحديد بعض المعوقات المحتملة في أثناء تنفيذ التصور

- ضعف المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة وسلاييته، وضعف التعاون بين الآباء وجماعات العمل بالمدارس.

- ضعف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وشعورهم بالاحترق النفسي، وضعف تطلعاتهم للاستمرار في مهنتهم؛ نظراً لقلة الدعم الإداري والمساندة من المدرسة.

- ضعف المناخ المدرسي بمدارس التربية الخاصة، وبالتالي ضعف العلاقات مع الزملاء من المعلمين والرؤساء والتلاميذ، فضلاً عن قلة تقدير أولياء الأمور للتلاميذ ذوي الإعاقة للجهد المبذول من المعلم مع أبنائهم.

- قلة توفير المناخ التنظيمي الإيجابي، وكثرة القيود الإدارية المفروضة على العاملين بمدارس التربية الخاصة.

- ضعف امتلاك بعض قادة مدارس التربية الخاصة للكفايات المهنية والإنسانية اللازمة لنجاح العمل.

- ضعف فرص الترقى لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، واعتمادها على الخبرة وليس الكفاءة.

- قلة توفير الموارد المادية اللازمة لتجويد بيئة العمل بمدارس التربية الخاصة، والحوافز والمكافآت للمتميزين من معلمي ذوي الإعاقة.

**ثانياً: تأسيساً على ما سبق من نتائج الدراسات**

**السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، وما اتضح من تحليل الإطار النظري للدراسة بأجزائها الثلاثة؛ تبين للدراسة الحالية أنه إذا توفر مناخ تنظيمي جيد وإيجابي بكافة أبعاده بمدارس التربية الخاصة؛ فإن ذلك يضمن تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، وكافة العاملين بها؛ حيث إن المناخ التنظيمي الإيجابي يتضمن**

٥. إن مشاركة المعلمين بمدارس التربية الخاصة في صناعة القرار يتيح الفرصة لصياغة السياسات، التي تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين، ورضا المعلم عن مهنة التدريس.

٦. إن للأجر العادل والمكافآت المالية والتعويضات المناسبة دوراً مهماً في رفاية المعلمين بمدارس التربية الخاصة، ويحقق الاكتفاء الذاتي، وفي بالمعايير الاجتماعية.

٧. إن توفير عوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الارتياح للمعلم؛ مما يساعد على زيادة الابتكار لديه، وعدم القلق من فقدان العمل يزيد من درجة كفاءة أدائه، وجودة الحياة الوظيفية.

٨. إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للمعلم بمدارس التربية الخاصة، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، ويتيح فرصاً للتطور الذاتي، وتحقيق الإبداع، وجودة الحياة الوظيفية.

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تحسين المناخ التنظيمي؛ لتحقيق متطلبات جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة في مدارس التربية الخاصة، من خلال ما يلي:

١. تحسين نمط الإدارة والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٢. تعزيز أنماط الاتصال اللازمة لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٣. تحسين الأبعاد المادية والمعنوية بالمناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة، والمتعلقة بالبيئة

المقترح، وضمانات ينبغي توافرها لنجاح التصور المقترح، والتغلب على المعوقات المحتملة (المنطلقات، والأهداف، والمتطلبات، والآليات التنفيذية، والمعوقات المحتملة، وضمانات نجاح التصور المقترح، وسبل التغلب على المعوقات)، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح

١. إن توفير بيئة عمل صحية وأمنة مُدعمة لأداء المعلمين بمدارس التربية الخاصة، وتوفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي، والمشاركة الفعلية في صنع القرارات، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز، يعمل على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم.

٢. إن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء المعلمين بمدارس التربية الخاصة؛ فيشعر التلاميذ بقيمتهم وأهميتهم، ويشعر المعلمين برضاهم الوظيفي، وزيادة دافعيتهم للعمل، ويؤثر على اتجاهاتهم عن العمل؛ مما يدفع إلى جودة الأداء في العملية التعليمية والحياة الوظيفية.

٣. إن النمط التشاركي في الإدارة بمدارس التربية الخاصة، الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإمداد بمعلومات كاملة للمعلمين ودعمهم، ومعاملتهم بعدالة، وتوضيح أهداف العمل بشكل مشجع للعمل، وتحسيس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد، ومراعاة التوازن بين تحقيق أهداف المدرسة، وحاجات المعلمين، يساعد في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٤. إن العلاقات الاجتماعية والإنسانية، والمناخ التنظيمي في بيئة العمل، أكثر الأبعاد المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.

٢. متطلبات متعلقة بأنماط الاتصال لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٣. متطلبات مادية ومعنوية: تمثل المتطلبات المادية الخاصة بالبيئة الفيزيائية، وكفاية الأجور والرواتب والحوافز، مكانة كبيرة بين متطلبات تحسين المناخ التنظيمي؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.

٤. متطلبات تكنولوجية: حيث تعد تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، مثل: الحواسيب الآلية، وشبكات الإنترنت، وغيرها، وأيضاً الحاجة إلى مكان عمل مريح وملائم، وتصميم موقع العمل المرتب، من المتطلبات المهمة لتحسين المناخ التنظيمي، الذي يساعد على تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة.

٥. متطلبات متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار: والمعايير والمراحل التي تساعد القائد على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

٦. متطلبات اجتماعية ونفسية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ لتجويد الأداء داخل المدرسة، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية.

ولتحقيق هذه المتطلبات؛ استلزم ذلك وضع مجموعة من الآليات التنفيذية لكل مطلب للتصور المقترح كما يلي:

#### رابعاً: الآليات التنفيذية للتصور المقترح

تحدد الآليات التنفيذية لمتطلبات تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة كما يلي:

الفيزيائية، وكفاية الأجور والرواتب والحوافز؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٤. تحسين استخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية التعليم والاتصال بمدارس التربية الخاصة، والتأسيس لها، والتي من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على التخلص من الروتين في الأداء، وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في بيئة العمل.

٥. تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة وتغييره؛ بحيث يشمل التركيز على البعد الإنساني والاجتماعي والنفسي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وتهيئة بيئة عمل تساعد على تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٦. تعرف أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ آليات التصور المقترح لتحسين المناخ التنظيمي؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلم في مدارس التربية الخاصة.

٧. بيان ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب على المعوقات المحتملة.

#### ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

يقدم التصور المقترح مجموعة من المتطلبات، التي يمكن أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي الذي يسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، ويمكن تحديد أهم هذه المتطلبات كما يلي:

١. متطلبات متعلقة بنمط الإدارة والمناخ التنظيمي الداعم بمدارس التربية الخاصة، وتهيئة مناخ تنظيمي يسوده العدالة، والثقة التنظيمية، والالتزام، وتمكين المعلمين، ونمط القيادة التشاركي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

وأهدافها، ويُفعل معارفهم وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار، ويغرس الثقة بين القيادة والعاملين، ويدعم مشاركتهم في اتخاذ القرار؛ وذلك بعمل الآتي:

- تصميم برامج تدريبية تساعد على نشر ثقافة التمكين للمعلمين، والارتقاء بالكفاءات.

- إصدار لوائح داخلية بمدارس التربية الخاصة، تعمل على تمكين المعلمين، ومشاركتهم الفعالة في القرارات المتعلقة بهم، وتطوير العملية التعليمية.

- الإيمان بأهمية المعلم، وبقيمته، وباحترامه، والمشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات التي تهم مصيره أو عمله بالمدرسة، والقدرة على التواصل مع الآخرين.

- حسن اختيار القيادات المدرسية، القادرة على التمكين للمعلمين؛ بمنحهم المزيد من الحريات والمشاركة في اتخاذ القرار والمبادرة، والتنمية المهنية المستدامة لهم؛ لاكتساب مهارات أكثر كفاءة وفعالية في تهيئة المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتحسينها.

٧. تحويل القيادة الإدارية من البناء الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي، الأكثر انفتاحًا ومرونة؛ باعتباره نمطًا إداريًا يُشجع على المصارحة والثقة والتعاون، والمشاركة في صنع القرارات، ويسهم في تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة.

٨. تصميم برامج التدريب المستمر وتنفيذها لمعلمي ذوي الإعاقة مدى الحياة، ولمديري مدارس التربية الخاصة؛ لتحقيق متطلبات جودة الحياة الوظيفية لهم.

## أ- الآليات التنفيذية للمتطلبات المتعلقة بالإدارة والمناخ التنظيمي الداعم بمدارس التربية الخاصة

يقوم المناخ التنظيمي الناجح والإيجابي بما يلي من آليات؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة:

١. تغيير جذري في ثقافة مدارس التربية الخاصة؛ على نحو يدعم نشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، ولجميع الموارد البشرية بها.

٢. تهيئة الأشخاص العاملين بمدارس التربية الخاصة؛ من معلمين، وإداريين؛ لتقبل التحسين والتطوير، والتفاعل معه.

٣. اعتماد هياكل تنظيمية مرنة، تعزز دور المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بكل مستويات بيئة العمل الوظيفية واتخاذها، ومنها: خطط العمل، والأهداف، والسياسات.

٤. تدعيم معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ لتحفيزهم على الأداء المتميز.

٥. بناء الثقة ودعمها، وكذلك العدالة التنظيمية بين معلمي ذوي الإعاقة والإدارة المدرسية بمدارس التربية الخاصة، والتي تشجع على إعادة تأهيل القدرة التعليمية لهم، وتشعرهم بالتقدير لأدائهم، وإحساسهم بالأمان الوظيفي والنفسي، وعدم الظلم، وتوفير المناخ العادل، الذي ينمي العلاقات الاجتماعية الجيدة بين معلمي ذوي الإعاقة ويشجعها.

٦. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، ومشاركتهم على نحو يضمن رضاهم الوظيفي، ويحفزهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق جودة الأداء، وينمي لديهم الانتماء والولاء والحرص على مصالح المؤسسة التعليمية

في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار لمعلمي ذوي الإعاقة، والمساهمة في اتخاذ القرارات.

٢. تطوير نظم الاتصالات الحالية وتنوعها بمدارس التربية الخاصة؛ لتكون أكثر جودة وفعالية في تدفق المعرفة، وتبادل المعلومات، وسهولة الاتصال الفعال.

٣. تشجيع الاتصالات العكسية؛ بتشجيع التقدم بالأفكار والمقترحات الحية؛ لرفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية لتدعيم جهود التطوير في مرحلة استعادة النشاط.

٤. مسايرة الاتصال بالتطورات الحديثة في الحصول على المعلومات، وتداول المعرفة وتبادلها؛ لرفي الأداء الفني والإداري والتربوي للخدمات بمدارس التربية الخاصة.

٥. تنمية الاتصالات المفتوحة والشخصية والأفقية والعرضية، وإتاحة الفرصة للمشاركة في استعادة النشاط، وتعرف مختلف وجهات النظر، وحل المشكلات التي لم يكن يجري معالجتها أو مواجهتها من قبل.

٦. فتح قنوات جديدة للتواصل بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية؛ باعتبارها أحد المتطلبات المهمة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالنسبة لمدير المدرسة، ومن ثم للمعلمين وللعاملين بالمدرسة.

**ج- الآليات التنفيذية لتحقيق المتطلبات المادية والمعنوية:**

حيث تمثل آليات تحقيق المتطلبات المادية الخاصة بالبيئة الفيزيائية، وكفاية الأجور والرواتب والحوافز، والأمن والاستقرار، مكانة كبيرة بين متطلبات تحسين المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية

٩. التقييم الموضوعي لأداء المعلمين من قبل الإدارة المدرسية، الذي يدعم الجهود الجماعية ويشجعها، كما يدعم الجهود الفردية.

١٠. تطبيق الالتزام التنظيمي لإدارة المدرسة كدلالة على النجاح والتطور، ولتحقيقه لا بد من إلزامية تمكين العاملين؛ بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديهم، وتضيق الفجوة الموجودة بين القيادة الإدارية والمعلمين.

١١. توضيح أهداف العمل لمعلمي ذوي الإعاقة بشكل مشجع للعمل، وتحسيسهم لبذل أقصى جهد، ومراعاة التوازن بين تحقيق أهداف المدرسة وحاجات المعلمين.

١٢. تفعيل الإجراءات التي تعمل على تبني نمط الإدارة الذاتية، وتبني مفاهيم التفويض، ونقل السلطة بمدارس التربية الخاصة.

١٣. التحكم في الانفعالات من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين وقت حدوث الأزمات بمدارس التربية الخاصة.

١٤. تحقيق الكفاءة الذاتية والاستقلالية للمعلمين بمدارس التربية الخاصة.

