

مقرر قضايا بحثية ٣ - (RSC811) Research Issues

التكليف الثالث

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. ميار وليد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثالث- ٢٠٢٥

التكليف الثالث: دراسة وتحليل إحدى الدراسات الحديثة في مجال البحث من حيث المنهجية المستخدمة والنتائج المتوصل إليها
أولاً: البيانات الخاصة بالدراسة

- عنوان القضية البحثية: أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
- اسم الباحثان: المالكي، سلطان بن حسين.
- سنة النشر: ٢٠٢٤م.
- المجلة العلمية: دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP.
- المجلد/العدد: ١ (١٥٠)
- عدد الصفحات: ٥٠ صفحة (من ٧٩ إلى ١٢٨)

- منهج الدراسة:

تحدد منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، وتم توضيح سبب اختيار هذا المنهج، وهو أنه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. **لكن يؤخذ على الباحث عدم تعريف منهج البحث باستخدام مرجع علمي متخصص في منهجية البحث العلمي.**

- مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح، حيث تمثل في منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام – بنين وبنات- بمكتب جنوب الطائف حسب إحصائيات إدارة التعليم للعام الدراسي ١٤٤٥، وعددهم (٤١٧٦) مفردة، مع بيان توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وبحسب الوظيفة (معلم وإداري).

- عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بشكل واضح، مع ذكر طريقة اختيارها، وحجمها، ونسبة تمثيلها لمجتمع الدراسة، وبيان خصائصها؛ حيث ذكر الباحث أن الدراسة اعتمدت على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم العينة (٣٥٢) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، وبلغت نسبة عينة الدراسة (٨,٤٪) من مجتمع الدراسة. وحدد الباحث حجم العينة اعتماداً على معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجسي ومورجان. كذلك تم بيان توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب إليها، نوع المدرسة). **وهنا يؤخذ على الباحث عدم السلامة العلمية في طريقة اختيار العينة، حيث أن الطريقة الصحيحة التي تناسب طبيعة هذه العينة هي أسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ نظراً لأن مجتمع الدراسة يتكون من طبقات غير متجانسة من المعلمين والإداريين.**

- أسلوب وطريقة جمع البيانات:

لجمع البيانات، تم اختيار الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة، والتي تألفت في صورتها النهائية من استمارة بيانات تضمنت متغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسبة لها، نوع المدرسة)، وفقرات الاستبانة وعددها (٤٧) فقرة موزعة ضمن محورين؛ هما المحور الأول: الجدارات القيادية بأبعاده (الإنسانية، التقنية، الشخصية، الإدارية)، والمحور الثاني جودة الحياة الوظيفية بأبعاده (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي). كما تم التحقق من صدق الأداة بثلاث طرق؛ الأولى الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، والثانية صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والثالثة صدق البناء بحساب معاملات

ارتباط بيرسون بين الأبعاد مع بعضها البعض ومع درجة المحور الذي تنتمي إليه. كذلك تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. وهنا يحسب للباحث الوصف التفصيلي لأداة الدراسة ومحاورها وعدد فقراتها في صورتها الأولية والنهائية، وذكر عدد العينة الاستطلاعية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأداة.

- مصادر جمع البيانات:

ذكر الباحث أنه تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الجداريات القيادية وجودة الحياة الوظيفية، وذلك دون الإشارة إلى ماهية هذه الدراسات بشكل واضح ودقيق.

- المعالجة الإحصائية:

تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات تحديداً دقيقاً وسليماً، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وفق متغيرات الدراسة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الفرعيين الأول والثاني، واستخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث، فيما استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، كذلك استخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وأخيراً استخدمت الاختبارات اللامعلمية (مان ويتني، وكروسكال واليز) للإجابة عن السؤال الرابع. كما تم تحديد البرنامج الإحصائي المستخدم في معالجة أو تحليل البيانات إحصائياً، وهو برنامج spss.

- عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية. وقد أسهم التحليل الإحصائي في معالجة مشكلة الدراسة الحقيقية، والإجابة عن سؤالها الرئيس وأسئلتها الفرعية، حيث نجح الباحث في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة مشكلة الدراسة، كما ذكر أعلاه.

كما اشتملت مناقشة نتائج الدراسة في غالبيتها على شرح النتائج المعروضة في الجداول الإحصائية، والتعليق عليها كتابياً لبيان دلالة هذه النتائج الإحصائية، وتفسيرها موضوعياً من منظور الباحث وواقع خبرته، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف. ولكن يؤخذ على الباحث عدم تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة تفسيراً موضوعياً يعكس وجهة نظره الخاصة.

وقد أسهمت نتائج الدراسة في تحقيق الأهداف الحقيقية للدراسة بشكل صحيح، حيث أنها توصلت إلى وجود أثر لممارسة الجدارات القيادية بأبعادها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.

البحث الثالث :

**أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية
من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب
التعليم جنوب الطائف**

الإهداء :

أ. سلطان بن حسين محسن المالكي.
وزارة التعليم الإدارة العامة للتعليم بالطائف المملكة العربية السعودية

أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف

أ. سلطان بن حسين محسن المالكي.

وزارة التعليم الإدارة العامة للتعليم بالطائف المملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4176) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف، وكانت الاستبانة أداة للدراسة إذ وزعت على عينة الدراسة المكونة من (352)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي: أن واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية المتمثلة في الجدارات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) جاء بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى بعد (الجدارات القيادية الشخصية) وفي المرتبة الأخيرة بعد (الجدارات القيادية الإنسانية). وإن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) جاء بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد (الاستقرار الوظيفي) وفي المرتبة الأخيرة بعد (ظروف العمل المادية والمعنوية). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا دالة إحصائيا بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل الحالي، نوع المدرسة) وذلك على الاستبانة ومحورها وأبعادها كافة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل (الجدارات القيادية) وبعديه الثاني (الجدارات القيادية التقنية) والرابع (الجدارات القيادية الإدارية) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى المحور الثاني ككل (جودة الحياة الوظيفية) وأبعاده الأول (المشاركة في صنع القرارات) الثاني (التنمية المهنية) والرابع (الاستقرار الوظيفي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكان الفرق لصالح (الدبلوم). وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل (جودة الحياة الوظيفية) وعلى أبعاده الأول (المشاركة في صنع القرارات) والثالث (ظروف العمل المادية والمعنوية) والرابع (الاستقرار الوظيفي) تُعزى لمتغير المدرسة المنتسب/ة لها، وكان الفرق لصالح (مدرسة أهلية). وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على آلية التعامل مع البيانات المؤرخفة في صناعة القرارات، وإعطاء ورش عمل لمديري المدارس في كيفية استخدام التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، الجدارات القيادية، جودة الحياة الوظيفية

The impact of practicing leadership competencies on improving the quality of work life from the point of view of male and female employees of public education schools in the Education Office in South Taif

Sultan Hussin Mohsen Al Malki.

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of practicing leadership competencies on improving the quality of work life from the point of view of male and female employees of public education schools in the Education Office in South Taif. To achieve the goal of the study, the descriptive approach

was used, and the study population consisted of (4176) male and female employees of general education schools - boys and girls - in the Education Office in South Taif. The questionnaire was the tool for the study that was distributed to the study sample of 352. The study concluded with a set of results, which are: The reality of the practice of male and female principals in public education schools for the leadership competencies represented by the competencies (humane, technical, personal, and administrative) was at a high degree, and came in first place after (personal leadership competencies) and in last place after (humane leadership competencies). The level of quality of work life in general education schools, represented by the following dimensions (participation in decision-making, professional development, physical and moral working conditions, and job stability) came in a moderate degree, and came in first place after (job stability) and in last place after (material and moral work conditions). The results also showed that there is a very strong, statistically significant, direct correlation between general education school principals' practice of leadership competencies and the level of quality of work life. There are no statistically significant differences between the averages of the study sample's responses to the questionnaire due to the variables (gender, nature of current work, type of school) on the questionnaire and all its axes and dimensions. It was found that there were statistically significant differences between the averages of the study sample's responses on the first axis as a whole (leadership competencies), the second dimension (technical leadership competencies), and the fourth dimension (administrative leadership competencies) due to the academic qualification variable, and on the second axis as a whole (Quality of work life) and its dimensions: the first (participation in decision-making), the second (professional development), and the fourth (job stability) are attributed to the academic qualification variable, and the difference was in favor of (diploma). It was found that there were statistically significant differences between the averages of the study sample's responses on the second axis (quality of work life) and on its first dimensions (participation in decision-making), the third (material and moral working conditions), and the fourth (job stability). For the variable of the school he/she is affiliated with, the difference was in favor of (private school). The study recommended training school principals on the mechanism of dealing with archived data in decision-making and giving workshops to school principals on how to use technology in holding various seminars and conferences.

Keywords: practice, leadership competencies, quality of work life

• مقدمة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية اليوم عدداً من التحديات والتغيرات الحديثة، والمنافسات العالمية، الأمر الذي يستدعي مواجهة هذه التحديات، ومسايرة هذه التطورات المتسارعة من خلال أنظمة قيادية، قادرة على مواجهة مثل هذه الأحداث والتطورات والتحديات، ماهرة في تشخيص المشكلات وتحليلها. فالقيادة هي المعيار الأساسي لتطور أي نظام مؤسسي تربوي، إذ لا يمكن تحقيق التميز والتقدم والتطور والتنافسية في مؤسسات التعليم بدون هذه الكفاءات، وما تملكه

من جدارات ومهارات وقدرات. وعليه، تُعدُّ نُظُم الجدارة أحد المداخل التي تؤهل قادة هذه المؤسسات التربوية بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة؛ لتطوير مؤسساتهم، ولتحسين مستوى الأداء فيها، وتعزيز القدرات التنافسية لها عن طريق تركيز الاهتمام على العنصر البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص، وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تسعى لكي يكون قطاع التعليم نموذجاً عالمياً يحتذى به في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال رفع جودة أداء قيادات التعليم على كافة الأصعدة.

وهناك العديد من المبررات التي تدعو لضرورة الأخذ بالجدارات القيادية داخل المنظمات التعليمية وقد ذكرت الحسيني (2015) في دراستها أن معظم القادة يفتقدون للجدارات القيادية والتعامل مع التحديات الواسعة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي يواجهونها في الساحة العالمية. حيث تعرف الجدارات القيادية بأنها "تلك السلوكيات التي يمتلكها القائد، حيث تساعد في أداء مهامه القيادية الموكلة له بكل كفاءة وفاعلية، وترشده إلى قيادة الأفراد عن طريق حشد الطاقات وتعبئة القدرات وتنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأقل التكاليف" (العتيبي والعقالي، 2022 ص 48).

وللجدارات القيادية أهمية بارزة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص؛ ذلك أنها تساعد في التعامل مع المتغيرات المتزايدة، والمتطلبات المتجددة؛ حيث تسهم الجدارات القيادية على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة. إذ يحقق اعتماد المؤسسات التعليمية للجدارات القيادية عدداً من الفوائد، كتحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام القيادة. وتمكين المؤسسة من استثمار قدرات الأفراد وتطويرها بطريقة منظمة. وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. وتوفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية والأهداف المؤسسية. وتبسيط الأنشطة القيادية والعمليات الإدارية بالمؤسسة، مع توفير إطار مشترك للعمل (البربري، 2021؛ والرابعة، 2020؛ وهاشم والسلامية، 2020). مما ينعكس على جودة الحياة الوظيفية والتي تحقق الكثير من المزايا للمؤسسات، فهي تسعى إلى زيادة سعادة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم ودافعيتهم وولائهم للمؤسسة من جهة، ونمو الإنتاج للمؤسسة، وخفض التكاليف من جهة أخرى، مما يزيد من قدرة المؤسسة التربوية على التنافسية بشكل واضح وملحوس.

• مشكلة الدراسة:

يلعب مدراء مدارس التعليم العام دوراً هاماً في تحسين أداء الأفراد لديها عن طريق تمهيد ومعالجة المشكلات التي تواجههم داخل محيط العمل وربما تمتد إلى أبعد من ذلك، وهو ما يستدعي وجود قيادات تعليمية تمتلك جدارات قيادية مناسبة لها تأثير مباشر على جودة الحياة الوظيفية وتحسينها. فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود قصور في الأداء وبعض الصعوبات والتحديات التي تحد

من تحسين العمل وتطوير أداء الموظفين؛ وهو ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات مثل دراسة شميلان (2019) التي بينت أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات، وأنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل تؤثر تأثيراً مباشراً في تحقيق أهدافه تتمثل في سوء الإدارة وكيفية التعامل مع الأفراد؛ كما أظهرت نتائج دراسة الفحيلة (2019) وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية التي أثرت في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، كان من أبرزها: قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية، ضعف آليات المشاركة في صنع القرار، جمود أنظمة العمل، وتدني برامج التدريب التي تعزز من جودة الحياة الوظيفية؛ وكشفت دراسة الهداب والمخلافي (2020) عن مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، فضلاً عن وجود مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي أفادت عنه عينة الدراسة ووجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي.

