

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Karim Ako Mohammed, Ali Chya Mohammed & Mazal Mohammed Mazhar. Quality of work life and its impact on strategic recovery: A field study in Salah al-Din Education. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (2):112-120.

## Quality of Work Life and Its Impact on Strategic Resilience: A Field Study in the Directorate of Education in Salah al-Din

Ako Muhammad Kareem <sup>1</sup>, Chiya Mohammed Ali <sup>2</sup>, Mohammed Mudheher Mezal <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Charmo University - College of Administration and Economics - Business Administration Department, Sulaimaniyah, Iraq

<sup>2</sup> Sulaimaniyah Polytechnic University - Chamchamal Technical Institute - Business Administration Department, Sulaimaniyah, Iraq

<sup>3</sup> Ministry of Education / General Directorate of Education in Salah Al-Din Governorate, Salah Al-Din, Iraq

[ako.mohamed@charmouniversity.org](mailto:ako.mohamed@charmouniversity.org) <sup>1</sup>, [Chiya.ali@spu.edu.iq](mailto:Chiya.ali@spu.edu.iq) <sup>2</sup>, [dr\\_mohammed\\_m@alimamunc.edu.iq](mailto:dr_mohammed_m@alimamunc.edu.iq) <sup>3</sup>

**Abstract:** This study aims to examine the impact of Quality of Work Life (QWL) as an independent variable, represented by its two main dimensions (employee development and work environment), on strategic recovery as a dependent variable within the General Directorate of Education in Salah Al-Din. The research problem arises from the central question: Does QWL contribute to improving strategic recovery among employees in Salah Al-Din Education? The study adopted a descriptive analytical approach, and its sample consisted of employees in the directorate. A total of 27 questionnaires were distributed, of which 25 were returned and deemed valid for analysis, with a response rate of 92%. Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics and linear regression to test the hypotheses. The findings revealed a significant effect of QWL on strategic recovery. Each dimension of QWL independently demonstrated a positive influence on strategic recovery, highlighting the importance of a supportive work environment and effective employee development programs. Results also indicated relatively high mean values for the study variables, reflecting employees' awareness of the importance of practices that enhance organizational ability to adapt to environmental changes. The study recommends increasing attention to QWL by enhancing training programs, applying the principle of "placing the right person in the right position," and strengthening managerial credibility in addressing problems to improve strategic recovery capacity.

**Keywords:** Quality of Work Life, Salah Al-Din Education, Strategic Recovery.

## جودة حياة العمل وأثرها على التعافي الاستراتيجي دراسة ميدانية في تربية صلاح الدين

م.م. ناكو محمد كريم <sup>1</sup>, م. جيا محمد علي <sup>2</sup>, م.د. محمد مظفر مزعل <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة جرمو - كلية الادارة والاقتصاد - قسم / إدارة الاعمال، السليمانية، العراق

<sup>2</sup> جامعة السليمانية التقنية - معهد جهجمان التقني - قسم / إدارة الاعمال، السليمانية، العراق

<sup>3</sup> وزارة التربية/المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين، صلاح الدين، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير جودة حياة العمل بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعاده الأساسية والمتمثلة بـ(تطوير العاملين، بيئة العمل)، في التعافي الاستراتيجي باعتباره متغيراً تابعاً، في المديرية العامة لصلاح الدين. وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل جوهري مفاده: هل تسهم جودة حياة العمل في تعزيز التعافي الاستراتيجي لدى العاملين في تربية صلاح الدين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها العاملين في المديرية، إذ وُزعت (٢٧) استبانة، استرد منها (٢٥) صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٩٢%). جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر الإحصاءات الوصفية والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معرفية بين جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي، فضلاً عن تأثير كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل بصورة فردية في التعافي الاستراتيجي، مما يعكس أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة وبرامج تطوير فعالة للعاملين. كما بينت النتائج ارتفاع المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية تبني ممارسات ترفع قدرتهم التنظيمية على التكيف مع التغيرات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جودة حياة العمل عبر الاهتمام بالبرامج التربوية، وتطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى أهمية إظهار مصداقية الإدارة في معالجة المشكلات، بالشكل الذي يعزز قدرة المديرية على تحقيق التعافي الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، تربية صلاح الدين، التعافي الاستراتيجي.

Corresponding Author: E-mail: [ako.mohamed@charmouniversity.org](mailto:ako.mohamed@charmouniversity.org)

## المقدمة

تواجده المنظمات المعاصرة تحديات متضارعة ناجمة عن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وتنامي المنافسة العالمية، مما يفرض علينا تبني فلسفات إدارية حديثة تعزز قدرتها على التكيف والمحافظة على مواردتها الاستراتيجية، ويعُد المورد البشري الركيزة الجوهرية في نجاح هذه المنظمات، إذ تسهم جودة بيئة العمل التي يعيشها الأفراد في رفع مستويات الأداء وتحقيق الاستقرار الداخلي، وفي هذا السياق، يُنظر إلى جودة حياة العمل بوصفها إطاراً شمولياً يعزز رضا العاملين وانتهاءهم، ويعُيّن الظروف الداعمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما تقدم، تتجه هذه الدراسة إلى المديرية العامة لصلاح الدين لبحث مدى انعكاس جودة حياة العمل فيها على قدرتها في تحقيق التعافي الاستراتيجي، وهو مفهوم إداري حديث يُعنى بقدرة المنظمة على استعادة توازنها واستمرار نشاطها على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين في المديرية وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

تنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم كيفية توظيف جودة حياة العمل لتحسين التعافي الاستراتيجي في المؤسسات العامة، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة عمل ديناميكية، كما تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي، وقياس العلاقة بينهما ميدانياً، وصولاً إلى تقديم مقتراحات عملية تسهم في تطوير واقع المديرية.