١٥. مشاركة المجتمع الخارجي بكل فئاته وبكل مؤسساته في الاهتمام باحترام المعلم وتقديره، وتمكينه، ومشاركته في اتخاذ القرار بمدارس التربية الخاصة.

**ب- الآليات التنفيذية للمتطلبات المتعلقة بأنماط الاتصال لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة: منها ما يلي:**

١. صقل كفاءة المديرين في خلق أنظمة جيدة للاتصال بالتدريب والتأهيل، والتي من شأنها التأثير

الوقف الإسلامي، وإيجاد الكوادر القيادية التي تعمل على حسن توزيعها وكفاءة توظيفها.

٨. زيادة الرواتب والمكافآت؛ أملاً منها في تحسين مستوى الأداء للمعلمين والقيادة الإدارية بمدارس التربية الخاصة، واعتماد الأجور التنافسية.

٩. تطبيق الأجر العادل والمكافآت المالية والتعويضات المناسبة لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة؛ لما لها من دور مهم في رفاهية المعلمين.

١٠. تحديد مستوى الدخل المكتسب ليتناسب مع احتياجات معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وبحقق الاكتفاء الذاتي، وفي بالمعايير الاجتماعية.

١١. اعتماد الأجر الإضافي في حال العمل الإضافي، وجعل الأجور تنافسية للمعلمين، وتزداد دورياً بزيادة الأسعار، وبمرور الوقت.

١٢. رصد ميزانية لبناء مدارس للتربية الخاصة، وحجرات مصادر للمدارس العادية لذوي الإعاقة الجزئية؛ بحيث تتناسب شروط الأبنية ومواصفاتها مع معايير الجودة والاعتماد، وتحقق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وكافة العاملين.

١٣. تحسين الأجواء والظروف المادية للعمل بمدارس التربية الخاصة؛ من حيث الضوء، والحرارة، والصوت؛ بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

١٤. تطبيق مبدأ المدرسة المنتجة، وتفعيل مشاريع الأنشطة الإنتاجية المختلفة، واستغلال مقوماتها المادية والبشرية في زيادة مواردها المالية

لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، ومن الآليات التنفيذية لذلك ما يلي:

١. الثناء والشكر والتقدير للمعلم المجتهد؛ لإشباع الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي؛ لتحقيق المتطلبات المعنوية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٢. تحسين مهارات معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة وتطويرها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق المتطلبات المعنوية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٣. تصميم نظام حوافز يُشجع ويُطور التعاون بين القيادة الإدارية والمعلمين بمدارس التربية الخاصة، والعمل على تطويره.

٤. تصميم نظام أو لائحة تعمل على ربط الرواتب والمكافأة المادية والمعنوية بتقييم الأداء الوظيفي لمعلم التربية الخاصة؛ لتحفيزه على تجويد أدائه، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.

٥. التوازن بين ما يقدمه المعلمون من جهد بمدارس التربية الخاصة وما يتقاضونه من أجر.

٦. تحسين متغيرات البيئة المادية وحسن اختيارها وتخطيطها وتصميمها، مثل: الموقع العام الآمن، والبعيد عن الضوضاء ومخاطر الطريق، وتصميم الأبنية؛ من صفوف، وقاعات، ومختبرات، ومرافق صحية، ومطابخ، وتجهيزاتها، وأدواتها، وملاعب، وساحات، وحدائق؛ بمعايير قياسية تحقق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، وللتلاميذ، وكافة العاملين بمدارس التربية الخاصة.

٧. تحسين ظروف عمل المعلمين المادية؛ بتفعيل المشاركة المجتمعية لتمويل التعليم، وتفعيل نظام

وأجهزة العرض، مثل: البروجكتور، والسيورات الذكية، والألعاب التكنولوجية؛ لتجويد بيئة العمل لمعلمي ذوي الإعاقة، ولتلاميذ مدارس التربية الخاصة، ولتسهيل الاتصالات، وتبادل المعلومات بين المعلمين والقيادات الإدارية.

٣. حسن توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم للتلاميذ ذوي الإعاقة، وللتتمية المهنية المستدامة لمعلمي ذوي الإعاقة والقيادات الإدارية بمدارس التربية الخاصة؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٤. تجهيز مقر دائم للتدريب لمعلمي ذوي الإعاقة والقيادات الإدارية بمدارس التربية الخاصة، مجهز بكافة الأجهزة التكنولوجية بالمدرسة؛ للتدريب المستمر، ولتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة.

٥. تفعيل المشاركة المجتمعية في التطوع لعمل البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة.

٦. توظيف التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين المعلمين والقيادات الإدارية بمدارس التربية الخاصة.

٥- الآليات التنفيذية للمتطلبات الاجتماعية والنفسية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة للإسهام في تحسين المناخ التنظيمي وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، ومنها ما يلي:

١. تغيير المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة؛ بحيث يشمل التركيز على البعد الإنساني؛ من خلال الاتصال الفعال من قبل المدير بين الأفراد وجماعات العمل؛ بحيث يعمل الجميع بروح التعاون.

٢. تفعيل الإجراءات التي تؤكد الإيمان بقيمة معلم التربية الخاصة واحترام شخصيته، والمشاركة

لتحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

١٥. توفير عوامل الاستقرار والأمان الوظيفي والرعاية الصحية لمعلمي ذوي الإعاقة وأسرهم؛ مما يزيد من درجة الارتياح للمعلم، ويساعد على زيادة الابتكار لديهم، وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطوير وكفاءة الأداء.

١٦. إعادة تصميم موقع العمل؛ بحيث يراعى في التصميم ما يلي:

- تقليل تحركات المعلمين البدنية بمدارس التربية الخاصة؛ بوضع المعدات المكتبية بجوارهم.

- ضبط الإضاءة بدرجة مناسبة؛ لتمكين العاملين من إنجاز الأعمال.

- السماح لمعلمي ذوي الإعاقة بشخصنة مكان العمل، مثل: تعليق صورهم، ووجود نباتات، واستخدام ألوان تدخل البهجة بمكان العمل.

- توفير أماكن مجهزة لاستراحة المعلمين بمدارس التربية الخاصة خلال فترة الاستراحة.

د- الآليات التنفيذية للمتطلبات المتعلقة بالتكنولوجيا التعليمية للإسهام في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة، ومنها ما يلي:

١. زيادة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز مقر العمل بمدارس التربية الخاصة بالأدوات والتقنيات التعليمية التكنولوجية، وحجرات المصادر المجهزة، والصيانة الدورية والمستمرة.