ومن جانب آخر نجد أن هناك بعض الدراسات التي أشارت نتائجها إلى أهمية تحلي القيادات التربوية للجدارات القيادية مما سوف ينعكس على أداء المؤسسات التربوية وتحسين مخرجاتها؛ فنجد أن دراسة سفر (2017) أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة. أما دراسة العتيبي والعقالي (2022) فقد أشارت إلى ذلك بتقديم تصور مقترح يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة التربوية والتحديات المستقبلية والذي يسهم في تحسين الأداء المدرسي بما يحقق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية المملكة 2030 في التنظيم الإداري، وتعزيز دور الابتكار وحل المشكلات وتقديم الحلول لمختلف المجالات التعليمية، لدفع عجلة التطوير والتحديث بما يتوافق مع أهداف ومتطلبات الرؤية، والارتقاء بجودة مخرجات العملية التعليمية لتتواءم مع مواصفات ومعايير الأداء الفعالة، ويقوم هذا التصور المقترح على مجموعة من الجدارات الإدارية والفنية والإنسانية. كما أكدت دراسة الحضرمي (2022) وجود علاقة ارتباطية قوية جداً، بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وبين تحسين الأداء المدرسي بأبعاده الثلاثة.

وعلى ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها التعرف على واقع ممارسة مدراء مدارس التعليم العام للجدارات القيادية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المدارس بمحافظة الطائف.

• أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- « ما واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجداريات القيادية المتمثلة في الجداريات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
- « ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
- « هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجداريات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
- « هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها، نوع المدرسة) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

• أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو الكشف عن أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؛ ويمكن ذلك عن طريق:
- « الكشف عن واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجداريات القيادية المتمثلة في الجداريات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
- « الكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
- « التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجداريات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
- « الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها، نوع المدرسة) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.

• أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:
- « أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة، والذي تتناوله الدراسة نظرياً وتطبيقاً.
 - « قد تسهم الدراسة الحالية في توجيه اهتمام القائمين على التعليم والمهتمين به، بأهمية الجدارات القيادية في توفير الحياة الوظيفية بالمدارس وتحسينها وتطويرها.
 - « قد تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة أداء المدارس وزيادة إنتاجيتها من خلال ما تقدمه من مقترحات لتوفير الحياة الوظيفية المناسبة لمنسوبي المدارس وتحسينها ورفع أدائهم.
 - « قد تسهم هذه الدراسة في تقديم الفائدة لمدرء ومديرات المدارس وذلك من خلال زيادة تفاعل المعلمين في المشاركة في صنع القرارات، والعمل بروح الفريق، مما سوف ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية.
 - « قد تسهم هذه الدراسة في رفع النمو المهني لمنسوبي المدارس من خلال تحسين الحياة الوظيفية لديهم.
 - « قد تسهم هذه الدراسة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية في مدارس التعليم العام مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية وينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها.

• حدود الدراسة:

- التزمت الدراسة بالحدود التالية:
- « الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب تعليم جنوب الطائف، في أبعادها التالية: (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، والاستقرار الوظيفي) من خلال تحديد الجدارات القيادية لمدرء ومديرات المدارس في أبعادها: (الشخصية، التقنية، الإنسانية، والإدارية).
 - « الحدود الزمانية: نُفذت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1445هـ.

- « الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة عشوائية قصدية من موظفي وموظفات مدارس التعليم العام.
- « الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف.

• مصطلحات الدراسة:

- « الجدارات القيادية: يعرفها الناجي (2019) على أنها: "مجموعة من المهارات والسلوكيات والمعارف والاتجاهات التي تميز الموظف المتميز عن غيره في وظيفة ما".
- « ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة مهارات ومعارف واتجاهات (شخصية، تقنية، إدارية، وإنسانية) تساعد مدرء ومديرات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأفرادها.

« جودة الحياة الوظيفية: هي "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعلمين معها" (جاد الرب، 2008، ص9).

« ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تنفذها الإدارة المدرسية بهدف تحسين وتجويد مختلف جوانب الحياة الوظيفية لمنسوبيها، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يضمن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

• الإطار النظري والدراسات السابقة:

• أولاً: الجدارات القيادية Leadership Competencies

تعود فكرة الجدارة أو الجدارات إلى (ماك ماكلياند) في بدايات عام 1971 حيث أنه لم يسعى إلى التعرف على متطلبات شغل الوظيفة، بل أنه اهتم بشكل كبير على الجدارات التي يمكن أن يمتلكها الأفراد لشغل تلك الوظيفة، حيث تميز الفرد المتميز عن ذوي الأداء المنخفض؛ ومن ثم تطورت هذه الفكرة حيث تناولت الأبحاث موضوع الجدارة وسعت إلى تحديد الجدارات اللازمة لشغل الوظائف والاستفادة منها في المراحل المختلفة للإدارة، بدء من اختيار تلك الجدارة ومروراً بتدريبها وأخيراً تقويم أدائها، ومن ثم تطور الاهتمام بالجدارات من حيث كونها فردية تخص الأفراد إلى الاهتمام بالجدارات الأساسية الخاصة بالمؤسسات (رشاد وعباس، 2020، ص 121 - 119).

• مفهوم الجدارات القيادية

تعرف الجدارة بأنها "القدرة على العمل وإنجازه وحسن التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يجعل صاحب هذا الوصف جديراً بإسناد العمل إليه ويكون أهلاً له" (سرحان، 2014، ص 956). وتعرف كذلك بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يستطيع من خلالها الفرد إنجاز المهام الوظيفية المحددة بالمستوى المطلوب (البليهي وآخرون، 2018، ص 11).

وبناءً على ذلك يعرف الحسيني (2015) الجدارات القيادية بأنها كل ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات تساعده في قيادة المؤسسة بأداء متميز بالدرجة التي تعزز قدرة المؤسسة - التي يقودها - على المنافسة محلياً وعالمياً (ص 22).

والجدارات القيادية "مجموعة المهارات والسلوكيات والمعارف والاتجاهات التي تميز الموظف المتميز عن غيره في وظيفة ما" (الناجي، 2019). وتعرف - أيضاً -

بأنها تلك السلوكيات التي يمتلكها القائد، حيث تساعده في أداء مهامه القيادية الموكلة له بكل كفاءة وفاعلية، وترشده إلى قيادة الأفراد عن طريق حشد الطاقات وتعبئة القدرات وتنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف في أسرع وقت وبأقل التكاليف (العتيبي والعقالي، 2022، ص 48).

• أبعاد الجدارات القيادية

تعدد الدراسات والأبحاث العلمية التي تطرقت للجدارات القيادية، وذلك بناءً على هدف الدراسة والغاية منها، ما ذكره الحسيني (2015) والعتيبي والعقالي (2022) جدارة البصيرة النافذة، الإلهام، الانضباط، والأخلاقية من أهم الجدارات القيادية داخل المنظمات التعليمية. كما نجد الخراشي وآخرون (2018) تطرقوا إلى مجموعة من الجدارات القيادية، منها: بناء الثقة، واتخاذ القرار، والمبادرة، والتفكير الشمولي، وإدارة التغيير، والانتماء، وإدارة المعلومات ويذكر الناجي (2019) مجموعة من الجدارات المهمة للقائد التعليمي، منها: جدارة صنع الاتجاه، بناء فرق العمل، التواصل الفعال، التحفيز، التميز الذهني، وإدارة الدوافع. وتضيف الشهري (2021) الجدارة الإنتاجية من حُزم الجدارات اللازمة في الميدان التربوي.

وعليه، نستطيع أن نقول بأن مختلف الدراسات التي تناولت أبعاد الجدارات القيادية ركزت في أغلبها على مجموعة من الأبعاد، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

« الجدارات الإنسانية: هي قدرة القائد على فهم السلوك العام للأفراد والتفاعل معهم ومعرفة العوامل التي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم، والاستطاعة على تعزيز روح الفريق الواحد، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

« الجدارات التقنية: هي قدرة القائد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد يساعده في قيادة العملية التربوية والتعليمية، والنظرة الإيجابية حول هذه الأدوات والعمليات التكنولوجية (عثمان، 2021).

« الجدارات الشخصية: هي ما يمتلكه القائد من سمات شخصية تنطوي على معرفته وقدرته في التصرف في المواقف التي يواجهها.

« الجدارات الإدارية: هي إلمام القائد بالحد الأدنى من المعارف والمهارات المتعلقة بالعمليات الإدارية، مما يجعله جديرًا بالعمل المنوط به، وهذه العوامل يمكن أن تكتسب بالخبرات العلمية والعملية، حيث أن لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية الأفراد والمؤسسة وعملائها.

وبناءً على ما سبق، فإن نوعية القائد التربوي وتميزه القيادي يحدده ما يمتلكه من جدارات قيادية تساعده على تطبيق الممارسات القيادية الصحيحة، التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الخاصة على حد سواء بكل كفاءة وفاعلية.

• ثانياً: جودة الحياة الوظيفية QWL

لقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality work life في الولايات المتحدة الأمريكية، منذ نهاية الستينات إلى بداية السبعينات من القرن الماضي، وذلك نتيجة لانتشار بعض السلوكيات الوظيفية الخاطئة التي أدت إلى ارتفاع كلفة الإنتاج. وفي التسعينات قامت مجموعة من الشركات العالمية بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لإشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق ما عرف بهندرة الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات المتنوعة كأحد الاستراتيجيات المهمة للتنافسية (الدمرداش، 2018).

• مفهوم جودة الحياة الوظيفية

ترى كلا من بافيثرا وباراني (Pavithra & Barani, 2012) أن مفهوم جودة حياة العمل يركز على توفير البيئة المناسبة لأفراد المؤسسة والتي من خلالها يمكن تكوين العلاقات الجيدة وزيادة رفايتهم والاهتمام بالحياة الصحية والرضا الوظيفي لهم، وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل مما يؤثر على الأداء التنظيمي.

بينما يرى هيري ونون (Herry & Noon, 2015) أنها مجموعة من التقنيات والطرق والعمليات التي يمكن من خلالها إتاحة أكبر قدر من الحرية للأفراد، مثل إعادة تصميم الوظيفة، والمشاركة في صنع القرارات التي سوف تزيد من الراحة والتحفيز والالتزام، مما سوف ينعكس على تحسين الأداء.

وتعرف كذلك بأنها "الإجراءات والظروف والعمليات التي توفر للأفراد مناخاً حياتياً مريحاً سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقعات" (الدمرداش، 2018، ص 10).

ويعرفها مايكانان (Mayakkannan, 2020) بأنها قيم تلبي الاحتياجات الشخصية لأفراد المؤسسة من خلال الخبرات التنظيمية.

وعرفها بيتشاندي وآخرون (Pitchandi, et al, 2020) بأنها عمل شامل لتحسين رضا الأفراد عن طريق توفير بيئة آمنة وتعليم مستمر يسعى لتهيئة المؤسسة حتى تتمكن من مواجهة التغيرات والتطورات المتتابة، وتعد عامل أساسي لرضى الأفراد والمحافظة عليهم وجذب غيرهم من المتميزين.

ومن خلال تلك التعريفات السابقة يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية QWL تسعى إلى زيادة اهتمام المؤسسات بإشباع حاجات أفرادها عن طريق تجويد الظروف الداخلية والخارجية لبيئة العمل وتحسينها بالقدر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي لديهم، وتهدف إلى رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم المهنية مما يؤدي إلى نماء إنتاجية المؤسسة وتطورها ورفع ميزتها التنافسية.

• أهمية جودة الحياة الوظيفية

تظهر أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال أهمية دور المؤسسة التي تمثلها؛ فنجد أن هناك بعض التأثيرات الإيجابية لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، من أهمها: (السالم، 2009)

- ◀ تقليل الصراعات بين الأفراد والإدارة.
- ◀ مشاركة عدد كبير من الأفراد بالأفكار البناءة التي تساعد من التطوير وتحسين ظروف العمل.
- ◀ زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة.
- ◀ زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات السلوكيات الخاطئة.

