



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٨٥) يوليو ٢٠٢٢م



جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض في المملكة العربية  
السعودية

إعداد

أ/ نجلاء بنت إبراهيم بن صالح السحبياني  
درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية  
كلية التربية، جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

د/ خولة بنت عبدالله بن محمد المفيز  
أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك  
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية  
جامعة الملك سعود

المجلد (٨٥) يوليو ٢٠٢٢م

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بشكل عام، وسُبل تعزيزها، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمستوى جودة الحياة الوظيفية والتي تُعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة في القيادة المدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢١) من قادة وقائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، تم جمعها بطريقة عشوائية طبقية. كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة، وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاء بدرجة منخفضة، حيث يأتي بُعد العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى، يليه بُعد البيئة المدرسية الآمنة والصحية، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ويأتي بُعد الترقية والتقدم الوظيفي بالمرتبة الرابعة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، يليه بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي، وفي الأخير يأتي بُعد الرواتب والمكافآت كأقل أبعاد مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض.

**الكلمات المفتاحية :** جودة الحياة الوظيفية، القيادات المدرسية، اتخاذ القرار، الأمان الوظيفي



## Quality of Work life among public school leaders in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Najla Ibrahim Saleh AlSuhaibani\*, Khawlah Abdullah Mohamad Almufeez

**Department:** Educational Administration, College of Education, King Saud University

\*Email: Najlaibrahim73n@gmail.com

### Abstract:

This study aimed in general at identifying the level of quality of the work life of school leaders in Riyadh and its support methods as well as identifying the differences of statically significance for work life quality level that is contributed to the gender and experience years in school leadership. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive survey method. The study sample consisted of (321) male and female amongst leaders of public schools in Riyadh, who were randomly selected, and the ways to enhance the quality of work. The validity and reliability of the study tool were verified. The study reached a set of conclusions, the most notable of which are: The level of the quality of work of school leaders in Riyadh was at a low degree, where the human relations parameter was the first, followed by the safe and healthy school environment, and in the third rank, the parameter of empowerment and participation in decision-making, and the parameter of promotion and career advancement ranked fourth among the work quality's parameters, followed by the parameter of stability and job security, and in the last, the parameter of salaries and rewards as the lowest parameter of the quality of work life of school leaders in Riyadh.

**Keywords:** quality of work life, school leaders, decision-making, job security.

يشهد العالم اليوم العديد من المتغيرات التي طالت كافة المجالات بمؤسساتها المختلفة، ونتيجة لتنامي الاهتمام بالفكر الإداري والتنظيمي وتطور علم النفس الوظيفي والسلوكي والدراسات المتعلقة به، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، فالأداء البشري هو أساس تفعيل باقي أنواع الموارد، حيث ازداد الاهتمام بالموظف الآن؛ كونه رأس مال المنظمة الفكري، والعمل الداخلي لها، وبات تحقيق الأمن والاستقرار والرضا الوظيفي له يشكل التحدي الحقيقي أمام الإدارة في المنظمات المعاصرة.

وقد اتجهت أغلب دول العالم - ومنها المملكة العربية السعودية - للاهتمام بهذا الجانب والاستثمار في العنصر البشري وتنميته، ومنها إطلاق برنامج جودة الحياة عام (٢٠١٨)، وهو جزء من برامج رؤية (٢٠٣٠) والذي يُعنى بتحسين جودة حياة الفرد والأسرة، من خلال تهيئة البيئة اللازمة لتعزيز مشاركة المواطن والمقيم والزائر في تعزيز جودة حياة الفرد والأسرة، وتوليد الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وغيرها (رؤية المملكة، برنامج جودة الحياة، ٢٠٣٠).

كذلك أسفرت رؤية المملكة (٢٠٣٠) عن اهتمام بالغ بتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية للوصول للنتائج الإيجابية المتوقعة، وذلك عبر برنامج الملك سلمان (سمو) لتنمية الموارد البشرية، والذي ينص على تأسيس إدارة للموارد البشرية في كل جهاز حكومي؛ بهدف رفع كفاءة الموظف وإنتاجيته، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصنع بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (رؤية، ٢٠٣٠).

كما دفع ذلك منظمات القرن الحادي والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه المتغيرات من خلال التركيز على العنصر البشري بما يخدم أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية، والتي لا تتم إلا بتحسين بيئة العمل بالدرجة الأولى مما يُطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، تلك الحياة التي تشجع الموظف وتدفعه لتقديم الأفكار الخلاقة؛ ورفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من أهدافه؛ وبالتالي سعادته (الدمرداش، ٢٠١٨).

فصناعة الموظف السعيد ليست بالمهمة المستحيلة، وليست بالقضية الهينة البسيطة، فهي تحتاج لتضافر الأفكار والجهود لتحقيق هذه السعادة، فالمنظمة تحمل على عاتقها الدعم التنظيمي لعمالها، فالعامل الذي يدرك الدعم المقدم له من منظمته يسعى لتجويد أدائه لمهام عمله؛ كونه ينتظر المقابل الأهم من منظمته ويدركها كعدالة تنظيمية أو دعم إشرافي أو إثراء وظيفي؛ وبالتالي فالمنظمة تسعى جاهدة لهذا الدعم لتمكين العامل وظيفياً وتنمية مشاعره نحو التفكير الإبداعي والالتزام الوظيفي (بن ضياف، ٢٠١٨).

ويرى خضر وأمين (٢٠١٥) أن جودة الحياة الوظيفية تُعبّر عن إدراكات وتصورات العاملين بالمؤسسة لمستوى البيئة المادية والمعنوية التي يعملون فيها، حيث تشمل هذه البيئة على مجموعة من العوامل والتي تشير إلى المزايا والفوائد وأنظمة التحفيز والمكافآت والأمن الوظيفي والمشاركة في صنع القرارات والرضا الوظيفي. ويشير أبو الخير (٢٠٢٠) إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر في فترة نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب انتشار السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كمعدلات الغياب، والتخريب وغلبة الإضرابات كسمة سائدة؛ مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

وبما أن المؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من مؤسسات المجتمع الحيوية، والتي يقع على عاتقها النهوض بالعملية التربوية عبر جميع الوسائل المتاحة من علمية وتقنية وبحثية، وعلى اعتبار ضرورة الارتقاء برأس مالها البشري والاحتفاظ به لتحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع المستقبلية في أبنائه، فنجاح هذه المؤسسات أو إخفاقها سيؤثر على القطاعات الأخرى. حيث يشير عساف والهور (٢٠١٨) إلى اهتمام المجتمعات في الآونة الأخيرة بمستوى الفعالية للمؤسسات التعليمية، وعلى أهمية إبراز الجانب القيادي للعاملين وتحسين جودة حياة العمل. وعلى الرغم من ذلك فلا زالت مؤسساتنا التعليمية في عالمنا العربي تعاني من الاهتمام الشكلي بالموارد البشرية والتركيز على الأدوار التقليدية، حيث لا يزيد ذلك الاهتمام على استقطاب الموارد البشرية وامتلاكها، في حين أن الجزء الأكبر والأهم هو كيفية الاهتمام بهذه الموارد والمحافظة عليها وتطويرها (كافي، ٢٠١٨).

وجدير بالذكر، إطلاق وزارة التعليم ممثلة بإدارتها العامة لتطوير الموارد البشرية برنامج إدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التعليم في ربيع الأول من عام ١٤٤٣هـ الموافق أكتوبر ٢٠٢١م والتابع لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، وهو برنامج حكومي تابع لوزارة الموارد البشرية يهدف لدفع جودة العمل لدى الأجهزة الحكومية، وزيادة إنتاجية الموظف الحكومي، حيث أطلقت وزارة التعليم عبر دورات مخصصة تستهدف مديري المدارس ووكلائهم من الجنسين لتدريبهم على هذا البرنامج، والمطبق حالياً في عدة وزارات منها: وزارة الصحة (وزارة التعليم، الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية، ٢٠٢١).

وأسفرت بعض الدراسات العربية، كدراسة عبد الستار (٢٠٢٠) عن انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وأسفرت دراسة السيد (٢٠١٨) عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، كما أسفرت دراسة حنظل وآخرين (٢٠١٦) عن أن متطلبات جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق (بالمكافآت والأجور) غير متوفر في المدارس المبحوثة.

ومن جهة أخرى فقد تناولت بعض الدراسات جودة الحياة الوظيفية لقادة المدارس، فقد توصلت دراسة أبو الخير (٢٠١٩) إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة كان بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة (2021) Özgenel، التي قارنت بين مديري المدارس ومعلميها إلى أن تأثير تصور وإدراك جودة الحياة العملية على الالتزام التنظيمي كان أقل لدى المديرين مقارنة بالمعلمين في المدارس الحكومية في منطقتي توزلا وسلطان بيلي في تركيا.

كما أوصت دراسة أبو الخير (٢٠١٩) بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية والسعي لتوفير الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والحصول على الترقية والتقدم في مساراتهم الوظيفية، وكذلك أكدت دراسة نصر (٢٠٢٠) على ضرورة إعداد برامج لتحسين الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية تتضمن جميع أبعاد جودة حياة العمل والمدة الزمنية المقترحة وتحديد المشاركين في إعداد هذه البرامج مع تتبع وقياس أثر هذه البرامج بعد تنفيذها.

وبناءً على ما سبق؛ فقد باتت الحاجة ماسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة للقيادات المدرسية، فهي رأس الهرم في المؤسسة التعليمية ويقع على كاهلها الكثير من الأعباء، والتي قد يولد فقدانها لجودة الحياة الوظيفية أو لبعض أبعادها العديد من المشكلات، كانهخفاض الدافعية والابتكار مما قد يؤدي للعزوف عن المناصب القيادية والتسرب عبر الإجازات والتقاعد المبكر.

### مشكلة الدراسة:

تعاني وزارة التعليم ومؤسساتها التعليمية، وبالأخص مدارس التعليم العام، من تحديات عدة في مجال الموارد البشرية عامة وتنميتها، كشفتها نتائج العديد من الدراسات منها دراسة المطلق (١٤٣٥) والتي تؤكد عدم توافر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس وتطويرهم وتدريبهم ودراسة عسيري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لازالت دون الحد المطلوب، بالإضافة إلى دراسة فلكي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية (المدرسية) يحتاج لمزيد من التوضيح لدى المعلمين.

وهناك عدة دراسات محلية تناولت جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة، ولكن افتقر الميدان المحلي للدراسات التي تركز على شاغلي الوظائف التعليمية، حيث اقتصرت -في حدود علم الباحثة- على دراستين خاصتين بالمعلمين، وهما: دراسة فلكي (٢٠١٥) ودراسة عسيري (٢٠١٩)، وبالأخص قادة المدارس ومديريها، فلا بد من التركيز على القيادة كونهم يضطلعون بالعديد من المهام الإدارية والفنية. فقائد المدرسة بمثابة قائد ومشرف مقيم في آن واحد، والمتأمل للميدان التعليمي سيلاحظ تصاعد موجة التقاعد خلال الأعوام الماضية بشكل كبير، والذي ترافق مع تطبيق اللائحة الجديدة للوظائف التعليمية والصادرة من وزارة الخدمة المدنية عام ٢٠١٩، والتي تنص أهم بنودها على اجتياز جميع شاغلي الوظائف التعليمية (كالقادة والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين) لاختبار الرخصة المهنية التعليمية كشرط أساسي لاستمرار العالوة السنوية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠)، وتؤكد إحصائية صادرة عن المؤسسة العامة للتقاعد في نهاية الربع الثالث من العام ٢٠٢٠ أن شاغلي سلم الوظائف

التعليمية كانوا على رأس قائمة التقاعد المبكر بنسبة ٨١%، وهي الأعلى مقارنة بأبرز السلاسل الوظيفية للقطاعات الأخرى (٥٣% للضباط، ٤٠% للوظائف الصحية، ٣٢% لأعضاء هيئة التدريس، ٢٨% للموظفين العموميين) (المؤسسة العامة للتقاعد، ٢٠٢٠). وتشير بعض الدراسات إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يواجهون صعوبات سنوية في تسديد المواقع الإدارية لقائدي المدارس ووكلائها بسبب العزوف عن هذه المناصب، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في سبيل تحسين ظروف القيادات المدرسية فإنها تصطدم ببعض التحديات التي خرجت بها بعض الدراسات الحديثة وهي: عزوف المعلمين عن العمل كمديرين للمدارس، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف حوافز مديري المدارس هو السبب الأساسي في إحجام كثير من المعلمين عن ترشيح أنفسهم لإدارة المدارس (الحوشان، ٢٠١٧) (العنزي، ٢٠١٧)، (العرفج، ١٤٣٦). ومن التحديات التي تواجه وزارة التعليم لتحسين ظروف القيادات المدرسية توفير بيئة العمل الآمنة والصحية لجميع المدارس، والتي تعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا تعبير عن جودة بيئة العمل (Quality of working Environment) وبالأخص جودة الحياة الوظيفية لمنسوبي المدارس؛ كون البيئة المدرسية المتكاملة تُسهم في انسيابية وتجويد العمليات الإدارية والتربوية وسيرها على الوجه الأكمل لتحقيق الأهداف المرجوة لجميع منسوبي المدرسة -وعلى رأسهم قادتها- حيث يشكل المبنى المهيأ والمتكامل بيئة جاذبة ومحفزة للإبداع، وهذا ما يستحيل تحقيقه في ظل المباني المدرسية المتهاككة والمستأجرة بشكل خاص. وبإحصائية حصلت عليها الباحثة في ٢١/٦/٢٠٢١ من إدارة تعليم الرياض، فقد بلغ مجموع المباني المدرسية المستأجرة في مدينة الرياض للبنين والبنات في مراحل التعليم العام الحكومي (١٧٧) مبنىً مستأجرًا بنسبة ٩% من مجموع مباني المدارس الحكومية؛ مما يتسبب بشكل أو بآخر في العديد من المتاعب والمخاطر ويؤثر على عمليتي التعليم والتعلم، كما يشكل حجر عثرة في سبيل الإبداع والابتكار وتحقيق تطلعات الوزارة ومناهجها المطورة والمستحدثة.



ولأهمية جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة وما يترتب على توافرها وتحسينها من تحقيق أهداف القائد والمدرسة والوزارة على حد سواء، وافتقار الميدان للدراسات المحلية من هذا النوع؛ كون مصطلح جودة الحياة الوظيفية لم يظهر في الأدبيات العربية قبل عام ٢٠٠٧؛ لأجل هذه الأسباب مجتمعة سعت هذه الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية ومدى توافرها وسبل تطويرها لدى القيادات المدرسية الحكومية في مدينة الرياض.

**أسئلة الدراسة:** سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

١. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد البيئة المدرسية الآمنة والصحية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٣. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٤. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الترقية والتقدم الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٥. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الرواتب والمكافآت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٦. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الاستقرار والأمان الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في أبعاد (العلاقات الإنسانية/ البيئة المدرسية الآمنة والصحية/ التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار/ الترقية والتقدم الوظيفي/ الرواتب والمكافآت/ الاستقرار والأمان الوظيفي).

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

١. تأمل الباحثة أن تتمكن الدراسة من التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لقادة المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، والتعرف على الفروق -إن وجدت- والتي تُعزى للجنس، وسنوات الخبرة في القيادة المدرسية.
٢. تأمل الباحثة أن تؤدي نتائج هذه الدراسة وتوصياتها إلى اهتمام الميدان العلمي بتناول جودة الحياة الوظيفية من زوايا أخرى.
٣. على حد علم الباحثة، فلا توجد دراسة محلية لجودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية الحكومية أو الخاصة الأهلية.

### الأهمية التطبيقية: تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة في:

١. رفع جودة الحياة الوظيفية للقادة لاستبقائهم وتجنب الفاقد منهم بسبب التقاعد المبكر والإجازات المتكررة والعزوف عن القيادة.
٢. الوصول لاقتراحات أفضل لتعزيز جودة الحياة الوظيفية وسُبل تعزيزها لقادة المدارس الحكومية، وخاصة أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها؛ حيث إنها تقيس مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر قادة المدارس وسُبل تعزيزها.
٣. أن تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار ورسمي السياسات في وزارة التعليم والوزارات المعنية في تطوير واقع وبرامج جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية.

### حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: التعرف على جودة الحياة الوظيفية من حيث الأبعاد التالية (العلاقات الإنسانية، البيئة المدرسية الآمنة والصحية، التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الترقية والتقدم الوظيفي، الرواتب والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي) لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض.
٢. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من عام ١٤٤٣هـ.
٣. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

٤. الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على قادة وقائدات المدارس (مدير/ة) الحكومية في مدينة الرياض.  
**مصطلحات الدراسة:**

جودة الحياة الوظيفية: يعرفها جاد الرب (٢٠٠٨ ، ٩) على أنها " مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً؛ والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". أما التعريف الوارد في (Cambridge dictionary,2019) فهو " درجة السعادة والرضا الوظيفي التي يشعر بها العاملون في المؤسسة إزاء العمل الذي يقومون به".

أما التعريف الإجرائي للباحثة فهو: "الإجراءات والعمليات المستمرة والتكاملية لوزارة التعليم والوزارات المعنية والتي تهدف لصنع سعادة القائد المؤسسية ورفاهيته، وإشباع حاجاته المعنوية والمادية وتحقيق أمنه واستقراره ورضاه الوظيفي، وتحقيق أهداف المدرسة".

#### الدراسات السابقة:

١. دراسة السيد (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثل الأداة في إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية حيث بلغ حجم العينة (٢٨٥) والذين يشكلون ٥% من المجتمع الأصلي وذلك للكشف عن جودة الحياة الوظيفية بتلك المدارس وآليات تحسينها، وتم التوصل للنتائج التالية: وجود بيئة غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني، كما كشفت النتائج عن تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل، وبيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار، سوء بيئة المدرسة المادية والصحية نتيجة لنقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها، كما توصلت أيضاً إلى وجود مجموعة من

الآليات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، والتي يمكن أن تزيد من رضاهم الوظيفي وتزيد دافعيتهم نحو العمل.

٢. دراسة يوسف (٢٠١٨): هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في الجزائر، كما هدفت لمعرفة الفروق بين الأساتذة حسب المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار الاستبانة كأداة حيث طبقت على عينة بلغت (٢٤٣) أستاذًا وأستاذة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء متوسطًا، بينما جاء مستوى التمكين الوظيفي للأساتذة مرتفعًا، كما وُجدت علاقة طردية متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى الأساتذة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي وذلك لصالح الذكور وذوي مستوى الليسانس، بينما لا توجد فروق في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

٣. دراسة (Akar, Huseyin, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين نوعية حياة العمل، والإرهاق، والعزلة المدرسية، والالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي هذا السياق تم اقتراح نموذج بناءً على مراجعة الأدبيات وتم اختبار النموذج من خلال نموذج المعادلة الهيكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت مجموعة الدراسة من (٣١٤) معلمًا متطوعًا من المدارس الحكومية في كيليس في تركيا، وأثبتت الدراسة أن تصورات المعلمين لجودة حياة العمل لها تأثير سلبي على الإرهاق والعزلة المدرسية، في حين أن لها تأثيرًا إيجابيًا على الالتزام العاطفي، إلى جانب ذلك أظهرت الدراسة أن تصورات المعلمين حول الالتزام العاطفي لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

٤. دراسة عسيري (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة

الدراسة من كامل مجتمع الدراسة من معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٨/١٤٣٩، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وقراءتها قراءة فاحصة ومتأملّة، ومن ثم الوصول لدور القيادة الخادمة كمدخل قيادي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام وتوصلت الدراسة لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثلاثة، وهي: الأول: الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والمبحث الثاني وهو الأسس النظرية والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

٥. دراسة البلوشي والظفري (٢٠١٩): هدفت الدراسة للتعقب بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية من خلال جودة الحياة الوظيفية للمعلمين بسلطنة عمان، كما قامت الدراسة بالكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في معتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التنبؤي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث شارك (١٢٣٣) معلماً من معلمي الرياضيات بمدارس المرحلة الإعدادية، طُبّق عليهم مقياس معتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية ومقياس جودة الحياة الوظيفية وتوصلت النتائج إلى امتلاك المعلمين مستوى مرتفع من معتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية وجودة الحياة الوظيفية، كما وجدت فروق دالة إحصائية عند المعلمين والمعلمات في معتقدات الكفاءة التدريسية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية لصالح المعلمات، كما توصلت الدراسة إلى أن الجنس يسهم في التنبؤ بمعتقدات الكفاءة الذاتية لدى المعلمين بنسبة ٣.٧% وأن الجنس وأبعاد جودة الحياة الوظيفية معاً يسهمان بنسبة ٣٣.٨% في تفسير التباين في معتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية.

٦. دراسة أبو الخير (٢٠١٩): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد اعتمد

الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بتصميم استبانتين كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والذي تكون من (١٤٣) مديراً ومديرة بجميع محافظات غزة، وكانت أبرز النتائج أن مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى جودة حياة العمل تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، تخصص المدرسة، المديرية).

٧. دراسة عبد الستار (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وزعت على عينة عشوائية بلغت (٦٠٠) من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم في مصر وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم لمستوى جودة الحياة الوظيفية جاء منخفضاً، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة (إداريين ومعلمين) كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

٨. دراسة سمحان (٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية بمصر، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية بلغت (٣٤٧) معلماً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المعلمين يرون أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) قد تحقق بدرجة متوسطة كما أن أفراد العينة من المعلمين يرون أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية

ككل تعزى لمتغير الجنس، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

٩. دراسة (Özgenel (2021): هدفت الدراسة إلى مقارنة تأثير تصور وإدراك جودة الحياة العملية على الالتزام التنظيمي للإداريين والمعلمين في المدارس الحكومية لمنطقتي توزلا وسلطان بيلي (إسطنبول) في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي التنبؤي، حيث تم استخدام مقياس لجودة الحياة ومقياس للالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على (٧٨٢) موظفًا منهم (٥٩١) معلمًا و(١٩١) إداريًا، وأظهرت النتائج أن تصورات الإداريين لجودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي أعلى من المعلمين، كما كشفت الدراسة أن العلاقة بين إدراك الإداريين لجودة الحياة العملية ومستويات الالتزام التنظيمي أقل من العلاقة بين إدراك المعلمين لجودة الحياة الوظيفية ومستويات الالتزام التنظيمي، حيث تُتوقع جودة الحياة العملية ٥٢% من الالتزام التنظيمي للمعلمين، ٣٣% من الالتزام التنظيمي للإداريين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في منهجية البحث (وهو الوصفي المسحي)، ماعدا دراسة (عسيري، ٢٠١٩) والتي استخدمت المنهج التحليلي الفلسفي، وتتفق كذلك في الأداة (وهي الاستبانة).

كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهي مدارس التعليم العام، وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها كونها تبحث في الجودة الوظيفية لقيادات مدارس التعليم الحكومي في مدينة الرياض، وقد تكون أولى الدراسات لهذه الفئة تحديدًا في المملكة العربية السعودية -على حد علم الباحثة- كما تختلف هذه الدراسة في كونها تقيس جودة الحياة الوظيفية لقيادات المدارس الحكومية بوجه عام وسُبل تعزيزها دون ربطها بأبعاد أخرى، فقد تم ربطها في الدراسات السابقة بالاستغراق الوظيفي والمساءلة الذكية والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والتمكين الوظيفي. ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري والدراسات المختلفة عبر



مصادرها ومراجعتها المختلفة العربية منها والأجنبية، وكذلك تحديد نوعية المنهج المستخدم والأدوات البحثية المناسبة والإفادة منها في توصياتها ونتائجها.

### الإطار النظري:

#### مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يؤكد (عبد الرسول، ٢٠٢٠) على أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس مفهوماً يتم تداوله في أدبيات الإدارة وإنما هو نهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلاله تحسين وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، حيث اختلف الكتاب والباحثون في التعبير عن مصطلح جودة الحياة الوظيفية، فالبعض يرى أن (Quality of work life) هو المصطلح الصحيح، في حين يرى البعض الآخر أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط ببيئة العمل وتعني (Quality of working Environment)، في حين يرى فريق ثالث أن العمل مفهوم واسع ويتكون من عدة وظائف، لذلك يؤكدون أن جودة الحياة الوظيفية هي المصطلح الأكثر دقة. وبصرف النظر عن هذا الاختلاف فإن التعبير عن المصطلح المعتمد في أغلب الدراسات العربية هو (جودة الحياة الوظيفية) والترجمة الشائعة لها في عناوينها الإنجليزية (Quality of work life)، عوضاً عن الترجمة الحرفية للمصطلح العربي بالإنجليزية وهو (Quality of career life).

وفيما يلي سنعرض أهم التعريفات التي قدمها الباحثون وذوو الاختصاص لمفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعني جودة الحياة الوظيفية "مدى قدرة العاملين في المؤسسة على تحسين حياتهم الشخصية من خلال بيئة عملهم وخبراتهم" (Business Dictionary, 2019).  
كما تشير جودة الحياة الوظيفية إلى "رضا الموظفين عن بيئة العمل التي يعملون بها وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها؛ مما يزيد تفاعلهم مع محتوى الوظيفة ومسؤولياتها، ويعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة" (Alzalabani, 2017, 2).



ويرى كل من Kumar, & Ulle. (2014) أن جودة الحياة الوظيفية هي "التوجه الذي يعد الموظفين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار، كما أن هذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية.

في حين يرى كل من Gupta&Sharma,(2011,79) " أن جودة حياة العمل مفهوم واسع يغطي مجموعة متنوعة من التقنيات، النظريات، وأنماط الإدارة التي تصممها المؤسسة لجعل العاملين أكثر مسؤولية واستقلالية من المعتاد، كما تعد عاملاً مهماً لاستمرار المؤسسات، وجذب العاملين والاحتفاظ بهم".

وخلصت البشيتي (٢٠١٩ ، ٢١) إلى تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها " فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية لعاملها، من خلال البحث عن أفضل الطرق التي من شأنها تكييف بيئة العمل مادياً ومعنوياً، وجعلها أكثر فائدة وملائمة؛ بغية زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية". وبناءً على ما سبق، فكل باحث ومنظمة لهما رؤيتهما الخاصة بتحقيق هذه الجودة باختيار أبعادها المناسبة، ورسم الخطط الواقعية التي تكفل نجاحها، واستشراف ما يحتاجه المستقبل لتطويرها، فمفهوم جودة الحياة الوظيفية هو مفهوم واسع ومنهج متكامل وفلسفة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وإمكاناتها المادية والمعنوية، كما تقوم على إدراك تصورات العاملين وتنفيذ رغباتهم، وتحفيز وتعزيز موظفيها عبر برامج التطوير المهني والحوافز المادية والمعنوية، لإحداث التغيير المطلوب وخلق الانتماء والولاء المؤسسي لتحقيق أهداف المنظمة ومنسوبيها.

وعليه فقد استقت الباحثة من المفاهيم السابقة تعريفها لجودة الحياة الوظيفية وهو: "الإجراءات والعمليات المستمرة والتكاملية لوزارة التعليم والوزارات المعنية والتي تهدف لصنع سعادة القائد المؤسسية ورفاهيته، وإشباع حاجاته المعنوية والمادية وتحقيق أمنه واستقراره ورضاه الوظيفي، وتحقيق أهداف المدرسة".

## نماذج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

عالجت الأدبيات جودة الحياة الوظيفية وحددت أبعادها استنادًا إلى مدخلين هما:  
أولاً: مدخل إشباع الحاجات: حيث سعت الدراسات إلى افتراض أن العاملين لديهم احتياجات أساسية يسعون نحو إشباعها من خلال العمل، وأنهم يحققون مستويات أداء وإنجاز عالية في وظائفهم عند المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة احتياجاتهم.  
ثانياً: مدخل الخبرة: حيث أكدت بعض الدراسات أن العاملين الذين لديهم الخبرة الوظيفية يكونون أكثر رضاً وشعوراً بالسعادة قياساً إلى غيرهم الأقل خبرة، وأن هذا الشعور يمتد للمجالات الأخرى كافة من اجتماعية وحياتية ولا تقتصر على الوظيفية فقط (نصر، ٢٠٢٠).

وقد استعانت هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة في انتقاء الأبعاد تبعاً لأهميتها وتكرار ورودها في أغلبها واستنتاجاً لأولويات هذه الأبعاد وأجدها بالدراسة، كون الباحثة قائدة مدرسة حكومية فقد رجّحت أبعاداً دون أخرى حسب مجتمع الدراسة (القيادات المدرسية الحكومية في مدينة الرياض) والذي له العينة، وتنتمي له الباحثة، بحيث تتناول الدراسة الأبعاد التالية:

### ١- العلاقات الإنسانية:

وهي " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج" (بن زاف، ٢٠١٥، ٦٠).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية في هذه الدراسة: تلك العلاقات الإيجابية التي تنطوي على خلق جو من الألفة والثقة والاحترام المتبادل والتعاون والعدل والتسامح والانتماء والعمل بروح الفريق والتواصل الفعال بين منسوبي المدرسة وإدارتها بهدف تحقيق الإشباع العاطفي لهم وتحقيق أهداف المدرسة.

ويمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فيما يأتي:

- أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية.
- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.

- تحقيق الإنتاج في جو يسوده التفاهم، والمودة والثقة، والتعاون.  
- توافق أهداف الموظفين داخل المؤسسة من خلال العلاقات الإنسانية (الدحوح، ٢٠١٥).

وتعد العلاقات الإنسانية كثيرة ومتنوعة وتشمل: معنويات الأفراد وترابط المجموعة، ورحابة جو المؤسسة، والقيادة المؤثرة وتفاعل العاملين فيما بينهم عن طريق التفاهم والانسجام والتعاون الكامل فيما يقومون به (آل ناجي، ٢٠١٦).  
وتقوم العلاقات الإنسانية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة والإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، هذه القيم يجب أن تسود المنظمة وأفرادها والمتعاملين معها، فهذه العلاقات تؤثر على الإنتاجية ومستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (٢٠٠٩) وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجًا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وخلصت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل، يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية (عسيري، ٢٠١٩).

ويمكن تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات التالية: العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الرؤساء، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (عسيري، ٢٠١٩).

ويحدد المصري وعامر (٢٠١٥، ٣٠٨) عدة أسس للعلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية:

- وجود الرغبة لدى العاملين في الحقل التعليمي بالتعاون من أجل صالح العمل.
- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- إيمان كل فرد في المؤسسة التعليمية بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.

-تدبير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على النجاح في العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

## ٢- البيئة المدرسية الآمنة والصحية:

تعرف البيئة المدرسية (المادية) على أنها: "الجانب الفيزيائي/ المادي للمدرسة ويضم الموقع العام والأبنية والصفوف والقاعات والمختبرات العلمية والمرافق الصحية والمقاصف، والتجهيزات والأدوات، وفراغات من ملاعب وباحات وحدائق" (معلولي، ٢٠١٠، ١٠٥).

ويرى كل من عبد المجيد وإبراهيم (٢٠١٨) أنها جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تمارس في إطارها النشاطات التعليمية والتربوية، وذلك في إطار تحقيق الأهداف المنشودة لاسيما بناء شخصية الطالب وضمان مساهمته الفاعلة في بناء مجتمعه.

ولقد أوصت دراسة فته (٢٠١٩) بالعمل على صناعة البيئة المدرسية المتميزة ومنح قادة المدارس صلاحية عقد شراكات مع القطاع الخاص لتطوير واقع البيئة المدرسية، وعقد اللقاءات التوعوية للمعلمين للتعريف بعناصر البيئة المدرسية وسبل الإسهام في إنجاحها، كما وضعت بعض الدراسات المبنى المدرسي ضمن متغيرات دراستها.

ويقع توفير البيئة المدرسية الصحية والأمنة على عاتق وزارة التعليم وإداراتها المختلفة وذلك بتوفير المباني المدرسية الآمنة والصحية والرعاية الصحية لمنسوبيها بما يطلق عليه (الصحة المهنية) والتي عرفها عباس على أنها: "تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث" (الفحيلة، ٢٠١٩، ٤٣١). فالبيئة المدرسية هي المكان الذي يقضي به إداريو المدرسة ومعلموها ما يزيد عن ثلاثين ساعة أسبوعياً، وبالتالي فهي تؤثر بشكل كبير على إنتاجيتهم وأدائهم (السيد، ٢٠١٨).