٢. تجهيز مدارس التربية الخاصة بكافة الوسائل التكنولوجية ومتطلبات تقنيات المعلومات والاتصال، مثل: الشاشات التعليمية، وشبكات الإنترنت، وأجهزة الحاسب الآلي، والطابعات،

إعطاء الجوانب الإنسانية المكانة اللائقة بها،  
والمساعدة على تحقيق توافقهم مع البيئة الوظيفية.

٩. توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تضمن سلامة  
معلمي ذوي الإعاقة والعاملين، والسماح باختيار  
جداول أعمال تناسبهم وتخطيطها، وتزويدهم  
بالأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء عملهم  
بكفاءة.

و- الآليات التنفيذية للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة في  
صنع القرار واتخاذ معلمي ذوي الإعاقة بمدارس  
التربية الخاصة؛ للإسهام في تحسين المناخ التنظيمي،  
وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة،  
ومنها ما يلي:

١. تصميم رؤية مستقبلية وتطويرها، واستراتيجيات  
لمشاركة المعلمين في صنع القرار واتخاذ بمدارس  
التربية الخاصة.

٢. دعم الإدارة المدرسية، ومساندة القرارات التي  
اشترك في صنعها معلمو ذوي الإعاقة في مدرسة  
التربية الخاصة.

٣. إتاحة الفرصة لمعلمي ذوي الإعاقة لصياغة  
السياسات، وهذا يمثل عنصراً مهماً في رفع  
معنوياتهم بمدرسة التربية الخاصة، وحماسهم  
للنظام المدرسي.

٤. مشاركة المعلمين بمدارس التربية الخاصة في  
اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم؛ باستطلاع  
آرائهم، ودوائر الجودة، والنقابات.

٥. التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية السلطة بمدارس  
التربية الخاصة؛ بإجراءات تضمن إعادة توزيع  
سلطات اتخاذ القرار وتفويضها لمستويات أدنى؛  
بتقليل المستويات التنظيمية الهرمية.

والتعاون في اتخاذ القرارات التي تهتم مصيره أو  
عمله بالمدرسة.

٣. وضع الأسس واللوائح الداخلية بمدارس التربية  
الخاصة، والتي تتيح الفرصة لمعلمي ذوي الإعاقة  
لتحقيق التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية  
والشخصية؛ وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي، وحب  
العمل والالتناء له، والثقة والأمان الوظيفي،  
وبالتالي تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٤. توفير برامج الرقابة الاجتماعية، والرعاية  
الصحية، والتركيز على برامج الأمن والسلامة  
المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

٥. تقليل عدد ساعات العمل للمعلمين بمدارس التربية  
الخاصة؛ لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وإعطاؤهم  
مزيداً من الوقت لترسيخ العلاقات الاجتماعية فيما  
بينهم، والاشتراك بالأنشطة الترفيهية واللاصفية  
بالمدرسة.

٦. تفعيل دور نقابة المعلمين في توفير رحلات  
ترفيهية واجتماعية، وصندوق زمالة؛ للمساندة  
الاجتماعية للمعلمين في المناسبات الاجتماعية  
المختلفة التي يمرون بها؛ سواء (زواج، أو وفاة، أو  
ظروف مرضية خاصة بأحد أعضاء هيئة التدريس  
أو أسرته، وتحتاج إلى مستشفى أو أموال قد لا  
يستطيع توفيرها)؛ مما يشعر المعلمين بالارتياح،  
وبضمان حقوقهم.

٧. تهيئة مناخ تنظيمي هادئ مريح من قبل الإدارة  
المدرسية بمدارس التربية الخاصة، يعمل على خلق  
بيئة خالية من التوتر والإجهاد، ويضمن مزيداً من  
الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الإعاقة.

٨. تحقيق السعادة للمعلمين في بيئة العمل بمدارس  
التربية الخاصة، وهذا المفهوم الراقى يقوم على

٨. قصور التشريعات التي تُلزم القيادات بمدارس التربية الخاصة بتحسين المناخ التنظيمي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

٩. صعوبة توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تضمن سلامة معلمي ذوي الإعاقة والعاملين، والسماح باختيار جداول أعمال تناسبهم وتخطيطها، وتزويدهم بالأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة.

١٠. ضعف البنية التحتية التكنولوجية بمدارس التربية الخاصة؛ مما يعوق استخدام التقنيات الحديثة في تعليم المعاقين، وفي التدريب المهني المستمر لمعلمي ذوي الإعاقة؛ لتجويد الحياة الوظيفية لهم.

١١. ضعف مناسبة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التربية الخاصة لتحقيق متطلبات جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

١٢. الافتقار إلى المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمشاركة والعمل التعاوني، ويشجع على الابتكار.

١٣. ضعف الثقة بين العاملين وإدارة المدرسة.

١٤. الاعتقاد بأن المكاسب العائدة على مدارس التربية الخاصة وعلى المعلمين لا تتناسب مع الزيادة في الإنفاق للقيام بالتطوير.

١٥. زيادة عدد ساعات العمل للمعلمين بمدارس التربية الخاصة، وزيادة عدد التلاميذ ذوي الإعاقة في الفصول؛ مما يقلل فرصة تعميق العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

سادساً: ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب على المعوقات المحتملة.

١. التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التربية الخاصة ومعلميها؛ لرفع الكفايات (المهنية، والإنسانية، والتكنولوجية، والاجتماعية) اللازمة

٦. الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

٧. معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها صنع القرار، وجمع البدائل المختلفة، وإجراء المشاورات لمعرفة أثره، وتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة.

٨. الاستعداد للتراجع عن القرار إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها بمدارس التربية الخاصة.

خامساً: بعض المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الآليات التنفيذية لمتطلبات التصور المقترح

١. قلة المخصصات المالية الموجهة لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين.

٢. ضعف المشاركة المجتمعية في التمويل والتطوير للمؤسسات التعليمية ومدارس التربية الخاصة.

٣. قلة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين لإدارة البيئة الصفية، والمشاركة في صنع القرار واتخاذها.

٤. قلة تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية.

٥. بطء الإجراءات الإدارية الخاصة بالمعلمين، وضعف تفعيل الإدارة الإلكترونية؛ لرفع الملفات، أو تحديث الوثائق والمستندات.