بينما يرى كلاً من سريفاستافا وكانبور (Srivastava & Kanpur, 2014) أن هذه الأهمية تكمن في أن جودة الحياة الوظيفية تزيد من التنافس بين الكفاءات والمواهب داخل المؤسسات، وتساعد في جذب واستقطاب كفاءات أخرى، وتحقيق التنوع والمساواة.

ويوضح الدمرداش (2018) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية "تبدأ في اللحظة التي يصبح فيها التفكير فيها جزء من ثقافة الإدارة في المؤسسة، وأسلوب حياة للمؤسسة يحركها أثناء وضع الخطط والموازنات واتخاذ القرارات" (ص 17).

لذلك يمكننا القول بأن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يحقق الكثير من المزايا للمؤسسات، فهو يسعى إلى زيادة سعادة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم ودافعيتهم وولائهم للمؤسسة من جهة، ونمو الإنتاج للمؤسسة، وخفض التكاليف من جهة أخرى، مما يزيد من قدرة المؤسسة التنافسية بشكل واضح وملحوس (الهداب والخلافي، 2020، ص 238).

• أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تختلف مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية من باحث إلى آخر، استناداً لوجهات نظر الباحثين ومنطلقاتهم المختلفة؛ فمنهم من يرى بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق بتوفر مجموعة من العوامل مثل: "توفير بيئة عمل صحية وأمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء الأفراد، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات الأفراد، عدالة أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة الأفراد وخصوصياتهم" (جاد الرب، 2009). ويضيف تبسم (Tabassum, 2012) "الفرص المتاحة لتنمية وتطوير

القدرات البشرية، الحقوق الدستورية للأفراد داخل المؤسسة، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسة".

ويضيف الدمرداش (2018) عن منظمة العمل الدولية ILO مجموعة من الأبعاد وهي: "ساعات العمل غير المرهقة، تكافؤ الفرص، الضمان الاجتماعي، التواصل الفعال بين الأفراد وأصحاب العمل" (ص 15).

ومن هنا نستطيع أن نقول بأن مختلف الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية ركزت في أغلبها على مجموعة من الأبعاد، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

« المشاركة في صنع القرارات: يعد هذا البعد من أهم العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبآرائهم، كما أنها وسيلة لتعزيز انتمائهم للمؤسسة، عن طريق الشعور بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم للتطوير والارتقاء بأداء المؤسسة إلى أعلى مستوى، كما أنه يقلص من الصراعات التنظيمية داخل أي مؤسسة (البيري، 2018، ص 19).

« التنمية المهنية: يعتبر بعد التنمية المهنية من الأبعاد المؤثر على حياة الفرد الوظيفية، حيث يجد من خلالها سبيل إلى الترقية التي تعتبر من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم له، ويزداد عليها إما زيادة في الأجر أو الحصول على ترقية أو وظيفة جديدة، فالتنمية المهنية للأفراد تساعد في تكوين بيئة تنافسية بين الأفراد مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة وتطورها، كما أن التنمية المهنية أحد الطرق لإشباع حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة على حد سواء، فالمؤسسة في حاجة أفراد ذو كفاءات متنوعة (القحطاني، 2021، ص 14).

« ظروف العمل المادية والمعنوية: إن الاهتمام بالظروف المادية والمعنوية أصبحت من أهم الأولويات التي تقع على عاتق المؤسسات التي تسعى إلى زيادة الميزة التنافسية، وذلك للحفاظ على أفرادها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال برامج وقائية وعلاجية في مجال الأعمال المهنية والأنشطة الإنتاجية والخدمية، وتعد الصحة المهنية والأمن والأمان من المؤشرات المهمة للبيئة المادية والمعنوية في حياة الأفراد، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية، مما يحقق الجودة في الحياة الوظيفية (القحطاني، 2021، ص 13)؛ بينما يعد الاهتمام بهذا الجانب من مظاهر التطور الإداري في المؤسسات العريقة وانعكاساً لوعي إدارتها من أجل الارتقاء بأحوال الأفراد (برويس وهادف، 2018).

« الاستقرار الوظيفي: يعد هذا البعد من الأبعاد الحيوية بالنسبة للأفراد، لأن الوظيفة بالنسبة لهم هي وسيلة لتحقيق الذات وتعتبر مكانة اجتماعية فضلاً عن أنها مصدر دخل لهم؛ لذلك فإن الأمان الوظيفي هو مجموعة من الضمانات والمنافع التي يطلبها الأفراد، كالأمن من وقوع إجراءات إدارية تعسفية تؤدي إلى استقرارهم النفسي ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتوثيق الولاء (عمار والساسي، 2017، ص 371).

• الدراسات السابقة :

تمّ حصر عدد من الدراسات ذات الصلة وعرضها طبقاً لتسلسلها الزمني الأقدم فالأحدث، وتصنيفها إلى محورين بما يخدم أهداف الدراسة كما يلي:

• أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الجدارات القيادية:

أجرت سفر (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات مكونة من (89) فقرة، وقد طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1437/1436هـ على كامل مجتمع الدراسة المكون من (23) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، وتقدير الدرجة الكلية لمستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

وأجرى أنوبام داس وآخرون دراسة (Anupam Das et al, 2019) والتي سعت إلى تحديد الجدارات القيادية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة تأثير الجدارات القيادية لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولفحص العلاقة بين مبادئ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونتائج إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت النتائج إلى التأكيد على أهمية أبعاد الجدارات القيادية (الجدارات القيادية، الجدارات الفنية، الجدارات الإنسانية) وذلك لتحسين وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ودراسة العتيبي والعقالي (2022) التي ركزت على تحسين الأداء المدرسي من خلال تحديد عناصر مقترحة للجدارات القيادية في ضوء الرقابة التنظيمية لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها على اكتشاف ورؤية المتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغيرات، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لاستقراء الأسس النظرية للرقابة التنظيمية والأسس الفكرية للجدارات القيادية في الأدبيات المعاصرة، ويقوم التصور المقترح على مجموعة من الجدارات التي يجب أن يستند إليها عمل القيادات المدرسية في ضوء الرقابة التنظيمية.

ودراسة السلمي والكريعاني (2022) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس

الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس الجدارات الإدارية والقيادة الاستراتيجية، وتم توزيعها بطريقة عشوائية على (117) من قادة المدارس خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية.

وأجرى الحضرمي (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للبحث، وتكون مجتمع البحث من (286) وكيلًا ووكيلة، و(5598) معلمًا ومعلمة، وذلك خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021 - 2022)، وتم اختيار عينة بما نسبته (10%) من حجم مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج: أن ممارسة الجدارات القيادية (الكلي) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاءت بدرجة مرتفعة في جميع أبعادها (الجدارة الإنسانية، والجدارة الشخصية، والجدارة التقنية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجدارات القيادية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل؛ لصالح العاملين في وظيفة (وكيل/ة)، ووجود علاقة ارتباطية قوية جداً، وقوية بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وبين تحسين الأداء المدرسي بأبعاده الثلاثة.

• ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغير جودة الحياة الوظيفية، مثل دراسة مخامرة (2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (2902)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (146) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة منخفضة.

ودراسة الهدّاب والمخالي في (2020) حيث هدفت إلى التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، على عينة بلغ حجمها (390) من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية ووجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، وبخاصة في أبعاده الثلاثة (ظروف

العمل، التوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل). كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وكان لصالح الموظفين اللاتي مؤهلهن (ثانوي فأقل).

ودراسة القحطاني (2021) التي تناولت مستوى جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لشاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت، على عينة قوامها (400) من شاغلي الوظائف الإدارية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام بدرجة متوسطة وبشكل خاص جاءت متوسطة لكل بعد على حده حول مستوى جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية في الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

ودراسة طه وزايد (2022) التي هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التجارة والصناعة المصرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الإدارة الوسطى والتنفيذية والعاملين من جميع المستويات بوزارة التجارة والصناعة حتى الدرجة الثالثة حيث بلغ عددهم (1775)، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية تقدر ب (316) مفردة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، ظروف وبيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي) في وزارة التجارة والصناعة المصرية.

وأجرى اليوسف (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات الكليات في مقر العابدية والزاهر بجامعة أم القرى بلغ عددهم (657)، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (300) موظف وموظفة وعاد منها (95) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة وبالنسبة لترتيب أبعادها جاءت كما يلي: الترتيب الأول بعد العلاقات الإنسانية والاتصالات الفعالة، الترتيب الثاني بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، وفي نفس الترتيب جاء بعد البيئة المادية والمعنوية والصحية، الترتيب الثالث بعد الاستقرار الوظيفي والأمان، وفي نفس الترتيب جاء بعد ظروف العمل والمزايا المالية.

واستقصت دراسة آل جمعان والغامدي (2022) التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، وقد تكون أفراد البحث من جميع منسوبي

ومنسوبات عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (101). ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أفراد البحث من منسوبي ومنسوبات عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض موافقون بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية حيث جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات متوسطة، وكذلك بعد الأجور والمكافآت، وبعد الاستقرار الوظيفي.

• التعليق على الدراسات السابقة:

يوضح الباحث في هذا الجزء من الدراسة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، من حيث هدف الدراسة، ومنهج الدراسة والأداة المستخدمة، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك وفق ما يلي: من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها متغير الجدارات القيادية كدراسة (Anupam Das et al, 2019)، ودراسة (العتيبي والعقالي، 2022)، ودراسة (السلمي والكريعاني، 2022).

كما اتفقت مع بعض الدراسات التي تناولت متغير جودة الحياة الوظيفية كدراسة (مخامرة، 2019)، ودراسة (الهداب والمخلافي، 2020)، ودراسة (القحطاني، 2021)، ودراسة (طه وزايد، 2022).

من حيث المنهج المستخدم: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي مع اختلاف الأساليب.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، من حيث صياغة عنوان الدراسة، تحديد مشكلة الدراسة، إعداد وصياغة أسئلة الدراسة الحالية، الاستفادة في كتابة الإطار النظري، العمل على بناء وإخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، والاستفادة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

• منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، ويعتبر هذا المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة.

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (4176) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف حسب إحصائيات إدارة التعليم للعام الدراسي 1445هـ؛ موزعة حسب الجدول التالي:

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

مكتب التعليم جنوب الطائف			
بنات		بنين	
الإداريات	العلامات	الإداريين	العلمين
365	1925	157	1729
2290		1886	
		4176	
		المجموع حسب النوع	
		المجموع الكلي	

• عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم العينة (352) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف، وبلغت نسبة عينة الدراسة (8.4%) من مجتمع الدراسة، وحدد الباحث حجم العينة اعتماداً على معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan) وهي:

$$n = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

حيث:

- ◀◀ n : حجم العينة المطلوب
- ◀◀ N : حجم مجتمع الدراسة ويساوي (4176) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف
- ◀◀ P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع ويساوي 0.5
- ◀◀ d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- ◀◀ X^2 : قيمة مربع كاي وتساوي 3.841 عند مستوى ثقة (0.05) (حسن، 2011، 532).

نعوض في المعادلة السابقة نجد:

$$n = \frac{3.841 * 4176 * 0.5 * (0.05)}{(0.05)^2 (4176 - 1) + 3.841 * 0.5 * (0.05)}$$

$$n = \frac{4010.004}{10.4375 + 0.96025} = \frac{4010.004}{11.39775} = 351.8 \approx 352$$

وتوضح الجداول الآتية خصائص عينة الدراسة الأساسية وفق متغيرات الدراسة:

الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
69%	243	ذكر
31%	109	أنثى
100%	352	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة توزعوا من حيث متغير النوع الاجتماعي بواقع (69%) ذكور وهي أعلى نسبة و(31%) إناث وهي النسبة الأقل.

الجدول (٣) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	34	9.7%
بكالوريوس	279	79.2%
ماجستير فأعلى	39	11.1%
المجموع	352	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة توزعوا من حيث متغير المؤهل العلمي بواقع (9.7%) من ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) وهي أقل نسبة، و(79.2%) من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وهي أعلى نسبة، و(11.1%) من ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

الجدول (٤) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل الحالي

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
معلم / معلمة	235	66.8%
إداري / إدارية (مساعد إداري / أمين مصادر تعلم / موجه صحي / محضّر مختبر)	78	22.1%
تشكيلات مدرسية (وكيل / موجه طلابي / رائد نشاط)	39	11.1%
المجموع	352	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة توزعوا من حيث متغير طبيعة العمل الحالي بواقع (66.8%) معلم / معلمة وهي أعلى نسبة، و(22.1%) إداري / إدارية (مساعد إداري / أمين مصادر تعلم / موجه صحي / محضّر مختبر)، و(11.1%) تشكيلات مدرسية (وكيل / موجه طلابي / رائد نشاط) وهي أقل نسبة.