وتأتي الدوافع الرئيسية لإجراء البحث من محدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في السياق التربوي، فضلاً عن حاجة المؤسسات التعليمية إلى آليات تعزز جاهزيتها للتعامل مع التغيرات، وتثير إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في دعم صانعي القرار داخل المؤسسة بوضع برامج تطوير ملائمة وتحسين بيئة العمل لتعزيز قدرة المديرية على مواجهة الأزمات والمحافظة على استمراريتها.

وقد واجه الباحث عدداً من الصعوبات أثناء التنفيذ، تتمثل في محدودية البيانات المتاحة، وتفاوت استجابة بعض الأفراد، إضافة إلى القيود الزمنية والإدارية المرتبطة بجمع البيانات وتحليلها، إلا أنه جرى تجاوزها بما يحقق أهداف البحث، يقسم البحث إلى أربعه مباحث، خصص المبحث الأول لعرض المنهجية العلمية للبحث، إما المبحث الثاني فقد خصص للجانب النظري، في حين جاء المبحث الثالث ليركز على الجانب التطبيقي، وأخيراً خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثين

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاًً: مشكلة البحث:

نظرًا للتحولات البيئية المتضارعة التي تواجهها المؤسسات العامة، أصبحت قابلتها على تحقيق التعافي الاستراتيجي شرطاً أساسياً لضمان استمرارية أدائها وكفاءتها التشغيلية، إلا أن مؤشرات الواقع العملي في المديرية العامة لصلاح الدين ظهر وجود تحديات ملموسة تحدّ من توفر هذا التعافي بالشكل المطلوب، ولا سيما ما يتعلق بقدرة المديرية على استيعاب الأزمات ومعالجتها بفعالية واستعادة استقرارها التنظيمي.

ويعزى ضعف التعافي الاستراتيجي في المديرية إلى جملة من الإشكالات؛ منها محدودية الإجراءات التي تعالج نتائج الإخفاقات التشغيلية، وقصور في تبني آليات فعالة للتصدي للمشكلات الطارئة، فضلاً عن ضعف نفحة العاملين بقدرة الإدارة على التعافي المؤسسي، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء واستدامة تقديم الخدمات. ورغم أن الأدبيات الإدارية تناولت مفهوم التعافي الاستراتيجي في سياقات مختلفة، إلا أن توظيفه في البيئة التعليمية العراقية ظل محدوداً، ولا سيما في ضوء تأثير محددات جودة حياة العمل.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة البحث حول وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى إسهام جودة حياة العمل بأبعادها في تعزيز التعافي الاستراتيجي في المديرية العامة ل التربية صلاح الدين، ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤل الآتي: إلى أي حد تؤثر جودة حياة العمل في تحقيق التعافي الاستراتيجي في المديرية العامة ل التربية صلاح الدين؟

**ثانياً: أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث في الآتي:**

١. تبرز أهمية هذا البحث بوصفه محاولة علمية يتم من خلالها تسلط الضوء على الأثر الذي تلعبه جودة حياة العمل على التعافي الاستراتيجي.
٢. يساهم البحث في إضافة معرفية برفد المكتبة المحلية بالبحوث العلمية التي اتسمت بمحودية الدراسات التي تطرقت إليها متغيرات البحث.
٣. الحاجة إلى تطبيق جودة حياة العمل من أجل الحصول على التعافي الاستراتيجي في تربية صلاح الدين.
٤. أهمية المتغيرات المبحوثة في البحث الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري إذ لم تطرق ليها الدراسات العراقية التي حاولت إن تربط بين جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي في تربية صلاح الدين.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

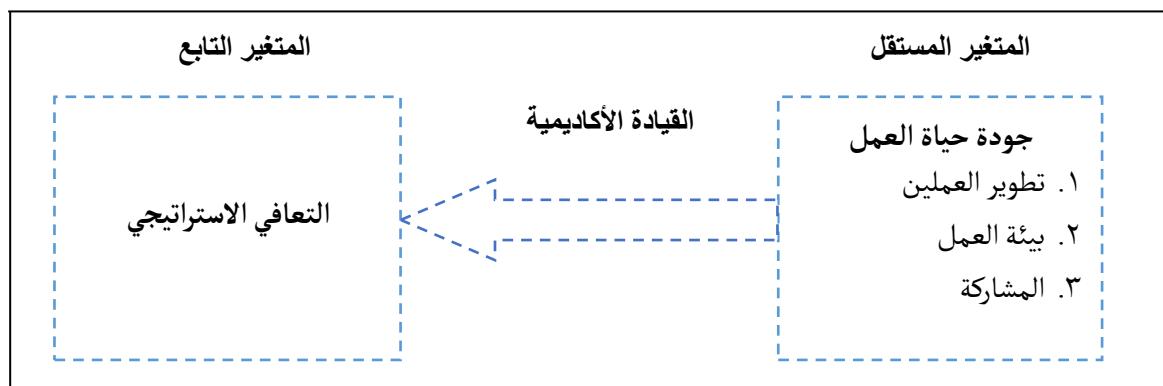
يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناعماً مع الاهتمامات التي أظهرها الباحثون في مجال جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي وهكذا فإن البحث الحالي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