٦. قلة اقتناع القيادة بمدارس التربية الخاصة بأهمية جودة حياة العمل وتأثيرها الإيجابي على أداء المعلمين، ومقاومة التغيير.

٧. قلة الدور الذي تقوم به نقابة المعلمين بتحسين ظروف عمل المعلمين الاجتماعية والمادية والمهنية، وقلة الخدمات التي تعمل على تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٧. سن التشريعات التي تضمن تحسين المناخ التنظيمي، وبالتالي جودة الحياة الوظيفية للمعلم بمدارس التربية الخاصة.

٨. تحسين البيئة الفيزيائية للعمل، وتوفير فرق للصيانة الدورية للتجهيزات والمباني وحجرات المصادر؛ لتهيئة المناخ الذي يحقق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

٩. تشجيع تطبيق بعض الأنماط الإدارية الإيجابية، مثل: الإدارة الذاتية، والإدارة بالمشاركة، ولا مركزية السلطة، وتفويض السلطات بما يتناسب مع فريق العمل بمدارس التربية الخاصة؛ وذلك لدفع الموارد البشرية بالمدارس لتحقيق الاكتفاء الذاتي من الموارد المادية، ورفع الروح المعنوية والولاء والانتماء للمدرسة، وإشاعة جو من التعاون وتبادل المعلومات بين المعلمين ورؤسائهم.

١٠. تصميم برنامج وزاري يعمل على ربط الرواتب والمكافأة المادية والمعنوية بتقييم مستوى الأداء الوظيفي لمعلم التربية الخاصة؛ لتحفيزه على تجويد أدائه، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.

١١. التخطيط لبناء المزيد من مدارس التربية الخاصة؛ لتناسب مع أعداد التلاميذ ذوي الإعاقة المقبولين، والتخطيط للموقع والتجهيزات، وللبنية التحتية التكنولوجية بمعايير قياسية تتفق مع معايير الجودة والاعتماد، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلم وكافة الموارد البشرية بها.

١٢. تصميم برامج الرعاية الاجتماعية وتفعيلها، وبرامج الرعاية الصحية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، والتركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.

لهم لنجاح العمل والتطوير، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٢. الاهتمام بجودة برامج التنمية المهنية المستدامة، وتركيزها على ما يحتاجونه من برامج، وعلى التطبيق مع الجانب النظري، والتخطيط للاحتياجات التدريبية المستقبلية.

٣. استقطاب الكفاءات من المديرين والمعلمين للعمل بمدارس التربية الخاصة، ورفع مستواهم، وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، وتحفيزهم، وتقدير جهودهم.

٤. الالتزام من قبل وزارة التربية والتعليم بتوفير الأعداد المطلوبة للعمل من المعلمين والمديرين المؤهلين؛ سواء على مستوى التخطيط، أو التنفيذ، وعدالة توزيع الأعباء التدريسية والإدارية؛ بما يتناسب مع احتياجات مدارس التربية الخاصة، والتوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للمعلمين.

٥. نشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية بمدارس التربية الخاصة؛ بتنظيم لقاءات وندوات مع الخبراء، وحضور مؤتمرات عن جودة الحياة الوظيفية، وكيفية توفير المناخ التنظيمي الهادئ والمريح الخالي من الإجهاد والتوتر، الذي يدفع للتغيير والتجويد عن قناعة، وبالتالي تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وكافة العاملين.

٦. فتح قنوات للتواصل مع المجتمع الخارجي ومؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور؛ عن طريق مجالس الأباء وتبادل الزيارات؛ لتفعيل المشاركة المجتمعية في تمويل مدارس التربية الخاصة وتطويرها، وتقدير جهود معلمي ذوي الإعاقة بالمدارس، وتوفير كل ما من شأنه ضمان جودة الحياة الوظيفية لهم.

## المراجع\*

### أولاً: المراجع العربية

أبو حجيله، بكر علي، الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٣). "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، ٤٠ (٤)، ١٤٠٧-١٤٢٩.

أحمد، علاء فريج، صقر، السيد احمد، والنجار، علاء الدين السعيد (٢٠٢١). علاقة جودة الحياة الوظيفية المدركة بالكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ٣ (١٠٠)، ٣٠٩-٣٢٨.

الأشرفي، رياض أحمد، والسديمي، ذاكر محفوظ (٢٠١٣). جودة حياة العمل في الاتحاديات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية، *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*، جامعة الموصل، العراق، السنة ١٩ (٦٢) سبتمبر، ٨٧-١٤١.

الأندونوسي، فريدة محمد (٢٠١٩). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى (دراسة ميدانية)، *مجلة البحث العلمي في التربية*، المملكة العربية السعودية، (٢٠) ج ١٤، ١-٣٣.

١٣. تخفيف العبء التدريسي لمعلمي ذوي الإعاقة؛ لتهيئة الفرصة والوقت الذي يسمح بتعميق العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

١٤. تمكين المعلمين بمدارس التربية الخاصة، وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، وسياسات العمل، وبالنقابات المهنية.

١٥. تفعيل دور نقابة المعلمين في تشجيع مدارس التربية الخاصة لتوفير المناخ التنظيمي الذي يسعى لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة.

١٦. تحديد يوم للاحتفال بمعلم ذوي الإعاقة المبدع والمثالي، والقيادي المبدع بمدارس التربية الخاصة، ورصد جوائز تقديرية معنوية ومالية لمدارس التربية الخاصة التي تحقق جودة الحياة الوظيفية؛ حسب المعايير القياسية بمدارس التربية الخاصة.

### مقترحات لبحوث مستقبلية

- متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول.
- دراسة تقييمية للمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسعادة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى معلمي مدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا STEM.

\* **ملحوظة:** تم الالتزام بالتوثيق بنظام ال (APA) الإصدار السابع بقائمة المراجع حيث لا يوثق المجلد بالحروف لكن بالأرقام *المائلة فقط*، والعدد بالأرقام فقط بين قوسين ( ) دون وجود فاصلة بين رقم المجلد والعدد وبلي ذلك رقم الجزء إن وجد.

"دراسة تحليلية"، *مجلة الثقافة والتنمية*،  
مصر، ١٧ (١١٠)، نوفمبر، ٩١-١٣٠.