## ٣- التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات:

يُعرف التمكين على أنه "فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي

يقضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة" (بغدادى، والحدراوي، ٢٠١٣، ١٣٦).

أما جلاب (٢٠١٣) فيرى أن التمكين: هو منح السلطة للموظفين والعمل على تحملهم المسؤولية عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم. للمستويات العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على أدائهم وتميز مدارسهم. ويذكر (أرناؤوط، ٢٠٢٠، ٢١٩) نقلاً عن (الكبيسي، ٢٠٠٥) أن تطبيق مفهوم التمكين أكثر أهمية للمؤسسات التعليمية والتي تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها رهن المركزية الشديدة، وهزيمة المستويات الإدارية، وتعدديتها، وسرية المعلومات ومحدودية صلاحيات العاملين والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل أصبح يشكل عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته ولذا أصبح من الواجب بناء مؤسسات تعليمية عصرية مكنة، تعتمد التمكين فلسفة ومنهاجاً في إدارة العاملين بالمؤسسة.

كما يأخذ التمكين بعداً نفسياً وهو ما يسمى بالتمكين النفسي حيث إن هذا النمط من التمكين يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات قائد المدرسة ويساعده على تفويض السلطة، وتوفير التحفيز الفكري لمنسوبي المدرسة، وتوضيح الرؤية الموضوعية، وتعزيز العلاقات التعاونية التقدير والاعتراف بجهود الجميع وتقديم الدعم لمنسوبي المدرسة من خلال المكافآت وإبداء الثقة بهم وتوفير جميع احتياجاتهم (Lee & Nie, 2016, 38).

وتأسيساً على ما سبق نجد أن القيادات المدرسية في حاجة ماسة ودائمة للتمكين الوظيفي والذي يعتمد على تعديل اللوائح والتشريعات لإمدادهم بمزيد من السلطة والمسؤولية وكذلك التمكين النفسي الذي يُشعرهم بالطاقة الداخلية ويعزز من قدراتهم بما ينعكس على تعاملاتهم وسلوكهم خارج المدرسة وداخلها، مما يعمل على تحسين جودة الحياة لديهم (نصر، ٢٠٢٠).

أما المشاركة في اتخاذ القرارات فتعرف على أنها "مشاركة القائد لمؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد"، ويعرف

أيضاً على أنه" الشكل التنظيمي الذي يتيح للعاملين بأن يصبحوا ضمن المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم أو المؤثرة عليهم داخل المنظمة"(الدمرداش، ٢٠١٨، ٦٣).  
فغالباً ما يشعر الموظفون في أي مؤسسة حكومية كانت أو خاصة بأنهم مهمشون معزولون وأن وجودهم لا يعدو كونهم أرقاماً أو تروساً بشرية وذلك يشعرهم بالدونية، والاتكالية، والركون للراحة والدعة والمدير الناجح هو من يشرك موظفيه في صنع القرار بداية من دراسته وتصميمه وحتى وضع الاقتراحات والتنفيذ والمتابعة. ولقد وُجد أن إشراك الموظفين بصنع القرار يجعل استجاباتهم أفضل وهمتهم أعلى، كما أنهم يقومون بتأدية العمل بشكل ابتكاري مبدع. فالقائد الناجح يرحب بمشاركة موظفيه ويدعوهم لها ولا يمل عليهم الحلول، ولا يضطرهم لأداء العمل بشكل معين (كارنيجي، ٢٠١٣).

#### ٤- الترقية والتقدم الوظيفي:

يُعرف الدمرداش (٢٠١٨، ٨) الترقية على أنها" عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى والتي تنطوي على مسؤوليات وسلطات أكبر، وعادة ما ترتبط بزيادة في الأجر، كما يتمتع الفرد فيها بمكانة أعلى تصاحبها مظاهر مختلفة من تغيير في شكل ومكان المكتب، ومقدار السلطات الممنوحة، ومنحه لقب وظيفي أكبر أهمية من سابقه، وغيرها من المظاهر التي تصاحب عملية الترقية". ويعرفها كذلك بأنها" أية حركة تنظيمية للموظف يترتب عليها ارتفاع تأثيره في المنظمة".

وينظر للترقية على أنها حصول الموظف على فرص للترقية إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه هذه الترقية الإشباع المادي والمعنوي فالترقية تحقق له إلى جانب راتبه الشهري مركزاً اجتماعياً، ولا بد من توفر فرص للترقية أمام الموظف تتساوى مع تطلعاته، فكلما كانت تطلعات الموظف أكبر مما هو متاح قلّ رضا الموظف عن عمله (أبو الخير، ٢٠١٩).

وتعد الترقيات من أبرز القرارات التي تتخذها المنظمة، لما تحدثه من تغيير هام على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل مستوياتهم الوظيفية المختلفة كونها تؤثر على حياتهم تأثيراً مباشراً، كما لا بد لنظام الترقية أن يراعي مصالح الموظفين ومصالح المنظمة (Armstrong,2010).

وتسعى الترقية لتحقيق جملة من الأهداف:

- توفير الظروف الإيجابية والكفيلة بتحفيز الموظفين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم المسبق بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز المتحصّل عليه.

- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم فسح المجال أمامهم لترك العمل والانضمام إلى جهات وقطاعات أخرى منافسة بسبب ظروف عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

- تساعد عملية الترقية المنظمة على استقطاب قوى العمل المتميزة من الخارج وضمها للمنظمة، مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات فقدان الموظفين.

- تعد الترقية وسيلة تنقيفية تدريبية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة مدرسة يتعلم منها الموظف كل جديد، بما لا يشعره بالملل، أو يُوقف طموحاته وقدراته (عسيري، ٢٠١٩).

ولابد لنظام الترقية من متطلبات لتحقيق نجاحه وفعاليتيه، ويورد (الدمرداش، ٢٠١٨) متطلبات نظام الترقية طبقاً للمكتب الفيدرالي لشؤون الموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية وهي:

- أن تكون الترقية على أساس الجدارة.

- أن يتم ترقية الأفراد الأكفاء ليتقلدوا المراكز العليا.

- أن يكون تقييم الأفراد للصالحية للترقية حديثاً وله علاقة بالوظيفة.

- الشفافية في إتاحة فرص الترقى بحيث يتم الاحتفاظ بسجل يحوي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للترقية ويتم إطلاع كافة الموظفين عليها بحيث يتنافس في شغلها كل من استوفى شروط الترقية.

#### ٥ - الرواتب والمكافآت:

يشير مصطلح الراتب أو الأجر بصفة عامة إلى " جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل (الوظيفة)"، فالأجور الأساسية تتضمن الأجر المباشرة التي يحصل عليها الموظف من العمل في صورة نقدية مثل (المرتب الأساسي، الحوافز الاستحقاقات، تحسين الظروف



المعيشية، أما الأجر غير المباشرة فتشمل المعاش التقاعدي والتأمين الصحي وغيره (المغربي، ٢١٠، ٢٠٠٧). وهنالك أسس لتحديد الرواتب والمكافآت لا بد للمنظمة من اتباعها:

- العدالة: وهي الارتكاز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للمكافآت.
- الموضوعية: أن تكون هناك مساواة في تحديد المكافآت للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.
- الكفاية: ويعني هذا المبدأ أن تكون المكافآت كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماتها المتعددة، مما يتطلب أن تؤخذ بعض الأسس في الاعتبار مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها بما يحقق مبدأ الكفاية (الدمرداش، ٢٠١٨).

وتلعب الرواتب والمكافآت دورًا كبيرًا في تحديد أداء الموظفين وتوجيه هذا الأداء وبالتالي فهي توجه دافعية الموظفين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية والرواتب والمكافآت هي علاقة قوية تؤدي للنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الرواتب وعدم تماشيها مع متطلبات المعيشة وتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين يدفع بهم لاتجاه سلوك سلبي للأداء مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة (الفحيلة، ٢٠١٩).

ومن جهة أخرى، أكدت معظم الدراسات الميدانية والنظريات على تأثير الرواتب والأجر على إنتاجية الفرد ويرجع ذلك إلى كونها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد كالحاجات الفسيولوجية، الشعور بالأمان والمكانة الاجتماعية (عسيري، ٢٠١٩).

وتأسيسًا على هذه الأهمية، لا بد أن تحقق الرواتب التي يتحصّل عليها قائدو المدارس التوازن ما بين الجهود التي يبذلونها وما بين الرواتب التي يتقاضونها، مما سيكون له أبلغ الأثر في تحقيق التوازن النفسي والرضا الوظيفي للقائد وشعوره بتقدير



وزارته وتأمينها لجهوده، مما يؤدي إلى انصراف القائد لمهام عمله وتأديتها بكل حماس وإتقان.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الجانب، البدلات التي يتحصّل عليها الموظف من عمله فهي تمثل حافزًا للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل، وهناك الكثير من البدلات والتي تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل، كبديل الساعات الإضافية التي يقضيها الموظف خارج ساعات العمل المحددة والتي يُطلق عليها أحيانًا (خارج دوام) ومنها بدل السكن وبدل النقل وغيرها (القحطاني، ٢٠١٢).

#### ٦ - الاستقرار والأمان الوظيفي:

الأمان الوظيفي هو سعي الموظف للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات التي يتطلبها الفرد في مكان العمل تدخل في ذات الأمن والأمان وتعمل على إزالة أي قلق يتولد لديه، بحيث يوجه جهده ويسخره للعمل، ومتى ما سعت المنظمة إلى تحقيق ذلك كلما شعر الفرد بالأمن والاستقرار في عمله وزاد من شعوره بالرضا الوظيفي (أبو الخير، ٢٠١٩).

كما يتطلب الأمان والاستقرار الوظيفي توفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون كالأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (السالم، ٢٠٠٩).

فالإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل وهو من الأمور التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة (نصار، ٢٠١٣).

ولا يعني الأمان الوظيفي الجانب الاقتصادي فقط من مكافآت و ضمانات مادية، ولكنه يشمل الأمان الاجتماعي والناجم عن تقدير المجتمع للقيادات، حيث يعاني كثير من

القيادات من ضعف تقدير المجتمع وأولياء الأمور لهم وعدم الإشادة بجهودهم وإبرازها من قبل وسائل الإعلام (نصر، ٢٠٢٠).

والأهم من ذلك ما توصلت إليه دراسة (العجمي، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى شعور العاملين بالإدارة المدرسية بالإحباط الناجم عن ضعف اهتمام الإدارة العليا باحتياجاتهم المهنية والشخصية، وهو ما أدى إلى زيادة معدلات الغياب وقلة الإبداع لديهم، مما يحد من قدرتهم على القيام بعمليات التطوير المدرسي وعرضهم للكثير من الضغوط المهنية.  
**أهمية جودة الحياة الوظيفية:**

أظهرت العديد من الدراسات أهمية تطبيق مبادئ جودة الحياة الوظيفية لما لها من تأثيرات إيجابية على الموظفين ومؤسساتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين وزيادة الإنتاجية، فيرى (ماضي، ٢٠١٤) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتجلى في التالي:

- زيادة درجة الرضا الوظيفي، وتحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة، وخفض معدل دوران العمل في منظمات الأعمال، وتخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ إيجابي لعلاقات أكثر إيجابية وتسوية العديد من المشاكل من خلال بيئة عمل عادلة منصفة، زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة، مشاركة أكبر من أعضاء العمل بالأفكار البناءة والمقترحات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة والوظائف المتعددة للمنظمة، انخفاض معدلات الغياب، وزيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، واستثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

ويرى كلٌّ من (Srivastava & Kanpur, 2014) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تعود إلى: زيادة الطلب على العمل، وتحسين المهارات في بيئة العمل، وازدياد المنافسة على المواهب والكفاءات وتحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل، وارتفاع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات.

أما دراسة (Chib, 2012) فتشير إلى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل تعمل على: تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز بعض المفاهيم والقيم المتعلقة بعمل الفريق الواحد والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية في الاتصال والمكافأة حول الأداء وهو ما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي، وإرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين مما يزيد من فاعليتهم في العمل، ويحفزهم على إقامة علاقات جيدة تساعد على تطوير قوة عمل راضية وسعيدة ومنتجة وملتزمة تؤدي إلى رفع مستوى الفعالية العامة للمنظمة، جعل العاملين أكثر سعادة ورغبة في العمل مما يزيد من إنتاجية المؤسسة، إعطاء العاملين فرصة للنمو والتطور وهو ما يمنح المؤسسة فرصة للحصول والاحتفاظ بفئة متميزة من الموظفين تتسم بالمعرفة والكفاءة والتجديد.

ويورد الدمرداش (٢٠١٨، ١٥) عن (Sirgy & et al, 2008) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتبع من وجود علاقة طردية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية، فكلما زادت حياته الوظيفية جودة كلما ازدادت جودة حياته الشخصية فزيادة أجر الفرد مثلاً ينعكس على زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح، كما أن توفر بيئة عمل صحية وسليمة يؤدي إلى زيادة سعادة الفرد الشخصية وإقباله على الحياة فالفرد السعيد هو الفرد المقبل على الحياة والأكثر إنتاجية في عمله.

ونظراً لهذه الأهمية الكبرى لجودة حياة الوظيفية ودورها في تحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين بها، فقد تنبعت المؤسسات التعليمية لضرورة تطبيقها لمؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم العالي، حيث يشير عبد الستار (٢٠٢٠) إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية تبرز أهميتها في النقاط التالية:

- توفير بيئة مدرسية جاذبة للعاملين تساعدهم في حل مشكلاتهم وتقليل حدة الصراعات بينهم وبين الإدارة المدرسية.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم للمدرسة وبذل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم، وزيادة الدافعية.

- انخفاض معدلات الغياب عن المدرسة مما يؤدي إلى استقرار العمل الإداري والتعليمي وانتظام العملية التعليمية وتوفير الوقت والجهد الضائعين في تسديد العجز بسبب غياب المعلمين والإداريين.
  - يؤدي تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بها وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين إدارة المدرسة.
  - سيادة المناخ الصحي والأمن داخل المدرسة يمكن العاملين ويدفعهم للمشاركة بالأفكار والمقترحات البناءة في دعم العملية التعليمية ومساعدة الإدارة على إنجاز المهام.
  - يؤدي تحسين جودة الحياة الوظيفية في المدرسة إلى سرعة إنجاز المهام والواجبات المكلف بها موظفو المدرسة من إداريين ومعلمين.
  - استثمار أفضل الموارد البشرية في المدرسة مما يؤدي لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- ويرافق تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمدارس عمومًا توفر نظام عادل للحوافز والمكافآت يقوم على معايير الكفاءة والإخلاص والتميز في العمل، وقدرة الفرد على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.
- كما تشير نصر (٢٠٢٠) إلى أن المؤسسات المعاصرة بما فيها المؤسسات التعليمية تسعى إلى استخدام أساليب عمل جديدة من أجل مواجهة تحديات بيئة العمل والتي من شأنها تحقيق أكبر قدر من رضا العاملين بالمدرسة وتحقيق توقعات المجتمع الخارجي والمستفيدين من مخرجات هذه المؤسسات، كما تضيف نصر أهمية أخرى لجودة الحياة الوظيفية فهي تزيد من معدل الإنتاجية، وترفع معدل الالتزام التنظيمي وتقلل من معدل الضغوط التنظيمية، كما أن لها أهمية أخرى تتعلق ببيئة العمل المدرسية فهي تعمل على تهيئة المدرسة ورفع معدل استجابتها للتغيرات المحيطة، مما يؤدي في النهاية إلى تمكين هذه المؤسسات من تحقيق القدرة التنافسية وتوفير قوة عاملة أكثر ولاءً وانتماءً لها.