الجدول (٥) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المدرسة المنتسب/ة لها

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
مدرسة حكومية	326	92.6%
مدرسة أهلية	21	6%
مدرسة عالمية / أجنبية	5	1.4%
المجموع	352	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة توزعوا من حيث متغير المدرسة المنتسب/ة لها بواقع (92.6%) في (مدرسة حكومية) وهي أعلى نسبة، و(6%) في (مدرسة أهلية)، و(1.4%) في (مدرسة عالمية / أجنبية) وهي أقل نسبة.

الجدول (٦) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المدرسة

فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
بنين	242	68.8%
بنات	110	31.2%
المجموع	352	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة توزعوا من حيث متغير نوع المدرسة بواقع (68.8%) في (مدارس بنين) وهي أعلى نسبة، و(31.2%) في (مدارس بنات) وهي أقل نسبة.

• أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها وأسئلتها

وفرضياتها، وقد تم إعداد الاستبانة أداة الدراسة بعد الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الجداريات القيادية وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى المراجع العلمية التي تناولت هذه الموضوعات، وبناء على هذه المصادر تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وفق الخطوات الآتية:

• أولاً: الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب-ة لها، نوع المدرسة)، وفقرات الاستبانة وعددها (49) فقرة موزعة ضمن محورين هما:

• المحور الأول:

الجداريات القيادية بأبعاده التالية (الإنسانية، التقنية، الشخصية، الإدارية) ويضم (29) فقرة موزعة في أربعة أبعاد هي:

- ◀ البعد الأول: الجداريات القيادية الإنسانية ويضم 7 فقرات.
- ◀ البعد الثاني: الجداريات القيادية التقنية ويضم 8 فقرات.
- ◀ البعد الثالث: الجداريات القيادية الشخصية ويضم 7 فقرات.
- ◀ البعد الرابع: الجداريات القيادية الإدارية ويضم 7 فقرات.

• المحور الثاني:

جودة الحياة الوظيفية بأبعاده التالية (الإنسانية، التقنية، الشخصية، الإدارية) ويضم (20) فقرة موزعة في أربعة أبعاد هي:

- ◀ البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات ويضم 5 فقرات.
- ◀ البعد الثاني: التنمية المهنية ويضم 5 فقرات.
- ◀ البعد الثالث: ظروف العمل المادية والمعنوية ويضم 5 فقرات.
- ◀ البعد الرابع: الاستقرار الوظيفي ويضم 5 فقرات.

• ثانياً: تحكيم الاستبانة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية، حيث طلب من السادة المحكمين:

- ◀ إبداء رأيهم في مضمون الاستبانة.
- ◀ مناسبة الأبعاد والمحاور المحددة للاستبانة.
- ◀ مدى انتماء الفقرات للأبعاد المدرجة تحتها وللمحور، وأهميتها.
- ◀ وكذلك إضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً من عبارات أو أبعاد تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

وقد أبدى السادة المحكمون آراءهم واقترحوا بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية بعد تعديلات المحكمين من (47) فقرة وأعيد صياغة الفقرات الواردة في الجدول السابق، وحذفت ثلاث فقرات، وأضيفت فقرة واحدة، في حين بقيت بقية الفقرات على حالها.

ويوضح الجدول الآتي ومحوري الاستبانة وأبعادها وعدد فقراتها:

الاستبانة	عدد الفقرات
البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	6
البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	8
البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	6
البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	7
المحور ١ (الجدارات القيادية)	27
البعد ١: المشاركتي في صنع القرارات	5
البعد ٢: التنمية المهنية	5
البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	5
البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	5
المحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	20
الاستبانة ككل	47

• ثالثاً: التطبيق الاستطلاعي للاستبانة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على المحكمين، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام - بنين وبنات - بمكتب التعليم جنوب الطائف للعام الدراسي 1445هـ؛ تم اختيارهم عشوائياً واستبعادهم من التطبيق النهائي للاستبانة، وذلك بغرض التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاستبانة، وكانت النتائج وفق الآتي:

• صدق الاتساق الداخلي

إذ تم التأكد من اتساق الاستبانة داخلياً من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين الفقرات وأبعادها، ويبين الجدول الآتي قيم معامل الارتباط ودلالاتها:

الجدول (٨) قيم معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة وأبعادها في المحور الأول (الجدارات القيادية) (ن = 40)

البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية		البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية		البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية		البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
١	♦♦٠.٩٠٥	١	♦♦٠.٨٩١	١	♦♦٠.٩٤٠	١	♦♦٠.٩١٨
٢	♦♦٠.٨٨٩	٢	♦♦٠.٩١٨	٢	♦♦٠.٩١٧	٢	♦♦٠.٩٣٩
٣	♦♦٠.٩٢٧	٣	♦♦٠.٨٩٧	٣	♦♦٠.٩٤٥	٣	♦♦٠.٩٠٨
٤	♦♦٠.٩٠١	٤	♦♦٠.٨٦٤	٤	♦♦٠.٧٩٥	٤	♦♦٠.٩١٠
٥	♦♦٠.٨٧٤	٥	♦♦٠.٨٦١	٥	♦♦٠.٩٤٣	٥	♦♦٠.٩٥٨
٦	♦♦٠.٩١٤	٦	♦♦٠.٩٠٢	٦	♦♦٠.٩٠٣	٦	♦♦٠.٩١٩
		٧	♦♦٠.٨٣٢			٧	♦♦٠.٩٣٥
		٨	♦♦٠.٨٨١				

♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ♦♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من قيم معاملات ارتباط بيرسون بالجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالأبعاد التي تنتمي إليها في المحور الأول من الاستبانة (الجدارات القيادية)

وهي قيم جيدة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وقد تراوحت قيمتها بين (٠.٧٩٥ - ٠.٩٥٨).

الجدول (٩) قيم معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة وأبعادها في المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) (ن = 40)

البعد ١: المشاركة في صنع القرارات		البعد ٢: التنمية المهنية		البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية		البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
١	♦♦٠.٩٣٠	١	♦♦٠.٩٠٧	١	♦♦٠.٩٠٧	١	♦♦٠.٩٣٤
٢	♦♦٠.٩٦١	٢	♦♦٠.٦٦٩	٢	♦♦٠.٩٢٩	٢	♦♦٠.٩٦٥
٣	♦♦٠.٩٥٢	٣	♦♦٠.٩١٥	٣	♦♦٠.٨٤٩	٣	♦♦٠.٨٩٤
٤	♦♦٠.٩٣٢	٤	♦♦٠.٩٣٣	٤	♦♦٠.٩١٥	٤	♦♦٠.٨٨١
٥	♦♦٠.٩٢٧	٥	♦♦٠.٩٥٤	٥	♦♦٠.٩٠٧	٥	♦♦٠.٨٢٨

♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ♦♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من قيم معاملات ارتباط بيرسون بالجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالأبعاد التي تنتمي إليها في المحور الثاني من الاستبانة (جودة الحياة الوظيفية) وهي قيم جيدة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وقد تراوحت قيمتها بين (٠.٦٦٩ - ٠.٩٦٥). وتشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي.

• صدق البناء

حسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع درجة المحور الذي تنتمي إليه، وذلك كمؤشر على صدق بناء الاستبانة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١٠) قيم ارتباط بيرسون بين الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للمحور الأول (الجدارات القيادية) (ن = 40)

الأبعاد	البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	الدرجة الكلية للمحور ١
البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	١	♦♦٠.٨٩٤	♦♦٠.٩٣٥	♦♦٠.٨٦٩	♦♦٠.٩٧٢
البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	-	١	♦♦٠.٨٣٠	♦♦٠.٨٧٥	♦♦٠.٩٤٤
البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	-	-	١	♦♦٠.٨٤٩	♦♦٠.٩٥٠
البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	-	-	-	١	♦♦٠.٩٤٣
الدرجة الكلية للمحور ١	-	-	-	-	١

♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ♦♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من قيم الارتباط الموضحة في الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للمحور الأول، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٨٣٠ - ٠.٩٧٢)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

الجدول (١١) قيم ارتباط بيرسون بين الأبعاد مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) (ن = 40)

الأبعاد	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	البعد ٢: التنمية المهنية	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	الدرجة الكلية للمحور ١
البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	١	♦♦٠.٨٧٦	♦♦٠.٧٤٨	♦♦٠.٨٧١	♦♦٠.٩٣٧
البعد ٢: التنمية المهنية	-	١	♦♦٠.٧٧٧	♦♦٠.٨٧٧	♦♦٠.٩٤٢
البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	-	-	١	♦♦٠.٨٠٥	♦♦٠.٨٩٨
البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	-	-	-	١	♦♦٠.٩٥٢
الدرجة الكلية للمحور ١	-	-	-	-	١

♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ♦♦ دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من قيم الارتباط الموضحة في الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للمحور الثاني، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٧٤٨ - ٠.٩٥٢)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتصف بصدق البناء.

• ثبات الاستبانة

حُسب معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لكل بعد وللمحورين ككل، والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات:

الجدول (١٢) معاملات ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (ن = ٤٠)

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
٠.٩٥٣	٦	البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية
٠.٩٥٨	٨	البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية
٠.٩٥٧	٦	البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية
٠.٩٧٢	٧	البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية
٠.٩٨٦	٣٧	المحور ١ (الجدارات القيادية)
٠.٩٦٧	٥	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات
٠.٩٣٦	٥	البعد ٢: التنمية المهنية
٠.٩٣٩	٥	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية
٠.٩٤١	٥	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي
٠.٩٧٨	٢٠	المحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠.٩٥٣ - ٠.٩٧٢) لأبعاد المحور الأول، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل (٠.٩٨٦) وتراوحت قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ بين (٠.٩٢٦ - ٠.٩٦٧) لأبعاد المحور الثاني، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني ككل (٠.٩٧٨) وتعد هذه المعاملات مرتفعة، وتشير إلى أن الاستبانة تتصف بدرجة ثبات مرتفعة عند إعادة تطبيقها على مجتمع الدراسة.

وقد تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، وتقابل

الدرجات الآتية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وينحصر بذلك المتوسط الحسابي بين (١ - ٥)، ولتحديد الدرجة النهائية فقد تم تحويل الاستجابات عند التحليل إلى فئات خماسية، إذ تم تحديد المدى من خلال طرح أعلى متوسط حسابي من أقل متوسط حسابي (٥ - ١ = ٤) وقسمة الناتج على عدد فئات الدرجات (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية المعتمدة في الحكم على درجة الاستجابات.

الجدول (١٣) معايير الحكم على استجابات أفراد العينة على الاستبانة

الدرجة	المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	١ - ١.٧٩
منخفضة	١.٨٠ - ٢.٥٩
متوسطة	٢.٦٠ - ٣.٣٩
مرتفعة	٣.٤٠ - ٤.١٩
مرتفعة جداً	٤.٢٠ - ٥

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، إذ تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية

- « التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وفق متغيرات الدراسة.
- « المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجدارات القيادية المتمثلة في الجدارات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، وتحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف.
- « معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وصدق البناء ودراسة العلاقة بين ممارسة الجدارات القيادية وجودة الحياة الوظيفية.
- « معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- « تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (ممارسة الجدارات القيادية) في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).
- « تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة الجدارات القيادية) في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).
- « اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول (١٤) (Kolmogorov-Smirnov) اختبار للتوزع الطبيعي

البعد	الإحصاء	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	.067	352	.001	غير طبيعي
البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	.066	352	.001	غير طبيعي
البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	.072	352	.000	غير طبيعي
البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	.097	352	.000	غير طبيعي
المحور ١ (الجدارات القيادية)	.057	352	.009	غير طبيعي
البعد ١: المشاركون في صنع القرارات	.093	352	.000	غير طبيعي
البعد ٢: التنمية المهنية	.079	352	.000	غير طبيعي
البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	.086	352	.000	غير طبيعي
البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	.084	352	.000	غير طبيعي
المحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	.053	352	.020	غير طبيعي

ومنه نجد أن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي، أي أن البيانات لا تتبع التوزع الطبيعي، ومنه فإن الأساليب اللامعلمية هي الأنسب للاستخدام.

اختبار مان وتني ($Mann-Whitney U$) للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، نوع المدرسة).

اختبار كروسكال واليز ($Kruskal-Wallis$) للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها).

اختبار مان وتني ($Mann-Whitney U$) لإجراء المقارنات البعدية في حال وجود فروق على الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة (هل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها).