جلجل، نصره محمد، عجاج، محمود عبد الفتاح،  
والنجار، علاء الدين السعيد (٢٠١٩). العلاقة  
بين الكفاءة الذاتية

النفسي لدى معلمي التربية الخاصة، *مجلة كلية التربية*،  
١٩ (١)، ٢٥٥-٢٧٦.

جمال الدين، رشا محمد (٢٠٠٩). *الجودة الشاملة في  
تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة*، القاهرة، دار  
الفكر الجامعي.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). مجلس الشعب،  
دستور جمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤،  
المادة ٨١.

جوهر، علي صالح، وعلى، علي ابراهيم (٢٠٠٤).  
*النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية*، دمياط،  
دار المهندس للطباعة والنشر.

حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠١). *إدارة بيئة التعليم  
والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل  
والمدرسة*، القاهرة، دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة (٢٠٠٧). الإشراف التربوي "واقعه  
وأفاقه المستقبلية في مملكتي البحرين والعربية  
السعودية، ط (٢)، عمان، دار المناهج للنشر  
والتوزيع.

حسن، رسمي محمد (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي في  
الإدارة التربوية*، الإسكندرية، دار الوفاء  
للطباعة والنشر.

الحمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي*،  
عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

بحر، يوسف وأبوسويح، أيمن سليمان (٢٠١٠). "أثر  
المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين  
الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، *مجلة  
الجامعة الإسلامية*، الجامعة الإسلامية بغزة،  
١٨ (٢)، ٥-٣٥.

بحر، يوسف عطية، ونصار، إيمان حسن (٢٠١٤). جودة  
حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي:  
دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في  
وكالة الغوث العربية للإدارة، مصر، *المؤسسة  
العربية للتنمية الإدارية*، جامعة الدول  
العربية، (٨)، ١-٩٠.

بركات، غسان، وصبيرة، فؤاد تفاعلة، وعصام،  
ناصر (٢٠١٥). مدى مشاركة معلمي المدارس  
في اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض  
المتغيرات - دراسة ميدانية لمعلمي مرحلة التعليم  
الأساسي في محافظة اللاذقية، *مجلة جامعة  
تشرين للبحوث*، سورية ٣٧ (٢)، ٢٨٣-٣٠٥.

البطيخي، نهاد علي (٢٠١٠). "المناخ التنظيمي وعلاقته  
بتطوير أداء مشرفي دوائر النشاط الرياضي  
بالجامعة الأردنية"، *مجلة العلوم  
التربوية*، القاهرة، ٣٧ (٢)، ٥٠٠-٥٣٦.

جابر، منار محمد (٢٠١٩). الإبداع التنظيمي بمدارس  
التربية الخاصة المصرية في ضوء  
الإرجونميكس: تصور مقترح، *المجلة التربوية*،  
كلية التربية، جامعة سوهاج، (٦٤)،  
أغسطس، ٥٩٥-٦٩٦.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٨). *جودة الحياة الوظيفية  
في منظمات الأعمال المصرية*، الاسماعيلية،  
مطبعة العشري.

جاد الله، كيرلس سليمان (٢٠١٦). استراتيجيات مقترحة  
لتطوير مدارس التربية الخاصة بصعيد مصر

حنظل، قاسم أحمد، ومحمود، ناجي عبد الستار،  
وحمدان، أحمد خلف (٢٠١٦): تشخيص  
مستوي جودة حياة العمل في المدارس الثانوية  
دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في  
محافظة أربيل، *مجلة تكريت للعلوم الادارية  
والاقتصادية*، العراق، ١٢ (٣٥) ٥-٩٥.

خطاب، سمير سعد، ومحمود، ماجدة حسين  
(٢٠١٠). الاحتراق النفسي والأعراض  
السيكوماتية لمعلمي التربية الخاصة، *مجلة كلية  
الأداب*، جامعة عين شمس، ٣٨، ٨٨٥ -  
٩٢٨.

ديري، زاهد محمد (٢٠١١). *السلوك التنظيمي*، عمان،  
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الراشد، أحمد عبد العزيز (٢٠٠٧). تأثير النمط القيادي  
لمدير المدرسة على المناخ التنظيمي والصفوي  
في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية،  
*مجلة كلية التربية*، جامعة الإسكندرية، ١٧  
(٢)، ٢١٠-٢٤٣.

رشاد، عبد الناصر محمد (٢٠١٧). الصحة التنظيمية  
لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا  
الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة  
التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة  
والإدارة التعليمية، ٤ (١٣)، ١٥-١٣٢.

زاهر، تيسير سليم (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل في  
الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية" على مركز  
خدمة المواطن (النافذة الواحدة)، *مجلة تشرين  
للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم  
الاقتصادية والقانونية، ٣٨ (١)، دمشق، ١٠٣-  
١١٨.

زناتي، أمل محسوب، وأحمد هالة عبد  
المنعم (٢٠١٣). جودة حياة العمل لدى معلمي

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في  
ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، *مجلة  
التربية*، كلية التربية بالأزهر، ١٦  
(٤١)، ٢٤٣-٣٢٠.

الزيادي، مها عادل (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية في  
المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، *المجلة  
العلمية للاقتصاد والتجارة* جامعة عين شمس،  
(٢)، ٢٥٥-٢٨٠.

السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري  
لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن،  
*المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، الأردن، ٥  
(٣)، ٩٢-١٠٤.

سلاطينية، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل (٢٠٠٨). *التنظيم  
الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم"*  
القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

سليمان، شريف عبد الله (٢٠١٦). جودة الحياة الوظيفية  
لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية  
جامعة عين شمس وجامعة الملك سعود، *مجلة  
الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية  
المقارنة والإدارة التعليمية، (٣)، ١٤٩-٢٤٧.

السيد، سماح السيد (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة  
الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام  
في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، *مجلة كلية  
التربية*، جامعة المنوفية، ٣٣ (١)، ٢٤٨-٢٩٠.

السويطي، شلبي السيد (٢٠١٧). جودة حياة العمل  
وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي  
الوزارات الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس  
المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، جامعة  
القدس المفتوحة، ٢ (٨)، ١٣٠-١٥٠.

الطجم، عبدالله، والسواط، طلق (٢٠١٢). *السلوك التنظيمي*، ط (٤)، جده، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.

عبد الجواد، عاطف سيد (٢٠١٩). *التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، المجلة العلمية بكلية الآداب*، (٣٤) ج ٢، ٦٨٢-٧٣٠.