وبالنظر إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للموظفين والمنظمة فإن أهميتها وضرورة تجويدها تتزايد وتعظم للقيادات وبالأخص القيادات المدرسية، فقد أكدت دراسة (السيد، ٢٠١٨) أن المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق العديد من المزايا من وراء تبنيها لفلسفة جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، أهمها تراجع معدلات الغياب للقيادات المدرسية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، بما يعكس أداءً أفضل للمدرسة ويزيد من كفاءته. **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة (مديري) المدارس الحكومية (بنين - بنات) بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (١٩٨٧) قائدة/ة (مديرة/ة) وذلك بواقع (٩٢٤) مديراً، و(١٠٦٣) ومديرة.

**عينة الدراسة:** نظراً لكبر عدد مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢١) من قادة (مديري) المدارس الحكومية (بنين - بنات) بمدينة الرياض، وذلك بواقع (١٥١) مديراً، و(١٧٠) مديرة، وقد تم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة.

جدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة على القادة والقائدات

النسبة المئوية للعينة	العينة	المجتمع	جنس القيادة
٤٧.٠ %	١٥١	٩٢٤	قادة (بنين)
٥٣.٠ %	١٧٠	١٠٦٣	قائدات (بنات)
١٠٠.٠ %	٣٢١	١٩٨٧	المجموع

**أداة الدراسة:** تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

■ **القسم الثاني:** يتناول مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، ويتضمن (٣٦) عبارة موزعة على ستة أبعاد، وذلك على النحو التالي: **البُعد الأول:** يتناول العلاقات الإنسانية، ويتضمن (٦) عبارات، **البُعد الثاني:** يتناول البيئة المدرسية الآمنة والصحية، ويتضمن (٦) عبارات، **البُعد الثالث:** يتناول التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ويتضمن (٦) عبارات، **البُعد الرابع:** يتناول الترقية والتقدم الوظيفي، ويتضمن (٦) عبارات، **البُعد الخامس:** يتناول الرواتب والمكافآت، ويتضمن (٦) عبارات، **البُعد السادس:** يتناول الاستقرار والأمان الوظيفي، ويتضمن (٦) عبارات.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-٤=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (مستوى الجودة، درجة الموافقة)؛ وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي لمستوى الجودة، درجة الموافقة

موافق / بشدة عالٍ جداً	موافق / عالٍ	محايد / متوسط	غير موافق / منخفض	غير موافق بشدة / منخفض جداً
٤.٢١ - ٥.٠	٣.٤١ - ٤.٢٠	٢.٦١ - ٣.٤١	١.٨١ - ٢.٦٠	١ - ١.٨٠

**صدق أداة الدراسة:** قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:  
**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين -مشكورين- إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها

لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.

وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

**صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) مدير/ة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (مستوى جودة الحياة الوظيفية

للقائدات المدرسية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور حيث  $n=40$

العلاقات الإنسانية		البيئة المدرسية الآمنة والصحية		التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٩٢	١	**٠.٨٢٢	١	**٠.٧٣٧
٢	**٠.٨١٨	٢	**٠.٦٠٠	٢	**٠.٥٢٤
٣	**٠.٧٢٩	٣	**٠.٨٢٣	٣	**٠.٧٧١
٤	**٠.٨٠٩	٤	**٠.٨٨٨	٤	**٠.٨٠٥
٥	**٠.٨٠٥	٥	**٠.٨٤٩	٥	**٠.٧٥٨
٦	**٠.٨٤٦	٦	**٠.٧٨٦	٦	**٠.٧٨٥
الترقية والتقدم الوظيفي		الرواتب والمكافآت		الاستقرار والأمان الوظيفي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦٤	١	**٠.٨٥٢	١	**٠.٧٦٧
٢	**٠.٨٩٤	٢	**٠.٨٤٩	٢	**٠.٨٥٢
٣	**٠.٨٣٢	٣	**٠.٨٩٣	٣	**٠.٨٦٣
٤	**٠.٧٩٧	٤	**٠.٨٨٧	٤	**٠.٧٩٤
٥	**٠.٨٤٧	٥	**٠.٨٥١	٥	**٠.٦٨١
٦	**٠.٧٤٦	٦	**٠.٨٢٣	٦	**٠.٧٤٦

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن جميع عبارات أبعاد محور " مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض" دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد العلاقات الإنسانية ما بين (٠.٧٢٩ ، ٠.٨٤٦)، ولبُعد البيئة المدرسية الآمنة والصحية ما بين (٠.٦٠٠ ، ٠.٨٨٨)، ولبُعد التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار ما بين (٠.٥٢٤ ، ٠.٨٠٥)، ولبُعد الترقية والتقدم الوظيفي ما بين (٠.٧٤٦ ، ٠.٨٩٤)، ولبُعد الرواتب والمكافآت ما بين (٠.٨٢٣ ، ٠.٨٩٣)، ولبُعد الاستقرار والأمان الوظيفي ما بين (٠.٦٨١ ، ٠.٨٦٣)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (مستوى جودة الحياة الوظيفية

للقائدات المدرسية في مدينة الرياض) بالدرجة الكلية للمحور حيث  $n=40$

الأبعاد	معامل الارتباط	الأبعاد	معامل الارتباط
العلاقات الإنسانية	**٠.٨١٧	الترقية والتقدم الوظيفي	**٠.٩١٠
البيئة المدرسية الآمنة والصحية	**٠.٦٢٠	الرواتب والمكافآت	**٠.٨٦٢
التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار	**٠.٨٨٤	الاستقرار والأمان الوظيفي	**٠.٨٣٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع أبعاد محور " مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض" دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠.٦٢٠ ، ٠.٩١٠)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:



جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة حيث:  $n=40$

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
٠.٨٨٦	٦	العلاقات الإنسانية
٠.٨٨٥	٦	البيئة المدرسية الأمانة والصحية
٠.٨١٩	٦	التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار
٠.٨٩٥	٦	الترقية والتقدم الوظيفي
٠.٨٢٦	٦	الرواتب والمكافآت
٠.٨٧٢	٦	الاستقرار والأمان الوظيفي
٠.٩٤٥	٣٦	الدرجة الكلية لمحور مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض

يوضح الجدول رقم (٥) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٤٥) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨١٩ ، ٠.٩٤٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**السؤال الأول الرئيس: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

**جدول (٦) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض**

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	عالٍ	٠.٦٤	٤.٠٣	العلاقات الإنسانية
٢	متوسط	٠.٨٣	٣.٠٩	البيئة المدرسية الآمنة والصحية
٣	متوسط	٠.٨٢	٢.٦٦	التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار
٤	منخفض	٠.٧٧	٢.١٣	الترقية والتقدم الوظيفي
٥	منخفض	٠.٧٢	٢.٠٠	الاستقرار والأمان الوظيفي
٦	منخفض جداً	٠.٧٢	١.٥٦	الرواتب والمكافآت
-	منخفض	٠.٥٧	٢.٥٨	المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١.٥٦، ٤.٠٣) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة جداً إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٥٨) بانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة منخفضة بشكل عام، حيث يأتي بُعد العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وبانحراف معياري (٠.٦٤)، يليه بُعد البيئة المدرسية الآمنة والصحية بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٨٣)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، ويأتي بُعد الترقية والتقدم الوظيفي بالمرتبة الرابعة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمتوسط حسابي (٢.١٣) وبانحراف معياري (٠.٧٧)، يليه بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٠) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، وفي الأخير يأتي بُعد الرواتب والمكافآت كأقل

أبعاد مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٧٢).  
وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد الستار (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن تقدير العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم بجمهورية مصر العربية لمستوى جودة الحياة الوظيفية كان منخفضاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة منصور (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بشكل عام كانت كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حنظل وآخرون (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود مؤشرات إيجابية واضحة على تميز المؤسسات التعليمية المبحوثة (المدارس الثانوية في محافظة أربيل) باهتمامها بمتطلبات جودة الحياة الوظيفية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو الخير (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت متوسطة. وللتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة حول أبعادها الستة بالتفصيل، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٧) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية  
للقائدات المدرسية في مدينة الرياض

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات	م
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	عالٍ جداً	٠.٦٨	٤.٢١	٠.٠	٠	٠.٩	٣	١١.٨	٣٨	٥٢.٣	١٦٨	٣٤.٩	١١٢	يسود الاحترام المتبادل علاقة المدرسة بطلابها.	٣
٢	عالٍ	٠.٨١	٤.٠٥	٠.٠	٠	٣.٤	١١	٢٠.٢	٦٥	٤٤.٢	١٤٢	٣٢.١	١٠٣	يتسم مناخ المدرسة بالتواصل الفعال بين منسوبيها.	٦
٣	عالٍ	٠.٧٨	٤.٠٤	٠.٠	٠	٢.٢	٧	٢١.٨	٧٠	٤٥.٨	١٤٧	٣٠.٢	٩٧	يتسم مناخ العمل في المدرسة بالنقطة المتبادلة بين جميع أفرادها.	٥
٤	عالٍ	٠.٧٥	٤.٠١	٠.٠	٠	١.٩	٦	٢١.٨	٧٠	٤٩.٨	١٦٠	٢٦.٥	٨٥	تقوم العلاقة	٤

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات	م	
				منخفض جدًا		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جدًا				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
															بين المدرسة وأولياء الأمر على الثقة المتبادلة.	
٥	عالٍ	٠.٧٨	٤.٠٠	٠.٣	١	٢.٨	٩	٢٠.٢	٦٥	٤٩.٨	١٦٠	٢٦.٨	٨٦	١	تسود المدرسة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.	
٦	عالٍ	٠.٩٣	٣.٨٨	٠.٣	١	٦.٩	٢٢	٢٧.٤	٨٨	٣٤.٩	١١٢	٣٠.٥	٩٨	٢	يسود المدرسة جو من الألفة مع المشرفين التربويين.	
-	عالٍ	٠.٦٤	٤.٠٣												المتوسط الحسابي العام	

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٨٨ ، ٤.٢١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير

النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (عالية إلى عالية جدًا).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٦٤)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، وربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، فالعلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل من شأنها أن تؤثر إيجابًا على الإنتاجية ومستويات الأداء، فمن شأن هذه العلاقات أن توفر للعامل - وبالتالي مجموعة العمل - إشباعًا لحاجاتهم الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، فمتى ما أتاحت المنظمة لأفرادها فرصة التفاعل الإيجابي وحرية التواصل فيما بينهم، فسيعمل ذلك على زيادة معدلات الرضا الوظيفي لهم وبالتالي سينعكس على جودة أدائهم الوظيفي والعكس صحيح، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حنظل وآخرين (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود مؤشرات إيجابية واضحة على تميز المدارس الثانوية في محافظة أربيل بالعراق باهتمامها بمتطلبات جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بظروف العمل الاجتماعية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سمحان (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يسود الاحترام المتبادل علاقة المدرسة بطلابها) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤.٢١) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين أفراد الدراسة على أن الاحترام المتبادل يسود علاقة المدرسة بطلابها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس يتفهمون طبيعة دورهم التربوي تجاه طلابهم فهم ينظرون

إلى طلابهم وكأنهم أبناءهم، فمثل هذه العلاقة الأبوية الحانية تؤدي إلى احترام وتقدير هؤلاء الطلبة لقادتهم وما يبذلونه من جهود لراحتهم وللرفع من مستواهم علمياً وأخلاقياً واجتماعياً، مما يؤدي إلى نشوء علاقة من الاحترام المتبادل بين قيادات المدارس وطلابها، فشعور قادة المدارس بالاحترام المتبادل مع طلابهم وتقدير طلابهم لهم يؤثر على مستوى رضا القادة عن أدائهم وبالتالي يعمل على إشباع حاجاتهم الشخصية والمتعلقة بالاحترام وتقدير الذات وهو الأمر الذي قد ينعكس أيضاً على تحسين مستوى الأداء العام داخل المدرسة بشكل إيجابي.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يتسم مناخ المدرسة بالتواصل الفعال بين منسوبيها) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مناخ المدرسة يتسم بالتواصل الفعال بين منسوبيها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاتصال الفعال داخل المدرسة يُمثل إحدى القيم المهمة التي تهتم المدرسة بتحقيقه لبناء علاقات إنسانية جيدة داخلها، من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية المتعلقة بتنمية الاتصالات الإيجابية في محيط العمل والمقدمة لجميع موظفي المدرسة، ومن خلال توافر قنوات اتصال فعالة بين قادة المدارس ومنسوبيها كونها تمكن القائد من تحديد الحاجات الشخصية والمهنية لمنسوبي المدرسة عن طريق أدائهم لمهامهم الوظيفية والتنظيمية، ومن ثم مساعدتهم على تحقيق وإشباع هذه الحاجات، الأمر الذي قد ينعكس بشكل إيجابي على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السيد (٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود بيئة غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني.

٣- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يتسم مناخ العمل في المدرسة بالثقة المتبادلة بين جميع أفرادها) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط

حسابي (٤.٠٤) وبانحراف معياري (٠.٧٨) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مناخ العمل في المدرسة يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أفرادها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مناخ العمل في المدرسة الذي يتسم بالثقة المتبادلة بين أفرادها من القيم المهمة التي تهتم المدرسة بتحقيقها لبناء علاقات إنسانية قوية تنعكس بشكل إيجابي على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، حيث إن الثقة المتبادلة بين العاملين في المدرسة تسهم في زيادة عطاء العاملين وانتمائهم للمدرسة ومن ثم تطور وتحسن مستوى أداء المدرسة ككل.

٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تقوم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور على الثقة المتبادلة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين عينة الدراسة على أن العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور تقوم على الثقة المتبادلة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون هذه العلاقة نشأت وتكونت نظراً للشفافية والوضوح الذي يميز علاقة المدرسة بأولياء الأمور من خلال التواصل الفعال معهم عبر جميع الوسائل المتاحة وكذلك من خلال قنوات التواصل الاجتماعي للمدرسة، والذي زاد من أهميتها صدور الدليل الأول من قبل الوزارة والخاص بحوكمة وتنظيم استخدام حسابات شبكات التواصل (١٤٤١)، كما تسهم كل من: الاجتماعات الدورية الفاعلة بأولياء الأمور، ومشاركتهم الجادة وإبداء آرائهم في رسم الخطة التشغيلية للمدرسة، والشراكة الاجتماعية الفاعلة بين الأسرة والمدرسة، وانتهاج سياسة الإدارة المفتوحة من قبل قائد المدرسة، جميع هذه الأمور تعزز من هذه العلاقة وترفع من معدلاتها.

٥- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تسود المدرسة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٤.٠) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين عينة الدراسة على أن المدرسة يسودها ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى



أن ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تُعد إحدى القيم المهمة التي يجب أن تهتم المدرسة بتحقيقها لبناء علاقات إنسانية جيدة داخلها، من خلال سيادة هذه الثقافة على لجان المدرسة وفرق عملها المختلفة، عبر التخطيط الجماعي المتناغم والمنسجم مع كافة العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك عبر توزيع المهام والأدوار بالشكل الذي يتناسب وطبيعة الوظيفة وقدرة الموظف، مما يُسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي للمدارس، وبالتالي يعزز من مستوى جودة الحياة الوظيفية لقادتها.

