

Improving the Quality of Working Life for Leaders of Public Education Schools in Hail, Saudi Arabia: A Futurism Study

Mona Suleiman Al-zybani
Faculty of Education
University of Hail
dr.mona-@hotmail.com

Received : 09/07/2020

Accepted :18/11/2020

Abstract:

The current research seeks to achieve a number of goals, the most important of which is exploring the intellectual grounds for the quality of work life, identifying the gaps not achieved by leaders of public education schools in the Kingdom, and reaching a set of results and recommendations, in addition to developing three proposed scenarios to improve the quality of work life of these leaders.

The researcher used the descriptive approach, in addition to the use of the scenarios method, which is considered one of the future methods that help to put forward a set of alternatives expected in the future from the current situation to the desired future state of educational institutions, and the research reached a set of results, which is that the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 helps to achieve the quality of work life among school leaders, and that one of the most important reasons for the poor quality of work life among school leaders is their adherence to the professional implementation of decisions and instructions issued to them, which reflects the weakness of their professional preparation, and that the provision of work life quality dimensions, whether related to the organizational aspect or all occupational or psychological and social levels help to achieve the desired quality of work life of the leaders of education schools in the Kingdom of Saudi Arabia, and three possible scenarios have been developed, the first describing the current situation and the second, which is the reform scenario that seeks to achieve part of the Kingdom's vision 2030, and the third scenario, which is the innovative scenario, which is the desired future scenario that achieves all aspects of the quality of work life for female leaders. A public education student in the Kingdom, and in light of the scenarios and results, the research reached a set of recommendations, most notably the need to change the conditions for selecting leaders of education schools in the Kingdom of Saudi Arabia, and the need to pay attention to training programs for school leaders, whether pre-service or in-service, in order to provide them with the necessary skills to complete the work and tasks assigned to them. This is reflected in the improvement of their job satisfaction.

Keywords: Quality of Work Life, School Leaders, General Education Schools, Scenario.

جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة مستقبلية

منى سليمان الذبياني
كلية التربية
جامعة حائل

dr.mona-@hotmail.com

القبول : 2020/11/18

الاستلام : 2020/07/09

المخلص:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف، أهمها: استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة حياة العمل، والوقوف على فجوات عدم تحقيقها لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة، والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، إلى جانب وضع ثلاثة سيناريوهات مقترحة لتحقيق جودة حياة العمل لدى هؤلاء القائدات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستعانة بأسلوب السيناريوهات، والذي يعد من الأساليب المستقبلية التي تساعد على طرح مجموعة من البدائل المتوقعة في المستقبل، انطلاقاً من الوضع الحالي وصولاً للحالة المستقبلية المرجوة للمؤسسات التعليمية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، والتي تمثلت في أن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تساعد على تحقيق جودة حياة العمل لدى قائدات مدارس التعليم، وأنه من أهم أسباب ضعف جودة حياة العمل لدى قائدات المدارس تتركز في تمسكهم بالتطبيق الحرفي للقرارات والتعليمات الصادرة لهن، والذي يعكس ضعف إعدادهم المهني، وأن توفير أبعاد جودة حياة العمل سواء التي تتعلق بالجانب التنظيمي أو الوظيفي أو النفسي والاجتماعي جميعها تساعد على تحقيق جودة حياة العمل المرجوة لدى قائدات مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما تم وضع ثلاثة سيناريوهات محتملة، الأول يصف الوضع الحالي، والثاني السيناريو الإصلاحي، الذي يسعى نحو تحقيق جزء من رؤية المملكة 2030، أما السيناريو الثالث فهو السيناريو الابتكاري، وهو السيناريو المستقبلي المرغوب فيه والذي يحقق جميع جوانب جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة، وفي ضوء السيناريوهات والنتائج توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تغيير شروط اختيار قائدات مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية، وضرورة الاهتمام ببرامج تدريب قائدات المدارس سواء التي قبل الخدمة، أو أثناء الخدمة؛ لإكسابهن المهارات الضرورية لإتقان العمل والمهام الموكلة لهن، وهو ما ينعكس على الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لديهن.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، قائدات المدارس، مدارس التعليم العام، السيناريو.

المقدمة:

من الأبحاث في الماضي حول جودة حياة العمل، مما يدل على أن أنها جزء مهم داخل المنظمة⁽¹⁾.

وتعدّ جودة حياة العمل (QWL) من مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتخذها الإدارة التنفيذية في المؤسسة، والتي تجعل من بيئة العمل بيئة محفزة للعاملين، وهو ما يكون له مردود إيجابي على مشاعرهم واتجاهاتهم، وهو ما يشعرهم بالرضا والأمان الوظيفي ويدفعهم إلى المزيد من الجهد لخدمة المؤسسة التي يعملون بها، مما يضمن استمرارها ونجاحها⁽²⁾. لذلك على متخذي القرار أن يؤكّدوا على السبل والطرق التي تضمن رضا القيادات المدرسية عن وظيفتهم.

وفي ضوء ذلك بدأ الباحثون بالاهتمام ببيئة العمل من خلال سياسات وممارسات تحقق احتياجات العاملين والقيادات المختلفة، حيث تسعى هذه السياسات إلى التصدي للعديد من المشكلات التي تتعلق بتقديم

تواجه مؤسسات التعليم في العديد من البلدان وخاصة الدول العربية، العديد من التحديات التي تعوق قائدات هذه المؤسسات من القيام بالمهام المنوطة بهن بكفاءة، حيث إن السيناريو العالمي والتنافسي حالياً في القرن الحادي والعشرين، يتمحور حول كيفية مواجهة المؤسسات التعليمية للتحديات المختلفة، خاصة التي تتعلق بالاحتفاظ بالقيادات المتميزة، وتحفيزهم على العمل في ظل بيئة تتميز بالاستقرار والأمان لهم، وتلبي حاجاتهم المهنية والشخصية.

فقد غيرت العولمة والتقدم التكنولوجي بيئة العمل في المنظمة، لكن لم تستطع تجاهل العنصر البشري في مثل هذه البيئة، لأنه يعد من الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة. ووفقاً لـ (Walton) (2007)، كانت جودة الحياة الوظيفية (QWL) نهجاً مهماً للمحافظة على القيم البشرية والبيئية التي تم تجاهلها بسبب التقدم التكنولوجي، فقد تم إجراء عدد

1- المشكلات التنظيمية التي تعوق قائدات المدارس عن أداء

مهامهن على الوجه الأكمل:

فقد أبرزت دراسة (سندي)⁽⁵⁾ أن قائدات المدارس يتمكن بالأساليب والطرق التقليدية في الإدارة، والتي تؤكد على التطبيق الحرفي للقرارات والقوانين، بجانب التمسك بممارسات العمل التقليدية، وأن عليهم تبني بعض الأنماط الإدارية الحديثة، مثل: نمط الإدارة التحويلية والتي تجعل منهن أنموذجاً وقوة يحتذى بها.

وإلى جانب النمطين الإداري والقيادي اللذين تتمسك بهما قائدات المدارس، فقد أوضحت نتائج دراسة (العنزي)⁽⁶⁾ أن هؤلاء القائدات على دراية بأهمية التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، وطرائق استخدامهم، ولكنهن بحاجة ماسة إلى تعزيز القدرات التكنولوجية لديهن.

2- المشكلات الوظيفية التي تواجه قائدات المدارس وتؤثر على

مستوى أدائهن في أعمالهن الإدارية:

أوضحت دراسة (القرني)⁽⁷⁾ أن معايير اختيار قائدات المدارس تتم بشكل لا يتوافق مع المعايير الموضوعية التي تؤكد على الكفاءة والقدرات، وأن اختيارهن يتم بشكل روتيني ودون الاهتمام بمدى امتلاكهن للكفايات المهنية والشخصية للقيادة، مما يؤثر على عملهن في إدارة المدرسة، وقيامهم بأعمال التطوير والتحسين المرجوة. وأكدت دراسة (المالكي)⁽⁸⁾ أن قائدات المدارس بالتعليم العام، يشعرون بالعديد من الضغوط الوظيفية، التي تتعلق بضعف نظم التحفيز، وقصور برامج التدريب المقدمة لهن في إكسابهن المهارات المرجوة، خاصة المهارات التي تساعدهن على التغيير والتطوير، بالإضافة إلى ضعف حرية التعبير، والتي تضعف من رغبتهم في المشاركة في صنع القرارات إلى جانب روتينية الأداء. وجميع هذه التحديات تضعف من رغبة القائدات في العمل، وتقلل من مستويات الرضا الوظيفي لديهن.

وإلى جانب التحديات السالف ذكرها، فإن طرق العمل التي تتبناها قائدات المدارس، تركز على تطبيق القوانين والتعليمات بشكل حرفي وصارم، وهو ما يقلل من العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات بالمدرسة، حيث أوضحت نتائج دراسة (الغامدي)⁽⁹⁾ إلى انخفاض ممارسات مديري المدارس، خاصة التي تتعلق بقيادة فرق العمل، وتوجههم دائماً نحو القرارات الفردية، رغبةً منهم في الابتعاد عن العمل الجماعي، بالإضافة إلى تدني مهارات إدارة فرق العمل المدرسية، والناجمة عن ضعف محتوى البرامج التدريبية المقدمة لديهم، وهو ما يشير إلى ضعف بيئة العمل بالمدرسة، والتي نجم عنها المزيد من الضغوط الوظيفية، وضعف مستويات التمكين، وشعورهم دوماً بالمسؤولية أمام الجهات الرسمية؛ مما يقلل الرغبة لديهم في العمل الجماعي، الناجم عن التمسك باتخاذ القرار دون التوجه نحو القرارات المشتركة.

الدعم الكافي للعاملين في مكان العمل؛ لمساعدتهم على النمو والارتقاء، ووضع أنظمة عادلة للتعويض والأجور والمكافآت، وتوفير بيئة صحية آمنة لهم، وغيرها من القضايا المتعلقة بالفرد وبيئة العمل المادية والاجتماعية، في محاولة لتقليل معدل الدوران الوظيفي، والسعي نحو الاحتفاظ بالكفاءات؛ مما يحقق الأهداف المهنية والتنظيمية والشخصية للعاملين والمؤسسة التي يعملون بها⁽³⁾، وحيث إن القيادات تؤدي دوراً حيوياً داخل المؤسسة، فقد سعت العديد من المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم نحو تحقيق جودة حياة العمل بجميع أبعادها لقائدات المدارس، ويمكن تصنيفها حسب ما ورد في الأدبيات على النحو الآتي⁽⁴⁾:

- العلاقات الاجتماعية: والتي تشير إلى الاحترام والتعاون والاتصال بين العاملين، والحوار الاجتماعي بينهم وبين أفراد المجتمع الخارجي، وهو ما يُشعر بالرضا الوظيفي، والأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة.
- منظمة العمل: والتي تحدد الأخطار النفس- اجتماعية، حيث تقوم المؤسسات التي يعمل بها الفرد بتقديم كافة وسائل الدعم، والتي من شأنها حل المشكلات المتعلقة بالأمان، والأمن الوظيفي، والمسار المهني ومدى التقدم فيه، بجانب السلامة المهنية وغيرها من السبل التي تدعم الرضا والأمن الوظيفي للعاملين.
- الإنجاز المهني: ويتعلق بالتصميم الوظيفي، والأجور، والحوافز، والتدريب من أجل تطوير القدرات؛ وذلك لضمان المستقبل المهني المستقر.
- وأيًا كانت أبعاد جودة حياة العمل، فإنه يمكن تصنيفها إلى أبعاد تنظيمية ووظيفية واجتماعية ونفسية، كما أن جميع هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء قائدات المدارس، وهو ما سوف ينقلنا إلى المحور الآتي الخاص بمشكلة البحث؛ للوقوف على مدى توافر هذه الأبعاد لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة.

مشكلة البحث وأسئلته:

تؤكد العديد من الشواهد أن المملكة العربية السعودية في العدين الأخيرين قد أولت اهتماماً كبيراً بتطوير مؤسسات التعليم العام، وأن هذا التطوير قد ركز على جميع العناصر بالمدرسة المادية والتقنية والبشرية والإدارية، كما أولى اهتماماً كبيراً بقيادات هذه المؤسسات، نظراً لدورهم البارز في عمليات التطوير والتحسين التي تشهدها المملكة، وعلى الرغم من ذلك، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث أبرزت بعض المشكلات المهنية والشخصية التي تواجه قائدات هذه المؤسسات، والتي تحول دون ممارستهم مهامهم المرجوة على الوجه الأكمل، وسوف يتم تقسيم المشكلة في ضوء المحاور التي سيتناولها البحث، وهي:

4- ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتحقيق جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث: سعى البحث نحو تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد الأطر الفكرية لجودة حياة العمل.
- استكشاف الوضع الراهن لجودة حياة العمل التي تواجه مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي توضح أهمية جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- طرح سيناريوهات المستقبلية لتحقيق جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية.

أهمية البحث: استمد البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

- قلة الأبحاث التي تناولت متغير جودة حياة العمل في مجال القيادة المدرسية على حد علم الباحثة.
- تناول متغير معاصر وهو جودة الحياة الوظيفية، والذي يعد من المتغيرات التي تم التركيز عليها في الفترة الأخيرة في مجال التطوير والتغيير الإداري.
- إن هذا البحث يتوافق مع رؤية المملكة في سعيها نحو التحسين المستمر للظروف البيئية والتنظيمية والشخصية للعاملين في حقل التعليم، وعلى رأسهم قيادات هذه المؤسسات.
- إن النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها سوف تلقي الضوء على بعض جوانب القصور والتحديات داخل البيئة المدرسية، ومدى انعكاسها على الجانب الشخصي والمهني لدى قائدات مدارس التعليم العام.
- من المأمول أن يصل البحث لمجموعة من السيناريوهات المستقبلية المقترحة، والتي تمكن متخذي القرار وواضعي سياسة التعليم، في التغلب على كثير من التحديات التي تواجه قائدات المدارس بالمملكة، والتي تنعكس بشكل إيجابي على عمليات التحسين والتطوير المدرسي، وبالتالي تحقيق جودة المخرج التعليمي الذي تسعى هذه المدارس نحو تحقيقه.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** يتناول البحث جودة حياة العمل، حيث إن هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر وكبير على أداء قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة، وتؤثر على كفاءتهن، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد وهي:
- **البعد التنظيمي:** وتتمثل في النمط القيادي المتبع وفق التقنية المستخدمة.