١. التعرف على جودة حياة العمل وأثرها على التعافي الاستراتيجي في تربية صلاح الدين.
٢. تشخيص مستوى جودة حياة العمل في تربية صلاح الدين عينة البحث.
٣. معرفة مستوى التعافي الاستراتيجي في تربية صلاح الدين.
٤. من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يأمل الباحث في تقديم الحلول حول جودة حياة العمل التي تسهم في تحسين التعافي الاستراتيجي في تربية صلاح الدين.

**رابعاً: فرضيات البحث:**

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لجودة حياة العمل المتمثلة ب(تطوير العاملين ، بيئة العمل ) في تحقيق التعافي الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

**خامساً: المخطط الفرضي للبحث:**



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر / اعداد الباحثين

**سادساً: مجتمع وعينة البحث:**

تتمثل عنده مستوى الدقة 5% ومستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 27 تقريباً، حيث بلغت الاستمرارات المسترددة القابلة إلى التحليل 25 استبيانه بنسبة استجابة 92%.

وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- الإحصائيات الوصفية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار الوسط الحسابي  $.test$ .
- قوائم الاستبيان:

سابعاً: حدود البحث:

الحدود المكانية: تربية صلاح الدين  
الحدود البشرية: العاملين في تربية صلاح الدين  
الحدود الزمنية: ٢٠٢٤/١/١ لغاية ٢٠٢٥/٢/١

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة/المطلب الأول / جودة حياة العمل

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل:

تستند فلسفة جودة حياة العمل على فكرة جوهرها أن العاملين لديهم كامل الحق في العمل بما يرضي حاجاتهم ورغباتهم ، وعليه يجب على المنظمات أن تسرن نظمها الإدارية لتحقيق الهدف الأساسي لجودة حياة العمل والمتمثل بقناعة العاملين ورضاهما في بيئة العمل. (آل ياسين و أمين، ٢٠١٩)

تعتبر جودة حياة العمل هي الانعكاس الإيجابي لنوعية الحياة العامة التي يعيشها الموظف بشكل فردي ويساهم بشكل إيجابي نحو النمو الشامل للمجتمع ككل. (Sikanda & Sikandar, 2023)

جودة حياة العمل كونها مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة بغية تنمية وتطوير الحياة إثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على تحسين أداء الفرد وزيادة إنتاجية المنظمة. (السلطان & الطائي, 2020)

ثانياً: أهمية جودة حياة العمل:

تطمح المنظمات إلى استخدام برامج جودة حياة العمل، لقدرتها على تحقيق مجموعه من الفوائد الهمة ومنها: (حاجم و كامل، ٢٠٢٢) (Faeq, 2022)

١. إن جودة حياة العمل لا تستطيع إن تتمكن من جذب الكثير من المواهب الجديدة واليافعة فحسب، لكن يمكن من لاحتفاظ بالخبرات والمواهب الموجودة في المنظمة.
٢. تؤثر بشكل إيجابي على الكثير من الممارسات التي تخص إدارة الموارد البشرية مثل التدريب واستقطاب و اختيار العاملين واختيار الفريق المناسب للعمل .
٣. تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الكثير من أصحاب العمل في المنظمة
٤. جودة حياة العمل تسهم في تعظيم قدرة المنظمة التنافسية وليس فقط توظيف الأشخاص الأكفاء.
٥. تساعد جودة العمل على تحسين ظروف العمل وتطويرها لتحقيق أهداف العاملين والمنظمة.
٦. إن سعادة الموظف مع QWL وتحسين الأداء وتقليل التغيب وتقليل استنزاف المهنة وتقليل الإصابات المتعلقة بالعمل وتعزيز الاستمتاع بالعمل والرضا عن معظم جوانب الحياة بشكل عام.

ثالثاً: معوقات جودة حياة العمل:

تواجده تطبيق جودة حياة العمل العديد من المعوقات منها فردية ومنظمية التي تحاول دون إمكانية تطبيقها وتكون ناتجة عن أسباب خارجية أو داخلية وكالاتي: (قاسم و وهاب، ٢٠٢٣)

١. تعتقد الإدارة أن جودة حياة العمل المتاحة في المنظمة كافية ومرضية ليست الحاجة لبذل المزيد من الجهد لأن معايير تقييم الرضا غير فعالة.
٢. معارضه المديرين من السماح للموظفين بالمشاركة في عملية صنع القرار والتعبير عن أفكارهم لأنهم يخشون تعرض وظائفهم للخطر.
٣. تنظر النقابات العمالية ان برامج جودة الحياة العمل ما هي لا وسيلة لاستغلال العاملين من أجل تعظيم إرباح صالح المنظمة.
٤. فشل بعض العاملين من التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية.
٥. قلة الحافر المعنوي والمادي الذي يؤدي للرغبة في المعرفة والقابلية على برامج التكوين.