• نتائج الدراسة وتفسيرها:

• نتائج السؤال الرئيس: ما أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟
تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (ممارسة الجدارات القيادية) في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.883	.780	.779	.456

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع تعزيز جودة الحياة الوظيفية وبين المتغير المستقل ممارسة الجدارات القيادية قد بلغت (.٨٨٣) وهو ارتباط طردي قوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (.٧٨٠) أي أن المتغير المستقل (ممارسة الجدارات القيادية) قد فسّر ما نسبته (٧٨٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية). ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

الجدول (١٦) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية
1	258.171	1	258.171	1240.965	.000
البواقي	72.814	350	.208		
الكل	330.985	351			

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من المستوى الافتراضي ٠.٠٥، وبالتالي يوجد أثر معنوي لممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وإن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها:

الجدول (١٧) ثوابت الانحدار الخطي البسيط ومعنويتها لدراسة أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	المعاملات اللا معيارية		المعاملات للمعيارية		القيمة الاحتمالية
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t	
1	- 260	.106		-2.446	.015
	1.003	.028	.883	35.227	.000

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي لثوابت معادلة الانحدار لممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها معنوية.

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة: جودة الحياة الوظيفية = $1.003 - 0.260 \times$ ممارسة الجداريات القيادية

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت ممارسة الجداريات القيادية بمقدار وحدة واحدة فإن جودة الحياة الوظيفية ستتغير بمقدار (٠.٧٤٣) وبالاتجاه نفسه. كما تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة الجداريات القيادية) في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) ومعرفة أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً في المتغير التابع، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (١٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.886	.786	.783	.452

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع تعزيز جودة الحياة الوظيفية وبين المتغيرات المستقلة أبعاد ممارسة الجداريات القيادية قد بلغت (٠.٨٨٦) وهو ارتباط طردي قوي جداً، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٨٦) أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسة الجداريات القيادية) قد فسرت ما نسبته (٧٨.٣٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية). ويوضح الجدول الآتي نتائج اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق الآتي:

الجدول (١٩) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية
1	260.062	4	65.015	318.097	.000
البواقي	70.923	347	.204		
الكل	330.985	351			

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المعنوية كان أصغر من المستوى الافتراضي ٠.٠٥، وبالتالي يوجد أثر معنوي لأبعاد ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويوضح الجدول الآتي ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها:

الجدول (٢٠) ثوابت الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها لدراسة أثر أبعاد ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	قيمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	-.166-	.110		-1.507-	.133
البعد الأول: الجداريات القيادية الإنسانية	.327	.054	.319	6.021	.000
البعد الثاني: الجداريات القيادية التقنية	.125	.049	.111	2.568	.011
البعد الثالث: الجداريات القيادية الشخصية	.159	.066	.147	2.410	.016
البعد الرابع: الجداريات القيادية الإدارية	.368	.059	.367	6.182	.000

يتبين من الجدول السابق أن هناك أثر معنوي لأبعاد ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ كانت مستويات المعنوية المتعلقة بها معنوية، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً البعد الرابع: الجداريات القيادية الإدارية (٠.٣٦٨) يليه البعد الأول الجداريات القيادية الإنسانية (٠.٣٢٧) ثم البعد الثالث الجداريات القيادية الشخصية (٠.١٥٩) وأخيراً البعد الثاني الجداريات القيادية التقنية (٠.١٢٥).

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات وفق المعادلة الآتية:

$$\begin{aligned} \text{جودة الحياة الوظيفية} &= ٠.٣٢٧ \times \text{الجداريات القيادية الإنسانية} + ٠.١٢٥ \times \\ &\text{الجداريات القيادية التقنية} + ٠.١٥٩ \times \text{الجداريات القيادية الشخصية} + ٠.٣٦٨ \times \\ &\text{الجداريات القيادية الإدارية} \end{aligned}$$

يتبين من المعادلة السابقة أنه كلما تغيرت أبعاد ممارسة الجداريات القيادية بمقدار وحدة واحدة فإن جودة الحياة الوظيفية ستتغير بمقدار (٠.٩٧٩) وبالاتجاه نفسه. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن لممارسة الجداريات القيادية أثر واضح وملحوس على المؤسسات التربوية والافراد العاملين بها مما ينعكس على تحقيق الجودة بكل أطراف العملية التعليمية.

• نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجداريات القيادية المتمثلة في الجداريات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المحور الأول (الجداريات القيادية) من الاستبانة، وتحديد رتبة ودرجة كل بعد، والدرجة الكلية للمحور، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة ودرجة أبعاد المحور الأول (الجداريات القيادية) من الاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	البعد الثالث: الجداريات القيادية الشخصية	3.68	.902	١	مرتفعة
٤	البعد الرابع: الجداريات القيادية الإدارية	3.67	.969	٢	مرتفعة
٢	البعد الثاني: الجداريات القيادية التقنية	3.64	.863	٣	مرتفعة
١	البعد الأول: الجداريات القيادية الإنسانية	3.56	.947	٤	مرتفعة
الدرجة الكلية للمحور الأول (الجداريات القيادية)		3.64	.855	مرتفعة	

يتبين من الجدول (21) أن واقع ممارسة مدراء ومديرات مدارس التعليم العام للجداريات القيادية المتمثلة في الجداريات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف كان بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٨٥٥). وتعود هذه النتيجة إلى أثر الورشات والدورات التدريبية المستمرة لمدراء ومديرات مدارس التعليم العام على امتلاك الجداريات القيادية. وقد ترجع هذه النتيجة إلى مشروع تطوير القيادات الذي يندرج ضمن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم وأكاديمية تطوير القيادات الإدارية بالشراكة مع إحدى المؤسسات التدريبية الدولية الرائدة التي تهدف لإعداد قيادات وطنية من الجنسين ذكور وإناث على حد سواء، تكون واعدة وقادرة على قيادة دفة التحول والتطور المؤسسي، وتساهم في تصميم وتطوير الجداريات القيادية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحضرمي (2022) في أن ممارسة الجداريات القيادية (الكلية) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة وهي على الترتيب البعد (٣، ٤، ٢، ١) وتراوح متوسطاتها بين (٣.٥٦ - ٣.٦٨) وانحرافات المعيارية بين (٠.٨٦٣ - ٠.٩٦٩)، وجاء في المرتبة الأولى البعد الثالث (الجداريات القيادية الشخصية) بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وفي المرتبة الأخيرة البعد الأول (الجداريات القيادية الإنسانية) بمتوسط حسابي (٣.٥٦).

وفيما يأتي النتائج التفصيلية على مستوى كل بعد من أبعاد المحور الأول (الجداريات القيادية) من الاستبانة:

• البعد الأول: الجدارات القيادية الإنسانية:

الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات فقرات بعد الجدارات القيادية الإنسانية من المحور الأول (الجدارات القيادية) من الاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	يراعي مدير/ة المدرسة الظروف الاجتماعية للمعلم وتذليل الصعوبات له بما لا يؤثر على عمله.	3.72	1.113	١	مرتفعة
٦	يتعامل/ تتعامل مدير/ة المدرسة مع المواقف بحيادية بما يصب في مصلحة المدرسة وأهدافها التربوية.	3.69	1.098	٢	مرتفعة
٢	يصفي/ تصفي مدير/ة المدرسة لمسوبي/ات المدرسة والاستفادة من أفكارهم/ن.	3.68	1.081	٣	مرتفعة
١	يراعي/ تراعي مدير/ة المدرسة مشاعر منسوبي/ات المدرسة وحالتهم/ن المزاجية.	3.54	1.101	٤	مرتفعة
٣	يحاول/ تحاول مدير/ة المدرسة تفهم التصرفات المتكررة لمسوبي/ات المدرسة وأسباب ذلك.	3.50	1.046	٥	مرتفعة
٥	يتوقع/ تتوقع مدير/ة المدرسة المشكلات المحتملة لمسوبي/ات المدرسة قبل حدوثها والعمل على تجنبها.	3.26	1.119	٦	متوسطة
البعد الأول: الجدارات القيادية الإنسانية		3.56	.947	مرتفعة	

يتبين من الجدول (٢٢) أن درجة البعد الأول (الجدارات القيادية الإنسانية) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٤٧)، وقد جاءت خمس فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٤، ٦، ٢، ١، ٣) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٥٠) إلى (٣.٧٢)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (١.٠٤٦) و(١.١١٣). وجاءت فقرة بدرجة متوسطة وهي الفقرة (٥) وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وكان انحرافاتها المعيارية (١.١١٩). قد ترجع هذه النتيجة إلى إنشاء مركز قياس الجدارات القيادية، بغرض الإسهام في رفع كفاءة القيادات وإكسابهم المهارات والجدارات القيادية التي تسهم في تبني استراتيجيات التغيير من خلال الورشات والدورات التدريبية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحضرمي (2022) في حصول بعد القيادات الإنسانية على درجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٤ (يراعي مدير/ة المدرسة الظروف الاجتماعية للمعلم وتذليل الصعوبات له بما لا يؤثر على عمله) بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٥ (يتوقع/ تتوقع مدير/ة المدرسة المشكلات المحتملة لمسوبي/ات المدرسة قبل حدوثها والعمل على تجنبها) بمتوسط حسابي (٣.٢٦).

• البعد الثاني: الجدارات القيادية التقنية:

الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد الجدارات القيادية التقنية من المحور الأول (الجدارات القيادية) من الاستبانة

٢	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	ينشر/ تنشر مدير/ة المدرسة الأنشطة المختلفة للمدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	3.84	1.030	١	مرتفعة
٢	لدى مدير/ة المدرسة القدرة على التكيف مع مستجدات العصر التقنية وتوظيفها في العمل الإداري.	3.81	.942	٢	مرتفعة
٦	يوجه/ توجه مدير/ة المدرسة المنسويين/بات للاستفادة من التقنيات الحديثة في عمليات التعليم بشكل مستمر.	3.81	1.019	٣	مرتفعة
١	يستطيع/ تستطيع مدير/ة المدرسة التعامل مع التطبيقات الحديثة والبرمجيات وأجهزة العمل الضرورية.	3.78	.954	٤	مرتفعة
٣	يوجه/ توجه مدير/ة المدرسة المنسويين/بات للتواصل عبر الشبكات من خلال مجتمعات التعلم الافتراضية.	3.69	1.033	٥	مرتفعة
٥	يقوم/ تقوم مدير/ة المدرسة بأرشفة بيانات المدرسة إلكترونياً واسترجاعها وقت الحاجة.	3.57	1.120	٦	مرتفعة
٨	يوظف/ توظف مدير/ة المدرسة البيانات المؤرشفة إلكترونياً في صناعة القرارات واتخاذها.	3.31	1.093	٧	متوسطة
٧	يستخدم/ تستخدم مدير/ة المدرسة التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية على مستوى مكتب التعليم.	3.28	1.096	٨	متوسطة
البعد الثاني: الجدارات القيادية التقنية		3.64	.863	مرتفعة	

يتبين من الجدول (23) أن درجة البعد الثاني (الجدارات القيادية التقنية) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٦٣)، وقد جاءت ست فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٤، ٢، ٦، ١، ٣، ٥) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٦٩) إلى (٣.٨٤)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠.٩٤٢) و(١.١٢٠). وجاءت فقرتان بدرجة متوسطة وهما الفقرتان (٨، ٧) وبلغ متوسطهما الحسابي على الترتيب (٣.٣١، ٣.٢٨) كانت انحرافاتهما المعيارية على الترتيب (١.٠٩٣، ١.٠٩٦). وقد تعزو هذه النتيجة إلى التطوير الذي حدث وفق رؤية المملكة 2030 من خلال تنظيم الملتقيات العلمية والدورات التدريبية المتخصصة، وورش العمل، وحلقات النقاش؛ لتبادل الخبرات ووضع التوصيات اللازمة للميدان التربوي، والتي بموجبها تعمل القيادات على أحدث الاتجاهات والجدارات في العمل القيادي والتقنيات الحديثة المتعلقة فيه.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحصري (2022) في حصول بعد القيادات التقنية على درجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٤ (ينشر/ تنشر مدير/ة المدرسة الأنشطة المختلفة للمدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٧ (يستخدم/ تستخدم مدير/ة المدرسة التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية على مستوى مكتب التعليم) بمتوسط حسابي (٣.٢٨).