٦- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يسود المدرسة جو من الألفة مع المشرفين التربويين) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبتباخراف معياري (٠.٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن المدرسة يسودها جو من الألفة مع المشرفين التربويين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الألفة والمودة تُمثل إحدى القيم الهامة التي تسعى أغلب المدارس لغرسها وتحقيقها لبناء علاقات إنسانية جيدة مع منسوبيها وزائريها، وعلى رأسهم المشرفون، (فالمشرف التربوي أيًا كانت مهامه سواء فنية أو إدارية فهو الداعم الأول للقائد ولغيره من منسوبي المدرسة، والذي يمددهم بكل ما من شأنه نجاح مهامهم الإدارية والتعليمية والتربوية من تعاميم ولوائح ومستجدات واستشارات في إطار من التواصل الفعال والإيجابي)، فأغلب قادة المدارس يسعون إلى بناء علاقات إنسانية مع المشرفين التربويين قائمة على مشاعر الألفة والانتماء للمدرسة تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مستوى الأداء التنظيمي والوظيفي للمدرسة، مما ينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية لهم.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد البيئة المدرسية الآمنة والصحية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، تم حساب

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:  
جدول (٨) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
	عالٍ	١.٠٥	٣.٥١	٣.٤	١١	١٣.٤	٤٣	٣١.٢	١٠٠	٣٣.٠	٠.٦	٩.٠	٦١	يتميز موقع المدرسة ببعده عن مصادر التلوث والضوء.
	متوسط	١.١٠	٣.٣٨	٥.٣	١٧	١٤.٦	٤٧	٣٤.٦	١١١	٢٧.٧	٨٩	٧.٨	٥٧	يتوافر في المدرسة مرافق آمنة (مختبرات، مصادر تعلم)
	متوسط	١.٠٤	٣.٣١	٥.٩	١٩	١٤.٠	٤٥	٣٥.٥	١١٤	٣٢.٧	٠.٥	١.٨	٣٨	يتوافر لدى المدرسة خطط وزارية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات
				منخفض جدًا		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جدًا		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
														إدارة الأزمات الأمنية والصحية
	متوسط	١.٠٩	٣.٢٦	٥.٣	١٧	٢٠.٢	٦٥	٣٠.٨	٩٩	٢٩.٩	٩٦	٣.٧	٤٤	تتوفر بمبنى المدرسة شروط السلامة المطلوبة
	توسط	٠.٥	٠.٩٦	٠.٤	٧	٣.١	٤	١.١	٣٢	٩.٠	١	٠.٤	٧	تناسب تجهيزات المدرسة مع احتياجاتها.
	نخف ض	٠.١٨	٠.١٣	٩.٣	٢٦	٧.٧	٩	٨.٧	٠	٠.٠	٩	٠.٣	٧	تتوفر مساحات خضراء وحدائق وملاعب داخل المبنى المدرسي.
	متوسط	٠.٠٨	٣.٠											المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.١٣، ٣.٥١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٠٩) بانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن توافر وتكامل الجوانب الأمنية والصحية ليس بالشكل المطلوب الذي يحقق البيئة المدرسية الآمنة والصحية لجميع منسوبي المدرسة من قيادة ومعلمين وطلبة، فظروف العمل المادية وما تحويه من عوامل كتصميم المكاتب، ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة، مما قد يسبب عدم توافرها أو نقصها إلى مخاطر وأمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه فإذا كانت بيئة العمل غير مهيأة فسيؤدي ذلك للنفور من العمل، مما قد يولد لدى العاملين ضغوطات بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض تبعاً لبيئة العمل وطبيعته حيث تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حنظل وآخرون (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود مؤشرات إيجابية واضحة على تميز المدارس الثانوية في محافظة أربيل بالعراق باهتمامها بمتطلبات جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بظروف العمل المادية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السيد (٢٠١٨) والتي توصلت إلى سوء بيئة المدرسة المادية والصحية نتيجة لنقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات

المدرسية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يتميز موقع المدرسة ببعده عن مصادر التلوث والضوضاء) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن موقع المدرسة يتميز ببعده عن مصادر التلوث والضوضاء. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أغلب المباني المدرسية الحكومية قد أنشئت في مواقع مناسبة، فالعمل في مدرسة يمتاز موقعها بالبعد عن كل أشكال ومصادر التلوث وكذلك مصادر الضوضاء المتنوعة قد يسهم في إيجاد بيئة نظيفة وهادئة تُمكن القيادات المدرسية من أداء مهامهم الوظيفية، وتحسين معدلات الأداء التنظيمي والوظيفي وانسجام الموظفين مع بيئتهم، حيث تنعكس على شعور القادة بالراحة والهدوء، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة حياة القيادات المدرسية.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يتوافر في المدرسة مرافق آمنة (مختبرات، مصادر تعلم)) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وبانحراف معياري (١.١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن المدرسة يتوافر فيها مرافق آمنة (مختبرات، مصادر تعلم)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود اهتمام بدرجة متوسطة من قبل الوزارة لتوفير مرافق آمنة تتوفر فيها اشتراطات واحترازات السلامة وخاصة في المختبرات ومصادر التعلم، فهناك اهتمام ولكن دون المستوى المأمول بتطبيق معايير الأمن والسلامة نتيجة لتداعي بعض المباني المدرسية وقدمها، أو كون البعض منها مباني مستأجرة، أو نتيجة لعدم توفر الميزانية اللازمة للترميم والصيانة المطلوبة فاهتمام المدرسة بتوفير معايير الأمن والسلامة في كافة مرافقها يُسهم في المحافظة ليس على حياة قادة المدارس وحسب، بل كافة منسوبيها وطلابها من التعرض لأي إصابات قد تعوقهم عن

أداء مهامهم وأدوارهم التعليمية والوظيفية؛ الأمر الذي يؤثر بشكل واضح على جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، نتيجة للخوف والتوتر الذي قد ينتابهم حال عدم توافر مستوى عالٍ من الأمن والسلامة داخل المدرسة.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يتوافر لدى المدرسة خطط وزارية لإدارة الأزمات الأمنية والصحية) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أنه يتوافر لدى المدرسة خطط وزارية لإدارة الأزمات الأمنية والصحية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية الخطط الواضحة المفصلة والمجربة من قبل الوزارة وإداراتها التعليمية لإدارة الأزمات الأمنية والصحية والتي قد تعصف بالمدارس، حيث تلعب هذه الخطط دورًا كبيرًا في تحسين مستوى أداء القيادات المدرسية في التعامل مع الأزمات سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، كما يكون لمثل هذه الخطط دور في التنسيق بين القيادات المدرسية والقيادات التعليمية العليا في الأزمات الصحية والأمنية بشكل فاعل وسريع من خلال توفر إجراءات واضحة وخطوات مدروسة، مما يشعر تلك القيادات بالطمأنينة حال نجاح تلك الخطط أو عدم تحقيقها للنتائج المرجوة منها؛ كون المسؤولية في هذه الحالة مشتركة وليست فردية ومنوطة بالقيادات المدرسية فقط.

٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تتوفر بمبنى المدرسة شروط السلامة المطلوبة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على توافر شروط السلامة المطلوبة في مبنى المدرسة، كون بعض المباني مستأجرة وبعضها مباني حكومية متهالكة فهي تفتقد بطبيعة الحال شروط الأمن والسلامة والتي لا بد أن تتحقق بالمبنى المدرسي، كون المادة رقم (٦ و٧) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية تنص على "تلتزم الجهة الحكومية (وزارة التعليم) بتوفير بيئة عمل آمنة

وصحية ومنتجة وتعزيز الثقافة الإيجابية في العمل، تراعي الجهة الحكومية معايير وقواعد وإجراءات الصحة العامة والسلامة والبيئة وعلى الموظف الالتزام بها" (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، ١٤٤٠).

٥- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تناسب تجهيزات المدرسة مع احتياجاتها) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تجهيزات المدرسة تتناسب مع احتياجاتها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التجهيزات المدرسية تتناسب إلى حد ما مع احتياجات المدرسة لإيجاد بيئة آمنة وصحية، فلا زالت المدارس بحاجة للمزيد من هذه التجهيزات لتوفير البيئة الآمنة والصحية وكذلك المتكاملة، فمستوى توافر التجهيزات والأدوات اللازمة لتحقيق مثل هذه البيئة يؤثر بشكل مباشر على درجة ممارسة القيادات المدرسية لأدوارهم ووظائفهم التعليمية والإدارية على الوجه الأكمل وفق معايير مستويات الأمان والصحة المطلوبة، كون نقص أو ضعف التجهيزات اللازمة والهامة منها لتحقيق معايير الأمان والسلامة داخل المدرسة يؤثر تأثيراً سلبياً وخطيراً على سير وفاعلية العمليات التعليمية والإدارية مما يؤثر على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية.

٦- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تتوفر مساحات خضراء وحدائق وملاعب داخل المبنى المدرسي) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالبيئة المدرسية الآمنة والصحية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.١٣) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على توفر مساحات خضراء وحدائق وملاعب داخل المبنى المدرسي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضرورة توفير المساحات الكافية للمباني المدرسية لإنشاء الحدائق والملاعب، وغالباً ما توجد بعض الصعوبات التي قد تحول دون ذلك منها: أنه عند تصميم وإنشاء المدارس فقد لا يتوفر لدى الوزارة داخل الأحياء السكنية المساحات الكافية لإنشاء الحدائق والمساحات الخضراء والملاعب، كما

أن استحداث إنشاء وتوفير حدائق وملاعب يتوقف على مقدار الميزانية المخصصة من الوزارة لكل إدارة تعليم، كما أن ميزانية المدرسة المصروفة لها ترتبط بأعداد الطلاب ومساحة المبنى والتي تُصرف لعدة بنود: كالنظافة والصيانة، المستلزمات التعليمية، والنشاط الثقافي والرياضي، فالمبالغ المصروفة لا تكفي في نظر عينة الدراسة لإنشاء وصيانة هذه الملاعب، إلى جانب ذلك فإن اهتمام وزارة التعليم أثناء إنشائها لمباني المدارس يكون منصباً في المقام الأول على إنشاء الفصول والمرافق والأبنية التعليمية والإدارية على حساب الحدائق والملاعب، كما أن بعض المدارس وخاصة المستأجرة منها قد تضطر إلى استغلال أي من هذه المساحات إن وجدت في توسعة مباني المدرسة لاستيعاب طلبات الالتحاق بها واستحداث فصول جديدة أو إضافة بعض المرافق الهامة الغير متوفرة أساساً في المبنى، وخاصة في المستأجر منها، والتي تتضاعف فيها الحاجة لهذه المساحات؛ نظراً لصغر حجم أغلب المباني المستأجرة، ومن ثم قد لا يجد معلمو المدرسة المكان الملائم لتطبيق المقررات الجديدة، كما لن يجد منسوبي المدرسة بما فيهم قادتها متنفساً لهم لمزاولة الرياضة واستنشاق الهواء النقي، كما يشكل إنشاء وصيانة ومتابعة احتياجات مثل هذه المساحات والحدائق والملاعب يشكل عبئاً إضافياً على الوزارة وقادة المدارس وهو ما قد يتعارض مع التزاماته وأدواره الأخرى.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:



جدول (٩) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض

الترتيب	المستوى	الاحراف المع	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً		
١	عالٍ	١.٠٣	٣.٨١	٢.٨	٩	٨.١	٢٦	٢٢.٤	٧٢	٣٨.٣	١٢٣	٢٨.٣	٩١	تُصنع القرارات داخل المدرسة في جو تشاركي مع منسوبيها.
٢	متوسط	١.٠٩	٣.٢١	٨.١	٢٦	١٥.٩	٥١	٣٤.٠	١.٠٩	٣٠.٨	٩٩	١١.٢	٣٦	تتوفر للقائد الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار في المشكلات الطارئة.
	منخفض	١.٠٢	٢.٤٦	٢٦.٣	٨٤	٢٨.٤	٩١	٢٥.٣	٨١	١٣.١	٤٢	٦.٩	٢٢	تمنح الوزار المرونة للقائد في الأمور المالي (الميزاني) التشغيل والصندوق المدرسي).
٤	منخفض	١.١٨	٢.٢٦	٣٣.٣	١٠٧	٢٨.٧	٩٢	٢٢.٤	٧٢	١٠.٣	٣٣	٥.٣	١٧	تُشرك إدارة التعليم قادة المدارس في صنع القرارات.
	منخفض	١.٠٨	٢.١٥	٣٣.٠	١٠٦	٣٣.٣	١٠٧	٢٣.٤	٧٥	٥.٩	١٩	٤.٤	١٤	تُشرك الوزارة قادة المدارس في لجانها التطويرية.
	منخفض	١.٠٥	٢.٠٦	٤١.٤	١٣٣	٢٧.٧	٨٩	١٩.٣	٦٢	٦.٥	٢١	٥.٠	١٦	تمنح الوزارة الصلاحية للقائد لتسديد العجز من المؤهلين مهنيًا.
	متوسط	١.٨٢	٢.٦٦											المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن

(٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢٠٠٦، ٣٠٨١) من أصل (٥٠٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢٠٦٦) بانحراف معياري (٠٠٨٢)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية الصلاحيات التي تُعزز من قدرة القيادات المدرسية على التمكين والمشاركة، حيث إن تمكين القيادات المدرسية في صنع واتخاذ القرار وسن اللوائح والتشريعات ورسم السياسات المدرسية جنباً إلى جنب مع صناع القرار في وزارة التعليم والوزارات المعنية يدعم من اتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة واحتمالية تحقيقها والتنبؤ بنتائجها وتبعاتها، وتحقيق الرؤى المستقبلية كونهم أهل الميدان والمتمرسين فيه والأعلم بمشاكله وتقدير احتياجاته، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سمحان (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حنظل وآخرين (٢٠١٦) والتي توصلت إلى وجود مؤشرات إيجابية واضحة على تميز المدارس الثانوية في محافظة أربيل بالعراق باهتمامها بمتطلبات جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تُصنع القرارات داخل المدرسة في جو تشاركي مع منسوبيها) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في

مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبانحراف معياري (١.٠٣) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن القرارات تُصنع داخل المدرسة في جو تشاركي مع منسوبيها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تنفيذ إدارة المدرسة وصناع القرار فيها لما ورد في المادة رقم (٨) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية وهي: تمكين الموظف من إبداء آرائه في الأمور التي تؤثر على بيئة العمل (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، ١٤٤٢)، والذي قد ينعكس بشكل عام على مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السيد (٢٠١٨) والتي توصلت إلى بيروقراطية الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوية بمحافظة المنوفية بجمهورية مصر العربية والتي لا تتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

٢- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تتوفر للقائد الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار في المشكلات الطارئة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة تتوفر له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار في المشكلات الطارئة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس لاتخاذ القرارات في المشكلات الطارئة، مما قد يحد من سرعة وقدرة قادة المدارس على اتخاذ القرارات بشكل سريع ومنفرد والتي تُسهم بمعالجة الكثير من المشكلات والأزمات الطارئة التي تتطلب ديناميكية في التعامل معها، الأمر الذي يساعد قادة المدرسة على مواجهة المشكلات والأزمات بسرعة وفاعلية، عوضاً عن الرجوع لمكتب التعليم لأخذ موافقته على تفعيل هذه الصلاحيات كما هو المعمول به غالباً، وعلى الرغم من إضافة بعض الصلاحيات الجديدة لقائد المدرسة حيث بلغت هذه الصلاحيات (٦٠ صلاحية)، ولكن يظل تفعيل وتنفيذ أغلبها مرهوناً بإخطار وموافقة مكتب التعليم، كما أن بعض هذه الصلاحيات تعد من مهام وواجبات القائد وتحتمها طبيعة عمله، كونها لا تندرج ضمن مفهوم الصلاحيات، بل تندرج بطبيعتها تحت مهام وواجبات القائد (صلاحيات قائد المدرسة، الإصدار الثاني، ١٤٣٧ \_ ١٤٣٨).

٣- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تمنح الوزارة المرونة للقائد في الأمور المالية (الميزانية التشغيلية والصندوق المدرسي)) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وبانحراف معياري (١.٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن هذه المرونة غير متوفرة بالدرجة الكافية لمساعدة القائد المدرسي على اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة وملائمة لإمكانات وقدرات المدرسة المالية، كما أن هذه المرونة ستنجح الحرية للقائد في المناقشة بين بنود الميزانية والصندوق المدرسي (حسبما نصت عليه صلاحيات قائد المدرسة فلا يسمح للقائد بالمناقشة بين البنود إلا للحاجة ولمرة واحدة خلال العام الدراسي الواحد) كما أنه لا يملك صلاحيات دمج بنود الميزانية أو استحداث بنود جديدة حسب الظروف والمستجدات، كما أنه لا يُسمح للقائد المدرسي بتوزيع رصيد هذه الميزانية والصندوق المدرسي في البنود التي تحتاج الدعم أو التطوير، ولا يُسمح له أيضاً بترحيل مبالغ الميزانية التشغيلية للعام القادم أسوة بالصندوق المدرسي في حال عدم صرفها بالكامل (صلاحيات قائد المدرسة، الإصدار الثاني، ١٤٣٧ \_ ١٤٣٨).