عبدالرحمن، إيمان جميل (٢٠١٤). "واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته ببعض المتغيرات"، *مجلة الطفولة والتربية*، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٦ (١٧)، ٤٠١-٤٣٩.

عبد العزيز، أسماء فتحي (٢٠٢١). *اتجاهات معلمي التربية الخاصة أثناء وقبل الخدمة نحو التعلم الرقمي لذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة العلمية للتربية الخاصة*، ٣ (١)، ٤٤-١٩، مارس.

عبدالمنعم، نادية محمد، ومصطفى، عزة جلال (٢٠١٢). *الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية*، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*، القاهرة، مكتبة عين شمس.

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (٢٠٢٠). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، ط (١٩)، القاهرة، دار الفكر العربي.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). *الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشمراي، حامد محمد علي (٢٠١١). "المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية"، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، مؤسسة الرشد ناشرون بالرياض، المملكة العربية السعودية، ٥ (٢)، ٤٧-٦٩.

شميلان، عبد الوهاب بن شهاب (٢٠١٩). *كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (٢)، ٢١٦-٢٣٥.

الشهري، سلطان حسن، (٢٠١٤). "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في مدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، *مجلة عالم التربية*، القاهرة، ١٥ (٤٧)، ٢٦٥-٣٧٠.

صديق، زهرة، ويحيى، بشلام (٢٠٢١). *جودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية* "دراسة ميدانية"، *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، ٥ (٢)، ٤٧٩-٥١٥.

الصفار، أحمد عبده اسماعيل (٢٠٠٩). *أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الأردن، (٧٦)، ٦٥-٩٦.

صويص، محمد ابراهيم (٢٠١٨). *واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي* "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالاسماعيلية جامعة قناة السويس، ٩ (٢)، ٤٩٠-٥٢٤.

عليمات، خالد عيادة (٢٠١٥). **ضغوط العمل وأثارها على الأداء**، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.

عمر، خديجة علي (٢٠١٩). دور المعلم في تعزيز الانتماء والولاء الوطنيين دراسة استقرائية نظرية، **مجلة الآداب والدراسات النفسية والتربوية**، (١) ديسمبر ٢٠١٩-٢٤٥.

عوض، حسن منصور، السيد، جاد الرب سيد، ومحمد، السعيد هاني (٢٠١٢). الإطار الفكري والفلسفي لجودة الحياة الوظيفية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، جامعة قناة السويس، ٣ (١)، ٣٠٦-٣٤٩.

الغريب، شبل بدران، وحسين، سلامة عبد العظيم، والمليجي، رضا ابراهيم (٢٠٠٥). **الثقافة المدرسية**، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الفنجري، حسن عبد الفتاح؛ ومصطفي، وحيد كامل؛ والحربي، مشاعل سفاح (٢٠١٩). موقع الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة السمعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية**، (٩)، أغسطس، ١٦٤-١٩٥.

فلية، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط (٢)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القاضي، محمد يوسف (٢٠١٥). **السلوك التنظيمي**، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع .

كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٧). **الإتصال والصراع التنظيمي**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

عزب، محسن عبد الستار (٢٠٠٨). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عزيز، رياض ضياء (٢٠١٧). دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، الأردن، ١٩ (١).

العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن (٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين "دراسة ميدانية" على عينه من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، **مجلة التربية، كلية التربية**، جامعة الأزهر، ١ (١٥٧)، ٧٣٥-٧٩١.

عطا، رجب أحمد؛ وعطا، أسامة أحمد (٢٠١٨). كفاءة التمثيل المعرفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التربية الخاصة، **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ١ (٢)، ديسمبر، ١٤-٧٥.

علام، سحر فاروق (٢٠١٢). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **مجلة دراسات علمية في علم النفس**، ١١ (٢)، ٢٤٣-٣٠٦.

علام، منال محمد (٢٠٢٠). "تطوير وحدات التدريب في ضوء متطلبات الجودة بمدارس التعليم الأساسي"، **مجلة القراءة والمعرفة**، ٢٠ (١)، فبراير، ٣٨-٥٤.

علي، أسماء فتحي (٢٠٢٠). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باستخدام مدخل التمكين، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها كلية التربية، ٣١ (١٢١)، ٥٠٧-٥٧٨.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وتأثيرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ٢٦ (٢)، ٢٥١-٣١٨.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٧). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*، القاهرة، المكتبة العصرية.

النجار، حميدة محمد (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي" دراسة تطبيقية"، *مجلة صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، جامعة الأزهر، ٢١، (٧٢)، ٢٢٥-٢٧٠.

الهيبي، خالد عبد الرحيم (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٠). قرار وزاري رقم ٣٧ بتاريخ ٢٨ / ١ / ١٩٩٠ بشأن اللائحة التنفيذية لمدارس وفصول التربية الخاصة في مصر.

\_\_\_\_\_ (١٩٩٥). قرار وزاري رقم ٣١٣ بتاريخ ٢١ / ٩ / ١٩٩٥ بشأن الإشراف التربوي والتوجيه والمتابعة الميدانية لمدارس وفصول التربية الخاصة.

\_\_\_\_\_ (١٩٩٩). قرار وزاري رقم ٥٥٧ لسنة ١٩٩٩ بشأن منح حافز ال ٨٠% من الأجر الأساسي للعاملين بمدارس التربية الخاصة.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٧). *التوجهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة في مصر*.

\_\_\_\_\_ (٢٠١٠). قرار وزاري رقم ١٢٢ بتاريخ ٣٠ / ٥ / ٢٠١٠ استمرار حوافز العاملين

ماهر، أحمد علي (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"*، الإسكندرية، الدار الجامعية.

\_\_\_\_\_ (٢٠١١). *تطوير المنظمات*، الإسكندرية، الدار الجامعية.

محمود، هويدا حنفي (٢٠١١). الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة وعلاقته بقيم العمل في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، *رسالة في التربية وعلم النفس*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض.

مختار، وحيد مصطفى (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدي معلمي التربية الخاصة، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، (١١٨) ج ١، ابريل، ٢٨٠-٣١٠.

المركز القومي للبحوث التربوية (٢٠١٠). تقرير عن مؤسسات التربية الخاصة، القاهرة.

مصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨). *الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية استراتيجية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

المعاينة، عبدالعزيز فايز (٢٠١٣). "دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ٢ (٥)، ٣٠٥-٣٤٨.