كما أبرزت دراسة (التميمي)⁽¹⁰⁾ كذلك إلى انخفاض مستويات رضا قائدات مدارس التعليم العام عن الحوافز والمكافآت التي يتقاضونها، والتي لا تتلاءم مع المهام التي يقمن بها، والذي يؤثر بشكل كبير على أدائهن في العمل.

3- المشكلات النفسية والاجتماعية التي تعاني منها قائدات

المدارس:

أكدت دراسة (الشهري)⁽¹¹⁾ في دراسته على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المدارس، وأن هذه العلاقات تمكن مديرات المدارس من تأسيس مناخ عمل يساعد على سيادة روح التعاون بين العاملين، وشعورهم بالثقة وزيادة العطاء، بما يتوافق مع رسالة المدرسة ودورها الاجتماعي، حيث تعد هذه العلاقات واحدة من أهم عوامل نجاح القائد في إدارته للعمل بصورة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، والارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي والنفسي للعاملين بها، ورغم أهمية هذه العلاقات إلا أن دراسة (سالمين)⁽¹²⁾ توصلت إلى أن هناك توترًا في العلاقات الإنسانية، والانفعالات المشحونة بين قائدات المدارس والموظفات في المدرسة، والتي تشير إلى مظاهر المحاباة وعدم المساواة في قرارات قائدات المدارس لبعض الموظفات دون الأخريات في المدرسة نفسها، لذا أكدت نتائج الدراسة على أهمية إدراج مهارات العلاقات الإنسانية في برامج التدريب؛ نظرًا لقصور فهم قائدات مدارس التعليم العام لأهمية هذه المهارات في تهيئة مناخ عمل يحقق الرضا الوظيفي، والأمن النفسي والاجتماعي للموظفات بالمدرسة.

وانطلاقًا من رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تشير إلى رزمة من المبادرات التي وضعتها وزارة التعليم لتطبيقها، وحيث إن المدرسة هي المعنية بتطبيق هذه المبادرات، وأن مسؤولية هذه المبادرات تقع على عاتق القائد أو القائدة، كان من الأهمية بمكان تحسين ظروف العمل الخاصة بهن وتحسين جودته، لتخفيف عبء الضغوط التي تواجهها، وجعل أدائهن أكثر كفاءة وقدرة على ممارسة العملية الإدارية والتربوية بشقيها التعليمي والتربوي؛ مما يحقق جودة حياة العمل لهن، حيث إنه على ضوء التحديات السالف ذكرها التي تواجه قائدات المدارس، والطموحات لتحقيق رؤية 2030، وسعيًا نحو تحقيق الارتقاء بإنتاجية مدارس المملكة، جاء البحث الحالي ليجيب عن السؤال البحثي الآتي:

كيف يمكن تحقيق جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

يتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- 1- ما الأطر الفكرية لجودة حياة العمل لدى قائدات المدارس؟
- 2- ما الوضع الراهن لجودة حياة العمل للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما النتائج والتوصيات التي يمكن التوصل إليها؟

ركز على أهمية تحقيق جودة هذه الحياة من خلال خطط مدروسة وموضوعية مسبقاً.

وفي رأي آخر يشير إلى "التركيز بشكل كبير على الموظف كشخص، بدلاً من التركيز فقط على العمل الذي يمارسه، حيث أصبح هذا المفهوم شائعاً في الفترة الأخيرة، ويتحدث عن الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها لضمان الرفاهية الشاملة للعاملين، بدلاً من التركيز فقط على الأبعاد الخاصة بالعمل فقط⁽¹⁵⁾. ويلاحظ أن هذا التعريف اهتم بالموارد البشري ورفاهيته، الذي سوف يكون له أثر فعال على جودة الأداء.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي لجودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بأنها: "إجراءات متعمدة تسعى نحو وضع نظام عادل للأجور والمكافآت لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مع توفير فرص لتنمية قدراتهن ومهاراتهن الإدارية والتربوية، وتوفير بيئة مدرسية تشعرهن بالأمان، والرضا الوظيفي، وتمكنهن من إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المدرسي، سواء أكانت داخل المدرسة أو خارجها؛ مما يتيح لهن تحفيز أفراد المجتمع المدرسية من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يساعد بشكل سريع على زيادة إنتاجية المنظمة التعليمية.

2-قائدات المدارس: من التعريفات المتعددة لقائدات المدارس، نجد أن وزارة التعليم (2017) عرفت قائدة المدارس بأنها الشخص المنوط به قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁶⁾.

وفي تعريف آخر لقائدات المدارس نجد أنها تشير إلى "القائدة الإدارية التي لديها القدرة على إدارة المدرسة، بما يتلاءم مع حاجات المجتمع، وضمن الأهداف المنشودة؛ لإعداد الناشئة وتأهيلهم لمستقبل مشرق⁽¹⁷⁾. وعرفها بعضهم بأنها "قائدة تربوية وإدارية على مستوى مدرستها، تتميز بخصائص ومهارات ملائمة لطبيعة الأدوار التي تمارسها وتقوم بتنفيذها أثناء إدارتها لمدرستها، وعليها تحديد السياسة التنفيذية لمدرستها، وتنظيم الجهود كافة وتنسيقها في ضوء ما يتاح لها من موارد مالية وبشرية، لتحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها⁽¹⁸⁾. ومن التعريفات السابقة يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي الآتي للقائدة المدرسية، بأنها القائدة الإدارية والتربوية المنوط بها قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً، بما يتلاءم مع حاجات المجتمع، بما يتاح لها من موارد مالية وبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة، ولإعداد الناشئة لمستقبل مشرق.

الدراسات السابقة: سيتم عرض بعض الدراسات السابقة بعد ترتيبها زمنياً، والتي تتعلق بجودة حياة العمل للعاملين بكافة المؤسسات سواء أكانت تجارية أو اقتصادية أو تعليمية.

-دراسة نصر⁽¹⁹⁾ بعنوان: تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: أليات مقترحة. هدفت الدراسة استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية، والوقوف على الوضع الراهن لهم، بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعة

- البعد الوظيفي: وتشير إلى كل ما يتعلق بالقيادات المدرسية من حوافز ومكافآت، وفرص لتطوير مهاراتهم، إلى جانب التمكين وعلاقته باتخاذ القرارات المشتركة، والذي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والتنظيمي لهذه المؤسسات.

- البعد الاجتماعي والنفسي: وتتضمن العوامل والمؤشرات التي تعكس الحالة النفسية والاجتماعية للقيادات المدرسية في عملهم، والتمثلة في الرضا الوظيفي، وقدرة قائدات مدارس التعليم العام على تأسيس شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، وهو ما يحقق لهذه القيادات الأمن والاستقرار في العمل.

■ **الحدود المكانية:** تناول البحث قائدات التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

■ **حدود زمنية:** تم التطبيق الميداني خلال العام 2019/ 2020.

■ **الحدود البشرية:** قائدات مدارس التعليم العام؛ لما لهن من دور مهم في الارتقاء بإنتاجية المدارس اللواتي يقدنهن، وهو ما تسعى إلى تحقيقه رؤية 2030.

مصطلحات البحث: يتناول البحث الحالي في معالجته على مصطلح أساس وهو جودة حياة العمل (QWL)، **Quality of Work Life**، علاوة على مصطلح قائدات المدارس.

1- جودة حياة العمل (QWL): تشير التعريفات بأن جودة حياة العمل (QWL) إلى "توفير ظروف ملائمة، وبيئة عمل تدعم الرضا الوظيفي وتعززه، والتي تتمثل في نظام المكافآت، وتحقيق العدالة في الأجور، وفرص التطوير والنمو، والسماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى التأكيد على سلامة بيئة العمل؛ مما يساعد على إشباع حاجات العاملين، وينمي لديهم الشعور بالأمان الوظيفي، ويحفزهم على التعاون والعمل الجاد⁽¹³⁾. وقد أوضح هذا التعريف أهم الأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق جودة حياة العمل للعاملين، والتي تشعرهم بالرضا الوظيفي، وتدعمهم وتحفزهم على العمل الجاد ضمن روح الفريق الواحد.

كما تعبر جودة حياة العمل أيضا عن "مجموعة الإجراءات المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين البيئة المادية، والأجور، والمكافآت، ونظم الترقيات للعاملين، ومنح العاملين مزيداً من التمكين والاستقلال في أداء مهامهم، وتحفيزهم على العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرارات، وتزويد المؤسسة بوسائل الصحة والسلامة المهنية، وتدعيم علاقات العمل بين العاملين والمديرين، وهي جميعها عوامل تؤثر على الحياة العملية والشخصية للعاملين، ويكون لها مردود مباشر في انخفاض معدل الدوران الوظيفي، وتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وبالتالي الارتقاء بالإنتاجية التنظيمية للمؤسسة التي يعملون بها⁽¹⁴⁾، ونجد أن هذا التعريف قد أكد على أهمية جودة حياة العمل في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة والمستفيدين من هذه المنظمة، كما

- دراسة العسيري⁽²²⁾ بعنوان: دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة مجموعة من معلمي التعليم العام، واتبعت المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات التي تناولت الموضوع وقراءتها قراءة فاحصة، وخلصت إلى عدد من المعايير والتصورات، التي أكدت الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، في توفير جودة حياة العمل لمعلمي المدارس بالمملكة العربية السعودية.

-دراسة بعجي⁽²³⁾ بعنوان: دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا. هدفت الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة حياة العمل بأبعادها: (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات على المستوى الاجتماعي والتي تعرف بالاجتماعية)، في الوصول إلى الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم (ميديا)، وسعيًا نحو تحقيق هذا الهدف، تم بناء استبيان لجمع المعلومات المرجوة من أفراد العينة، والذي بلغ عددهم (35) مفردة، وتمت الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات جودة حياة العمل على الأداء المهني المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

-دراسة سابشا ونير(Subash & Nair)⁽²⁴⁾ بعنوان: جودة حياة العمل والرضا الوظيفي "دراسة مقارنة". هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين جودة حياة العمل ومستوى رضا العاملين عن المهام التي يمارسونها في المؤسسات، وقد استخدمت الدراسة منهج تحليل الوثائق التي تناولت مجال الدراسة، وخلصت بأنه هناك علاقة قوية وكبيرة بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، وأنه في حالة وضع الخطط المتعلقة بالموظفين يجب أن تؤخذ جميع عوامل جودة حياة العمل (QWL) بالحسبان؛ من أجل تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

-دراسة أحمد(Ahmad)⁽²⁵⁾ بعنوان: أثر جودة حياة العمل على الذكاء التنظيمي، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر جودة حياة العمل على الذكاء التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها الدراسة عن طريق استبيان، وتم توزيعه على 100 موظف من العاملين بالبنوك في مدينة كويا في إقليم كردستان العراق، وقد

من الآليات المقترحة التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري، وقد استخدمت الباحثة أسلوب المجموعة البؤرية، والتي شملت عينة من القيادات المدرسية والتعليمية، واعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، وتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة، أبرزها وضع نظام تأمين شامل للقيادات المدرسية وأسره بما يحقق لهم الرضا بمستوياته المهني والشخصي، ومنح المديرية والإدارات التعليمية حوافز خاصة بتميز القيادات المبدعة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، والتي تساعد العاملين في أبداء رأيهم دون خوف، علاوة على سن تشريعات تضمن نظاماً عادلاً للأجور أسوة بالعاملين بالوزارة، وتوفير الوسائل والأجهزة التكنولوجية بالمدارس لتسهيل العمل الإداري.

-دراسة العزيمي⁽²⁰⁾ بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (دراسة حالة على جامعة أزال للتنمية البشرية). وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة حياة العمل في تقليل معدلات الاحتراق الوظيفي بجامعة أزال، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (85) موظفًا وزعت الاستبانة عليهم، مستعينة بالمنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، حيث كشفت هذه النتائج عن وجود انخفاض كبير في مستوى جودة حياة العمل بالجامعة، يقابله ارتفاع في درجة الاحتراق الوظيفي بين العاملين، وأن العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل الصحية الآمنة من المتغيرات الأكثر أهمية في تقليل درجة الاحتراق الوظيفي للعاملين، كما أن البيئة التنظيمية والوظيفية هي الأخرى لها أثر على درجة الاحتراق الوظيفي ولكن بدرجة أقل، وأنه على الإدارة العليا أن تهتم بجودة حياة العمل بجميع أبعادها؛ للحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي للعاملين.

-دراسة ين وآخرين(Yian et al)⁽²¹⁾ بعنوان: محددات جودة حياة العمل: دراسة توضيحية لموظفي الجيل Y الماليزي. هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر المشاركة في العمل، والرضا الوظيفي على جودة حياة العمل بين موظفي ثماني شركات تقنية بماليزيا، وفي سبيل ذلك تم تطبيق استبيان على 400 موظف من الذين يعملون في هذه الشركات، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، والارتباط والانحدار لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الموضوعة، والتي تشير إلى المشاركة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والضغط الوظيفي، والتي تؤثر على جودة حياة العمل، وأبرزت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المشاركة الوظيفية والرضا الوظيفي وجودة الحياة العملية للعاملين في هذه الشركات، وأن الرضا الوظيفي يعد أفضل مؤشر لجودة الحياة العملية بين أفراد عينة هذه الدراسة.

الوظيفية، ويجب أن تضمن الأمن الوظيفي للموظفين، وتخفيف حدة الأعباء الوظيفية، علاوة على المزيد من الحقوق الفردية؛ حتى يتمكن العاملون من تحسين التوازن بين العمل والحياة.