رابعاً: إبعاد جودة حياة العمل:

لقياس جودة حياة العمل وبشكل متكامل وإبعاد فراتات القياس تحقق جوانب جودة الحياة العمل بأبعادها الشخصية والنفسية والبيئية وان يتم توضيح هذه الإبعاد بشكل تفصيلي وكما يأتي: (Sikanda و Sikandar, ٢٠٢٣)

١. تطوير العاملين: بأنها عملية تعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبل من خلال تحسين قدرات العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تسهم وبشكل كبير في تحقيق انجاز المهام بكل فاعلية وكفاءة والعمل على تطوير الأداء. (Madraswale و Velmurugan, ٢٠٢٣)
٢. المشاركة: المشاركة في القرارات أهمية كبيرة تعمل على تحسين الروح المعنوية للعاملين وتعزيز التواصل بين الأفراد ورؤسائهم وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن وجهة نظرهم وإبداء آرائهم وذلك اثر في فهم ودارك العمل. (حاجم و كامل، ٢٠٢٢)

٣. **بيئة العمل:** وهي كل ما يحيط بالعاملين في مكان العمل ويؤثر فيهم ويتأثرون به فهي البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة خاصة الإطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل وابرز الظروف التي تؤثر على انجاز العمل وابرز تلك الظروف التي تؤثر على جودة الحياة في بيئة العمل وهي الإضاءة والحرارة وأنظمة شبكات الاتصالات كل هذه الظروف وجوهتها تؤثر بالعاملين. (السلطان و الطائي، ٢٠٢٠)

## المطلب الثاني/ التعافي الاستراتيجي

## أولاً: مفهوم التعافي الاستراتيجي:

جاء هذا المفهوم من فكرة ان الشخص المريض يمكن ان يشفى بعد اتخاذ الإجراءات والتدابير بعد مرضه من تناول الدواء والإجراءات الصحية الأخرى وهذا ما ينطبق على المنظمات التي تمر في حالة الندھور فأن الإعراض ستؤثر على ناتج القيادة الاستراتيجية الضعيفة للمنظمة، ونقص الإدارة المالية وضعف التنافس. (الفلاوي و الكرعاوي، ٢٠١٦)

يمكن تعريف التعافي الاستراتيجي بأنه سلسلة من الخطوات تقوم المنظمة باتخاذها تتضمن الخندق ، العودة، و المساعدة لمعالجة المشكلات التي تسبب حالات الاستياء لدى زبائنها نتيجة التعامل مع منتجاتها، من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية في القطاع الذي تعمل ضمن حدوده. (حسين و الحسن، ، ٢٠٢٢)

بانه الخطة الدفاعية التي تعتمد其 المنظمة من خلال الاعتراف بالمشاكل التي تواجهه العمل، واتخاذ الحلول السريعة لمعالجتها، من اجل تقوية علاقتها مع كافة المستفدين من الخدمة المقدمة للجمهور ( Migacz, 2017 ).

ثانياً: أهمية التعافي الاستراتيجي: يمكن توضيح أهمية التعافي الاستراتيجي على النحو التالي:

## ١. نقطة قوة للشركة

## ٢. يعزز مكانة الشركة في سوق التأمين

٣. يساعد على تجهيز الإدارية بالمعلومات التي يمكن بدورها ستسهم في تقليل حدوث فشل الخدمة

٤. يمنح للشركة فرصة تعزيز الروابط مع العملاء بعد فشل الخدمة

٥. يمثل أفضل طريقة للشركة في الاحتفاظ بالمؤمنين لهم وكسب ثقتهم. (محمود & لفقة، 2021)

ثالثاً: حالات التعافي: يمكن تقسيم حالات التعافي الى اربع انواع وهي : (العارضي، ٢٠٢٢)

١. حالة عدم التعافي: تتميز وحدات الأعمال التي تع ضمن منطقة مضطربة فضلاً عن امتلاكها حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في الصناعة بانها تعاني من المخاطر المترتبة على عملها بسبب مركزها الضعيف بالمنافسة.

٢. حالة التعافي المؤقت: هذه الحالة تجعل أي رئيس يفكر بإدارة الموارد الفائضة لديه تلبية متطلبات هذه الفترة حيث تعطى مرونة في مواجهة الازمات المتوقعة في ظل ظروف معينة وذلك لتغلب على حالة الركود والانخفاض التي قد تعافي منها.

٣- البقاء المستدام: كان الاعتقاد السائد بان الشركات التي تلي احتياجات ورغبات عملائها سوف تزدهر ومن ثم فان الشركات التي تفشل في هذه المهمه التي تضر بقصد او بدون قصد ستكون عرضه للنذهور.