• البعد الثالث: الجدارات القيادية الشخصية:

الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد الجدارات القيادية الشخصية من المحور الأول (الجدارات القيادية) من الاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٦	يتمتع/ تتمتع مدير/ة المدرسة بقناعة قوية بأهمية التغيير والتطوير التي تصب في مصلحة العمل.	3.75	1.024	١	مرتفعة
٢	يتمسك/ تتمسك مدير/ة المدرسة بتطبيق القرارات الصحيحة في ظل مواقف بعض منسوبي/ات المدرسة المضادة.	3.71	.973	٢	مرتفعة
٣	يتمتع/ تتمتع مدير/ة المدرسة بالرونة الكافية في أداء الأعمال والتكيف مع متغيرات العمل.	3.70	1.070	٣	مرتفعة
٥	لدى مدير/ة المدرسة القدرة على التعامل مع التنظيمات غير الرسمية والتكتلات التي تؤثر على سير العمل.	3.66	.974	٤	مرتفعة
٤	يملك/ يمتلك مدير/ة المدرسة مهارة الاقتناع والتأثير في منسوبي/ات المدرسة.	3.66	1.101	٥	مرتفعة
١	يتمتع/ تتمتع مدير/ة المدرسة بثبات انفعالي عند مواجهة الأزمات والمشكلات.	3.61	1.075	٦	مرتفعة
البعد الثالث: الجدارات القيادية الشخصية		3.68	.902	مرتفعة	

يتبين من الجدول (24) أن درجة البعد الثالث (الجدارات القيادية الشخصية) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٩٠٢)، وقد جاءت ست فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٦، ٢، ٣، ٥، ٤، ١) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٦١) إلى (٣.٧٥)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠.٩٧٣) و(١.١٠١). ونعزو هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس للخبرات المتعلقة بمواجهة المشكلات والأزمات والتكتلات التي تؤثر على سير العمل، وامتلاكه لمهارات التكيف والرونة مع التغيير والتطوير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الحضرمي (2022) في حصول بعد القيادات الشخصية على درجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٦ (يتمتع/ تتمتع مدير/ة المدرسة بقناعة قوية بأهمية التغيير والتطوير التي تصب في مصلحة العمل) بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ١ (يتمتع/ تتمتع مدير/ة المدرسة بثبات انفعالي عند مواجهة الأزمات والمشكلات) بمتوسط حسابي (٣.٦١).

• البعد الرابع: الجدارات القيادية الإدارية:

الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد الجدارات القيادية الإدارية من المحور الأول (الجدارات القيادية) من الاستبانة

٢	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	لدى مديرة المدرسة القدرة على تشكيل فرق العمل وتوزيع المهام.	3.92	1.035	١	مرتفعة
١	يُلم / تلم مديرة المدرسة بوظائف العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التوجيه، التقويم) ويقوم / تقوم بها بكل كفاءة.	3.78	1.037	٢	مرتفعة
٢	يقوم / تقوم مديرة المدرسة ببناء الخطط والبرامج الدراسية بمشاركة الخبرات من منسوبي /ات المدرسة.	3.70	1.068	٣	مرتفعة
٦	يخطط / تخطط مديرة المدرسة جيداً لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة للعمليات الإدارية والتعليمية.	3.60	1.105	٤	مرتفعة
٧	يُشارك / تُشارك مديرة المدرسة المنسويين/ات في وضع وصياغة الأهداف بما يتناسب مع رؤيته ورسالة وأهداف التعليم.	3.60	1.140	٥	مرتفعة
٥	يبادر / تبادر مديرة المدرسة بتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية للعمليات الإدارية والتربوية.	3.56	1.087	٦	مرتفعة
٤	يضع / تضع مديرة المدرسة خطط استباقية للتعامل مع المشكلات المحتملة.	3.53	1.119	٧	مرتفعة
البعد الرابع: الجدارات القيادية الإدارية		3.67	.969	مرتفعة	

يتبين من الجدول (25) أن درجة البعد الرابع (الجدارات القيادية الإدارية) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٦٩)، وقد جاءت سبع فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٣، ١، ٢، ٦، ٧، ٥، ٤) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٥٣) إلى (٣.٩٢)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (١.٠٣٥) و(١.١٤٠). وتعود هذه النتيجة إلى الخبرة المكتسبة المتعلقة بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم. كما يمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن هنالك اهتمام من قبل وزارة التعليم بالجدارات القيادية حيث سعى المسؤولون في الوزارة إلى تطوير جدارات جميع العاملين بصورة عامة وتطويرات جدارات مديري ومديرات المدارس بوجه خاص.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سفر (2017) في أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط".

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٣ (لدى مديرة المدرسة القدرة على تشكيل فرق العمل وتوزيع المهام) بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٤ (يضع / تضع مديرة المدرسة خطط استباقية للتعامل مع المشكلات المحتملة) بمتوسط حسابي (٣.٥٣).

• نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة، وتحديد رتبة ودرجة كل بعد، والدرجة الكلية للمحور، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة ودرجة أبعاد المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة

٢	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	البعد الرابع: الاستقرار الوظيفي	3.50	.983	١	مرتفعة
٢	البعد الثاني: التنمية المهنية	3.40	1.031	٢	مرتفعة
١	البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات	3.40	1.105	٣	مرتفعة
٣	البعد الثالث: ظروف العمل المادية والمعنوية	3.27	1.069	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	3.39	.971		متوسطة

يتبين من الجدول (26) أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في مدارس التعليم العام المتمثلة في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي) من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٩٧١). قد تعود هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية وموقف القيادات من الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لم يصل إلى المستوى المطلوب وقد يكون ذلك بسبب التحديث المستمر للأنظمة التي تحتاج فترة زمنية لظهور أثرها على العاملين فيها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهداب والمخلافي، 2020) في وجود مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية. ومع نتيجة دراسة (القحطاني، 2021) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بشكل عام بدرجة متوسطة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية في الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت.

ومع نتيجة دراسة (اليوسف، 2022) في أن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مخامرة، 2019) في أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة منخفضة.

وقد جاءت ثلاثة أبعاد بدرجة مرتفعة وهي على الترتيب البعد (٤، ٢، ١) وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٠ - ٣.٥٠) وانحرافات المعيارية بين (٠.٩٨٣ - ١.١٠٥)، وجاء بعد واحد بدرجة متوسطة وهو البعد (٣) وبلغ متوسطه (٣.٢٧) وانحرافه المعياري (١.٠٦٩).

وجاء في المرتبة الأولى البعد الرابع (الاستقرار الوظيفي) بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وفي المرتبة الأخيرة البعد الثالث (ظروف العمل المادية والمعنوية) بمتوسط حسابي (٣.٢٧).

وفيما يأتي النتائج التفصيلية على مستوى كل بعد من أبعاد المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة:

• البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات

الجدول (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد المشاركة في صنع القرارات من المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.	3.41	1.152	١	مرتفعة
٥	يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية لتخصصاتهم التي ينتسبون إليها.	3.41	1.244	٢	مرتفعة
٢	يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في بناء الخطط والبرامج.	3.40	1.192	٣	مرتفعة
٤	تهتم الإدارة بوضع ممارسات إدارية واضحة للمشاركة في صنع القرارات.	3.39	1.155	٤	متوسطة
١	يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في وضع الأهداف وطرق قياسها.	3.38	1.213	٥	متوسطة
البعد الأول: المشاركة في صنع القرارات		3.40	1.105	مرتفعة	

يتبين من الجدول (27) أن درجة البعد الأول (المشاركة في صنع القرارات) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠) وبانحراف معياري (١.١٠٥)، وقد جاءت ثلاث فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٣، ٥، ٢) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٤٠) إلى (٣.٤١)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (١.١٥٢) و(١.٢٤٤). وجاءت فقرتان بدرجة متوسطة وهما الفقرتان (٤، ١) وبلغ متوسطهما الحسابي على الترتيب (٣.٣٩، ٣.٣٨) كانت انحرافاتهما المعيارية على الترتيب (١.١٥٥، ١.٢١٣). وتعود هذه النتيجة إلى أثر الورشات والدورات التدريبية في إكساب مديري المدارس مهارات قيادية كمشاركة في صنع القرارات لما لها من أثر في تحمل مسؤولية تلك القرارات وجعلها أكثر قبولا لدى العاملين في المدرسة وهي تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليوسف (2022) ودراسة آل جمعان والغامدي (2022) في حصول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على درجة متوسطة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٣ (يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ١ (يتاح لمنسوبي/ات المدرسة المشاركة في وضع الأهداف وطرق قياسها) بمتوسط حسابي (٣.٣٨).

• البعد الثاني: التنمية المهنية

الجدول (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد التنمية المهنية من المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة

٢	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	تسهم برامج التدريب المهني في تنمية مهارات منسوبي/ات المدرسة.	3.56	1.123	١	مرتفعة
١	تهتم الإدارة ببرامج التدريب الداخلي والخارجي وتطوير مهارات منسوبي/ات المدرسة.	3.47	1.147	٢	مرتفعة
٤	تتيح الإدارة تكافؤ الفرص في التدريب المهني بين منسوبي/ات المدرسة.	3.39	1.149	٣	متوسطة
٣	تحدد الإدارة بصفة دورية احتياجات منسوبي/ات المدرسة التدريبية المهنية.	3.31	1.149	٤	متوسطة
٥	توفر الإدارة المدرسية الإمكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.	3.25	1.254	٥	متوسطة
البعد الثاني: التنمية المهنية		3.40	1.031	مرتفعة	

يتبين من الجدول (28) أن درجة البعد الثاني (التنمية المهنية) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠) وبانحراف معياري (١.٠٣١)، وقد جاءت فقرتان بدرجة مرتفعة وهما الفقرتان (١، ٢)، وبلغ متوسطهما الحسابي على الترتيب (٣.٥٦، ٣.٤٧) كانت انحرافاتها المعيارية على الترتيب (١.١٢٣، ١.١٤٧). وجاءت ثلاث فقرات بدرجة متوسطة وهي بالترتيب (٤، ٣، ٥) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٢٥) إلى (٣.٣٩)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (١.١٤٩) و(١.٢٥٤). وتعود هذه النتيجة لحرص مكتب التعليم في جنوب الطائف على التطوير المهني لمديري المدارس لهدف تحقيق جودة العملية التعليمية.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٢ (تسهم برامج التدريب المهني في تنمية مهارات منسوبي/ات المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٥ (توفر الإدارة المدرسية الإمكانيات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (٣.٢٥).

• البعد الثالث: ظروف العمل المادية والمعنوية

الجدول (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد ظروف العمل المادية والمعنوية من المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة

٢	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	تحرص الإدارة المدرسية على إطلاع منسوبيها/ منسوباتها على إجراءات الأمن والسلامة.	3.62	1.069	١	مرتفعة
٢	تتوافر في العمل الظروف المادية المناسبة من حيث التكيف والتدفئة والإضاءة والتهوية.	3.24	1.264	٢	متوسطة
٣	توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي المحفز للإبداع والابتكار.	3.22	1.219	٣	متوسطة
٥	تتناسب أعداد منسوبي/ات المدرسة مع حجم الغرف ولكاتب والمعامل المدرسية.	3.20	1.287	٤	متوسطة
١	تمتلك المدرسة التجهيزات المكتبية والمعملية والتكنولوجية التي تتلاءم مع احتياجات العمل.	3.05	1.281	٥	متوسطة
البعد الثالث: ظروف العمل المادية والمعنوية		3.27	1.069	متوسطة	

يتبين من الجدول (29) أن درجة البعد الثالث (ظروف العمل المادية والمعنوية) كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (١.٠٦٩)، وقد جاءت فقرة واحدة بدرجة مرتفعة وهي الفقرة (٤) وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وكان انحرافها المعياري (١.٠٦٩). وجاءت أربع فقرات بدرجة متوسطة وهي بالترتيب (٢، ٣، ٥، ١) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٠٥) إلى (٣.٢٤)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (١.٢١٩) و(١.٢٨٧). وتعود هذه النتيجة إلى كثرة أعداد الطلبة في الصفوف المدرسية، كما أن الصلاحيات المحدودة لمديري المدارس قد لا تشجع على إيجاد المناخ المدرسي المحفز على الإبداع والابتكار.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٤ (تحرص الإدارة المدرسية على إطلاع منسوبيها / منسوباتها على إجراءات الأمن والسلامة) بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ١ (تمتلك المدرسة التجهيزات المكتبية والمعملية والتكنولوجية التي تتلاءم مع احتياجات العمل) بمتوسط حسابي (٣.٠٥).