-دراسة أمه واولوري واده (amah & Olori; adah) ⁽²⁹⁾ بعنوان: **جودة حياة العمل وإبداع ابتكارات الموظفين للمصارف المالية**. وقد سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة في العمل وابتكار الموظفين، ومن هنا صممت استبانة وزعت على عينة من 192 مفردة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مركباً للوصول إلى النتائج. وكشفت هذه النتائج عن وجود ترابط مهم بين جودة حياة العمل والتفكير الإبداعي والأمن الوظيفي والسلامة وتلبية الاحتياجات الوظيفية والحياتية وتمكين الموظفين، وأن الثقافة التنظيمية للمؤسسات تؤثر بشكل كبير وقوي على العلاقة بين جودة حياة العمل وابتكار الموظف.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

-وبتحليل ما سبق من الدراسات السابقة، يمكن الخروج ببعض المراكز النظرية، والتي عُوتت بالآتي:

1- **أوجه الاستفادة:** تكمن أوجه الاستفادة -فيما تم الوصول إليه- بأن جودة الحياة الوظيفية:

-جهد مخطط يتم من خلال سياسات وإستراتيجيات وسيناريوهات معدة مسبقاً.

-أن جودة حياة العمل تهتم بالعنصر البشري داخل المنظمات بشكل كبير، مع توفير كافة الجوانب التي تتعلق بالأبعاد المادية والاجتماعية والنفسية التي تضمن نجاح هذا العنصر في القيام بالمهام الموكلة إليه بفاعلية.

-تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة التي يعملون بها في الوقت نفسه. -تحقق الإنتاجية المرجوة للمؤسسات بكافة أنواعها، سواء أكانت تعليمية، أو تجارية، أو اقتصادية.

-ترتكز على الأبعاد التي تتعلق بالجوانب النفسية والوظيفية والاجتماعية والتنظيمية، وأنها لا يكتب لها النجاح إلا بتوافر هذه الأبعاد.

-إن أبعاد جودة حياة العمل تتناسب بشكل طردي مع إنتاجية العاملين وفاعلية مستوى أدائهم، مما يؤكد على أهمية تحسين هذه الجودة في كافة المؤسسات، والتي منها مدارس التعليم العام.

-إن جودة حياة العمل للقيادات المدرسية يحد من الأولويات التي تم الاهتمام بها في الآونة الأخيرة؛ نتيجة لظروف العمل الحالية، والتي تحمل معها المزيد من الأعباء والضغط التي تواجه القيادات، وتشكل تحدياً واضحاً في ضعف الخدمة التعليمية التي يقدمونها.

استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي. وخلصت النتائج بأن هناك تأثيراً كبيراً لجودة حياة العمل على الذكاء التنظيمي وأبعاده.

-دراسة فاتيما وعلي وشهاب (Shahab; Fatima & Ali) ⁽²⁶⁾

بعنوان: **دور البيئة وجودة حياة العمل تجاه إنتاجية العاملين**. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة التي يعمل بها الموظفون على إنتاجية الأساتذة الذين يعملون بالجامعات الحكومية في إسلام آباد وروالبندي. وقد قام الباحثون بعمل مقابلات مع 320 من هؤلاء الأساتذة؛ بغرض تجميع البيانات المطلوبة حول موضوع البحث، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن عوامل بيئة العمل النفسية والاجتماعية لها تأثير إيجابي على جودة حياة العمل، وبالتالي على إنتاجية أفراد العينة.

-دراسة محمد ومحمد ⁽²⁷⁾ بعنوان: **ظروف بيئة العمل التربوية وعلاقتها**

بجودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية لدى المعلمين في مرحلة التعليم الثانوي بمدارس محافظة "دمشق". هدف البحث إلى تحديد درجة الظروف في البيئة التربوية بمدارس محافظة دمشق، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبان، وتطبيقه على عينة من (100) معلم ومعلمة من العاملين في مدارس دمشق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية وارتباطية بين ظروف بيئة العمل والبعد النفسي، والوظيفي، والاجتماعي، والحياتي، كما أنه ليست هناك فروق بين الجنسين في تأثير ظروف بيئة العمل، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات على تأثير الحوافز والترقية في جودة حياة العمل لصالح الذكور، وأن هناك فروقاً كذلك لصالح المعلمات في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

-دراسة بهات (Bhatt) ⁽²⁸⁾ بعنوان: **الأنماط القيادية وجودة حياة**

العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة كومون في أوتاراخاند. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة وجودة حياة العمل للعاملين بالشركات متوسطة العدد وصغيرة العدد، وفي سعي الدراسة نحو الوصول إلى هذا الهدف طبقت استبانة على 30 مفردة من العاملين بالشركات متوسطة وصغيرة في منطقة كومون، واستخدمت المنهج الوصفي، وركز البحث على أسلوبين قياديين، هما: القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، وثمانية أبعاد من جودة حياة العمل، وهي: هيكل الرواتب، والصحة والسلامة، وفرص التطوير، والأمن الوظيفي والتماسك الاجتماعي، وحقوق الفرد، والتواصل الاجتماعي، والعمل ومساحة المعيشة الشاملة، وأبرزت النتائج أن المنظمات بحاجة إلى توفير راتب متساوٍ للنوع نفسه من المهام

الخطوة الأولى: الأطر الفكرية لجودة حياة العمل للقيادات المدرسية:

1- ماهية جودة الحياة الوظيفية:

يشهد الوقت الراهن تغيراً ملحوظاً داخل جميع المنظمات وخاصة منظمات التعليم، والناجم عن العولمة والتطور التكنولوجي وغيرها من التطورات، وما استتبعها من منافسة شديدة بين المؤسسات على كافة الأصعدة المحلية والدولية، والتي وجهت الأنظار نحو الموارد البشرية داخل هذه المنظمات.

وظهر مصطلح جودة حياة العمل تزامناً مع التطور الاجتماعي والتقني الذي شهدته العديد من الدول في العقد الخامس من القرن الماضي، ونظراً لاستمرارية هذا التطور إلى الآن، فقد استمر الاهتمام بمشكلة جودة حياة العمل للعنصر البشري بالمؤسسات؛ نظراً لوعيتها بأن العنصر البشري بما يملكه من مهارات وتقنيات ومعارف هم بمثابة رأس المال الفكري الذي يساعد على استمرارية هذه المؤسسات، وأن جميع مراحل التطوير والتحسين بها يركز بشكل أساسي على العنصر البشري⁽³²⁾.

وقد ذهب العديد من الباحثين علاوة على العديد من المؤسسات، لوضع تعريفات مختلفة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يرى (J.L.loyd) (Suttle) بأن "جودة حياة الوظيفة تشير إلى الدرجة التي تستطيع بها الإدارة العليا بالمنظمة، الوفاء بالاحتياجات المهنية للعاملين مقابل الخبرة التي يتمتعون بها في أداء مهامهم الوظيفية"، ووفقاً للرابطة الأمريكية للتدريب والتطوير (American Society of Training and Development)، فإن جودة حياة العمل "QWL" تعبر عن العملية المنظمة للعمل، والتي تتيح لأعضائها على جميع المستويات التعاون بنشاط وفاعلية في تشكيل بيئة المنظمة وأساليبها ونتائجها⁽³³⁾. أما ريتشارد إي والتون (Richard E Walton) فقد ذكر مفهوماً أوسع بكثير حيث يرى أن جودة حياة العمل (QWL) هي مكون من ثمانية أبعاد تتمثل في تعويض مناسب وعادل، وظروف عمل آمنة وصحية، وفرصة لاستخدام وتطوير القدرات البشرية، وفرصة للنمو والأمن المتواصل في المستقبل، والاندماج على المستوى الاجتماعي في العمل، وأهمية الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، ودور العمل المتوازن على الحياة، والدستورية في منظمة العمل، وحقوق الموظف العادل في الأجور والمرتبات⁽³⁴⁾.

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من تعدد المفاهيم الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، إلا أن مضمونها يركز على تحسين بيئة العمل، وتحقيق حالة من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين بالمؤسسة؛ لتخفيف حدة الإجهاد المهني لهم وزيادة شعورهم بالأمان والرضا الوظيفي، مما يكون له مردود مباشر على الارتقاء بفاعلية وإنتاجية المنظمة والمؤسسة التي يعملون بها.

2-الفروق: تكمن الفروق الرئيسية بين البحث الحالي والدراسات التي سبق عرضها في الآتي:

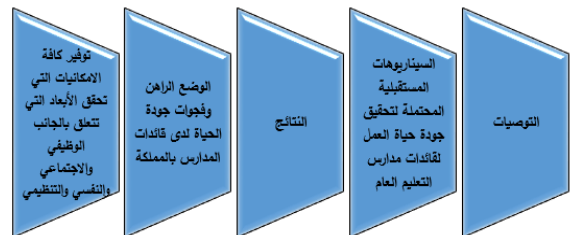
-إن الدراسات السابقة ركزت على جودة حياة العمل لدى القيادات في العديد من المؤسسات المختلفة النشاط، في حين أن البحث الحالي انفرد بالتركيز على قائدات مدارس التعليم العام فقط.

-إن الدراسات السابقة تناولت بعداً أو أكثر من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولكن البحث الحالي تناول ثلاثة أبعاد لجودة حياة العمل.

-بعض الدراسات المعنية بالجانب التعليمي والتربوي كانت العينة المستهدفة فيها معلمات بمدارس التعليم العام، في حين أن البحث الحالي يركز على مديرات المدارس كقائدات عليهن عبء العمل الإداري، والإشراف التربوي والتعليمي بالمدارس.

3-التوظيف: استعين بالدراسات السابقة في متن البحث من حيث:

❖ **منهجية البحث:** حيث استخدم البحث المنهج الوصفي كأحد المنهجيات التي تركز على عدد من الخطوات والإجراءات التي يجب أن تكمل بعضها بعضاً؛ من أجل تحديد موضوع البحث ووصفه بشكل دقيق، معتمداً في ذلك على تجميع الحقائق والبيانات المتعلقة به، ثم القيام بتصنيف هذه البيانات وتحليلها بشكل دقيق؛ حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الموضوع الذي تناوله بالدراسة⁽³⁰⁾، كما تمت الاستعانة كذلك بأسلوب السيناريوهات، والذي يكمن جوهره في تمكين صانعي السياسات من الوصول إلى قرار حاسم على أساس التفكير في جميع الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حيث تعد السيناريوهات أداة مفضلة للدراسات المستقبلية؛ لأنها تساعد على استشراف المستقبل، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد مجموعة من البدائل ورسم السياسات، فالسيناريو: " وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار الذي يمكن أن ينجم عنه هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن، أو من وضع ابتدائي مفترض⁽³¹⁾"، وتعتبر خريطة البحث الآتية، والتي وضعتها الباحثة عن مسار البحث:



الشكل ذو الرقم (1) خريطة البحث

وسوف يترجم ذلك عن طريق الخطوات الآتية:

كما يرى (العسيري)⁽³⁸⁾ أن أهمية تحسين هذه الجودة يرجع إلى أنها:

- تخفيض الصراعات القائمة بين المعلمين والإدارة المدرسية؛ من خلال تطوير مناخ داعم للعلاقات الإيجابية.
- حث مديري المدارس لعدد كبير من المعلمين على التعاون والاشتراك في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، التي تساهم بصور فاعلة في عمليات التحسين المؤسسي.
- خفض معدلات الغياب في المدارس.
- تعزيز انتماء المعلمين وولائهم، وتحقيق الترابط والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- رفع درجة الاستقرار والأمان الوظيفي للقيادات اتجاه العمل بمدارسهم.
- زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدارس.

4- أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بتحسين أداء قيادات

التعليم: في ضوء الأبحاث والدراسات التي تطرقت إلى أبعاد الجودة في حياة العمل، يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد، وهي:

أ- الأبعاد التنظيمية: وتتمثل في النمط القيادي المتبع والتقنية المستخدمة.

(1) التقنية المستخدمة في أداء المهام الإدارية: إن استخدام

تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتوظيفها في العمل الإداري بالمدرسة، كالحاسوب- الماسح الضوئي - الإنترنت - الطابعات - الفاكس، يساعد الإدارة المدرسية ويدعمها على القيام بـ⁽³⁹⁾:

- صياغة الأهداف والغايات، ومراقبة النتائج، ووضع معايير وإجراءات إدارية تخدم كلاً من الجانب الإداري والتعليمي بالمدرسة، حيث تساعد هذه الأجهزة والأساليب على تبسيط الإجراءات عن طريق الحوسبة والأتمتة، وبالتالي الشفافية والمحاسبية.
- صياغة السياسات من خلال اشتراك العاملين داخل المدرسة وبعض المعنيين بالمجتمع الخارجي؛ مما يساعد على دمج الأفكار المتميزة التي تم الحصول عليها.
- سهولة الاتصال بين الأفراد والمنظمات المعنية التي ترتبط بالمجتمع المدرسي الداخلي والخارجي.

ومما سبق نجد أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، تساعد الإدارة المدرسية على توفير الكثير من الجهد والوقت، وإنهاء المهام الإدارية بدقة وفي الوقت المناسب، كما أنها تساعد على صنع القرار واتخاذ في الوقت المناسب، مما يشعر قيادات المدارس بالرضا الوظيفي، ويخفف

2-أهداف تحقيق جودة حياة العمل للقيادات المدرسية: يكمن

الهدف الرئيس لتحسين جودة حياة العمل للقيادات المدرسية، في إيجاد ظروف وتهيئة بيئة مناسبة للعمل وداعمه لهم، ويمكن من خلالها الوصول إلى الآتي⁽³⁵⁾:

- توفير فرص نمو وتطوير لمهاراتهم مما يكون له مردود مباشر وإيجابي على الجوانب المهنية والمادية لديهم.
- تحسين مستوى إنتاجية المنظمة من خلال الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين والقيادات.
- تهيئة بيئة بعوامل مرضية يتم من خلالها الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- توفير نظم مكافآت وتحفيز مناسبة.
- تهيئة بيئة صحية وآمنة.
- تحفيز العاملين بالمؤسسة على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار.

وقد أوضحت دراسة⁽³⁶⁾ (Kanpur&Srivastava)، أن جودة حياة العمل تسعى لتلبية ما يأتي للمنظمة:

- زيادة فاعلية الأفراد والمحاسبية والالتزام.
- تحسين العمل الجماعي وعمليات الاتصال.
- رفع معنويات العاملين.
- تخفيف درجة الضغوط بالمنظمة.
- تحسين علاقات المديرين داخل بيئة العمل وخارجها.
- تهيئة برامج لتنمية مهارات المدير، وجميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة.
- تعزيز التعلم في مكان العمل.
- إدارة التغيير والتقدم بشكل أفضل.