٤- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تُشرك إدارة التعليم قادة المدارس في صنع القرارات) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٢٦) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم حاجة إدارة التعليم لذلك لما تمتلكه من إمكانات ولجان تساعد على صنع القرار الأنسب واتخاذها في الوقت المناسب، كونها الأعم بمناطقها التعليمية، واعتمادها بشكل أساسي على ما يرفع لها من تقارير مكاتبها الفرعية والجولات الميدانية التي يقوم بها مشرفو العموم من الإدارة التعليمية، وقد يعود السبب إلى رغبة القادة الماسة بضم النخبة منهم لصانعي القرار في إدارة التعليم تقديراً لهم وإفادة من خبرتهم.

٥- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تُشرك الوزارة قادة المدارس في لجانها التطويرية) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.١٥) وبانحراف معياري (١.٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إشراك الوزارة قادة المدارس في لجانها التطويرية يُمارس بشكل منخفض وذلك قد يكون نتيجة لإحدى عاملين: الأول أن عملية صنع القرارات الخاصة بالتطوير في وزارة التعليم تتم من قبل الوزارة واللجان الخاصة بها بشكل منفرد نظرًا للصلاحيات الكاملة لهذه اللجان لما تتمتع به من كفاءات وخبرات في مجال التطوير دون الحاجة لمشاركة قادة المدارس؛ كون قادة المدارس مثقلين بأداء مهامهم الوظيفية والتنظيمية داخل المدرسة، وبالتالي فقد لا يتوفر لهم الوقت للمشاركة في هذه اللجان، كذلك وجود فئة من القادة لا يطمحون للمشاركة في هذه اللجان، ولا تعنيهم المشاركة في صنع القرار مع هذه اللجان بشكل كبير.

٦- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تمنح الوزارة الصلاحية للقائد لتسديد العجز من المؤهلين مهنيًا) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالتمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين عينة الدراسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الصلاحية التي تمنحها الوزارة لقادة المدارس لسد العجز من المؤهلين مهنيًا غير كافية، فتسديد العجز المخول لهم به هو تسديده بالتكليف وسد الشاغر من منسوبي المدرسة أو الرفع للمكتب التعليمي بالعجز فقط، دون امتلاكهم صلاحيات التعيين أو حتى التعاقد المؤقت، وربما يعود ذلك إلى اكتفاء الوزارة واعتمادها على التقارير المرفوعة لها من مختلف المدارس عبر إدارات تعليمها ومكاتبها المختلفة حيث يتم تسديد العجز بالتكليف بين مكاتب وإدارات التعليم المختلفة، دون حاجة لسعي القادة لسد هذا العجز حيث إن الوزارة

تمتلك جهات أخرى تختص بتحديد العجز من المؤهلين وكيفية سده عن طريق التكليف أو التعيين.

**نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الترقية والتقدم الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

**جدول (١٠) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض**

الترتيب	المستوى	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً		
	متوسط	٠.٩٨	٢.٨٢	٩.٧	٣١	٢٤.٩	٨٠	٤٤.٩	١٤٤	١٥.٣	٤٩	٥.٣	١٧	يتحصل قائد المدرسة على برامج تطويرية تؤهله للتقدم في مساره الوظيفي.
	منخفض	١.٠٧	٢.٣٩	٢٥.٢	٨١	٢٧.٧	٨٩	٣٢.٤	١٠٤	١١.٨	٣٨	٢.٨	٩	تتوفر فرص قيادية عليا لقيادة المدارس حسب كفاءة أدائهم.
	منخفض	١.٠٥	٢.٣٧	٢٤.٠	٧٧	٣٠.٨	٩٩	٣٣.٠	١٠٦	٨.٤	٢٧	٣.٧	١٢	تتوفر فرص مناسبة لقائد

الترتيب	المستوى	المعيار الأحرف	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة								العبارات		
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ			عالٍ جداً	
														المدرسة لمواصلة دراسته العليا.
	منخفض جداً	١.٠٧	١.٧٩	٥٧.٩	١٨٦	١٥.٩	٥١	١٨.١	٥٨	٥.٩	١٩	٢.٢	٧	يحتفظ القائد بمنصبه الوظيفي (كقائد مدرسة) بعد النقل الخارجي.
	منخفض جداً	٠.٩ ٨	١.٧ ٨	٥٢. ٠	١٦ ٧	٢٦. ٥	٨ ٥	١٤. ٣	٤٦	٥.٩	١ ٩	١. ٢	٤	تتوفر معايير شفافة (مهنية وشخصية) للترقية خاصة بقيادة المدارس.
	منخفض جداً	١.٠٠	١.٦٥	٦٢. ٠	١٩ ٩	١٩. ٩	٦ ٤	١٠. ٩	٣٥	٥.٠	١ ٦	٢. ٢	٧	يتوفر سلم وظيفي خاص بقيادة المدارس.
	منخفض	٠.٧٧	٢.١٣											المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١.٦٥، ٢.٨٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتنيتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة جداً إلى متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.١٣) بانحراف معياري (٠.٧٧)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة منخفضة، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات التعليمية بالجوانب المتعلقة بفرص الترقيات والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يتحصّل قائد المدرسة على برامج تطويرية تؤهله للتقدم في مساره الوظيفي) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حصول قادة المدارس على برامج تطويرية مناسبة تؤهلهم للتقدم في مسارهم الوظيفي ليست بالقدر المطلوب، كما أنها لا تراعي الاحتياجات التدريبية للقادة بشكل دقيق يُضاف لذلك قلة عدد الدورات المقدمة لقادة المدارس من المعاهد المتخصصة كمعهد الإدارة وكثرة عدد المرشحين وازدحامها حال إقامتها، فالنمو المهني (البرامج التطويرية) أحد أهم شروط الترقية لشاغلي الوظائف التعليمية وهم: (مشرف تربوي، قائد مدرسة، وكيل مدرسة، معلم) نمواً مهنيًا (دورات تطويرية) بمعدل (٧٥، ١٠٠، ١٢٥، ١٥٠، نقطة/ ساعة) والتي يتحدد مقدارها حسب الرتبة والمؤهل للحصول على الترقية من رتبة لأخرى في سلم الوظائف التعليمية الجديد (بغض النظر عن المنصب الوظيفي)، بمعنى أن هذا السلم حدد عددًا معينًا من الساعات للنمو المهني حسب كل مرتبة من مراتبه (والتي تبدأ من مساعد معلم/ معلم: ساعات النمو المهني المطلوبة: (١٥٠ نقطة/ ساعة)، معلم ممارس: (١٢٥ نقطة/ ساعة)، معلم متقدم: (١٠٠ نقطة/ ساعة) وتنتهي بمعلم خبير: (٧٥ نقطة/ ساعة) (لائحة الوظائف التعليمية، ١٤٤٠) سواء كان مدرسًا منفذًا أو متدرّبًا مستفيدًا، علمًا بأن



غالبية قادة المدارس تم تسكينهم على رتبة ممارس، فحصول الترقية مشروط بالحصول على عدد معين من البرامج والدورات للقائد وغيره من شاغلي الوظائف التعليمية، فهم سواء في الرتبة وعدد الدورات المطلوبة، بمعنى أنه ليس للقائد ما يميزه عن غيره، من أولوية في التدريب أو عدد الساعات المطلوبة، أو تلمس احتياجاته التدريبية بشكل دقيق وبالتالي توفير البرامج المناسبة بعدد الساعات المطلوبة والتي تميز القائد عن غيره لتشكّل أهمية وأولوية كبرى لدى قادة المدارس للالتحاق بها في سبيل الترشيح للمناصب القيادية العليا.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تتوفر فرص قيادية عليا لقادة المدارس حسب كفاءة أدائهم) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وبتأخر من المعيار (١.٠٧) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الفرص القيادية العليا والترشيح لها رُسمت وُصممت لتناسب فئة المشرفين التربويين أكثر وخاصة مشرفي العموم في الإدارات والوزارة، كونهم الأقرب للميدان التطويري وفرص التقدم فيه، فأغلب الفرص القيادية في الوزارة وإداراتها تشترط أن يكون المرشح مشرفاً أو يمتلك خبرة في مجال الإشراف، وقد يرجع ذلك إلى كون قادة المدارس معزولين نوعاً ما في مدارسهم، وكفاءتهم وإبداعهم قد لا يتجاوز أسوار مدارسهم ومكاتبهم في أحسن الأحوال وبالتالي فهم بعيدون عن مواطن تأهيل وترشيح قيادات الصف الثاني من المواهب القيادية في الوزارة وإدارات التعليم، فهم لا يقارنون بغيرهم ممن إبداعاتهم ظاهرة جلية تحت مرأى ومسمع الوزارة وإداراتها من مشرفين ومنسويين، كما أن ترشيح قائد المدرسة يستلزم تسديد شاغره في مدرسته، مما يصعب معه أحياناً توفير البديل في الوقت المناسب، وكذلك كون قادة المدارس يدركون أن معيار الكفاءة ليس وحده هو المقياس لتولى المناصب القيادية العليا ومن ثم فإن قادة المدارس الباحثين عن الترقية والتقدم الوظيفي لا يهتمون فقط بمستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي كاهتمامهم بالترشيح للتشكيلات الإشرافية، والالتحاق بالبرامج التطويرية وغيرها من العوامل الأخرى المؤثرة في الحصول على الترقية والتقدم الوظيفي.

٣- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تتوفر فرص مناسبة لقائد المدرسة لمواصلة دراسته العليا) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وبانحراف معياري (١.٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية الفرص المناسبة لشاغلي الوظائف التعليمية ومنهم قائدو المدارس؛ كون هذه الفرص المتاحة من قبل وزارة التعليم تتم فقط إما عبر برامج الإيفاد الداخلي أو الابتعاث الخارجي، (وكلاهما يصرف للمرشح فيهما راتب جارٍ وخدمة وعلاوة محسوبتين)، أو عبر الإجازات الدراسية (بخدمة وعلاوة محسوبتين ودونما راتب شهري)، وفي كلتا الحالتين يجب ألا يزيد عمر المتقدم لهذه البرامج عن (٤٥) عامًا (خطة برنامج الإيفاد والابتعاث لتأهيل شاغلي الوظائف التعليمية ١٤٤٢م) والموابي على توصيات اللجنة المركزية للإيفاد والابتعاث ، (١٤٤٢) والمستندة على (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية ، ١٤٤٠)، فتيسير الدراسة للقائد والحد من شروط القبول -وبالأخص شرط العمر- يتيح للقائد استكمال دراسته العالية حينما تتوفر له الظروف المواتية ونهياً له سبلها، ومنها وعلى رأسها شرط العمر، (ألا يزيد عمر المرشح عند التقديم عن (٤٥) عاماً)). ومن الممكن التغلب على هذه المعضلة من وجهة نظر الباحثة بعقد مبرم بين القائد وإدارة التعليم بالعمل بعد انتهاء الإجازة الدراسية أو الإيفاد مدة تعدل أو تزيد بفصل دراسي أو نحوه عن مدة إجازته أو إيفاده، حيث لا يُمكن ذلك من التقديم على التقاعد، أو مجرد التفكير به قبل استيفاء المدة المتفق عليها بينه وإدارة التعليم التابع لها)، وإعادة النظر في الانتساب ورسوم النظام المسائي للدراسات العليا، مما يتيح للقائد استكمال دراسته في حال لم تنطبق عليه شروط الإيفاد، مما يسمح له بتطوير مهاراته وقدراته العلمية والتي تنعكس بشكل إيجابي على قدراته العملية وتساعد على استكشاف ومعرفة كل ما هو جديد في أساليب وطرق القيادة التربوية الحديثة.

٤- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يحتفظ القائد بمنصبه الوظيفي (كقائد مدرسة) بعد النقل الخارجي) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط

حسابي (١.٧٩) وبانحراف معياري (١.٠٧) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد الدراسة على أن القائد يحتفظ بمنصبه الوظيفي (كقائد مدرسة) بعد النقل الخارجي، فقائد المدرسة حين ينقل خارجياً من إدارة تعليمية لأخرى يفقد منصبه الوظيفي كقائد أو وكيل ويعود معلماً، ولا بد له من دخول ترشيحات القيادة ومفاضلتها من جديد في إدارته التعليمية الجديدة، مما قد يسبب له الفتر والاحتجاج وعدم الرغبة في القيام بذات الخطوات مرة أخرى للترشح لمنصب القيادة.

٥- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تتوفر معايير شفافة (مهنية وشخصية) للترقية خاصة بقيادة المدارس) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد الدراسة على توفر معايير شفافة (مهنية وشخصية) للترقية خاصة بقيادة المدارس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس لا يرون أن معايير الترقية والتقدم الوظيفي المتبعة من قبل الوزارة تتسم بالشفافية المطلوبة، كونها تتعلق بعدد ساعات النمو المهني وسنوات الخدمة واجتياز اختبار الرخصة المهنية، وهي خاصة بجميع شاغلي الوظائف التعليمية وليس القادة فقط، فلا بد من توفر معايير أكثر دقة تتعلق بالجانبين المهني والشخصي، ومن ثم فإن عدم توفر مثل هذه المعايير قد يتسبب في تقليل دافعية القادة للعمل وولائهم له، علاوة على الشعور الذي قد يراود هذه القيادات بأن تلك الترقيات قد تخضع للمحسوبيات والمجاملات أكثر من توفر المعايير المطلوبة في المرشحين.

٦- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يتوفر سلم وظيفي خاص بقيادة المدارس) بالمرتبة السادسة والأخيرة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٦٥) وبانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد الدراسة على توفر سلم وظيفي خاص بقيادة المدارس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدم توفر سلم وظيفي خاص بقيادة المدارس يؤثر بشكل سلبي على جودة الحياة

الوظيفية للقيادات المدرسية، فوجود هذا السلم هام جداً لما يحويه من رواتب وترقيات وبدلات وحوافز، صُممت على وجه الخصوص لتتناسب وطبيعة عمل القائد، والتي تختلف عن طبيعة عمل شاغلي الوظائف التعليمية وبالأخص المعلمين؛ كون القيادات المدرسية على ذات السلم الوظيفي لشاغلي لوظائف التعليمية، ومساهم معلم.