٤. التعافي المستدام: من المرجح ان ينطوي التعافي المستدام الى تحول ناجح فمثلا عندما تكون مشاكل الشركة منتشرة ولكن بعد لم تصل الى مرحلة حرجة ويتمثل هذا في المرحلتين من استراتيجيات التحول الاولى وهي الانكماش وهو حل سريع من خلال خفض شامل في الحجم والتکاليف اما الثانية في التوحيد وتنفيذ برامج لتحقيق الاستقرار في الشركة

#### رابعاً: استراتيجيات التعافي:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تعافي المنظمات وهي :

١. استراتيجية التخندق: تستند هذه الاستراتيجية على إعادة التنظيم والتأثير على الأفراد العاملين وتحفيزهم وتوزيع المهام والمسؤوليات وإعادة النظر في السياسات المتتبعة على الرقابة والأنظمة كل ذلك يطلق على التغييرات التنظيمية هذه من ناحية إما من ناحية الأخرى التي تتعلق في استراتيجية التخندق وهي التغيرات المالية وعادة ما تكون ضعيفة لذا تساهم استراتيجية التخندق في إيجاد العلاقة المباشرة لكف الإنتاج في إنتاج منتج معين أو خدمة معينة وهذا ما يحسن من إرباح المنظمة وزيادة الدخل عن إعادة هيكل الدين العام وتقليل العبء المالي للمنظمة. (الفلاوي و الكرعاوي، ٢٠١٦)

٢. إستراتيجية العودة: يتضمن هذا البعد العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية المنظمة التي سبق وان فقدت التوازن الخاص بها، مما أدى إلى ضعف في قدرتها على إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات واحتياجات الزبائن، وبالتالي فان يمكن من خلال هذا البعد معالجة حالات الضعف وتحقيق النمو طويلاً الأمد في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها. (Putra, 2021)

٣. إستراتيجية المساعدة: وهي من أكثر الاستراتيجيات الفاعلة للتعافي الاستراتيجي لأنها لا ترتبط بتحديد المشكلات فقط ولكن أيضا تعمل توجهاً للبيان، ومعالجتها أول بأول على عدم حدوثها مرة أخرى. (حسين و عبد الحسين، ٢٠٢٠)

### المبحث الثالث: الجانب العلمي

#### المقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج باستمار الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقف على متغيرات الدراسة؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة في استمار الدراسة، ثم استخدام برامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، والتي سوف يتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

#### أولاً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل جودة حياة العمل:

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (١)، آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة حياة العمل والمتمثلة بـ (تطوير العاملين، بيئة العمل)، قد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي:

جدول (١): التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة جودة حياة العمل

م	العبارات
١	تعطي الادارة اهتمام كبير للبرامج التربوية وتعلم العاملين
٢	تطبق الترقيات على أساس معايير ادارية واضحة
٣	توفر الادارة التسهيلات والامكانيات المادية الالزامية لدعم وتنفيذ العمليات التربوية داخل المنظمة
٤	تطبق الادارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
٥	تتميز البرامج التربوية بالوضوح
٦	المجموع العام للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطوير العاملين اعمل في مناخ عمل يstem بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف
٧	انتفع بحرية العمل في عملي
٨	أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققته في عملي
٩	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة
١٠	انتفع بحرية العمل في وظيفتي
	المجموع العام للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد بيئة العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

نستقرئ من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (٢) آراء عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بـ (بعد جودة حياة العمل البالغ عددها ١٠) فقرة، ومع ذلك نستطيع تشخيص مستوى أهمية هذا بعد على النحو الآتي:

١. من خلال النتائج أعلاه للفقرات الخاصة بـ (تطوير العاملين) يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول تتميز البرامج التربوية بالوضوح (٤) تشير انه ليس هناك اتفاق كبير للعينة المبحوثة حول تطبق الادارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أما الفقرة (١) أظهرت النتائج وجود اتفاق ليس بالكبير بين إفراد العينة حول تعطي الادارة اهتمام كبير للبرامج التربوية وتعلم العاملين، وكانت المجموع العام للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الهم الرؤية المشتركة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٤٧ والانحراف المعياري ٠,٩٦.
٢. من خلال النتائج في الجدول أعلاه للفقرات الخاصة في بيئة العمل هناك اتفاق واضح بين أفراد العينة المبحوثة باتجاه مناخ العمل يstem بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف. وكانت حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧١ والانحراف المعياري ٠,٨٧.

#### ثانياً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع التعلقي الاستراتيجي:

يتضح من تحليل بيانات الجدول رقم (٣)، آراء أفراد عينة الدراسة حول التعلقي الاستراتيجي، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي:

جدول (٣): التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول التعلقي الاستراتيجي

م	العبارات
١	تمتلك المنظمة استراتيギات تساهمن في تطوير المنظمة والتي تعمل على جذب الزبائن
٢	يوجد لدى المنظمة نظام رقابي يساهم في زيادة ارباح المنظمة
٣	تمتلك المنظمة اليات تعمل على حل مشاكلها
٤	تؤمن المنظمة بابحاج عمليات لتعافي خدماتها بشكل موثوق
٥	تظهر المنظمة مصداقيتها في حل المشاكل التي تواجهها
٦	تعمل المنظمة على تحسين فعالية المنظمة من أجل الاهتمام بالزبائن
٧	استخدام نظام التقييم يساهم في تقديم المنظمة نحو الامام في الوقت المناسب
٨	تعمل المنظمة على ايجاد وسائل تساهمن في تقليل الخسائر المتوقعة
	المجموع العام للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

نستقرى من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (٣) آراء عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بابعاد التعافي الاستراتيجي عددها (٨) فقرة، ومع ذلك نستطيع تشخيص مستوى أهمية هذا البعد على النحو الآتى:

١. من خلال النتائج أعلاه للقرارات (٥) يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول تظاهر المنظمة مصادقتها في حل المشاكل التي تواجهها بمتوسط حسابي ٢,٦ وانحراف معياري مقداره ١,٠١، والقرة (٦) يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول تؤمن المنظمة بإنجاد عمليات لتعافي خدماتها بشكل موثوق وبمتوسط حسابي ٢,٨ وانحراف معياري بمقدار ٠,٩٨.