3- أهمية جودة حياة العمل للقيادات المدرسية: يتم التركيز على

جودة حياة العمل؛ من خلال تأثيرها على العديد من الظواهر والطرق التي يتم بها إنجاز المهام الإدارية داخل المؤسسات، خاصة مؤسسات التعليم، حيث إنها تؤثر على أداء القيادات بها ومدى قدرتهم الوصول إلى أهدافهم على المستوى المهني والشخصي، بالإضافة إلى علاقتهم بالبيئة والمجتمع الخارجي، ومن هنا فإن جودة حياة العمل تعود بالعديد من الفوائد والمزايا الآتية⁽³⁷⁾:

- تقليل معدلات الدوران داخل الوظيفة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تحسين معدلات الرضا الوظيفي للعاملين.
- تحسين الأداء المؤسسي.
- تحسين الحياة الأسرية للعاملين.

- نمط القيادة التشاركية (Participatory leadership)

(style): هو نمط قيادي يهدف إلى الجماعية التي تتيح للمدير الحصول على العديد من الأفكار المبدعة، بمشاركة جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي والإداري داخل المؤسسة، حيث يشتركون في عملية اتخاذ القرارات، وبناء الإستراتيجية التنافسية، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهو ما يحفز الجميع نحو تحقيق التقدم المستمر للمؤسسة التي يعملون بها، حيث تستخدم القيادة التشاركية عنصر التحفيز؛ من أجل حفز العاملين على تحسين أدائهم بشكل مستمر، وتقديم خدمات عالية الجودة؛ من خلال تقدير الكفاءات والقدرات التي يتمتعون بها وتدعيمها بالمعرفة المتقدمة، ودعم عمليات التحسين الذاتي والتدريب المستمر لجميع العاملين بالمؤسسة⁽⁴⁴⁾.

ب- **الأبعاد الوظيفية:** وهي تشير إلى كل ما يتعلق بالعاملين من أجور ورواتب، وحوافز مادية ومعنوية، وفرص التمكين المتاحة.

(1) فرص استخدام وتنمية القدرات (Opportunities to use)

(and develop human capabilities): تؤكد جودة حياة العمل (QWL) على الفرص التدريبية لمدير المؤسسة والعاملين من خلال الإدارة العليا، والتي تساعد على تنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم؛ مما يمكنهم من التحسين المستمر في أدائهم، مع توفير ظروف تنظيمية جيدة لزيادة التمكين الشخصي، وممارسة المهارات المكتسبة⁽⁴⁵⁾. إن استخدام قدرات العاملين وتطويرها خاصة في قيادات المدارس، جزء لا يتجزأ من تميزهم المهنية، ويتوقف استخدام القدرات وتوظيفها في المهام الإدارية التي يقومون بها، على توفير قدر مناسب من الاستقلالية في العمل، وتمكين العامل على توظيف مهاراته، والمعرفة التامة بالمهام التي عليه أدائها، مع تحفيزه على الاهتمام بالتقييم الذاتي في محاولة لإعطائه فرص حقيقية للتنمية الذاتية لقدراته⁽⁴⁶⁾.

(2) الحوافز والمكافآت (Incentives and rewards):

قد تكون أنظمة المكافآت ذات طبيعة مالية أو غير مالية، وتشمل المكافآت المادية زيادة في الراتب، أو مكافأة الأداء الخاص والتميز، وتشمل المكافآت غير المالية المسؤولية، وفرص التدريب، والتنمية التي تتاح لهم أثناء التدرج في المسار الوظيفي، وتؤثر الإدارة العليا على أداء مديري المؤسسات والعاملين بها، وعلى نجاح مبادرات جودة الحياة الوظيفية، عن طريق أنظمة التحفيز، وتطوير العمل الجماعي، وتطوير نظام المكافآت، والتأثير على تصميم الوظائف⁽⁴⁷⁾.

العديد من ضغوط العمل، وهو ما يكون له مردود مباشر يتعلق بتحسين جودة حياة العمل لديهم.

(2) النمط القيادي: تعد القيادة الإدارية من العناصر البشرية المهمة

داخل المدارس، حيث يؤدي القائد دورًا جوهريًا في قيادة العاملين بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية وبشكل فعال، من خلال الإدارة الفعالة لجميع العناصر المتاحة سواء أكانت بشرية أم مادية أم مالية، وتعرف القيادة بشكل مبسط بأنها عملية تمكن القائد من تحفيز العاملين معه ودعمهم لتحقيق أهداف العمل في المؤسسة التي يعمل بها⁽⁴⁰⁾. وهناك العديد من الأنماط القيادية، التي يستطيع العاملون في الإدارة المدرسية تبنيها ومنها:

- نمط القيادة الديمقراطية (Democratic leadership)

(style): يؤدي هذا النمط إلى تغيير فعال وملحوظ في سلوك المعلمين، مما يساعد على تحسين الأداء المهني لهم، فهذا النمط يساعد المعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية؛ لأنه يقدم لهم الدعم التحفيزي والمناسب وبشكل مستمر⁽⁴¹⁾، مما يساعد على تحسين جودة الحياة العملية للأفراد، ويشعر المديرين دومًا بالثقة بالنفس، إلى جانب الاستقرار النفسي لجميع الأفراد الذي يعملون داخل المدرسة.

- نمط القيادة التحويلية (Transformational leadership)

(style): هو نمط من الأنماط الأكثر تأثيرًا على المعلمين والعاملين في المدرسة، حيث إنه يحفزهم للوصول إلى التوقعات المرجوة، في ظل فرق عمل تساعد على التشارك والتعاون فيما بينهم، ويحفزهم على التطوير الذاتي لقدراتهم، وهو ما يضمن مستوى أداء عالٍ في القيام بمهامهم، مما يشبع حالة من الارتياح داخل المدارس، ويكون لها أثر مباشر في الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لمدير المدرسة والمعلمين وجميع العاملين بها⁽⁴²⁾.

- نمط قيادة المعاملات (Transactional leadership)

(style): ويكلف فيها مدير المدرسة بإبرام عقود واتفاقيات غير رسمية مع المعلمين، ويتيح هذا النمط تحقيق أهداف محددة يتم تحقيقها سلفًا، حيث يستخدم المدير في ذلك سلطته، مقابل مكافآت وحوافز معينة، في حال إنجازها، أو عقوبات معينة في حالة عدم إنجازها، ويهدف هذا النمط إلى تحقيق أقصى استفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، كما أنه يسعى نحو التحديث المستمر للأهداف المراد تحقيقها كل فترة زمنية؛ لضمان البقاء على مستوى الأداء المطلوب⁽⁴³⁾.

بشكل مباشر وإيجابي على زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، وجودة حياتهم المهنية والشخصية (51).

(3) الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي حالة إيجابية لدى القائد المدرسي، تلك المرتبطة بتجاربه المكتسبة بالمهام التي يقوم بها، والتي تنتج عنها حالة من الارتياح الشامل بإنجاز المهام على أكمل وجه، حيث إن الرضا الوظيفي من الأبعاد المهمة في جودة حياة العمل، والذي يتأثر بالعديد من المحددات، بعضها تكون على مستوى الفرد نفسه -قائد المدرسة- وتتمثل في قيم الفرد وقدراته المهنية والعقلية، وبعضها الآخر على المستوى التنظيمي، والمرتبطة ببيئة العمل، ونظام الأجور، والمكافآت، والترقيات، والعلاقات بين الزملاء والإدارة العليا(52)، ويساهم الرضا الوظيفي للعاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي، والمشاركة الفاعلة في أداء مهامهم، وتحسين صحتهم النفسية والبدنية والعقلية، وهو ما سيزيد من جودة حياة العمل لديهم(53).

الخطوة الثانية: الوضع الراهن لجودة حياة العمل للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

وسوف يتم تناول الوضع الراهن من خلال شقيه النظري والميداني، وذلك من خلال الآتي:

أولاً: التحديات التي تواجه جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

في ضوء ما أسفرت عنه مشكلة الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن خلال عرض الأدبيات والأبحاث التي تناولت جودة حياة العمل، يتضح لنا أن هناك العديد من التحديات المتعلقة بجودة حياة العمل لدى قائدات المدارس، حيث إن لها مردوداً مباشراً على إنتاجية المدرسة، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

1- **فيما يتعلق بالبعد التنظيمي:** وتتمثل تحديات هذا البعد في الآتي:

- إن النمط القيادي التقليدي، أو بالمعنى الأصح الديكتاتوري، هو النمط الغالب على قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة، والذي ربما يرجع إلى الصرامة والجدية في العمل، ورغبتهم الدائمة على التنفيذ الحرفي لقواعد العمل وقوانينه، وافتقارهم إلى العمل الفريقي، وانطلاقهم من مفهوم القائد الأوحده في المدرسة، وهو ما يجعل مديرة المدرسة هي المصدر الأول والأخير للقرارات المدرسية.

- إن قائدات مدارس التعليم العام لديهم رغبة قوية في استخدام التقنية المعاصرة، وهن في الوقت نفسه بحاجة إلى تعزيز قدراتهن التكنولوجية؛ للتمكن من التوظيف والاستخدام الجيد للتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العمل الإداري والتربوي داخل المدرسة.

2- **البعد الوظيفي:** أظهر هذا البعد تحديات تمثلت في الآتي:

(3) التمكين واتخاذ القرارات المشتركة (Enabling and making joint decisions)

زيادة إنتاجية العامل، والاستخدام الأمثل لقدرات الفرد والجماعة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو عملية يتم من خلالها توسيع النفوذ للأفراد، وزيادة قدراتهم لتحسين الأداء المستمر(48)، ذلك لأن أنظمة التعليم قد تأثرت بشكل كبير بما يحدث في السياق المجتمعي من تغيرات على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وأن مديري المدارس يؤدون دوراً مهماً في تحسين البيئة المدرسية، وذلك سعياً نحو الإنجاز، والوصول إلى النتائج التعليمية المرجوة، والذي حتم تمكينهم في إدارة المدارس لمواجهة التطورات والتغيرات في البيئة المدرسية المحيطة، ذلك أن التمكين يجعلهم أكثر قدرة وجرأة في المشاركة في القرارات المدرسية، التي تتعلق بالجانب الإداري والتعليمي بها(49)، كما أن هذه العملية تجعل هؤلاء القادة في حاجة إلى اكتساب المزيد من القدرات والمعارف التي تجعل من تمكينهم على أرض الواقع ذا دور فاعل، وهو ما يؤكد توفير فرص لتطوير قدراتهم، وهو ما تم توضيحه في المحور السابق.

(ج) الأبعاد النفسية والاجتماعية: وتتضمن كل المؤشرات التي توضح

الحالة الاجتماعية والنفسية للفرد داخل المؤسسة، جراء تحسين جودة حياة العمل، والتي توضح حالة الاندماج الاجتماعي للقائدات المدرسية، ومدى شعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، ودرجة الاستقلالية والتمكين التي يتمتعون بها، وهو ما ينعكس مباشرة على الرضا عن المهام التي يزاولونها، ويزيد من درجة الالتزام الفردي والتنظيمي بالمدارس، وسوف يتم تناول العناصر الآتية في هذا المحور:

(1) العلاقات الإنسانية والاجتماعية: يؤسس مدير المدرسة علاقات

جيدة بينه وبين العاملين والرؤساء في الإدارة العليا، حيث تقوم هذه العلاقات على قيم مهنية تتمثل في الاحترام المتبادل، والتعاون والانتماء للجماعة، والإيمان بالمصلحة العامة، والتجرد من الأنانية وغيرها من القيم التي يجب أن تسود علاقات العاملين بالمؤسسة وخارجها(50)؛ مما يولد الشعور لديهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، ويزيد من دافعيتهم للعمل، وينعكس بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسة.

(2) الأمن والاستقرار الوظيفي: يكمن شعور العاملين وقيادات

المؤسسات بالأمن والاستقرار الوظيفي، إذا كانت ظروف العمل المواتية تشعرهم بإمكانية الاستمرارية، وتضعف لديهم الرغبة في تغيير الوظيفة، فعندما يشعر العاملون بالرضا عن الأجور والحوافز التي يتقاضونها، علاوة على توافر عوامل الأمان، بالإضافة إلى الراحة النفسية في مكان العمل، فإن ذلك ينعكس

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ومن خلال الدراسة النظرية، سيتم إعداد استبانة للوقوف على الواقع الميداني، ومن هنا فإن هذه الخطوة سوف تسير كالآتي:

1- **أهداف الدراسة الميدانية:** هدفت الدراسة الميدانية التعرف إلى آراء قائدات مدارس التعليم بمدينة حائل في الأبعاد التي تساعد على تحقيق جودة حياة العمل لديهن، حيث تتعلق هذه الأبعاد بالأبعاد التنظيمية، والأبعاد الوظيفية، والأبعاد النفسية والاجتماعية، والتي ستساعد على الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات، التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لقائدات المدارس بمدينة حائل، بشكل خاص، وقائدات مدارس المملكة العربية السعودية بشكل عام.

2- **إجراءات الدراسة الميدانية:** وتشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة، وعينتها من حيث الخصائص، وأداتها من حيث الإعداد والوصف.

أ- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في قائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل.

ب- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكان اختيار العينة في هذه الحالة على أساس الاختيار الحر من الباحث، وحسب طبيعة بحثه وقدراته⁽⁵⁴⁾، حيث تمثلت عينة الدراسة بما نسبته (33.95%) من إجمالي قائدات التعليم العام بمدينة حائل، والبالغ عددهن 162 (إدارة شؤون المعلمين - بنات) بمنطقة حائل للعام الدراسي (2019م/ 2020م)، ويشير الجدول الآتي إلى توزيع العينة:

الجدول ذو الرقم (1) أعداد قائدات مدارس التعليم العام التي تضمّنتها عينة الدراسة

البيان	ابتدائي	متوسط	ثانوي	الإجمالي	النسبة
الأعداد	22	19	14	55	%33.95

ج- **أداة الدراسة:** اعتمد البحث على الاستبانة، والتي تعد من الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات التي تفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة، التي تعتمد على الأسئلة المقيدة والمفتوحة أو منهما معاً، والتي تم تصميمها في ضوء الإطار النظري لموضوع الدراسة، وروعت فيها إمكانية التوصل إلى آراء العينة نحو واقع جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، طبقاً للأبعاد الموضوعية وهي البعد التنظيمي، والوظيفي، والنفسي، والاجتماعي⁽⁵⁵⁾.