**نتائج الإجابة عن السؤال الخامس: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الرواتب والمكافآت من وجهة نظر عينة الدراسة؟**  
للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (١١) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة					العبارات					
				منخفض جداً		متوسط	عالٍ جداً							
				عدد	النسبة		عدد	النسبة						
١	منخفض	١.٩١	١.٠٦	٤٧.٤	١٥٢	٢٤.٩	٨٠	١٩.٠	٦١	٦.٥	٢١	٢.٢	٧	يتلاءم راتب قائد المدرسة مع المسؤوليات والمهام المكلف بها.
٢	منخفض	١.٨٢	١.٠	٤٩.٥	١٥٩	٢٧.٧	٨٩	١٦.٥	٥٣	٣.٧	١٢	٢.٥	٨	تتناسب المكافأة الشهرية للقائد المدرسي مع عدد طلاب المدرسة ومنسوبيها.
	منخفض جداً	١.٦٦	٠.٩٢	٥٦.٧	١٨٢	٢٦.٨	٨٦	١٢.١	٣٩	٢.٥	٨	١.٩	٦	تتوافر للقياد حوافز للتدريب (مادية)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة								العبارات		
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ				
				٥	٦	٥	٦	٥	٦	٥	٦			
													ومعنوية).	
	منخفض جداً	٠.٨٨	١.٤٧	٧١.٧	٢٣ ٠	١٦. ٢	٥ ٢	٧.٨	٢ ٥	٢. ٥	٨	١. ٩	٦	يتوفر للقائد بدلات متناسب وطبيعة عمله.
	منخفض جداً	٠.٧٩	١.٢٩	٨٤.٧	٢٧ ٢	٦.٩	٢ ٢	٥.٠	١ ٦	١. ٦	٥	١. ٩	٦	يتوفر للقائد خارج دوام يتناسب وعدد الساعات خارج الدوام الرسمي.
	منخفض جداً	٠.٦٧	١.٢١	٨٧.٩	٢٨ ٢	٧.٥	٢ ٤	٢.٢	٧	٠. ٩	٣	١. ٦	٥	يتوفر لقائد المدرسة بدل سكن مناسب.
	منخفض جداً	٠.٧٢	١.٥٦											المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (١.٢١، ١.٩١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتنتين الأولى والثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة جداً إلى منخفضة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (١.٥٦) بانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة منخفضة جداً، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل وزارة التعليم ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية، في حين أكدت معظم الدراسات الميدانية والنظريات على تأثير الرواتب والأجور على إنتاجية الفرد ويرجع ذلك كونها وسيلة تشبع

أكثر من حاجة لديه كالحاجات الفسيولوجية والشعور بالأمان والمكانة الاجتماعية (عسيري، ٢٠١٩)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حنظل وآخرين (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن متطلب المكافآت والأجور من متطلبات جودة الحياة الوظيفية غير متوفر وغير شائع في المدارس الثانوية في محافظة أربيل بالعراق. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يتلاءم راتب قائد المدرسة مع المسؤوليات والمهام المكلف بها) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٩١) وبانحراف معياري (١.٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن راتب قائد المدرسة يتلاءم مع المسؤوليات والمهام المكلف بها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور قادة المدارس بأن رواتبهم التي يتحصلون عليها في المسمى والراتب لا تتناسب وحجم المسؤوليات والمهام المكلفين بها، وعادة ما يراود قادة المدارس مثل هذا الشعور عندما يقارنون أنفسهم بمن يمثّلونهم في المسمى والراتب وأقل منهم في المهام والواجبات وأعباء العمل وطبيعته سواء في أروقة الوزارة وتعليمها العالي أو حتى هيئاتها التابعة لها (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ١٤٤٠) (لائحة الوظائف التعليمية، ١٤٤٢)، علماً بأن فئة شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وخارجها ينتمون لذات الوزارة وهي التعليم ويندرجون تحت مظلة واحدة وهي لائحة الخدمة المدنية للموارد البشرية. وفي أحيان أخرى تفوق بعض رواتب قادة المدارس الأهلية رواتب قادة المدارس الحكومية ومن ثم فإن رواتب قادة المدارس والتي لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام المكلفين بها تؤثر تأثيراً سلبياً وبشكل مباشر على مستوى جودة الحياة الوظيفية لهم، نظراً لعدم كفايتها لتلبية احتياجاتهم المعيشية في ظل موجة الغلاء التي تجتاح العالم.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تتناسب المكافأة الشهرية للقائد المدرسي مع عدد طلاب المدرسة ومنسوبيها) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٨٢) وبانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن المكافأة الشهرية للقائد المدرسي تتناسب مع عدد طلاب المدرسة ومنسوبيها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام المكافآت لقادة المدارس الحكومية وكونه يرتبط بالمنصب الوظيفي دون اعتبارات أخرى (كعدد الطلاب وعدد منسوبي المدرسة والمراحل الدراسية، فبعض القادة يقود أكثر من مدرسة في حال كون المدرسة مجمعاً تعليمياً يضم المرحلة المتوسطة والثانوية بالإضافة للمرحلة الابتدائية أحياناً أخرى)، ووفقاً للائحة التعليمية الصادرة ٤٤٢ فإن هناك مكافأة شهرية للقائد وقدرها (٨٠٠ ريال سعودي) وللوكيل (٥٠٠ ريال سعودي) (لائحة الوظائف التعليمية، ١٤٤٢)، فهي غير كافية في مثل هذه الحالات من وجهة نظر عينة الدراسة.

٣- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تتوافر للقائد حوافز للتدريب (مادية ومعنوية)) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد الدراسة على توفر حوافز للتدريب للقائد (مادية ومعنوية). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود حوافز مادية للالتحاق بالدورات التدريبية للقيادات المدرسية، وحتى الدبلومات العالية والتخصصية والتي تمنح من معهد الإدارة وغيرها، وعدم توفر الحوافز المعنوية كذلك من منح شهادات تميز وجوائز للمهتمين من القيادات المدرسية بالتنوير المهني كما ونوعاً، فعدم توفر مثل هذه الحوافز يعد عاملاً قوياً يتسبب في إجماع الكثير من القادة عن التدريب وعدم إقبالهم عليه.

٤- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يتوفر للقائد بدلات تتناسب وطبيعة عمله) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٤٧)



وبانحراف معياري (٠.٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جدًا بين أفراد الدراسة على توفر بدلات للقائد تتناسب وطبيعة عمله، كونه قمة الهرم المدرسي ومنظم العمليات الإدارية والتعليمية والإشرافية داخل المدرسة وخارجها؛ كون البديل الوحيد والثابت الذي يتحصل عليه جميع القادة هو (بديل النقل) وهو عام لجميع شاغلي الوظائف التعليمية، وهناك بدلات أخرى تُصرف لحالات معينة مثل: بديل طبيعة العمل بحسب المادة (٥٢) من لائحة الحقوق والمزايا المالية (علاوة التربية الخاصة) حال وجود برامج للتربية الخاصة في مدرسته يبلغ (٢٠% لغير المتخصصين، و ٣٠% للمتخصصين) من الراتب، وتحكمه اشتراطات وضوابط معينة وفقًا لتعميم وزارة المعارف بشأن علاوة التعليم الخاص (رقم ٢٧/٢٩٣/١٩/٤/٤١ وتاريخ ١٤١١/٨/٢٦) والمعمول به حتى الآن، كذلك يُصرف لقائد المدرسة أسوة بغيره من المشمولين بلائحة الحقوق والمزايا المالية، بدلًا شهري ثابت لا يتجاوز مقداره (٢٠%) للموظفين المعيّنين على وظائف ثابتة في المناطق النائية، ويصرف من أول مربوط (راتب) حسب سلم جهة الموظف في بداية تعيينه، حسب المادة رقم (٥٤) (لائحة الحقوق والمزايا المالية، ١٤٣٩:١٤٣٢)، فقائد المدرسة لا تتعدى بدلاته ولا تزيد عن بدلات شاغلي الوظائف التعليمية (مشرفين ومعلمين ووكلاء مدارس) .

٥- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يتوفر للقائد خارج دوام يتناسب وعدد الساعات خارج الدوام الرسمي) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جدًا بين أفراد الدراسة على أن القائد يتوفر له خارج دوام يتناسب وعدد الساعات خارج الدوام الرسمي، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن عدد الساعات خارج الدوام في القطاع التعليمي الحكومي لا يتم احتسابها نظرًا لخلو لائحة الحقوق والمزايا لشاغلي الوظائف التعليمية من هذه المادة (خارج الدوام) وعدم وجود نص بشأنها، بل إن هذه الساعات تدخل ضمن العمل الرسمي للقائد؛ وبالتالي فإنها تكون بمثابة عامل ضغط على قائد أو قائدة المدرسة، حيث إن البديل الوحيد والثابت لجميع شاغلي الوظائف التعليمية هو بديل النقل فقط، علمًا بأن القائد كثيرًا ما يقضي ساعات عمل إضافية في



مدرسته ممثلة في فترة الاختبارات واستلام الكتب والتجهيزات وأثناء صيانة المدرسة وغيرها من ظروف ومواقف تستدعي ساعات يمضيها خارج الدوام الرسمي، وكذلك تواجهه في المدرسة متى استدعت الظروف ذلك حتى في أيام إجازته الرسمية أحياناً وخاصة قبيل العام الدراسي الجديد.

٦- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يتوفر لقائد المدرسة بدل سكن مناسب) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٢١) وبتأخراف معياري (٠.٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جداً بين أفراد الدراسة على أن القائد يتوفر له بدل سكن مناسب وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بدل السكن من البدلات المهمة التي لا بد من صرفها للقائد؛ كون الوزارة لا توفر بدل سكن لقادة مدارسها فمن الضروري توافر سكن مناسب للقائد أو حتى بدل سكن يمكنه من السكن قريباً من المدرسة، لسهولة متابعته للمدرسة والإشراف عليها وتحسباً لأي ظرف طارئ يستلزم وجوده قريباً منها.

**نتائج الإجابة عن السؤال السادس: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية في مدينة الرياض في بعد الاستقرار والأمان الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٢) يوضح مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي

للقائدات المدرسية في مدينة الرياض

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة					
				منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً	
									العبارات

١	متوسط	١.١٠	٢.٦١	١٩.٩	٦٤	٢٣.٤	٧٥	٣٧.٧	١٢١	١٤.٠	٤٥	٥.٠	١٦	يرغب قائد المدرسة بالبقاء في وظيفته لشعوره بالرضا الوظيفي.
	منخفض	١.١٢	٢.٥٤	٢٣.١	٧٤	٢٣.٧	٧٦	٣٤.٠	١٠٩	١٥.٣	٤٩	٤.٠	١٣	تتوفر ضوابط منظمة لعمل مشرف القيادة المدرسية لا تتعارض وصلاحيات قائد المدرسة.
	منخفض	١.٠٨	٢.٠٨	٤٠.٢	١٢٩	٢٣.٤	٧٥	٢٦.٢	٨٤	٨.٤	٢٧	١.٩	٦	تكفل الوزارة للقائد أثناء إعادة التوجيه حق اختيار مدرسته الجديدة قدر الإمكان.
	منخفض	٠.٩٩	١.٨٥	٤٨.٠	١٥٤	٢٧.٤	٨٨	١٨.١	٥٨	٥.٠	١٦	١.٦	٥	توفر وزارة التعليم التأمينات والتعويضات اللازمة لقيادة المدارس حال التعرض لحوادث العمل.
	منخفض جداً	٠.٩٩	١.٦٩	٥٨.٦	١٨٨	٢٢.١	٧١	١٢.٨	٤١	٤.٧	١٥	١.٩	٦	يشعر قائد المدرسة بالرضا حيال مكافأة نهاية الخدمة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الجودة										العبارات
				منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً		
	منخفض جداً	٠.٧٢	١.٢٢	٨٨.٢	٢٨٣	٥.٩	١٩	٣.١	١٠	٠.٩	٣	١.٩	٦	توفر وزارة التعليم لقاءً لمدارسها وأسرهم التأمين الصحي المناسب.
	منخفض	٠.٧٢	٢.٠											المتوسط الحسابي العام

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١.٢٢، ٢.٦١) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة موافقة (منخفضة جداً إلى متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٢.٠) بانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض جاءت بدرجة منخفضة، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف القواعد والإجراءات التي من شأنها أن تُسهم في زيادة مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات، إضافة إلى ضعف تقدير المجتمع وأولياء الأمور لهم وعدم الإشادة بالجهود الكبيرة التي يبذلونها من قبل وسائل الإعلام، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العجمي، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى شعور العاملين بالإدارة المدرسية بالإحباط الناجم عن ضعف اهتمام الإدارة العليا باحتياجاتهم المهنية والشخصية، مما يشعرهم بتهميش إدارتهم العليا لهم، وعدم تقدير جهودهم؛ حيث أدى ذلك إلى زيادة معدلات الغياب وقلة الإبداع لديهم لشعورهم بالإحباط وانخفاض الدافعية مما يحد من قدرتهم على القيام بعمليات التطوير المدرسي، وعرضهم للكثير من الضغوط المهنية، في حين اختلفت نتيجة

الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سمحان (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يرغب قائد المدرسة بالبقاء في وظيفته لشعوره بالرضا الوظيفي) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٦١) ويانحرف معياري (١.١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يرغب بالبقاء في وظيفته لشعوره بالرضا الوظيفي، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السيد (٢٠١٨) والتي توصلت إلى تدني مستوى رضا المعلمين عن العمل في مدارس التعليم الثانوية بمحافظة المنوفية بجمهورية مصر العربية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رغبة قائد المدرسة في البقاء بوظيفته قد ترتبط بمدى شعوره بالرضا الوظيفي، كون هذا الشعور يرتبط بتوفر عوامل من شأنها زيادة معدل الرضا الوظيفي أو نقصه، فالرواتب والمكافآت، والبدلات، والترقية، والمناخ العام بالمدرسة، وقرب المدرسة من السكن، ومناسبة منطقة السكن، وأعداد الطلاب، وملاءمة المبنى المدرسي وجاهزية مرافقه؛ كلها عوامل من شأنها رفع معدلات الرضا الوظيفي حال كونها جيدة ومناسبة، والتي قد لا تتوفر بالشكل المطلوب، فهي دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة. ومن ناحية أخرى فقد تكون رغبة قائد المدرسة بالبقاء في وظيفته كونها تُشبع قدرًا من حاجة القائد الطبيعية لتحقيق ذاته وتقديرها والتي هي رأس هرم الاحتياجات البشرية، كونه يمارس في قيادته لمدرسته نوعًا من الحرية والتمتع بالصلاحيات المخولة له كإصدار التعليمات

وتوزيع المهام حسبما تقتضيه مصلحة العمل، مما يُلبّي ويُشبع كذلك شغفه القيادي ويعزز من مهاراته القيادية.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تتوفر ضوابط منظمة لعمل مشرف القيادة المدرسية لا تتعارض وصلاحيات قائد المدرسة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٥٤) وبانحراف معياري (١.١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على توفر ضوابط منظمة لعمل مشرف القيادة المدرسية لا تتعارض وصلاحيات قائد المدرسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه الضوابط قد تم وضعها من قبل الوزارة بشكل مجمل لا تفصيل فيه (عبر استمارة خاصة بمشرف القيادة في نظام نور فقط) كونه لا يتوفر دليل تنظيمي وإجرائي خاص بالمشرفين التربويين أسوة بموظفي المدارس وعلى اختلاف مسمياتهم من إداريين ومعلمين وغيرهم، ومن ثم فإن مشرف القيادة المدرسية وقائد المدرسة ملتزمان بهذه الاستمارة كخطوط عامة، وقد يحدث التصادم أحياناً بينهما نتيجة تداخل دوريهما المتشابهين كمشرف زائر ومشرف مقيم (بالنسبة لطبيعة عمل قائد المدرسة)، فوجب توضيحها تفصيلاً لمنع هذا التداخل، وفي حال تفاقم الصدام وما قد ينشأ عنه من مشكلات قد تؤثر على سير العمل في المدرسة، عندها قد يكون من الأفضل تمكين القائد من التقدم لمكتب التعليم بطلب تغيير مشرف القيادة المدرسية إذا استوجب الأمر حال تقديمه لمبررات منطقية واقعية كون هذا الأمر يرجع لسياسات مكاتب التعليم المختلفة.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تكفل الوزارة للقائد أثناء إعادة التوجيه حق اختيار مدرسته الجديدة قدر الإمكان) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وبانحراف معياري (١.٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن الوزارة تكفل للقائد أثناء إعادة توجيهه (وهو إعادة توجيه القائد العائد من إجازة أياً كان نوعها ومدتها حسب الشاغر ضمن حدود المكتب التعليمي في حال تم تسديد عجز القيادة بقائد آخر في مدرسته أثناء تمتعه

بالإجازة، وفقاً لآلية سد العجز) (دليل الاستثمار الأمثل لشاغلي الوظائف التعليمية، ١٤٤٣)، حق اختيار مدرسته الجديدة قدر الإمكان. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محدودية الحالات التي عاد بها القادة إلى مدارسهم الأصلية قبل الإجازة، حيث تستند الإدارات والمكاتب إلى آلية سد العجز وتسديد الشاغر (حيث يختلف تطبيق هذه الآلية من مكتب لآخر ومن إدارة تعليم لأخرى) من إدارات التعليم أو المكاتب التابعة لها، فهذه الآلية لتسديد العجز قد تؤدي لقلق القائد وتوتره من مقر عمله الجديد ومجتمعه بكل تفاصيله من منسوبيين ومشرفين وغيرهم مما قد يهدد استقرار القائد وأمانه الوظيفي.

٤- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (توفر وزارة التعليم التأمينات والتعويضات اللازمة لقادة المدارس حال التعرض لحوادث العمل) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة بين أفراد الدراسة على أن وزارة التعليم توفر التأمينات والتعويضات اللازمة لقادة المدارس حال التعرض لحوادث العمل، فالتعويضات والتأمينات هي ذاتها لجميع المشمولين بلائحة الحقوق والمزايا المالية ١٤٣٢ ومنهم شاغلو الوظائف التعليمية ومن ضمنهم قادة المدارس، وليست هناك بدلات وتعويضات خاصة بطبيعة عملهم والتي قد تسبب التوتر والقلق والضغوط النفسية نظراً لتشعب مهامهم وكونهم واجهة المدرسة وتقع على عاتقهم العديد من الأعباء، كما لم يتم صرف بدل ضرر أو عدوى كما نصت المادة رقم (٤٨) من ذات اللائحة لشاغلي الوظائف التعليمية أثناء نقشي الأوبئة (كجائحة كورونا) وغيرها من الأوبئة المستجدة، (كبدل مؤقت حسب الحاجة) كونهم الأكثر عُرضة للعدوى من الطلاب وغيرهم (لائحة الحقوق والمزايا المالية، ١٤٣٢ : ١٤٣٩).