٢. أما الفقرات الخاصة بعد التعافي الاستراتيجي حق وسطاً حسابياً بلغ (٤,٤) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهو أعلى من الوسط المعياري، تمتلك المنظمة استراتيجيات تساهم في تطوير المنظمة والتي تعمل على جذب الزبائن، تمتلك المنظمة اليات تعمل على حل مشاكلها وسطاً حسابياً بلغ (١,٤) وانحراف معياري (٠,٨٨).

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضية الدراسة:

#### ❖ تحليل علاقة الأثر بين جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي:

الجدول (٤): نتائج تحليل الانحدار لتاثير جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي

R <sup>2</sup>	T	F	جودة حياة العمل		البعد المستقل	البعد المعتمد
			الجدولية	المحسوبة		
٠,٥٧١	١,٦٦٨	١٠,٧٩١*	٣,٩٦	١١٥,٤١٤*	١,٨٧٩*	التعافي الاستراتيجي

الجدول من إعداد الباحثين

جرى صياغة الفرضية الأولى التي نستطيع من خلالها تشخيص مدى علاقة الأثر بين المتغيرين التقسيير الدراسة (جودة حياة العمل) و(التعافي الاستراتيجي) التي مفادها (عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي) إذ يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير ذات دلالة معنوي بين جودة العمل والتعافي الاستراتيجي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١١٥,٤١٤) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٦) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٧) إذ يوضح معلم التحديد (R<sup>2</sup>) للأنموذج العام (٠,٥٧١) من جودة حياة العمل والتعافي الاستراتيجي في مديرية التربية المعنية وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية ، نقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير كل بعد من ابعاد جودة الحياة العمل على التعافي الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية صلاح الدين ، ويتفرع منها :

١. عدم وجود علاقة تأثير بين تطوير العاملين على التعافي الاستراتيجي

يشير الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوي بعد تطوير العمل على التعافي الاستراتيجي، ويدعم هذا التأثير قيمة(F) المحسوبة والبالغة (٨٦,٧٤٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٦) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٩) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (٠,٤٩٨) من التعافي الاستراتيجي يفسره تطوير العاملين في المديرية المعنية، قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير بين بعد تطوير العاملين على التعافي الاستراتيجي.

الجدول (٥): نتائج تحليل الانحدار لتاثير تطوير العاملين على التعافي الاستراتيجي

R <sup>2</sup>	T	F	تطوير العاملين		البعد المستقل	البعد المعتمد
			الجدولية	المحسوبة		
٠,٤٩٨	١,٦٧٦	٩,٣٧٦*	٣,٩٦	٨٦,٧٤٨*	٢,٢٢٤*	التعافي الاستراتيجي

الجدول من إعداد الباحثين

٢. عدم وجود علاقة تأثير بيئة العمل على التعافي الاستراتيجي

يعرض الجدول رقم (٧) الخاص بتحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي بينه العمل على التعافي الاستراتيجي ، ويدعم هذا التأثير قيمة(F) المحسوبة والبالغة (٤٦,٩١٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (٠,٥٦٨) من التعافي الاستراتيجي يفسره متغير بيئة العمل في المديرية المعنية، قبول الفرضية البديلة بوجود تأثير بينه العمل على التعافي الاستراتيجي.

الجدول (٦): نتائج تحليل الانحدار لتاثير بيئة العمل على التعافي الاستراتيجي

R <sup>2</sup>	T	F	بيئة العمل		البعد المستقل	البعد المعتمد
			الجدولية	المحسوبة		
٠,٥٦٨	١,٦٧٦	٦,٧٦٧*	٣,٩٤	٤٦,٩١٦*	٢,٩٣٢*	التعافي الاستراتيجي

الجدول من إعداد الباحثين

النتائج:

١. توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير كل بعد من ابعاد جودة الحياة العمل على التعافي الاستراتيجي في المديرية العامة ل التربية صلاح الدين
٢. اظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان الوسط الحسابي العام مرتفع ومتقارب مع الوسط الحسابي بمتغيرات العام لتعافي الاستراتيجي ما يعني ان ابعادهما قد الفت قبولا من افراد العينة وان هناك اهتماماً جدياً الدراسة في ضل مؤشراتها المعتمدة.
٣. من خلال النتائج التحليل لفقرات الخاصة في بيئة العمل هناك اتفاق واضح بين افراد العينة المبحوثة باتجاه مناخ العمل يتم بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف. وكانت حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧١ والانحراف المعياري ٠,٨٧.
٤. من خلال النتائج التحليل لفقرات الخاصة بعد التعافي الاستراتيجي حق وسطاً حسابياً بلغ (٤,٤) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وهو أعلى من الوسط المعياري، تمتلك المنظمة استراتيجيات تساهم في تطوير المنظمة والتي تعمل على جذب الزبائن ، تمتلك المنظمة اليات تعمل على حل مشاكلها وسطاً حسابياً بلغ (١,٤) وبانحراف معياري (٠,٨٨).