د- **إعداد الأداة:** من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث وما أسفر عنه الجزء النظري والدراسة النظرية تم تصميم الاستبانة، والتي تمثلت في ثلاثة محاور، المحور الأول: الأبعاد التنظيمية، وعدد عباراتها (8) عبارات، المحور الثاني: الأبعاد الوظيفية، وعدد عباراته (16) عبارة، المحور الثالث: الأبعاد النفسية والاجتماعية،

- ضعف التحفيز المقدم لقائدات المدارس، وخاصة التحفيز المادي مقارنة بالمهام التي يزاولونها.

- قصور البرامج التدريبية المقدمة لهن، لإكسابهن المهارات المرجوة، سواء أكانت مهارات إدارة الفريق، أو المهارات التكنولوجية، أو مهارات العمل الجماعي، مما ينعكس سلباً على أدائهن.

- ضعف معدلات التمكين الممنوحة لهؤلاء القائدات، مما ينعكس سلباً على روتينية الأداء.

- انخفاض ممارسات قائدات المدارس المتعلقة بالعمل الجماعي، والذي برز في توجههم للقرارات الفردية، والبعد عن إشراك المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

3- **البعد الاجتماعي والنفسي:** وتمثلت تحديات هذا البعد في الآتي:

- انتشار ظاهرة المحاباة، وعدم المساواة في قرارات قائدات المدارس، والذي ينعكس على ضعف العلاقات بينهن وبين القائمين على العمل في المدرسة.

- غياب البعد الإنساني في البرامج التدريبية، حيث إن البرامج التدريبية لقائدات المدارس لا تهتم بمهارات العلاقات الإنسانية، والذي كان له مردود سلبي تمثل في قصور قائدات المدارس في فهم أهمية هذه المهارات، لتهيئة بيئة عمل جيدة داخل مدارسهن، وتأسيس شبكة من علاقات العمل الاجتماعية تنعكس مباشرة على أدائهن.

- هناك مزيد من الضغوط الوظيفية التي أثرت سلباً على معدلات الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس، من حيث تدني إحساسهن بالأمان الوظيفي والممثلة في:

❖ ضعف التحفيز خاصة المادي.

❖ ضعف برامج التدريب لإكسابهن المهارات القيادية المختلفة التي تمكنهن من انتاج العديد من أنماط القيادة المعاصرة.

❖ توتر العلاقات الإنسانية والانفعالات المشحونة بين قائدات المدارس والموظفات في المدرسة.

❖ ضعف قدرات قائدات المدارس في تهيئة مناخ عمل يحقق الرضا الوظيفي والنفسي والاجتماعي للعاملين بالمدرسة، وهو ما ينعكس سلباً على فاعلية المدرسة ومخرجاتها.

❖ انخفاض مستويات التمكين.

❖ انخفاض الفرص المتاحة لتوظيف قدراتهن الوظيفية في أداء المهام المتعلقة بالجانب التعليمي والإداري.

ثانياً: **الدراسة الميدانية:**

تقريباً⁽⁵⁷⁾، ولحساب ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أسفر حساب معاملات الثبات عن النتائج الموضحة في الجدول الآتي ذو الرقم (2):

جدول (2) يبين حساب معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

المحاور المراد حساب الثبات له	الفا كرونباخ
المحور الأول: الأبعاد التنظيمية وتأثيرها على جودة حياة العمل لدى قائدات مدارس التعليم العام.	0.707
المحور الثاني: الأبعاد الوظيفية وتأثيرها على جودة حياة العمل لدى قائدات مدارس التعليم العام.	0.835
المحور الثالث: الأبعاد النفسية والاجتماعية وتأثيرها على جودة حياة العمل لدى قائدات مدارس التعليم العام.	0.773
إجمالي الاستبيان.	0.731

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لمحاور الاستبيان انحصر بين متوسط ومرتفع، حيث انحصرت بين (0.707 - 0.835)، أي أنها تصلح لأغراض الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب

الإحصائية الآتية التي تتناسب مع وظيفة الدراسة، وتتفق مع متغيراتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب الثبات، باستخدام معامل (ألفا كرونباخ).
- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسط والانحراف المعياري للتعرف إلى فروق أبعاد جودة حياة العمل طبقاً للمرحلة العمرية، والخبرات المختلفة لأفراد العينة.

4- نتائج الدراسة الميدانية (التحليل والتفسير):

المحور الأول: الأبعاد التنظيمية وتأثيرها على جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام:

وعدد عباراته (12) عبارة. وقد أعدت الاستبانة في صورتها الأولية، وتمت صياغة المحاور الثلاثة في صورة عبارات، وقد طُلب من أفراد العينة اختيار استجابة واحدة، بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة أمام الخانة التي تتفق مع وجهة نظره، وذلك من خلال مقياس ليكرت ثلاثي الأبعاد: (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم التحكيم الأولي للوقوف على مدى مناسبة صياغة العبارات، ومدى ارتباطها بمحاور الاستبانة من قبل عدد من الخبراء بكلية التربية بجامعة حائل والشرق، كما تم إجراء بعض التعديلات عليها، والتي تمثلت في الآتي:

- تم تعديل صياغة كل عبارة بما يتلاءم مع الفئة المستهدفة.
- تم توحيد العبارات كلها لتبدأ بأفعال.
- تم إعادة صياغة بعض العبارات وفق ما تم الاتفاق عليه بين الخبراء.

هـ-تقنين أداة البحث: تم تقنين أداة البحث (الاستبانة) وذلك من خلال استخدام (الصدق والثبات) وفقاً للآتي:

(1) صدق الأداة (صدق المحتوى) (Content Validait): ويقصد به قدرة الأداة على القياس الصحيح لما وضعت لقياسه⁽⁵⁶⁾، وقد اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة على صدق المحكمين (ملحق (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين)، وفي ضوء التعديلات التي قاموا بها تم إجراء التعديلات على عبارات الاستبانة ومحاورها، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وتم حذف بعضها، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية).

(2) ثبات الاستبانة: يقصد بثبات أداة الاختبار أنه يعطي النتيجة نفسها تقريباً إذا طُبّق على الأشخاص أنفسهم، أكثر من مرة، وتحت الظروف نفسها بقدر الإمكان، وكانت استجاباتهم متماثلة، وفي هذه الحالة تكون درجة الثبات مساوية للواحد الصحيح

الجدول ذو الرقم (3) الأبعاد التنظيمية المؤثرة على جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام

م	العبارة	درجة الموافقة		
		التكرار والنسبة	كبيرة	إلى حد ما
	يتوافر في المدرسة الانترنت الذي يسهل عملية التعلم الإلكتروني.	التكرار	23	20
		النسبة	41.8%	36.4%
	تتيح برامج التدريب لنا الوقوف على الأنماط القيادية الحديثة مثل نمط القيادة التحولية.	التكرار	34	16
		النسبة	61.8%	29.1%
	توجد بالمدرسة جميع الوسائل التكنولوجية اللازمة التي تتيح لي أداء المهام الادارية بسهولة.	التكرار	22	21
		النسبة	40%	38.2%

1	17	37	التكرار	امتلك المهارات التكنولوجية التي تمكني من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بكل يسر وسهولة.	
%1.8	%30.9	%67.3	النسبة		
3	9	43	التكرار	احتاج إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تكسبني المهارات التقنية اللازمة لأداء عملي الإداري بإتقان.	
%5.5	%16.4	%78.2	النسبة		
2	10	43	التكرار	تتوافر لدي قنوات الاتصال التي تمكني من التواصل مع القائادات والإدارات التعليمية بسهولة.	
%3.6	%18.2	%78.2	النسبة		
	4	51	التكرار	أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع أولياء الأمور والمعلمات وغيرهم.	
	%7.3	%92.7	النسبة		
2	20	33	التكرار	المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة يتيح للجميع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.	8
%3.6	%36.4	60	النسبة		

التنظيمية والأجهزة التكنولوجية في دعم قائدات المدارس على أداء مهامهن الإدارية بفاعلية.

بينما تراوحت قيم الموافقة الأقل من المتوسطة على المفردات بين (40%) إلى (41.8%)، وهي نسبة منخفضة إلى حد ما، والتي تشير إلى أن بعض المبحوثات يعانين في عدم القدرة على أداء مهامهن على الوجه الأكمل؛ نتيجة ضعف توافر الإنترنت، علاوة على ضعف الوسائل التكنولوجية في المدارس التي تتيح لهن القيام بأعمالهن على الوجه الأكمل.

المحور الثاني: الأبعاد الوظيفية التي تؤثر على جودة حياة العمل لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

بملاحظة النسب المئوية لمفردات البعد التنظيمي، فقد لوحظ أنها تراوحت بين (92.7%) إلى (41.8%) لاستجابة موافق بدرجة كبيرة، وهي نسب متوسطة ومرتفعة إلى حد ما، وتعني أن أعداداً كبيرة من القائدات بنسبة (92.7%) يستشعرن بأهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع أولياء الأمور والمعلمات وغيرهم، تلتها في الأهمية العبارة رقم (5،6) بنسبة (78.2%) والتي توضح أهمية برامج التدريب في إكساب القائدات للمهارات التقنية، وتوافر قنوات اتصال لدى قائدات المدارس، والتي يمكن من خلالها التواصل مع أولياء الأمور، والمدارس المجاورة، والإدارات التعليمية. وتتفق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (نصر)⁽⁵⁸⁾، ودراسة (العزيمي)⁽⁵⁹⁾، والتي أشارت إلى أهمية البيئة

الجدول ذو الرقم (4) الأبعاد الوظيفية المؤثرة على جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	إلى حد ما	غير موافق
1	يتوفر لي توصيف وظيفي واضح لمهام عملي بالمدرسة.	47	7	1
		%85.5	%12.7	%1.8
2	أشعر بالاستقرار الوظيفي في مدرستي.	49	5	1
		%89.1	%9.1	%1.8
3	تتوفر قواعد وضوابط للتقدم في عملي.	33	20	2
		%60	%36.4	%3.6
4	يتلاءم الأجر الذي أحصل عليه من وظيفتي مع المهام التي أكلف بها.	33	18	4
		%60	%32.7	%7.3
5	أشعر بتقدير المجتمع لمهنة التعليم.	47	8	0
		%85.5	%14.5	0
6	أسعى لتغيير مهنتي إذا أتاحت لي الفرصة.	15	12	28
		%27.3	%21.8	%50.9
7	يتم تقدير جهودي من قبل القيادات التعليمية العليا.	27	27	1
		%49.1	%49.1	%1.8
8	تتاح برامج تنمية مهنية لنموي المهني والوظيفي.	34	21	0

0	%38.2	%61.8	النسبة		
8	17	30	التكرار	أشعر بالرضا عن البدالات والمكافآت التي تضاف إلى راتي سنوياً.	9
%14.5	%30.9	%54.5	النسبة		
0	2	53	التكرار	أهتم في علاج المشكلات التي تطرأ على المدرسة دائماً.	10
0	%3.6	%96.4	النسبة		
0	14	41	التكرار	أمتلك الصلاحيات الكافية لأداء عملي بالجودة المطلوبة.	11
0	%25.5	%74.5	النسبة		
28	12	15	التكرار	أشارك لجان المتابعة في رصد المعوقات الإدارية بالمدرسة.	12
%50.9	%21.8	%27.3	النسبة		
3	11	41	التكرار	أشارك في التوجيه الفني الخاص بعلاج مشكلات المدرسة.	13
%5.5	%20	%74.5	النسبة		
0	3	52	التكرار	أتواصل مع أولياء الأمور بفاعلية لحل مشاكل أبنائهم.	14
0	%5.5	%94.5	النسبة		
0	17	38	التكرار	أشارك مؤسسات المجتمع المحلي بالفعاليات والأنشطة.	15
0	%30.9	%69.1	النسبة		

المشكلات الوظيفية التي تعاني منها قائدات مدارس التعليم العام، والتي تتمثل في كثرة الأعباء الوظيفية والتي تولد لديهن الرغبة في تغيير المهنة إذا أتيحت لهن الفرصة لذلك، بالإضافة إلى ضعف مشاركتهن في اللجان المتابعة بالمدارس، وهو ما يشعرهن بشيء من التهميش في المشاركة في اللجان المدرسية، وأن هذه اللجان ربما تركز على تصيد الأخطاء للقائدات، كما تشعر القائدات بضعف التقدير من القيادات العليا سواء الإدارات، أو المديرات، أو الوزارة، والذي ربما يكون له انعكاس سلبي على أدائهن.

وتتفق هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (العزيمي)⁽⁶⁰⁾ ودراسة (Yian et al)⁽⁶¹⁾، وكذلك دراسة (Nair & Subash)⁽⁶²⁾، ودراسة (Shahab; Fatima & Ali)⁽⁶³⁾، والتي أكدت جميعها على تأثير البيئة الوظيفية على تحقيق الاستقرار الوظيفي، والارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسات بما فيهن القائدات، علاوة على أن ضعف البيئة الوظيفية يؤثر بشكل مباشر على المديرين، ويؤدي إلى حالة من الاحتراق الوظيفي لديهم.

ثالثاً: الأبعاد النفسية والاجتماعية المؤثرة على جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام.