• البعد الرابع-الاستقرار الوظيفي:

الجدول (٣٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فقرات بعد الاستقرار الوظيفي من المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من الاستبانة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	٢
مرتفعة	١	1.100	3.79	تعمل إدارة المدرسة على تعزيز مبادئ الإخاء بين منسوبي/ات المدرسة.	٣
مرتفعة	٢	1.147	3.57	يتمتع منسوبي/ات المدرسة بقدر كافي من الحرية أثناء تأدية المهام والواجبات.	٢
مرتفعة	٣	1.144	3.47	تتعامل المدرسة مع منسوبيها/ منسوباتها وفق بطاقات الوصف الوظيفي.	١
مرتفعة	٤	1.207	3.45	تتبع إدارة التعليم سياسة التاهيل والتدريب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين/ الموظفات المتميزات.	٤
متوسطة	٥	1.224	3.20	يعتبر الأجر الذي تتقاضاه عادلاً مقارنةً بالأجور التي يتقاضاها موظفون يشغلون وظائف مشابهة لوظيفتك في مؤسسات أخرى.	٥
مرتفعة		.983	3.50	البعد الرابع: الاستقرار الوظيفي	

يتبين من الجدول (30) أن درجة البعد الرابع (الاستقرار الوظيفي) كانت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٩٨٣)، وقد جاءت أربع فقرات بدرجة مرتفعة وهي بالترتيب (٣، ٢، ١، ٤) والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣.٤٥) إلى (٣.٧٩)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (١.١٠٠) و(١.٢٠٧). وجاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة وهي الفقرة (٥) وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٠) وكان انحرافها المعياري (١.٢٢٤). وتعود هذه النتيجة إلى انعكاس ما يمتلكه مديري المدارس من مهارات على الاستقرار الوظيفي في مدارسهم حيث ساعد ذلك على تجاوز ظروف العمل المادية والمعنوية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اليوسف (2022) ودراسة آل جمعان والغامدي (2022) في حصول بعد الاستقرار الوظيفي على درجة متوسطة.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم ٣ (تعمل إدارة المدرسة على تعزيز مبادئ الإخاء بين منسوبي/ات المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم ٥ (يعتبر الأجر الذي تتقاضاه عادلاً مقارنة بالأجور التي يتقاضاها موظفون يشغلون وظائف مشابهة لوظيفتك في مؤسسات أخرى) بمتوسط حسابي (٣.٢٠).

• نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) اللامعلمي لدراسة العلاقة بين درجات أفراد العينة على محور الجدارات القيادية وأبعاده وبين درجاتهم على محور جودة الحياة الوظيفية، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (٣١) نتائج معامل الارتباط بين الإدارة الرقمية وتطوير الأداء الإداري

جودة الحياة الوظيفية							
المحور جودة الحياة الوظيفية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	البعد ٣: ظروف العمل للماديين والمهنيين	البعد ٢: التنمية المهنية	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات			
الجدارات القيادية	٠.٨٢٩	٠.٨٢٢	٠.٦٨٥	٠.٧٨٤	٠.٧٩٦	معامل الارتباط	البعد ١: الجدارات القيادية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
	٠.٧٤٠	٠.٧١٢	٠.٦٢٣	٠.٧٥٧	٠.٧٢٠	معامل الارتباط	البعد ٢: الجدارات القيادية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
	٠.٨٢٧	٠.٨٤٢	٠.٦٧٤	٠.٧٧٠	٠.٧٩٧	معامل الارتباط	البعد ٣: الجدارات القيادية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
	٠.٨٤٩	٠.٨٤٠	٠.٧٢٠	٠.٨٠٧	٠.٨٠٨	معامل الارتباط	البعد ٤: الجدارات القيادية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية	
	٠.٨٨٠	٠.٨٧٢	٠.٧٣١	٠.٨٣٤	٠.٨٤٦	معامل الارتباط	محور الجدارات القيادية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	القيمة الاحتمالية	

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على محور الجدارات القيادية وأبعاده ودرجاتهم على محور جودة الحياة الوظيفية، كانت جميعها مرتفعة وطردية ودالة إحصائياً، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط

بين المحور الأول ككل والمحور الثاني ككل (٠.٨٨٠) وهي قيمة مرتفعة، بينما تراوحت للأبعاد بين (٠.٦٢٣ - ٠.٨٧٢) وهي قيم دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جداً دالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. ويرى الباحث أن النتيجة التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ممارسة مديري مدارس التعليم العام للجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية في الأبعاد التالية (المشاركة في صنع القرارات، التنمية المهنية، ظروف العمل المادية والمعنوية، الاستقرار الوظيفي)، تُعد نتيجة منطقية، كون الجداريات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام تمثل قدرات نوعية متميزة من الجداريات (الإنسانية، التقنية، الشخصية، والإدارية) التي تتحد فيما بينها لتشكيل السلوك القيادي داخل المدارس، والذي يمكن توظيفه في ممارسة المهام والواجبات المختلفة بكفاءة وفاعلية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي ينعكس تأثيره على إنتاجية جميع العاملين في المدرسة، ويسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية، ويحقق الأهداف التربوية.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة سفر (2017) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة.

ومع نتيجة دراسة (Anupam Das et al, 2019) والتي توصلت النتائج إلى التأكيد على أهمية أبعاد الجداريات القيادية (الجداريات القيادية، الجداريات الفنية، الجداريات الإنسانية) وذلك لتحسين وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وضمناً مع نتيجة دراسة الحضرمي (2022) في وجود علاقة ارتباطية قوية جداً، وقوية بين ممارسة الجداريات القيادية وبين تحسين الأداء المدرسي.

• نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على الاستبانة تعزى للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها، نوع المدرسة، من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U) للكشف عن الفروق بين المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، نوع المدرسة)، واستخدم اختبار كروسكال واليز (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، المدرسة المنتسب/ة لها)، وذلك بعد التأكد من أن بيانات المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي الاعتدالي، وفيما يأتي توضيح لذلك:

• تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الجدول (٣٢) متوسطات الرتب ومجموع رتب إجابات العينة على الاستبانة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	البعد	النوع الاجتماعي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب
المحور الأول (الجداريات القيادية)	البعد ١: الجداريات القيادية الإنسانية	ذكر	٢٤٣	178.23	43311.00
		أنثى	١٠٩	172.63	18817.00
	البعد ٢: الجداريات القيادية التقنية	ذكر	٢٤٣	178.07	43270.00
		أنثى	١٠٩	173.01	18858.00
	البعد ٣: الجداريات القيادية الشخصية	ذكر	٢٤٣	181.77	44171.00
		أنثى	١٠٩	164.74	17957.00
	البعد ٤: الجداريات القيادية الإدارية	ذكر	٢٤٣	174.86	42491.00
		أنثى	١٠٩	180.16	19637.00
	الدرجة الكلية للمحور الأول (الجداريات القيادية)	ذكر	٢٤٣	178.76	43438.00
		أنثى	١٠٩	171.47	18690.00
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	ذكر	٢٤٣	175.00	42525.00
		أنثى	١٠٩	179.84	19603.00
	البعد ٢: التنمية المهنية	ذكر	٢٤٣	172.99	42035.50
		أنثى	١٠٩	184.33	20092.50
	البعد ٣: ظروف العمل للمادية والمعنوية	ذكر	٢٤٣	169.67	41229.50
		أنثى	١٠٩	191.73	20898.50
	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	ذكر	٢٤٣	175.65	42682.00
		أنثى	١٠٩	178.40	19446.00
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	ذكر	٢٤٣	173.93	42266.00
		أنثى	١٠٩	182.22	19862.00

الجدول (٣٣) اختبار مان وتني للكشف عن الفروق بين متوسطات رتب إجابات العينة على الاستبانة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المحور الأول (الجداريات القيادية)					
البعد ١: الجداريات القيادية الإنسانية	البعد ٢: الجداريات القيادية التقنية	البعد ٣: الجداريات القيادية الشخصية	البعد ٤: الجداريات القيادية الإدارية	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجداريات القيادية)	
12822.000	12863.000	11962.000	12845.000	12695.000	Mann-Whitney U
18817.000	18858.000	17957.000	42491.000	18690.000	Wilcoxon W
- .478	- .432	- 1.456	- .453	- .621	Z
.632	.666	.145	.650	.534	Asymp. Sig. (2-tailed)
غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	القرار
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)					
البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	البعد ٢: التنمية المهنية	البعد ٣: ظروف العمل للمادية والمعنوية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	
12879.000	12389.500	11583.500	13036.000	12620.000	Mann-Whitney U
42525.000	42035.500	41229.500	42682.000	42266.000	Wilcoxon W
- .414	- .972	- 1.886	- .236	- .707	Z
.679	.331	.059	.814	.480	Asymp. Sig. (2-tailed)
غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	غير دالّة	القرار

يتبين من الجدول السابق:

« بالنسبة للمحور الأول (الجداريات القيادية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل وعلى أبعاده كافة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05) . تعود هذه النتيجة إلى تماثل إدراك جميع أفراد العينة ذكورا وإناثا في تقدير أهمية الجداريات القيادية.

« وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضرمي (2022) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجدارات القيادية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث.

« بالنسبة للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل وعلى أبعاده كافة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05).

وق تعود هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من الموظفين والموظفات في مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف جميعاً التحقوا بورش عمل ودورات تدريبية حول الية تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

« وانضقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القحطاني، 2021) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

• تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (٣٤) اختبار كروسكال واليز اللامعلمي (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين

المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	البعد	المؤهل العلمي	العدد	الرتب المتوسط	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول (الجدارات القيادية)	البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	دبلوم	٣٤	200.10	2.112	2	.348	غير دال
		بكالوريوس	٣٧٩	174.58				
		ماجستير فاعلي	٣٩	169.69				
	البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	دبلوم	٣٤	219.16	12.003	2	.002	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	176.87				
		ماجستير فاعلي	٣٩	136.64				
	البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	دبلوم	٣٤	209.13	4.200	2	.122	غير دال
		بكالوريوس	٣٧٩	174.19				
		ماجستير فاعلي	٣٩	164.59				
	البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	دبلوم	٣٤	216.13	8.546	2	.014	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.82				
		ماجستير فاعلي	٣٩	146.83				
	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجدارات القيادية)	دبلوم	٣٤	212.62	6.896	2	.032	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.77				
		ماجستير فاعلي	٣٩	150.24				
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	البعد ١: للمشاركين في صنع القرارات	دبلوم	٣٤	215.03	9.183	2	.010	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	176.49				
		ماجستير فاعلي	٣٩	142.95				
	البعد ٢: التنمية المهنية	دبلوم	٣٤	219.69	9.143	2	.010	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.11				
		ماجستير فاعلي	٣٩	148.81				
	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	دبلوم	٣٤	209.04	5.359	2	.069	غير دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.62				
		ماجستير فاعلي	٣٩	154.45				
	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	دبلوم	٣٤	216.71	8.682	2	.013	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.75				
		ماجستير فاعلي	٣٩	146.82				
	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	دبلوم	٣٤	216.65	8.637	2	.013	دال
		بكالوريوس	٣٧٩	175.76				
		ماجستير فاعلي	٣٩	146.79				

يتبين من الجدول السابق:

« بالنسبة للمحور الأول (الجدارات القيادية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على البعدين الأول (الجدارات القيادية الإنسانية) والثالث (الجدارات القيادية الشخصية) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل (الجدارات القيادية) وبعديه الثاني (الجدارات القيادية التقنية) والرابع (الجدارات القيادية الإدارية) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت مستوى الدلالة لها أصغر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05).

« بالنسبة للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على البعد الثالث (ظروف العمل المادية والمعنوية) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل (جودة الحياة الوظيفية) وأبعاده الأول (المشاركة في صنع القرارات) الثاني (التنمية المهنية) والرابع (الاستقرار الوظيفي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت مستوى الدلالة لها أصغر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05).

« ومنه لإجراء المقارنات البعدية وتحديد جهة الفروق على المحورين والأبعاد الدالة إحصائياً استخدم اختبار مان وتني وفق الجدول (٣٥) :

يتبين من الجدول (٣٥):

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (دبلوم) و(بكالوريوس) على المحورين وأبعادهما لصالح (دبلوم).

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (دبلوم) و(ماجستير فأعلى) على المحورين وأبعادهما لصالح (دبلوم). قد تعود هذه النتيجة إلى حرص حملة الدبلوم على اثبات قدراتهم بالعمل.

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى) على البعد الثاني (الجدارات القيادية التقنية) من المحور الأول وعلى البعد الأول (المشاركة في صنع القرارات) من المحور الثاني لصالح (بكالوريوس)، بينما لم تكن بقية الفروق بين المجموعتين دالة إحصائياً. قد تعود هذه النتيجة إلى رغبة حملة البكالوريوس على التدريب المتعلق بالجدارات القيادية التقنية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سفر (2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي.