الوصيات:

١. ينبغي على ادارة المديرية مجتمع الدراسة ان تهتم بجودة حياة العمل بشكل اكبر عن طريق تحقيق ابعادها في بيئة عمل تعزز من تحقيق التعافي الاستراتيجي فيها.
٢. ينبغي على ادارة المديرية تعطي الاهتمام الكبير للبرامج التدريبية وتعلم العاملين بما يسهم في تحقيق التعافي الاستراتيجي.
٣. على الادارة العليا ان تظهر مصادقتها في حل المشاكل التي تواجهها من خلال البرامج والخطط الاستراتيجية.
٤. ينبغي على الادارة العليا في المديرية ان تطبق سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يخلق بيئة عمل قادرة على تحقيق التعافي الاستراتيجي.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- احمد ضياء الدين صلاح الدين. (٢٠١٩، ٨، ١٩). دور القراءة المعرفية الاستيعابية في تحسين مستوى جودة الاداء الجامعي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، الصفحات ٣١٦-٢٨٠.
- ٢- اردن حاتم خضرير العبيدي، رافد حميد الحداوي، و سجاد محمد عطية الجنابي. (٢٠٢١، ٤، ٧). الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الجامعي. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية ، الصفحات ٢٥-١٦.
- ٣- اريج سعيد خليل ، و حيدر راجي صباح . (٢٠٢٠، ١٢، ٣١). تأثير سلوك القيادة الأخلاقية في الاداء الجامعي . المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، الصفحات ١٤١-١٥٢.
- ٤- جليل كاظم مدلول العارضي. (٢٠٢٢). تقييم تطبيقات استراتيجيات التعافي باستخدام المؤشرات المالية. مجلة الكلية الاسلامية الجامعية، الصفحات ٨٣٦-٨٠٤.
- ٥- حنان شاكر محمود، و بيداء ستار لفته. (٢٠٢١). العلاقة بين ابعاد التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة/بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. مجلة دارسات محاسبية و مالية، ٥٤، ٦، ٢٦-١٧.
- ٦- خالد ابن مبارك المطيري. (٢٠١٩، ٦، ١٢). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الصفحات ٥٨٣-٥٤٧.
- ٧- خالد صباح على، و كريمة عباس جعيلو. (٢٠٢٠، ٥، ٢). استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي swot لتقدير الاداء الجامعي. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، الصفحات ١٦٠-١٧٣.
- ٨- سردم غانم صالح آل ياسين، و حلا فارع داغر أمين. (٢٠١٩). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادات الادارية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ٩(١)، الصفحات ٥٣-٥٣.
- ٩- عمار عبدالمير عمي زوين. (٢٠١٧). تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي لعاملين. المجلة العراقية للعلوم الادارية، ٥٣، ٦، ١٧٠-١٩٦.
- ١٠- ماجد جبار الفنلوبي، و محمد ثابت الكرعاوي. (٢٠١٦). التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية المنظمة. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، ١٣، ٦، الصفحات ٢٣٥-٢٠٥.
- ١١- محمد مشعيل السلطان، و عادل محمد عبدالله الطائي. (٢٠٢٠). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في التدماج الوظيفي: دراسة مسحية. مجلة تنمية الراشدين، ٣٩، ٣، الصفحات ٣٠-٣٩.
- ١٢- ناجي عبدالستار محمود، و میوان شکور قادر. (٢٠٢٣، ١، ١). دور القيادة الوعائية في تعزيز الوضوح الاستراتيجي. مجلة اقتصاديات الاعمال، الصفحات ٢٣-٩.
- ١٣- نواف عبد الرضى علوان، و مروة لطيف هاشم. (٢٠١٩، ٣، ٤). القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. مجلة الادارة والاقتصاد، الصفحات ٧٤٥-٧٦٢.
- ٤- وليد حسين حسين، و بنتول كريم عبد الحسن. (٢٠٢٢). دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة مجلة كلية الراشدين الجامعية للعلوم، الصفحات ٣٠-١٦.
- ٥- وليد حسين حسين، و بنتول كريم عبد الحسن. (٢٠٢٠). دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا. مجلة كلية الراشدين الجامعية للعلوم، الصفحات ٣٠-١٦.
- ٦- ياسر مولود حاجم، و ليث عبد الرزاق عبد الرزاق كامل. (٢٠٢٢). العلاقة التحليلية بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي/ دراسة استطلاعية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ١، الصفحات ١٤٦-١٢٢.
- ٧- ياسمين بشار قاسم، و رياض جميل وهاب. (٢٠٢٣). إسهام ابعاد التكنولوجيا الخضراء في تحسين جودة حياة العمل. مجلة اقتصاديات الاعمال، ٤(٣)، الصفحات ٢٨١-٢٩٧.