بملاحظة النسب المئوية لمفردات البعد الوظيفي، فقد لوحظ أنها تراوحت بين (96.4%) إلى (27.3%) لاستجابة موافق بدرجة كبيرة، وهي نسب ضعيفة ومرتفعة، وتعني أن أعداداً كبيرة من القائدات بنسبة (96.4%) يستشعرن بأهمية علاج المشكلات المدرسية، وأن هذا الدور يحصل على نسبة كبيرة من اهتمامهن، تلتها في الأهمية العبارة رقم (14) بنسبة (94.5%) والتي توضح اهتمام قائدات المدارس بالتواصل مع أولياء الأمور لحل مشاكل أبنائهم، وحرصهن على بناء جسور من التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، كما أبرزت العبارة رقم (2) والتي حصلت على نسبة (89.1%)، شعور القائدات بحالة من الاستقرار النفسي في مدارسهن، والذي يكون له انعكاس بالتأكيد على أدائهن وحالة الرضا الوظيفي لديهن، تلتها في الترتيب العبارة رقم (5،1)، والتي تساوت في النسبة (85.5%)، والتي تشير إلى تأكيد قائدات المدارس على توافر توصيف خاص بمهاتهن، وشعورهن بالرضا والناجم عن تقدير المجتمع بالجهد المبذول في المدارس.

بينما تراوحت قيم الموافقة الأقل من المتوسطة على المفردات بين (27.3- 49.1%)، وهي نسبة منخفضة وتتمثل في استجابات العبارات رقم (6 و 12)، والتي تساوت فيها الاستجابة وهي (27.3%)، والعبارة رقم (17) والتي حصلت على استجابة بلغت نسبته (49.1%)، والتي تشير إلى

جدول رقم (5) الأبعاد التنظيمية المؤثرة على جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كثيرة	إلى حد ما	غير موافق
1	يتسم عملي بكثرة الضغوط النفسية والوظيفية.	التكرار	15	12
		النسبة	%27.3	%21.8
2	أشعر بترديد أعبائي الوظيفية لكثرة مهام الإدارية.	التكرار	27	27
				1

النسبة	%49.1	%49.1	%1.8		
التكرار	34	21	0		3
النسبة	%61.8	%38.2	%0		
التكرار	30	17	8		4
النسبة	%54.5	%30.9	%14.5		
التكرار	53	2	0		5
النسبة	%96.4	%3.6	%0		
التكرار	41	14	0		6
النسبة	%74.5	%25.5	%0		
التكرار	15	12	28		7
النسبة	%27.3	%21.8	%50.9		
التكرار	41	11	3		8
النسبة	%74.5	%20	%5.5		
التكرار	52	3	0		9
النسبة	%94.5	%5.5	%0		
التكرار	38	17	0		10
النسبة	%69.1	%30.9	%0		
التكرار	25	22	8		11
النسبة	%45.5	%40	%14.5		
التكرار	28	22	5		12
النسبة	%50.9	%40	%14.5		

منسوبي المدرسة، وتليها العبارة رقم (2) والتي تؤكد تزايد الأعباء الإدارية لدى قائدات المدارس، حيث حصلت العبارة على نسبة (49.1)، وهو ما أكدت عليه دراسة (Bhatt)⁽⁶⁵⁾.

ثم جاءت العبارة رقم (12)، والتي حصلت على نسبة متوسطة وهي (50.9%) في اهتمام قائدات المدارس بتوفير بيئة صحية، والذي ربما يعكس كثرة مهامهن الوظيفية الإدارية والتعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (amah & Olori) والتي أكدت أهمية سلامة بيئة العمل في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، ثم جاءت العبارة رقم (4) حيث حصلت على نسبة (54.5%)، والتي تؤكد على أن نسبة من قائدات المدارس يساهمن في التدريس عند غياب بعض المعلمات، وهو ما يشكل لديهن أعباء وظيفية بجانب أعبائهن الإدارية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Bhatt)⁽⁶⁷⁾، والذي أكد على ضرورة تخفيف الأعباء الوظيفية لدى القيادات؛ لتخفيف حدة الضغوط الوظيفية لديهن، وإحداث توازن بين الحياة المهنية والشخصية.

-حساب الفروق بين أفراد العينة طبقاً للمرحلة.

البعد	المرحلة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
أبعاد جودة حياة العمل	الابتدائي	22	90	6.711
	المتوسط	19	88.47	5.103
	الثانوي	14	91.785	7.073

بملاحظة النسب المئوية لمفردات البعد النفسي والاجتماعي، فقد لوحظ أنها تراوحت بين (96.4%) إلى (27.3%) لاستجابة موافق بدرجة كبيرة، وهي نسب ضعيفة ومرتبعة، وتعني أن أعداداً كبيرة من القائدات بنسبة (96.4%) منهن يشركن المعلمات والإداريات في تحديد احتياجات المدرسة، وهو ما يعكس عمق العلاقات الاجتماعية بينهن، وهو ما أشارت إليه العبارة رقم (5)، تلتها في الأهمية العبارة رقم (9) بنسبة (94.5%) والتي توضح اهتمام إدارة التعليم بتزويد المدارس بوسائل الأمن والسلامة، وهو ما يساعد هؤلاء القائدات على مواجهة المخاطر الطارئة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Shahab; Fatima & Ali)⁽⁶⁴⁾، والتي تؤكد على أهمية بيئة العمل النفسية والاجتماعية في تحقيق جودة حياة العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية العاملين.

كما أبرزت العبارة رقم (1، 7) والتي حصلت على نسبة (27.3%) بكثرة الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها قائدات المدارس، هي تتفق مع النتيجة التي تم التوصل إليها في المحور السابق والخاص بالأبعاد الوظيفية، هذا إلى جانب عدم توافر دليل للصحة والسلامة المهنية في المدارس، تلتها في الترتيب العبارة رقم (11)، والتي حصلت على نسبة (45.5%) والتي أشارت إلى افتقار العديد من قائدات المدارس للعدالة في تقييم منسوبي المدرسة، والتي ربما ترجع إلى افتقار قائدات المدارس للمعايير الموضوعية في التقييم، أو ربما أن هناك ضغوطاً مهنية عليهن تحتم بأنه لا بد أن يجاملن في تقييم

- تخفيف درجة الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها مديرات المدارس، وهو ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهن.
 - زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة.
- ثانيًا:** نتائج تتعلق بالوضع الراهن لجودة حياة العمل للقائدات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تقسيمها حسب أبعاد جودة حياة العمل:

1- نتائج تتعلق بالأبعاد التنظيمية:

- تستخدم أعداد كبيرة من قائدات المدارس وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة تسرع عملية التواصل مع أولياء الأمور والمعلمات وغيرهم.
- تكسب برامج التدريب المقدمة للقائدات المهارات التقنية المطلوبة، والتي سهلت استخدام كافة الوسائل التكنولوجية في العمل.
- تتوفر في مدارس التعليم العام قنوات الاتصال بينها، وبين المدارس، والإدارات التعليمية؛ مما يسهل للقائدات التواصل مع زميلاتهن بالمدارس المجاورة، وكذلك الإدارات التعليمية.
- تعاني قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة من ضعف الإنترنت بالمدارس، والذي يخلق العديد من المشكلات أمام التعليم الإلكتروني.
- تواجه قائدات المدارس مشكلة نقص الوسائل والتكنولوجية في المدرسة، والذي يعد أحد الأسباب المهمة التي تحول دون القيام بمهامهن الإدارية على الوجه الأكمل.

2- نتائج تتعلق بالأبعاد الوظيفية:

- تشعر نسبة كبيرة من قائدات المدارس بحالة من الاستقرار الوظيفي.
- تهتم قائدات المدارس بشكل كبير بعلاج المشكلات المدرسية.
- حرص قائدات المدارس على التواصل مع أولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.
- يتوافر لدى قائدات المدارس التوصيف الوظيفي الذي يحدد لهن مهامهن؛ مما يمنح حالة الازدواج الوظيفي التي يمكن حدوثها في حالة عدم وجوده.
- تشعر قائدات المدارس برضا المجتمع المحيط عن جهودهن في المدرسة؛ مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهن.
- ضعف تقدير قيادات الإدارات والمديريات التعليمية والوزارة للجهود التي تبذلها القائدات بمدارسهن، وهو ما يمكن أن يولد لديهن نوعاً من الاحتراق الوظيفي.

نجد أن الفروق بين أبعاد الاستبانة الثلاثة، والتي تتعلق بالبعد التنظيمي والوظيفي والنفسي والاجتماعي، كانت لصالح المرحلة الثانوية، أي أن قائدات المرحلة الثانوية هم أكثر وعياً بأهمية جودة حياة العمل، وأكثر حرصاً على أهمية توافر جميع المتطلبات التنظيمية والوظيفية في بيئة العمل، وأكثر العناصر البشرية اهتماماً بتهيئة الجوانب الاجتماعية في بيئة العمل، وأكثر العناصر تأثراً من الناحية النفسية بمدى توافر جودة حياة العمل في مدارسهن.

-حساب الفروق بين أفراد العينة طبقاً للخبرة.

البيان	المرحلة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
أبعاد جودة حياة العمل	أكثر من 10 سنوات	39	90.025	7.389
	من 5-10 سنوات	10	89.300	2.451
	أقل من 5 سنوات	5	90.333	1.966

نجد أن الفروق بين أبعاد الاستبانة الثلاثة، والتي تتعلق بالبعد التنظيمي والوظيفي والنفسي والاجتماعي، كانت لصالح القائدات الأقل خبرة أي الأقل من 5 سنوات، أي أن قائدات المرحلة الثانوية هم أكثر رغبة في تحقيق جودة حياة العمل، وأكثر حرصاً على ضرورة توافر المتطلبات التنظيمية والوظيفية في بيئة العمل، وربما يرجع ذلك إلى أن ضعف الخبرات التي تنعكس على صعوبة تحقيق بيئة مدرسية مواتية تتحقق بها بعض جوانب جودة حياة العمل، كم أنهم أكثر فئة تتأثر بالنواحي الاجتماعية، وتجد ضرورة وأهمية لتهيئة البيئة الاجتماعية بمدارسهن، وقد يرجع ذلك لصغر السن ورغبتهم في إقامة علاقات اجتماعية ناجحة بمدارسهن، مما يؤثر على النواحي النفسية لديهن.

الخطوة الثالثة: نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج تتعلق بالإطار النظري: حيث أبرزت الأطر الفكرية لجودة حياة العمل، أن تحقيق هذه الجودة لدى قائدات المدارس يساعدن على تحقيق الآتي:

- الاستثمار الأمثل لقدرات قائدات المدارس، وبالتالي تحسين إنتاجية مدارسهن.
- إبداعهن في العمل، والنتائج عن نظام الحوافز والمكافآت المرضي لهن.
- تحفيز العاملين معها على إطلاق الأفكار المبدعة، والناجم عن تهيئة قائدات المدارس لبيئة مدرسية آمنة.
- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المدرسية.
- رفع معنويات قائدات المدارس، وبالتالي زيادة فاعليتهن في العمل.
- تنمية قدرات مديرات المدارس وجميع العاملين، والذي ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرج التعليمي.

حياة العمل لقائدات المدارس، أما السيناريو الأخير وهو السيناريو الابتكاري: وهو السيناريو المرجو تحقيقه، الذي يركز الاهتمام بجميع القطاعات، والنهضة المرتقبة بها، خاصة القطاع الخاص بالتعليم والتطوير والتحسين الشامل، والذي يشمل جميع جوانب جودة حياة العمل لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية، وعلى رأسهم قائدات مدارس التعليم العام، سعيًا نحو تحقيق رؤية 2030.

أولاً: السيناريو الامتدادي: يستند هذا السيناريو على الوضع الراهن الذي يشهده العالم الآن في ظل تداعيات فيروس كورونا "كوفيد-19" والذي أثر على جميع جوانب الحياة وخاصة الجوانب الاقتصادية.

أ- الافتراضات التي يركز عليها السيناريو الامتدادي:

- صعوبة استحداث نظام جديد للحوافز والمكافآت لقائدات مدارس التعليم العام.
- التوقف الجزئي لبرامج التدريب المقدمة لقائدات المدارس تزامناً مع ظروف الحظر.
- وتقليدية محتوى هذه البرامج وعجزها عن إكساب القائدات للمهارات القيادية والاجتماعية والإنسانية والتكنولوجية، ومهارات العمل الفرقي وغير ذلك من المهارات التي تؤثر على جميع مناحي جودة الحياة العملية.
- استمرارية العمل بالنظام الحالي في اختيار قائدات المدارس، والذي يفقر إلى عنصر الكفاءة، ويرتكز بشكل كبير على الأقدمية.
- مركزية النظام التعليمي، والتي يكون لها مردود مباشر على تدني درجة تمكين قائدات المدارس.
- ضعف المناخ التنظيمي، الذي يدعم ثقافة القائد الأوحده، والذي يستتبعه تمسك القائد باتخاذ القرارات الفردية.
- ضعف التفويض لزيادة المحاسبية التي تتعرض لها قائدات المدارس، والناجم على أن التفويض يرتبط بالمهام فقط، بعيداً عن تحميل الطرف المفوض مسؤولية نتائج العمل الذي فوض إليه، ذلك أن المسؤولية دوماً تقع على عاتق مديرة المدرسة.

ب- تداعيات تنفيذ السيناريو الامتدادي:

- تزايد ضغوط العمل على قائدات المدارس؛ نتيجة زيادة المهام، وخوفهن من تفويض جزء منها، وذلك على خلفية خوفهن من أن يقعن تحت طائلة المساءلة، والتي تتحملها دوماً مديرة المدرسة.
- انتشار ثقافة القائد الأوحده.
- ضعف كفايات قائدات المدارس التي تتعلق بالجانب التكنولوجي والاجتماعي والإنساني والقيادي وغيرها من الكفايات، اللازمة لأداء مهامهن الإدارية والتعليمية.

- تهميش لجان المتابعة لمشاركة قائدات المدارس لديهن حين زيارتهن للمدارس، وهو ما يمكن أن يزيد حالة عدم الرضا لديهن.
- رغبة عدد كبير من قائدات المدارس في تغيير مهنتهن، إذا أتيحت لديهن الفرصة، وهو ما يعكس كثرة الأعباء الوظيفية لديهن.