معلولي، ريمون (٢٠١٠). جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة - دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي بمدينة دمشق، *مجلة جامعة دمشق*، ٢٦ (٢-١)، ٩٧ - ١٣٦.

- Journal of Special Education and Guidance & Counselling* (TIJSEG) v(10) n1 75- 85.
- Baleghizadeh, Sasan & Gordani, Yahya (2012). Motivation and quality of work life among secondary school EF Teachers, *Australian journal of teacher education* ,37 (7). July 30 -4.
- Canli, S;& Özdemir, Y (2022). The Impact of organizational climate on organizational creativity in educational institutions, i.e.: *inquiry in education*, v(14) n1 Article 6.
- Çetinkanat, Ayse Canan & Kösterelioglu, Meltem Akin (2016). Relationship between quality of work life and work alienation: Research on teachers, *Universal journal of educational research*,4 (8).1778-1786.
- David, A.S., (2003). *Concise dictionary of business management* , London, Rutledge.
- Don, Yahya , Yaakob, Mohd Faiz Mohd , Wan Hanafi, Wan Rozimi , Yusof, Mat Rahimi , Kasa, Muhamad Dzahir , Fauzee, Mohd Sofian Omar & Keeree,
- Hareesol Khun In (2021, June): Challenges for using organizational climate
- بمدارس التربية الخاصة وأقسامها بالإدارات ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة، مادة ١.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، المشروع القومي لمصر.
- \_\_\_\_\_ (٢٠١٥). قرار وزاري رقم ٤٢ بتاريخ ١ / ٢ / ٢٠١٥ بشأن قبول الطلاب ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم العام.
- وهبة، عماد صموئيل (٢٠٠٨). تطوير مدارس التربية الفكرية بمحافظة سوهاج في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لتعليم المعاقين: دراسة تحليلية ميدانية، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ج ٢٤، ٣٧٥ - ٤٤٠.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Adhikari, D.,(2012).Decent work and work life quality in Nepal: an observation, *employee relations*, Vol(34), Issul.
- Asabarirajan, N.,(2011). ) A study on quality of work life and organizational performance among the employees of public and private banks in dindigul, *International Journal of economics and research* – *IJER*, Vol (2), Issue6.
- Ahmet (2021): Investigation of Career Adaptability of teachers working in special education schools, Online Submission, *Turkish International*

- doctors in Punjab*, management and labor studies.
- Kanten, P. & Ülker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: *An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises*. The Macrotheme Review 2(4), 144-160.
- Kesici, A Elitok; C, & Veysel K (2020). Quality of school life in Turkey, Finland and South Korea, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, v9 n1 .100-108 Mar.
- Kulbas, E; Kara, A (2021): Investigation of career adaptability of teachers working in special education schools, Online Submission, *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling (TIJSEG)* v10 n1 75.
- Ladyong, B .L. (2014). Organizational climate and teacher's work motivation: A case study of selected schools in prachinburi, Thailand. *Scholarly Journal of education*, 3(5), 52-57.
- Lee, J.(2007). Further validation of a need-based quality –of work life(QWI) measure evidence from tools for measuring teacher job satisfaction, *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, Vol. (10), No. 2, 465- 475.
- Ertürk, R., ( 2022) : The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions, *International Journal of Contemporary Educational Research*, v (9) n1 .191-203 Mar.
- Ghavifekr, S.& Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Educ. Rev*, 17(1), 87-106.
- Horst, D., Broday, e., Bondarick, R., Serpe, L., Pilatti, L.,(2014). quality of working life and productivity: An overview of the conceptual framework, *international journal of managerial studies and rsearch* , Vol.2, No.5, June, 87-98.
- Kalaiselvi. K & Jayakumar.A. ( 2012). Quality of work life –an overview, *international journal of marketing financial services management research.1*,(10).140-151.
- Kang. L.,(2013). *Determinants of quality of work life acase of veterinary*

- Towards an integrated outlook, *International research journal of management*, Vol.8, No1, January-Feb,62-72.
- Rani, R. & Rani, P. (2014). Influence Of Organizational Climate Of Elementary Schools On Job Satisfaction Of Elementary Teachers. *International Journal of Science, Environment*, 3(2), 652 – 658.
- Rethinam, S. & Ismail,M., (2008).Constructs of quality of work life:a perspective of information and technology professionals, *European journal of social science*,7(1), 20-38.
- Rodrigues, G. & Gowda, P. (2011). A study of organizational climate in professional college libraries and information centers in Mangalore city. *Annals of Library and Information Studies*, 1(58), 24-33.
- Reetika.T & Dinesh.S ( 2019).A Study of Impact of quality of work life on work performance, *Management and labor studies* 44, (3),326-344.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *annu. Rev. Psychol.*, 1 (64), 361–388.
- marketing practitioners, *applied research quality life*.
- Li, Z., Zhu, T. & Luo, F. (2010). A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises. *Journal Of Computers*, 5(4), 508-515.
- Monkevicius,A.,(2014).Quality of working life concept and empirical indicators, January pp1-22. Available at://www researchgate. Net/ publication 269627/68./27-3-2023.
- Noor,S., & Abdullah, M.,(2012). Quality of work life among factory workers in Malaysia, *Journal of social and behavioral sciences*, Vol(35), 734-755.
- Pavvithra,S.& Barani ,G ,(2012).A study Quality of work life of Lowyers in coimbatore district, *Indian streams research Journal*, Vol(2)Issi.1-11.
- Peña-Suárez, E., Muñoz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E. & García- Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: *Psychometric properties of the clior scale*. *Psicothema*, 25(1), 137-144.
- Ramasamy.,A., (2017). Quality of work life of the higher education sector:

- management information*, Vol.2  
Issue 9-24.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., ASL, Z.,  
K.(2014) Identification the  
components of quality of work life  
and measuring them in faculty  
members of Tehran university,  
*Iranian journal of management  
studies* (UMS), Vol(7) No1, January,  
41- 66.
- Sherab D, Patcharin S & Kantabhat  
A.,(2019). School teacher in Rural  
Bhutan: Quality of work life, well-  
*being and the risks of resigantion*  
*South Asia Reasearth*, 39 (3), 270-  
284.
- Yashik .M., (2015).Astudy over the factors  
affecting quality of work life: an  
analysis of employees of a private  
limited company in calicut kerala, ,  
*international journal of*