**ثانية: المصادر العربية المترجمة**

- 1- Ahmed Diaa Al-Din Salah Al-Din. (August 19, 2019). The Role of Cognitive Capacity in Improving the Quality of University Performance. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, pp. 280-316.
- 2- Ammar Abdul-Amir Ammi Zwin. (2017). The Impact of Quality of Work Life on the Psychological Empowerment of Employees. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 53, pp. 170-196.
- 3- Ardan Hatem Khudair Al-Obaidi, Rafid Hamid Al-Hadrawi, and Sajjad Mohammed Attia Al-Janabi. (April 7, 2021). E-Governance and its Role in Improving University Performance. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, pp. 16-25.
- 4- Areej Saeed Khalil and Haider Raji Sayyah. (December 31, 2020). The Impact of Ethical Leadership Behavior on University Performance. Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection, pp. 141-152.
- 5- Hanan Shaker Mahmoud and Baidaa Sattar Lafteh. (2021). The Relationship Between the Dimensions of Strategic Service Recovery and the Achievement of the Company's Strategic Goals: An Applied Study in the National Insurance Company. Journal of Accounting and Financial Studies, 54, pp. 17-26.
- 6- Jalil Kadhim Madloul Al-Aridhi. (2022). Evaluating the Applications of Recovery Strategies Using Financial Indicators. Journal of the Islamic University College, pp. 804-836.
- 7- Khaled Ibn Mubarak Al-Mutairi. (June 12, 2019). Professional Development of Academic Leaders in Saudi Universities in Light of Some Contemporary Global Trends. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, pp. 547-583.
- 8- Khaled Sabah Ali and Karima Abbas Ja'ilu. (May 2, 2020). Using the SWOT Strategic Analysis Matrix to Evaluate University Performance. Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, pp. 160-173.
- 9- Majid Jabbar Al-Fatlawi and Muhammad Thabit Al-Karawi. (2016). Strategic Recovery as an Approach for Business Organizations in Light of Organizational Personality Building. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 13, pp. 205-235.
- 10-Muhammad Mishal Al-Sultan and Adel Muhammad Abdulla Al-Tai. (2020). The Impact of Quality of Work Life (QWL) on Job Engagement: A Survey Study. Rafidain Development Journal, 39, pp. 9-30.
- 11-Naji Abdul Sattar Mahmoud and Miwan Shakour Qader. (January 30, 2023). The Role of Conscious Leadership in Enhancing Strategic Clarity. Journal of Business Economics, pp. 9-23.
- 12-Nawfal Abdul Ridha Alwan and Marwa Latif Hashim. (March 4, 2019). Academic Leadership and its Impact on Achieving Quality Institutional Performance. Journal of Management and Economics, pp. 745-762.
- 13-Sarmad Ghanem Saleh Al Yassin and Hala Faza' Dagher Amin. (2019). The Reality of Implementing Quality of Work Life (QWL) Programs from the Perspective of Administrative Leaders. Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, 9(1), pp. 23-53.
- 14-Walid Hussein Hussein and Batoul Karim Abdul Hassan. (2022). The Role of Human Resource Management Strategies in Enhancing Strategic Recovery through Rapid Action. Rafidain University College of Science Journal, pp. 16-30.
- 15-Walid Hussein Hussein and Batoul Karim Abdul Hussein. (2020). The Role of Human Resource Management Strategies in Enhancing Strategic Recovery through Rapid Action of Senior Management. Rafidain University College of Science Journal, pp. 16-30.
- 16-Yasmin Bashar Qasim and Riyadh Jamil Wahab. (2023). The Contribution of Green Technology Dimensions to Improving Quality of Work Life. Journal of Business Economics, 4(3), pp. 281-297.
- 17-Yasser Mawloud Hajim and Laith Abdul-Razzaq Abdul-Razzaq Kamil. (2022). The Analytical Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction: An Exploratory Study. Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, 1, pp. 122-146.

**ثالثاً: المصادر الأجنبية**

- 1- Anita Sikanda, and M.A Sikandar. (2023). Assessing the Quality of Work Life for Women Officers in Higher Education. Journal of Computers, Mechanical and Management, 1, pp. 1-6.
- 2- Dalia Khalid Faeq. (2022). The Effect of PositiveAffectivity on Creative Performance Mediating by Quality of Work Life. QALAAI ZANISTSCIENTIFIC JOURNAL, 1, pages 862-874.
- 3- Maksud A Madraswale, and R Velmurugan. (2023). A STUDY ON QUALITY OF WORK LIFE OF SOFTWARE PROFESSIONALS IN. Journal of Professional. Bus. Review., pp. 1-10.
- 4- Ratu Agung Bagus Ngurah Putra. (2021). Strategic Recovery Plan: The Resilience of Wyndham Garden Kuta Beach Bali after Major Impacts of Covid-19 Pandemic. International Journal of Local Tourism, 1, pp. 13-27.
- 5- Steven J. Migacz. (2017). The "Terminal" Effects of Service Failure on Airlines: Examining Service Recovery with Justice Theory. Journal of Travel Research, 1, pp. 84-98.
- 6- .the reality of university performance (3 10, 2018). sulman ELtalla, ahmed farajallah according to models of excellence. international journal of academic multidisciplinary research, pages 62-77.