3- نتائج تتعلق بالأبعاد النفسية والاجتماعية:

- الضغوط النفسية التي تتعرض لها قائدات المدارس والناجم كثرة الأعباء الوظيفية.
- اتفقت نسبة كبيرة من قائدات المدارس بعدم توافر أدلة من الإدارات التعليمية، خاصة السلامة المهنية والصحية في المدارس، وهو ما يشعرهن بضعف الأمن في بيئة العمل.
- ضعف توافر المعايير الموضوعية لدى قائدات المدارس، التي يمكن الاستعانة بها في التقييم العادل لمنسوبي المدرسة.
- كثرة الأعباء الإدارية لدى قائدات المدارس، وهو ما يشكل لديهن نوعاً من الاحتراق الوظيفي.
- مشاركة قائدات المدارس في التدريس في حالة غياب بعض المعلمات، وهو ما يشكل نوعاً آخر من الضغوط الوظيفية.
- ضعف اهتمام قائدات المدارس بتوفير بيئة صحية مناسبة للعملية التعليمية، من حيث النظافة والتهوية، والذي ربما يرجع إلى أنهن يرين أن هذا لا يدخل ضمن مهامهن الوظيفية، وربما يرجع ذلك إلى كثرة أعبائهن الوظيفية.
- ونظراً لأهمية هذه النتائج، والتي تعددت بين نقاط قوة وضعف داخل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، يمكن ترجمة هذه النتائج إلى مجموعة من السيناريوهات المستقبلية، وهو ما سوف ينقلنا إلى المحور الآتي:

الخطوة الرابعة: السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتحسين جودة

حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. في ضوء الإحداثيات المتسارعة التي يشهدها العالم الآن، والتي لها أثر مباشر على الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي في المملكة، فقد توصل البحث إلى عدد من السيناريوهات المقترحة، تمثلت في ثلاثة سيناريوهات، وهي السيناريو الامتدادي: ويشير إلى الوضع الراهن الذي يشهده العالم الآن في ظل تداعيات فيروس كورونا "كوفيد-19"، والذي له أثر على جميع مناحي الحياة في المملكة، وهو ما سوف يكون له مردود مباشر على جودة حياة العمل للقيادات المدرسية، والسيناريو الثاني وهو السيناريو الإصلاحي: ويرتكز على تنفيذ جزء من الإصلاحات المرتقبة بالمدارس، التي تحقق تحسناً جزئياً لأبعاد جودة

ب-تداعيات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

- تخفيف حدة ضغوط العمل التي تشعر بها قائدات المدارس إلى حد ما.
- تحفيز القائدات على العمل المتميز على خلفية زيادة حافز الإبداع والتميز.
- المشاركة الجادة لمنظمات البيئة الخارجية لدعم مدارس التعليم العام.
- زيادة فرص تطوير قدرات قائدات المدارس.

- تبني قائدات المدارس لبعض الأنماط الحديثة في القيادة.
- سعي قائدات المدارس نحو تطبيق بعض الممارسات الناجحة في العمل، والناجمة من تبادل الخبرات؛ مما يشعرهن بالرضا عن الوظيفة التي يمارسها.
- بناء مجتمعات التعلم المهنية، والتي سوف تساعد على تهيئة مناخ عمل يسمح لقائدات المدارس والمعلمات والعاملين، من تهيئة مناخ عمل يساعد على نشر ثقافة جادة في العمل، والتي يصحبها الاحترام والشفافية ومشاركة القرارات التي تتخذها قائدات المدارس، وهو ما يحقق جزءاً من الاستقرار والأمن والرضا الوظيفي لقائدات المدارس والعاملين فيها.

ج-مبررات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

- سعي وزارة التعليم بالمملكة نحو تحقيق جزء من رؤية 2030، على الرغم من الظروف الاقتصادية الدقيقة التي تعترضها، والتي تمر بها تقريباً دول العالم جميعها.
- إجماع الأدبيات في ظل الظروف الحالية على أهمية الإنتاجية التعليمية، التي تبدأ من تحقيق جودة حياة العمل لقائدات المدارس.
- البدء التدريجي في توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لإدارة الشؤون التعليمية والإدارية بمدارس التعليم العام.
- المتابعة المستمرة من الإدارة العليا بإدارات التعليم المختلفة للمدارس؛ للتأكد من قدرة قائدات المدارس على التنوع في ممارستهم لأنماط القيادة الحديثة المختلفة، والتي تساعد في التعامل بجرافية مع ضغوط العمل.
- تقديم محتوى تدريبات متميز لقائدات مدارس التعليم العام، يساعدن على تطوير قدراتهن المهنية.

ثالثاً: السيناريو الابتكاري "المقترح": وهو الذي يسعى البحث إلى الوصول إليه، ويسعى إلى تحقيق أعلى معدلات الرضا والاستقرار الوظيفي لقائدات المدارس، ويدعمهن في تحسين توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المستخدمة، وهو ما يمكنهن من إنجاز مهامهن بدرجة عالية من الإتقان والتميز والابتكار، وهو ما يرتقي بإنتاجية مدارس

- تمسك قائدة المدرسة بالتنفيذ الحرفي للقواعد والتعليمات، وضعف المرونة الإدارية لديها.
- بعد قائدة المدرسة عن ممارسات تبني أنماطاً إدارية حديثة.
- انخفاض معدلات الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس.
- تدني مستويات التمكن لدى قائدات المدارس.
- انخفاض الشعور لدى قائدات المدارس بالأمان الوظيفي.
- تدني فاعلية التعليم وإنتاجيته بمدارس التعليم العام.

ج-مبررات تنفيذ السيناريو الامتدادي:

- الوضع الاقتصادي الذي تمر به المملكة نتيجة تعطيل الكثير من منظمات الأعمال والمشاريع الاقتصادية، وتوقف رحلات العمرة والحج هذا العام منذ اجتياح المملكة والعالم فيروس كورونا "كوفيد 19"، وضخ المملكة بجزء كبير من الميزانية تجاه وزارة الصحة.
 - صعوبة إجراء إعادة هيكلة النظام التعليمي في الوقت الراهن، والذي يستتبعه وضع هيكل جديد للوظائف القيادية بمدارس التعليم العام.
- ثانياً: السيناريو الإصلاحي:** ويستند هذا السيناريو على بدء الانتعاش الاقتصادي بعد توقف عجلة الإنتاج لفترة من الزمن، مع عودة رحلات أداء العمرة، ومع بدأ الاهتمام بتنفيذ مخططات الإصلاح الجزئي لمدارس التعليم العام، التي تتضمن الهيكل الإداري لهذه المؤسسات:

افتراضات السيناريو الإصلاحي:

- الإصلاح الجزئي لمدارس التعليم العام، والذي يستتبعه تعديل في التصميم الوظيفي لقائدات المدارس.
- تعديل هيكل الحوافز، خاصة حوافز الإبداع والتميز لقائدات المدارس.
- تحفيز قائدة المدارس على عقد اجتماعات دورية مع المدارس المجاورة، في محاولة لنشر ممارساتها الإيجابية، ولزيادة فرص استخدام قدراتهن وتطويرها.
- تفعيل برامج التدريب عن بُعد؛ لإكساب قائدات المدارس المهارات القيادية اللازمة لتبني النمط القيادي الملائم الذي عليه ممارسته داخل المدرسة.
- وعي بعض مؤسسات المجتمع الخارجي بأهمية دعم المدارس لمواجهة التحديات المادية التي تمر بها.
- زيادة ميزانية التعليم لمقابلة خطط الإصلاح الجزئي بالمدارس.
- تحفيز الوزارة لقائدات المدارس نحو بناء مجتمعات تعلم مهنية داخل مدارسهم، يسعى فيه العاملون نحو تبادل الخبرات؛ في محاولة منهم لتنمية العناصر البشرية من قائدات المدارس والمعلمات وجميع العاملين فيها.

- مناخ تنظيمي داعم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لقائدات المدارس وجميع العاملين.
- تمسك قائدات المدارس بالقيم الأخلاقية، والتي تعكس نزاهتهن وشفافية العمل الإداري والتعليمي، وتحفز العاملين على اتخاذ القرارات المشتركة.

ج-مبررات تنفيذ السيناريو المقترح:

- الازدهار الاقتصادي بالمملكة، وضخ ميزانية كبيرة من أجل تلبية احتياجات المدارس؛ سعياً نحو تحقيق رؤية 2030م.
- توجه الدولة نحو التعلم الرقمي، وزيادة وعي المسؤولين بالدور الفعال لقائدات المدارس، سواء على المستوى الإداري أو التعليمي.
- زيادة وعي المستفيدين والمنظمات المحيطة بالمدرسة، بأهمية دعم المدارس من أجل الارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية، وذلك لتلبية احتياجات المنظمات من العناصر البشرية المرجوة.
- المتابعة المستمرة من إدارات التعليم للمدارس، للتأكد من انتهاز قائداتها لأنماط القيادة المختلفة، في محاولة لإنجاز المهام المتعلقة بالجانبين الإداري والتعليمي بفاعلية وعلى أكمل وجه.

د-متطلبات تنفيذ السيناريو المقترح:

- إعادة هيكلة النظام التعليمي.
- التوجه نحو منح المدارس المزيد من الاستقلالية لإنجاز المهام الإدارية؛ مما يتيح لقائداتها التميز والابتكار.
- زيادة ميزانية وزارة التعليم.
- ميكنة العمل الإداري، وأتمتة مدارس التعليم العام.
- تنمية قيم العمل الجاد والتعاون والاحترام وغيرها من القيم المهنية بمدارس التعليم العام؛ من خلال النشرات الدورية، وأنظمة المحاسبية الصارمة، واللقاءات، ووسائل الإعلام.
- الضغوط المجتمعية إزاء قائدات المدارس؛ لتنمية القيم الأخلاقية الخاصة بالمجتمع السعودي، وذلك لمحاربة الغزو الفكري بين الطالبات منذ طفولتهن المبكرة.
- الاستقلالية الإدارية التي تعمل على تهيئة مناخ عمل داعم لإطلاق القدرات الإبداعية لقائدات مدارس التعليم العام.
- تفعيل برامج التدريب عن بُعد؛ لإكساب قائدات المدارس القدرات والكفايات المرجوة.
- وضع نظام تحفيزي متمركز حول الأداء.
- وضع أنظمة اختيار متطورة لقائدات المدارس متمركزة حول الجدارات.

الخطوة الخامسة: التوصيات:

التعليم العام، ويساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة في المستقبل على المستوى المحلي والدولي.

أ-**افتراضات السيناريو المقترح:** حيث إن هذا السيناريو يقوم على عدد من الافتراضات، تزيد من درجة الرضا الوظيفي، وترتقي بمعدلات الأمن والاستقرار الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام، والتي تقوم على الآتي:

- الإصلاح الكلي للنظام التعليمي، والذي يستتبعه إصلاح الهيكل الإداري بمدارس التعليم العام.

- ربط الحوافز بالأداء لتفعيل أداء قائدات المدارس.

- دعم قائدات المدارس على ممارسة أنماط الإدارة الحديثة من خلال برامج التنمية المختلفة.

- تفعيل توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العمل الإداري والتعليمي.

- تفعيل تكنولوجيا الاتصال عن بُعد؛ من أجل إقامة إعداد برامج تنمية قدرات للقائدات؛ لإكسابهن المهارات المرجوة الاجتماعية والقيادية والتكنولوجية.

- التوجه نحو تطبيق اللامركزية في العمل الإداري بالمدارس، والتي تزيد من استقلالية مدارس التعليم العام.

- دعم مهارات التعلم الذاتي لدى قائدات مدارس التعليم العام.
- انتشار قيم الشفافية والاحترام والنزاهة والمساواة والعمل الجاد بين العاملين.

ب-**ملامح السيناريو المقترح:** حيث يسعى هذا السيناريو نحو تحقيق الآتي:

- الارتقاء بقدرة مدارس التعليم العام التنافسية.
- زيادة فرص استخدام قدرات قائدات المدارس وتوظيفها؛ مما يسمح بالارتقاء بأدائهن.
- انخفاض درجة الاحتراق الوظيفي لدى قائدات المدارس، الناجمة عن تدني حدة الضغوط الوظيفية.
- زيادة معدلات الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- بناء مجتمعات تعلم رقمية، يتم بها تبادل الممارسات الناجحة والخبرات بين قائدات المدارس على المستوى المحلي والإقليمي.
- الارتقاء بتوقعات منظمات المجتمع الخارجي تجاه مدارس التعليم العام، وبالتالي زيادة الدعم المقدم لهذه المدارس خاصة الدعم المادي الذي يلبي كافة احتياجاتها.
- زيادة معدلات تمكين قائدات المدارس، وبالتالي الارتقاء بقدراتهن في صنع القرارات المختلفة.
- ممارسة قائدات المدارس للعمل الإداري، والإشراف على عملية التدريس والتعليم عن بُعد.