٥- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يشعر قائد المدرسة بالرضا حيال مكافأة نهاية الخدمة) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٦٩) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة

بدرجة منخفضة جدًا بين أفراد الدراسة على شعور قائد المدرسة بالرضا حيال مكافأة نهاية الخدمة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة قد لا يشعر بالرضا حيال مكافأة نهاية الخدمة؛ كون مكافأة نهاية الخدمة لشاغلي الوظائف التعليمية هي الأقل للفئات المشمولة بلائحة الموارد البشرية، حيث يُصرف للموظف العام راتب (٦) أشهر عند التقاعد النظامي وراتب (٤) أشهر للتقاعد المبكر (٢٠ سنة للموظف العام)، بينما يصرف للمعلم برتبة الممارس مبلغ وقدره (١٦٠٠) ريال سعودي مقابل عدد سنين خدمته حال تقاعده مبكرًا (٢٥ سنة للمعلم) فالفرق كبير وواضح في مكافأة نهاية الخدمة وكذلك عدد سنوات الخدمة المطلوبة للتقاعد المبكر مما قد يشعر قائد المدرسة أن المكافأة لا تتناسب مع أعباء المعيشة في حين أن سنه بعد نهاية الخدمة أو حتى التقاعد المبكر (٢٥ عامًا لشاغلي الوظائف التعليمية) قد لا يجعله قادرًا على العطاء أو العمل في قطاعات ومجالات أخرى (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المهنية، ١٤٤٠) (لائحة الوظائف التعليمية، ١٤٤٢). ومن ثمّ يمكن القول بأن شعور قائد المدرسة حيال مكافأة نهاية الخدمة قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى جودة الحياة الوظيفية نتيجة عدم الرضا عن مقدار المكافأة، مما قد لا يشعر معه القائد بالاستقرار والأمن الوظيفي.

٦- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (توفر وزارة التعليم لقائدي مدارسها وأسرهـم التأمين الصحي المناسب) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بمستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (١.٢٢) وبتأخراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة جدًا بين أفراد الدراسة على أن وزارة التعليم توفر لقائدي مدارسها وأسرهـم التأمين الصحي المناسب، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود أي تأمين صحي من أي نوع توفره وزارة التعليم لقائدي مدارسها وذويهم، في حين يتمتع موظفو القطاع الخاص والقطاعات العسكرية بتأمين صحي وخدمات صحية مناسبة مقدمة من مستشفيات متخصصة، كما يتمتع أعضاء هيئة التدريس ببعض الخدمات الصحية المناسبة من بعض المستشفيات الجامعية الحكومية.



**توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تراوحت نتيجة ٢١ عبارة من أصل ٣٦ ما بين منخفض إلى منخفض جداً، لذلك فقد خرجت الدراسة بأكثر من عشرين توصية أبرزها:

- **العمل على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، من خلال:** استحداث سُلّم وظيفي خاص بقيادة المدارس يوفر الراتب الملائم لهم والذي يتناسب وحجم المسؤوليات والمهام المكلفين بها، وإعادة النظر في مكافأة القائد الشهرية بحيث تتناسب وعدد طلاب المدرسة ومنسوبيها، فزيادة الطلاب والموظفين تشكل زيادة طردية للأعباء والمسؤوليات والعكس صحيح، خاصة في ظل وجود مدارس يقل أعداد طلابها وموظفيها عن المتوسط في بعض الأحياء السكنية، وتكدهم في أحياء أخرى، وتوفير حوافز لتدريب القيادات المدرسية (مادية ومعنوية)، وتوفير البدلات المناسبة لقائد المدرسة (كخارج الدوام، وبدل طبيعة عمل)، وتوفير السكن الملائم لقائد المدرسة، وبدل سكن حال عدم توفره وأن يكون هناك نسبة وتناسب بين هذا البديل وبين مسافة سكن القائد .
- **تعزيز مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات المدرسية بمدينة الرياض، وذلك من خلال:** توفير التأمين الصحي الملائم لقادة المدارس وذويهم، وإعادة النظر في لائحة المشمولين باللائحة التعليمية (لائحة الحقوق والمزايا)، وخاصة مكافأة نهاية الخدمة، بما يحقق الرضا والأمان الوظيفي للقائد، واستمرار صرف العلاوة السنوية غير المشروطة للقائد (وعدم اختزالها لمجتازي اختبار الرخصة المهنية فقط)، أسوة بموظفي الدولة في القطاعات الحكومية الأخرى، فهي حق للقائد وليست حافزاً، واقتصار اختبار الرخصة المهنية للقائد في حال رغبت في الترقية من رتبة لأخرى، وانتقاء مشرفي القيادة المدرسية بعناية، وتوفير الضوابط المنظمة لعملهم عبر إصدار دليل إجرائي وتنظيمي خاص بهم، والاهتمام بنوعية البرامج التدريبية المقدمة لهم، مع تتبع أثر هذا التدريب، وسن قوانين صارمة



لحماية قادة المدارس من الانتهاكات بجميع أنواعها وعلى اختلاف مرتكبيها، وتوضيح حقوق القائد في الدليل التنظيمي إلى جانب واجباته ومهامه.

- **إعادة النظر في القواعد المنظمة للترقية والتقدم الوظيفي للقيادات المدرسية في مدينة الرياض، من خلال:** استحداث نظام جديد وفعال للترقية يُبنى على معايير شفافة (مهنية وشخصية) للترقية خاصة بقادة المدارس وبما يراعي مصالح القادة ومصالح مدارسهم، وتوفير فرص قيادية عُليا لقادة المدارس في وزارة التعليم وإداراتها حسب كفاءة أدائهم، وتوفير الفرص المناسبة لقائد المدرسة لمواصلة دراسته العليا، وإعادة النظر في كل من (شروط الإيفاد أو الإجازة الدراسية للقائد، الانتساب، ورسوم الدراسات العليا) وبالأخص (شروط الإيفاد أو الإجازة الدراسية للقائد) وعلى رأسها شرط العمر (أن لا يزيد عمر المرشح عند التقديم عن (٤٥) عاماً) ومن الممكن التغلب على هذه المعضلة من وجهة نظر الباحثة بعقد مبرم بين القائد وإدارة التعليم بالعمل بعد انتهاء الإجازة الدراسية أو الإيفاد مدة تعدل أو تزيد بفصل دراسي أو نحوه عن مدة إجازته أو إيفاده، حيث لا يُمكنه ذلك من التقديم على التقاعد، أو مجرد التفكير به قبل استيفاء المدة المتفق عليها بينه وإدارة التعليم التابع لها) مما يسمح له بتطوير مهاراته وقدراته العلمية والتي تنعكس بشكل إيجابي على قدراته العملية وتساعد على استكشاف ومعرفة كل ما هو جديد في أساليب وطرق القيادة التربوية الحديثة، وأن تكفل الوزارة للقائد حقه بالاحتفاظ بمنصبه الوظيفي (كقائد مدرسة) بعد النقل الخارجي (وهو النقل من منطقة تعليمية لأخرى).

- **دعم مستوى التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للقيادات المدرسية في مدينة الرياض من خلال:** إعادة صياغة وتعديل لائحة (صلاحيات قادة المدارس، ١٤٣٧)؛ كون بعض هذه الصلاحيات تندرج في الأساس ضمن مهام القائد وواجباته، وإضفاء المزيد من المرونة على الصلاحيات القائمة وبالأخص (الشراكة المجتمعية، استغلال مرافق المدرسة لتحقيق الأهداف، الميزانية التشغيلية، والصندوق المدرسي). وتقترح الباحثة أن يتم ضم الميزانية التشغيلية

للمدرسة والصندوق المدرسي تحت مسمى واحد، هو الموارد المالية؛ تسهياً لعمليات المناقلة والترحيل للفائض منها، وإتاحة المرونة للقائد في استحداث بنود جديدة حسبما تقتضيه الحاجة، وتعزيز مشاركة قادة المدارس في رسم الخطط وصنع القرار على مستوى الخطط الاستراتيجية للوزارة وعبر برامجها التطويرية، بما يُعزز من قدرة القيادات على الالتزام بتلك القرارات وتطوير المنظومة التعليمية، وإتاحة وزارة التعليم لقادة مدارسها اختيار أساليب إنجاز المهام مصلحة حسب ما تقتضيه مصلحة العمل.

**مقترحات الدراسة:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُسهم في إثراء الميدان التربوي في هذا المجال:

- إجراء دراسة تتناول جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمناطق أخرى ومن جهات نظر القادة والقائدات.
- إجراء دراسة مقارنة لمستوى جودة الحياة الوظيفية بالمدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة تتناول الصعوبات التي تحد من جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أبو الخير، سامي. (٢٠١٩). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٠). تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بمدارس الثانوية العامة. مجلة الإدارة التربوية. ع (٢٥)، يناير ٢٠٢٠.
- آل ناجي، محمد، ٢٠١٦. الإدارة التعليمية والمدرسية. (ط ٧). الرياض: مكتبة الرشد.
- البشيتي، سها عمر أحمد. (٢٠١٩). دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة والإدارة. جامعة الأقصى: غزة.
- البلوشي، مريم، والظفري، سعيد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية لدى المعلمين بسلطنة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج ١٥. ع (٤). ٢٠١٩، ٣٨٧-٣٩٨.
- بغدادي، عادل، والحدراوي، رافد. (٢٠١٣). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي. (ط ١). الأردن: دار صفاء.
- بن زاف، جميلة. (٢٠١٥). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرياح ورقلة: الجزائر. ع (٢١). ديسمبر ٢٠١٥.
- بن ضياف، حنان. (٢٠١٨). الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة (كوندور للإلكترونيك) برج بوعريبيج، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف: المسيلة: الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٨). مراجع إدارة الأعمال جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- جلاب، احسان دهش. (٢٠١٣). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط (١)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حنظل، قاسم أحمد ومحمود، ناجي عبد الستار وحمدان، أحمد خلف. (٢٠١٦). تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. ١٢ (٣٥)، ٨٥-٩٥.
- الحوشان، ممدوح محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض،  
مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد (٧). الجزء ٣.
- الدحدوح، حسني فؤاد. (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الدمرداش، أحمد محمد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. (ط١). القاهرة: دار الحكمة.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠، استرجع بتاريخ ٦ / ٢ / ٢٠٢١ على الرابط  
[/https://vision2030.gov.sa](https://vision2030.gov.sa)
- رؤية المملكة ٢٠٣٠، برنامج جودة الحياة، استرجع بتاريخ ٦ / ٦ / ٢٠٢١ على  
الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/qol>
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، (ط١)، الأردن
- السقاف، علوي عبد القادر، موقع الدرر السنية، تم استرجاعه بتاريخ  
٢٠٢١/٧/١٢ على الرابط:  
<https://www.dorar.net/aqadia/3799/%3Cbr/%3E%D8%A3%D9%8>

- سمحان، منال فتحي. (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. مجلة كلية التربية ببنها. مج ٣١. ج ١. ع (١٢١)، يناير ٢٠٢٠.
- السيد، سماح السيد محمد. (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. مج ٣٣. ع (١) ٢٠١٨، ص: ٦١-١٢٤.
- عبد الرسول، محمود أبو النور. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة. مجلة البحوث التربوية والنوعية. ع (٣). نوفمبر ٢٠٢٠، ١\_٥١٩-٢٣-٥٩٢.
- عبد الستار، عبد الستار محروس. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. ٢٦ (فبراير) ٢٠٢٠، ١٢٥-٢٠٨.
- عبد المجيد، قرزو، وإبراهيم، طلحاي. (٢٠١٨). مواصفات البيئة المدرسية المحققة لجودة الحياة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية لبعض ابتدائيات ولاية ادرار. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة أحمد دراية. أدرار: الجزائر.
- العجمي، كروز تراحيب سالم. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: مصر. مج ٣. ع (١٨)، ٣٤٠:٣٤١.
- العرفج، محمد. (١٤٣٦). تمهين الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية إطار مرجعي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود: الرياض.

- عساف، محمود عبد المجيد، والهور، وفاء جمال. (٢٠١٨). جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل: العراق ع (٤٠)
- عسيري، حسن محمد حسن. (٢٠١٩). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج ٨ ع (١). كانون الثاني ٢٠١٩.
- العنزي، فوزية تايه. (٢٠١٧). واقع الاثراء الوظيفي لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر: مصر. ج ٢ ع (١٧٦). ديسمبر ٢٠١٧.
- فته، عادل بن محمد صالح. (٢٠١٩). واقع البيئة المدرسية وعلاقته بفاعلية عمليات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. المنصورة. 108 (1), 291-327.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية وجورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. ج ٢ ع (٢٠)، ٢٠١٩.
- فلكي، نورة إدريس عبدالله (٢٠١٥). جودة الحياة المدرسية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة محايل عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد: أبها.
- القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية نحو نهج استراتيجي متكامل. (ط٢). الرياض: العبيكان للنشر.
- كارنيجي، ديل. (٢٠١٣). اكتشاف القائد الذي بداخلك، (ط١٣)، الرياض: مكتبة جرير.

- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٨). إدارة المواهب البشرية في المنظمة، ألفا للنقد والنشر والتوزيع. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/٢/٢، على الرابط:  
[www.alphadoc.dz/produit/إدارة-المواهب-البشرية-في-المنظمة/](http://www.alphadoc.dz/produit/إدارة-المواهب-البشرية-في-المنظمة/)
- ماضي، خليل إسماعيل. (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس: مصر.
- المؤسسة العامة للتقاعد، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/٢/٢٣ على الرابط:  
<https://www.pension.gov.sa/MediaCenter/AgencyNews/NewDetails/2/534>
- المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٥). السلوك الإداري والهندسة الإدارية. (ط ١) الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- المطلق، نايف (١٤٣٥). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
- معلولي، ريمون. (٢٠١٠). جودة البيئة المادية للمدرسة وعلاقتها بالأنشطة البيئية. دراسة مسحية ميدانية في مدارس التعليم الأساسي مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق. ج (٢٦) ع (٢).
- نصار، إيمان. (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية. ع (٢)، أبريل ٢٠٢٠.

- 
- وزارة التعليم، الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية. (٢٠٢١)، حقيبة ورشة إدارة الأداء الوظيفي لمديرات المدارس.
  - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٠). تم استرجاعه بتاريخ ٢٢ /٢/ ٢٠٢١ على الرابط: <https://hrsd.gov.sa>
  - يوسف، بورزق. (٢٠١٨). التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر.
  - Armstrong, m, (2010). A handbook of human resource management practice. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(7), 30-42.
  - Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment, and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
  - Alzalabani, Abdulmonem Hamdan (2017) A Study on Perception of Quality of Work Life and Job Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), p.2.
  - Business Dictionary (2019) vision statement, <http://www.Businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>.
  - Cambridge dictionary (2019) Meaning of vision, <https://dictionary.Cambridge.org/dictionary/English/vision>.
  - Chib ,Shiney (December 2012) Quality OF Work Life And Organizational Performance Parameters At Workplace , *SEGi Review* 5(2),pp.36-38.





- 
- Gupta, Meenakshi and Sharma, Parul, (2011): Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region, APJRB, Vol1(2), P.79–89.
  - Kumar, S & Ulle. R. (2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices Industrial Management and Organizations. International Journal of Emerging Research in Management & Technology. Volume–3, Issue–5
  - Lee, Ai Noi & Nie ,Youyan (2016) Teachers’ Perceptions of School Leader Empowering Behaviors on Psychological Empowerment: A Moderated Path Analysis, New Waves Educational Research & Development ,19(2),p.38.
  - Özgenel, M. (2021). The Effect of Quality-of-Life Work on Organizational Commitment: A Comparative Analysis on School Administrators and Teachers. Elementary Education Online, 20(1), 129–144.
  - Srivastava, Shefali and Kanpur, Rooma (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It’s Implications. IOSR Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 3, PP 54–59.