References:

1. Bhatt, Hem Chandra," Leadership Styles and Quality of Work Life in Small and Medium Scale Enterprises of Kumoun Region of Uttarakhand", Journal of Strategic Human Resource Management, Vol.7, No.1, 26, 2018.
2. Azizi, Mahmoud Abdo Hassan, "The quality of work life and its impact on reducing the phenomenon of job burnout (a case study on Azal University for Human Development)," Al-Andalus Journal for Human and Social Sciences, Vol.12, No. 27, 12, 2020.
3. Gurudatt , Kakkar & Gazal ,Yadav," Role of (QWL) quality of work life on employee retention in private sector companies", International journal of engineering and management sciences, Vol.6, No.1,12,2015.
4. Muhammad, Ali Moayad and Muhammad Ali, "Conditions of the educational work environment and its relationship to quality of work life" a field study of teachers in secondary education in schools in the governorate of Damascus, Hama University Journal, Vol. 1, No. 3, 101, 2018.
5. Cindy, Rua'a Hamzah Sadaqa, "The Transformational Leadership of School Leaders and Their Relationship Empowering the School Administrative Board in Public Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia", Journal of Scientific Research in Education. Ain Shams University - Girls' College of Arts, Sciences and Education, Vol. 20, No. 14, 8, 2019.
6. Al-Enezi, Hanan Nayel, "The Reality of Technological Competencies Among the Leaders of Public Education Schools in Al-Kharj Governorate for the Academic Year 1438 AH", Journal of Scientific Research in Education, Vol.19, No. 16, 53 and 49, 2018.
7. Al-Qarni implanted by Muhammad, "The professional competencies of school leaders in Balqarn governorate and their relationship to achieving the requirements of leading change from the teachers' point of view", Journal of the Faculty of Education "Assiut", Vol. 35, No. 6, 75, 2019.
8. Al-Maliki, Othman Shaddad, "The Reality of Implementing School Accreditation in Public Education Schools in Jeddah Governorate from the Viewpoint of School Leaders", Reading and Knowledge Magazine "Ain Shams University - College of Education - Egyptian Society for Reading and Knowledge," No. 212, 23-24 2019.
9. Al-Ghamdi, Ali bin Muhammad bin Zahid, "The Practice of General Education School Principals in the Skills of Leading School Teams", Journal of Educational and Psychological Sciences. University of Bahrain - Scientific Publishing Center, Vol. 16, No. 4, 466-471, 2017.
10. Al-Tamimi, Noura Muhammad, "Financial incentives and their impact on raising the level of

(أ) توصيات البحث:

- ضرورة الاهتمام بجودة حياة العمل لتطبيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- ضرورة تغيير شروط اختيار قائدات مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة الاهتمام ببرامج تدريب قائدات المدارس، سواء قبل الخدمة، أو أثناء الخدمة؛ لإكسابهن المهارات الضرورية لإتقان العمل والمهام الموكولة لهن، وهو ما ينعكس على الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لديهن.
- ضرورة الاهتمام بجودة حياة العمل لقائدات المدارس، خاصة في ظل تداعيات فيروس كورونا كوفيد 19، والتي كان لها آثار سلبية عليهن، ومثلت ضغوطاً وظيفية كثيرة على قائدات المدارس، خاصة في ظل ضعف الأساليب التكنولوجية بالمدارس، وضعف مهاراتهم التقنية.
- ضرورة إجراء دراسات مسحية يتم من خلالها التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لدى قائدات المدارس، والوقوف على المشاكل والتحديات التي تمثل لهن العديد من الضغوط الوظيفية.
- ضرورة الاهتمام بكافة أبعاد جودة حياة العمل، سواء التي تتعلق بالجانب التنظيمي، أو الوظيفي، أو النفسي والاجتماعي، حيث إن جميعها تساعد على تحقيق المتطلبات المهنية والشخصية لقائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي لقائدات المدارس بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يحقق لهن نوعاً من الأمان والاستقرار الوظيفي.

(ب) توصيات بدراسات مستقبلية مقترحة: على ضوء قيام الباحثة

بإجراء الدراسة الحالية، فإنها توصي ببعض الدراسات المقترحة

وهي:

- جودة الحياة الوظيفية مدخل للحد من الضغوط الوظيفية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- جودة حياة العمل، وتحسين صنع القرار التعليمي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- جودة حياة العمل، والارتقاء بالرضا الوظيفي لقائدات مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- جودة حياة العمل، والارتقاء بالأداء التعليمي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية.

- Journal for Human and Social Sciences, Vol.12, No. 27, 2020.
21. Yian, Chek Wai et al, "Determinants for Quality of Work Life: An explanatory study of Malaysian Generation Y Employees", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. Vol.24, No. 2, 2020.
 22. Al-Asiri, Hassan Muhammad Hassan, "The Role of Servant Leadership as an approach to the Quality of work life for Public Education Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia," *The Specialized Educational International Journal*, "Dar Simat for Studies and Research," Vol. 8, No. 4, 2019.
 23. Baaji, Souad, "The role requirements of the quality of work life in the functional of achieving outstanding performance of employees in the Algerian Economic Foundation: A Case Study Orcudem Media Foundation", *Journal of Economic Bashayer*, Vol. 5, No.2, 2019.
 24. Nair, Parvathy R. & Subash, T., "Quality of Work Life and Job Satisfaction: A Comparative Study", *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Vol. 08, No. 2, 2019.
 25. Ahmad, Brwa Sardar, "The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol.23, No. 2, 2019.
 26. Shahab,Hina; Fatima, Afsheen and Ali, Muhammad Hasnain , "The role of Ergonomics and Quality of Work Life towards Increasing Employee Productivity", *Dialogue*, Vol. 14, No. 3, Jul-Sep2019.
 27. Muhammad, Ali Moayad and Muhammad Ali, "Conditions of the educational work environment and its relationship to quality of work life" a field study of teachers in secondary education in schools in the governorate of Damascus, *Hama University Journal*, Vol. 1, No. 3, 2018.
 28. Bhatt, Hem Chandra, "Leadership Styles and Quality of Work Life in Small and Medium Scale Enterprises of Kumoun Region of Uttarakhand", *Journal of Strategic Human Resource Management*, Vol.7, No.1, 26, 2018.
 29. amah ,E. ; Olori, W.O. & Adah , S. N., "Quality of Work Life and employee innovativeness deposit of money banks", *International journal of advanced academic research social& management sciences*, Vol.4, No.4, 2018.
 30. Al-Rashidi, Tayseer Saleh, *Educational Research Methods: A Simplified Applied View*, Dar Al-Kitab Al-Hadith - Kuwait, 59, 2000.
 31. Kosow, Hannah & Gabner, Robert, "Methods of Future and Scenario Analysis: Overview, performance and continuity of public education school leaders from the viewpoint of the leaders of Hawtat Bani Tamim and Al-Harik schools", *The Arab Journal of Science and Research Publishing - Journal of Educational and Psychological Sciences*, "National Research Center Gaza," Vol. 3, No. 16, 81, 2019.
 11. Al-Shehri, Khalid bin Abdul Rahman, "The Reality of the Practice of the Leader of the National Primary School for Human Relations in Riyadh," *Journal of Scientific Research in Education - Ain Shams University*, Vol.19, No. 10, 308, 2018.
 12. Salmin, Enaam Awad, "The extent of the leader's influence in shaping relationships within the school from the point of view of female employees," *International Journal of Educational Psychology*, No. 30, 33, 46, 2019.
 13. Shahab,Hina; Fatima, Afsheen and Ali, Muhammad Hasnain , "The role of Ergonomics and Quality of Work Life towards Increasing Employee Productivity", *Dialogue*, Vol. 14, No. 3, 133, Jul-Sep2019.
 14. Ogbuabor, Daniel Chukwuemeka; Okoronkwo, Ijeoma Lewechi, "The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-eastern Nigeria", *PLOS ONE*, Vol. 14, No. 7, 2-3, 2019.
 15. MBA Skool Team, financial dictionary, 2020, available at: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/2390-quality-of-work-life-qwl.html> .accessed on 5/6/2020.
 16. He Ministry of Education, "the regulatory guide for public education schools". Riyadh: Ministry of Education. 36, 2017.
 17. Al-Jahmi, Badriya Muhammad Abdullah, "The Reality and Obstacles of Practicing Participatory Leadership among School Leaders in Bisha Governorate". *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol.35, No.16. 18, 2020.
 18. Al-Qarni, Hamda Abda Hashem. "Measuring the extent to which school leaders practice the powers granted to them and the obstacles to its implementation". *International Journal of Science and the Educational Psychological IJEPS*, Vol. 10, No. 29, 370, 2019.
 19. Nasr, galal moustafa. "Improving the quality of life of public school leaders in Egypt: Suggested mechanisms". *Journal of Educational Administration*. vol.26.2020.
 20. Azizi, Mahmoud Abdo Hassan, "The quality of work life and its impact on reducing the phenomenon of job burnout (a case study on Azal University for Human Development)," *Al-Andalus*

- Multidimensional Education, Vol. 10, No. 4, 56-57, 2018.
44. Emanoil MUSCALU; Alexandru RIZESCU& Alexandru Marius RIZESCU, Requirements for participative management as a source of sustainable competitive advantage and Typical, management method. Scientific Bulletin. Vol.40, No.2, 166-167, 2015.
 45. Swamy, Devappa Renuka; Nanjundeswaraswamy, T S & Rashmi, Srinivas, "Quality of Work Life: Scale Development and Validation", International Journal of Caring Sciences, Vol.8, No. 2, 285, 2015.
 46. Suelen, Bruna Matins et al,"Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations", ISPACIOS, Vol.38, No. 3, 5, 2017.
 47. Teryima, Sev Joseph; Faajir, Avanenge & John, Emakwu,"Examine employee the impact of Quality of Work Life (QWL) as a determinant of managerial effectiveness in Business Organizations: A case study of Nigerian Breweries plc, Lagos", Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, No. 5, 5, 2016.
 48. amah ,E. ; Olori, W.O. & Adah , S. N.,"Quality of Work Life and employee innovativeness deposit of money banks", International journal of advanced academic research social& management sciences,Vol.4, No.4,259 , 2018.
 49. Mestry, Raj,"Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century", South African Journal of Education, Vol.37, No.1, 1, 2017.
 50. Baaji, Souad, "The role requirements of the quality of work life in the functional of achieving outstanding performance of employees in the Algerian Economic Foundation: A Case Study Orcudem Media Foundation", Journal of Economic Bashayer, Vol. 5, No.2, 521.2019.
 51. Nanjundeswaraswamy T. S. & Swamy D. R.,"Quality of Work Life of Employees in Private Technical Institutions", International Journal for Quality Research, Vol.7, No. 3, 436, 2013.
 52. Sinval J, Maro^co J,"Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil", PLoS 1, Vol.15, No.4, 2, 2020.
 53. Nair, Parvathy R. & Subash, T.,"Quality of Work Life and Job Satisfaction: A Comparative Study", International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol. 08, No. 2,21,2019.
 54. Muhammad, Durr, the Most Important Methods, Samples, and Scientific Research Tools. Al-Hikmah Journal of Educational and Psychological Studies. Ninth issue, 315, 2017.
 55. Al-Azzawi, Rahim Yunus Crowe, Introduction to Scientific Research Methodology, Amman: Tigris House, 131-137, 2008.
 - Assessment and Selection Criteria", Deutsches Institute -Bonn. 10, 2008.
 32. Klein, Leander L.; Pereira, Breno A. D. & Lemos, Ricardo B.,"Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service", Revista de Administração Mackenzie, Vol.20, No.3, 3, 2019.
 33. Rajanna, Guglothu," Quality of Work Life and Job Satisfaction of Employees in SCCL - A Study of Bhupalpally Area", Journal of Indian Management, ISSN No.2249-780, 17, 2016.
 34. Yian, Chek Wai et al,"Determinants for Quality of Work Life: An explanatory study of Malaysian Generation Y Employees", International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol.24, No. 2, 750, 2020.
 35. Ahmad, Brwa Sardar, "The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol.23, No. 2, 933, 2019.
 36. Srivastava, Shefali & Kanpur, Rooma, "A Study on Quality of Work Life: Key Elements & its Implications", IOSR Journal of Business and Management, Vol.16, No.3, 59, 2015.
 37. Gupta, Barkha; Anukool Manish Hyde," Factors Affecting Quality of Work Life among Academicians", Avesha, Vol. 9, 1, 8, 2016.
 38. Al-Asiri, Hassan Muhammad Hassan, "The Role of Servant Leadership as an approach to the Quality of work life for Public Education Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia," The Specialized Educational International Journal, "Dar Simat for Studies and Research," Vol. 8, No. 4, 143, 2019.
 39. Kapur, Radhika, Use of Technology in School Governance and Administration, 2019, available at: https://www.researchgate.net/publication/333310924_Use_of_Technology_in_School_Governance_and_Administration . Accessed on: 4/6/2020.
 40. Fiaz, Muhammad et al, "Leadership Style and Employees' Motivation: Perspective from an Emerging Economy, The Journal of Developing Areas, Vol. 51, No. 4, 144, 2017.
 41. Jabeen, Afshan; Khan, Muhamamd Asghar & Shah, Amir Junaid ,"Impact of Leadership Style On Job Satisfaction Of Teachers", Gomel University Journal of Research ,Vol. 35, No. 2, 23-25, 2019.
 42. Ahmad, Mushtaq,"Impact Of Transformational Leadership Styles OF Principals on Job Satisfaction OF Secondary School Teachers", PUTAJ – Humanities and Social Sciences, Vol.25, No. 2, 41, 2018.
 43. CLIPA, Otilia & Marilena-Artemizia,"Relations of Style of Leadership and Achievement Motivation for Teacher", Romanian Journal for

56. Abdel-Rahman, Massad, Psychometrics, Theory and Practice, Arab Thought House: Cairo, 187, 2005.
57. Khader, Fakhry Rashid, Tests and Standards in Education and Psychology, Dar Al-Qalam for publishing and distribution: Dubai, 77, 2005.
58. Nasr, galal moustafa."Improving the quality of life of public school leaders in Egypt: Suggested mechanisms". Journal of Educational Administration.vol.26.2020.
59. Azizi, Mahmoud Abdo Hassan, "The quality of work life and its impact on reducing the phenomenon of job burnout (a case study on Azal University for Human Development)," Al-Andalus Journal for Human and Social Sciences, Vol.12, No. 27, 2020.
60. Azizi, Mahmoud Abdo Hassan, "The quality of work life and its impact on reducing the phenomenon of job burnout (a case study on Azal University for Human Development)," Al-Andalus Journal for Human and Social Sciences, Vol.12, No. 27, 2020.
61. Yian, Chek Wai et al,"Determinants for Quality of Work Life: An explanatory study of Malaysian Generation Y Employees", International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, No. 2, 2020.
62. Nair, Parvathy R. & Subash, T., "Quality of Work Life and Job Satisfaction: A Comparative Study", International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol. 08, No. 2, 2019.
63. Shahab,Hina; Fatima, Afsheen and Ali, Muhammad Hasnain , "The role of Ergonomics and Quality of Work Life towards Increasing Employee Productivity", Dialogue, Vol. 14, No. 3, Jul-Sep2019.
64. Shahab,Hina; Fatima, Afsheen and Ali, Muhammad Hasnain , "The role of Ergonomics and Quality of Work Life towards Increasing Employee Productivity", Dialogue, Vol. 14, No. 3, Jul-Sep2019.
65. Bhatt, Hem Chandra," Leadership Styles and Quality of Work Life in Small and Medium Scale Enterprises of Kumoun Region of Uttarakhand", Journal of Strategic Human Resource Management, Vol.7, No.1, 26, 2018.
66. amah ,E. ; Olori, W.O. &Adah , S. N.,"Quality of Work Life and employee innovativeness deposit of money banks", International journal of advanced academic research social& management sciences,Vol.4, No.4 , 2018.
67. Bhatt, Hem Chandra," Leadership Styles and Quality of Work Life in Small and Medium Scale Enterprises of Kumoun Region of Uttarakhand",