الجدول (٣٥) اختبار مان وتني للكشف عن الفروق بين متوسطات رتب إجابات العينة على المحاور والأبعاد الدالة إحصائياً من الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجموعات	البعد ٢: الجداريات القيادية التقنية	البعد ٤: الجداريات القيادية الإدارية	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجداريات القيادية)	البعد ١: المشاركات في صنع القرارات	البعد ٢: التمتع المهنية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)
الفرق بين مجموعتي (ديبلوم و(بكالوريوس)	Mann-Whitney U	3570.000	3638.500	3736.000	3687.000	3523.000	3611.500
	Wilcoxon W	42630.000	42698.500	42796.000	42747.000	42583.000	42671.500
	Z	-2.358-	-2.226-	-2.022-	-2.128-	-2.459-	-2.277-
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.018	.026	.043	.033	.014	.022
الفرق بين مجموعتي (ديبلوم و(ماجستير فأعلى)	القرار	دالت	دالت	دالت	دالت	دالت	دالت
	Mann-Whitney U	385.500	420.000	442.000	409.000	414.500	442.500
	Wilcoxon W	1165.500	1200.000	1222.000	1189.000	1194.500	1207.500
	Z	-3.077-	-2.698-	-2.445-	-2.822-	-2.763-	-2.613-
الفرق بين مجموعتي (بكالوريوس و(ماجستير فأعلى)	Asymp. Sig. (2-tailed)	.002	.007	.014	.005	.006	.009
	القرار	دالت	دالت	دالت	دالت	دالت	دالت
	Mann-Whitney U	4163.500	4526.500	4637.500	4386.000	4609.000	4518.500
	Wilcoxon W	4943.500	5306.500	5417.500	5166.000	5389.000	5298.500
الفرق بين مجموعتي (بكالوريوس و(ماجستير فأعلى)	Z	-2.378-	-1.705-	-1.493-	-1.968-	-1.553-	-1.719-
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.017	.088	.135	.049	.120	.086
	القرار	دالت	غير دالت	غير دالت	دالت	غير دالت	غير دالت
	غير دالت	غير دالت	غير دالت	غير دالت	غير دالت	غير دالت	غير دالت

• تبعاً لمتغير طبيعة العمل الحالي:

يتبين من الجدول (٣٦):

« بالنسبة للمحور الأول (الجداريات القيادية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل وعلى أبعاده كافة تُعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05) . وتعود هذه النتيجة إلى أن الجداريات القيادية أصبحت ثقافة لدى المؤسسات التربوية ولجميع المنتسبين إليها.

« وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضرمي (2022) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجداريات القيادية بشكل عام تعزى لمتغير طبيعة العمل؛ لصالح العاملين في وظيفة (وكيل/ة).

الجدول (٣٦) اختبار كروسكال واليز اللامعلمي (Kruskal–Wallis) للكشف عن الفروق بين المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي

المحور	البعد	طبيعة العمل الحالي	العدد	متوسط الرتب	تربيع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول (الجدارات القيادية)	البعد ١: الجداريات القيادية الإنسانية	معلم / معلمة	٢٣٥	171.39	2.651	2	.266	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	180.61				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	199.08				
	البعد ٢: الجداريات القيادية التقنية	معلم / معلمة	٢٣٥	173.70	3.430	2	.180	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	170.84				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	204.72				
	البعد ٣: الجداريات القيادية الشخصية	معلم / معلمة	٢٣٥	173.43	1.435	2	.488	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	176.78				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	194.44				
	البعد ٤: الجداريات القيادية الإدارية	معلم / معلمة	٢٣٥	171.31	1.857	2	.395	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	186.32				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	188.10				
	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجدارات القيادية)	معلم / معلمة	٢٣٥	172.06	1.882	2	.390	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	180.55				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	195.15				
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	معلم / معلمة	٢٣٥	172.07	2.286	2	.319	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	191.81				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	172.59				
	البعد ٢: التنمية المهنية	معلم / معلمة	٢٣٥	170.95	3.371	2	.306	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	190.96				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	181.04				
	البعد ٣: ظروف العمل للماديات والمعنوية	معلم / معلمة	٢٣٥	168.41	5.742	2	.057	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	200.17				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	177.90				
	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	معلم / معلمة	٢٣٥	172.41	1.164	2	.559	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	185.56				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	183.03				
	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	معلم / معلمة	٢٣٥	171.12	2.306	2	.316	غير دال
		إداري / إدارية	٧٨	191.11				
		تشكيلات مدرسية	٣٩	179.72				

◀ بالنسبة للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل وعلى أبعاده كافة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (0.05). وتعود هذه النتيجة إلى حرص كل من المعلم والإداري والعاملين في التشكيلات المدرسية على تحقيق جودة العمل.

• تبعاً لمتغير المدرسة المنتسب/ة لها:

الجدول (٣٧) اختبار كروسكال واليز الالامعلمي (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين

المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تُعزى لمتغير المدرسة المنتسب/ة لها

المحور	البعد	المدرسة المنتسب/ة لها	العدد	المتوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول (الجدارات القيادية)	البعد ١: الجدارات القيادية الإنسانية	مدرسة حكومية	٣٣٦	177.78	5.666	2	.059	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	182.05				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	69.50				
	البعد ٢: الجدارات القيادية التقنية	مدرسة حكومية	٣٣٦	173.75	3.413	2	.181	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	215.14				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	193.30				
	البعد ٣: الجدارات القيادية الشخصية	مدرسة حكومية	٣٣٦	176.48	5.400	2	.067	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	199.31				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	82.00				
	البعد ٤: الجدارات القيادية الإدارية	مدرسة حكومية	٣٣٦	175.44	4.669	2	.097	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	209.60				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	106.30				
	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجدارات القيادية)	مدرسة حكومية	٣٣٦	175.98	3.665	2	.160	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	201.38				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	106.00				
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	مدرسة حكومية	٣٣٦	175.02	8.246	2	.016	دال
		مدرسة أهلية	٢١	221.31				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	85.00				
	البعد ٢: التنمية المهنية	مدرسة حكومية	٣٣٦	175.56	4.341	2	.114	غير دال
		مدرسة أهلية	٢١	207.62				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	107.30				
	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	مدرسة حكومية	٣٣٦	174.05	6.427	2	.040	دال
		مدرسة أهلية	٢١	226.29				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	126.90				
	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	مدرسة حكومية	٣٣٦	176.65	6.997	2	.030	دال
		مدرسة أهلية	٢١	200.33				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	66.80				
	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	مدرسة حكومية	٣٣٦	175.33	6.871	2	.032	دال
		مدرسة أهلية	٢١	215.55				
		مدرسة عالمية/ أجنبية	٥	88.60				

يتبين من الجدول السابق:

« بالنسبة للمحور الأول (الجدارات القيادية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل وعلى أبعاده كافة تُعزى لمتغير المدرسة المنتسب/ة لها إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٥).

« بالنسبة للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على البعد الثاني (التنمية المهنية) من المحور الثاني تُعزى لمتغير المدرسة المنتسب/ة لها إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة

المعنوية (٠.٠٥). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) α بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل (جودة الحياة الوظيفية) وعلى أبعاده الأول (المشاركة في صنع القرارات) والثالث (ظروف العمل المادية والمعنوية) والرابع (الاستقرار الوظيفي) تعزى لتغير المدرسة المنتسب/ة لها إذ كان مستوى الدلالة لها أصغر من قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٥).

ومنه لإجراء المقارنات البعدية وتحديد جهة الفروق على المحور الثاني وأبعاده الدالة إحصائياً استخدم اختبار مان وتني وفق الآتي:

الجدول (٣٨) اختبار مان وتني للكشف عن الفروق بين متوسطات رتب إجابات العينة على المحور الثاني

وأبعاده الدالة إحصائياً من الاستبانة تعزى لتغير المدرسة المنتسب/ة لها

المجموعات	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)
الفرق بين مجموعتي (مدرسة حكومية) و(مدرسة أهلية)	Mann-Whitney U	2525.000	2413.000	2639.500
	Wilcoxon W	55826.000	55714.000	55940.500
	Z	-2.023	-2.273	-1.759
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.043	.023	.079
	القرار	دالّة	دالّة	غير دالّة
الفرق بين مجموعتي (مدرسة حكومية) و(مدرسة عالمية/أجنبية)	Mann-Whitney U	400.500	602.500	306.000
	Wilcoxon W	415.500	617.500	321.000
	Z	-1.959	-1.003	-2.403
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.049	.316	.016
	القرار	دالّة	غير دالّة	دالّة
الفرق بين مجموعتي (مدرسة أهلية) و(مدرسة عالمية/أجنبية)	Mann-Whitney U	9.500	17.000	13.000
	Wilcoxon W	24.500	32.000	28.000
	Z	-2.828	-2.319	-2.576
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.005	.020	.010
	القرار	دالّة	دالّة	دالّة

يتبين من الجدول السابق:

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (مدرسة حكومية) و(مدرسة أهلية) على البعدين الأول والثالث لصالح (مدرسة أهلية)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً على البعد الرابع وعلى المحور الثاني ككل. وتعود هذه النتيجة إلى أن بعض المدارس الأهلية تكون الظروف المادية والمعنوية أفضل من المدارس الحكومية

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (مدرسة حكومية) و(مدرسة عالمية/أجنبية) على البعدين الأول والرابع لصالح (مدرسة حكومية)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً على البعد الثالث وعلى المحور الثاني ككل. وتعود هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التعليم بالحاق مديري المدارس بورش العمل والدورات التدريبية التي تسهم في مشاركة العاملين في صنع القرار وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.

« وجود فرق دال إحصائياً بين مجموعتي (مدرسة أهلية) و (مدرسة عالمية/ أجنبية) على المحور الثاني ككل وعلى أبعاده الأول والثالث والرابع لصالح (مدرسة أهلية). قد تعود هذه النتيجة إلى حرص بعض المدارس الأهلية على التميز من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاستقرار الوظيفي مما سينعكس على جودة الأداء فيها.

• تبعاً لتغير نوع المدرسة:

الجدول (٣٩) متوسطات الرتب ومجموع رتب إجابات العينة على الاستبانة تعزى لتغير نوع المدرسة

المحور	البعد	نوع المدرسة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب
المحور الأول (الجداريات القيادية)	البعد ١: الجداريات القيادية الإنسانية	بنين	٢٤٢	178.62	43225.50
		بنات	١١٠	171.84	18902.50
	البعد ٢: الجداريات القيادية التقنية	بنين	٢٤٢	177.88	43046.00
		بنات	١١٠	173.47	19082.00
	البعد ٣: الجداريات القيادية الشخصية	بنين	٢٤٢	181.79	43992.00
		بنات	١١٠	164.87	18136.00
	البعد ٤: الجداريات القيادية الإدارية	بنين	٢٤٢	174.43	42212.00
		بنات	١١٠	181.05	19916.00
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	الدرجة الكلية للمحور الأول (الجداريات القيادية)	بنين	٢٤٢	178.83	43276.00
		بنات	١١٠	171.38	18852.00
	البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	بنين	٢٤٢	174.12	42137.00
		بنات	١١٠	181.74	19991.00
	البعد ٢: التنمية المهنية	بنين	٢٤٢	172.90	41843.00
		بنات	١١٠	184.41	20285.00
	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	بنين	٢٤٢	169.46	41008.50
		بنات	١١٠	192.00	21119.50
	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	بنين	٢٤٢	175.31	42424.50
		بنات	١١٠	179.12	19703.50
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)	بنين	٢٤٢	173.62	42015.50
		بنات	١١٠	182.84	20112.50

الجدول (٤٠) اختبار مان وتني للكشف عن الفروق بين متوسطات رتب إجابات العينة على الاستبانة تعزى

لتغير نوع المدرسة

المحور الأول (الجداريات القيادية)					
البعد ١: الجداريات الإنسانية	البعد ٢: الجداريات التقنية	البعد ٣: الجداريات الشخصية	البعد ٤: الجداريات الإدارية	الدرجة الكلية للمحور ١ (الجداريات القيادية)	
12797.500	12977.000	12031.000	12809.000	12747.000	Mann-Whitney U
18902.500	19082.000	18136.000	42212.000	18852.000	Wilcoxon W
-.580-	-.377-	-1.450-	-.568-	-.636-	Z
.562	.706	.147	.570	.525	Asymp. Sig. (2-tailed)
غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	القرار
المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية)					
البعد ١: المشاركة في صنع القرارات	البعد ٢: التنمية المهنية	البعد ٣: ظروف العمل المادية والمعنوية	البعد ٤: الاستقرار الوظيفي	الدرجة الكلية للمحور ٢ (جودة الحياة الوظيفية)	
12734.000	12440.000	11605.500	13021.500	12612.500	Mann-Whitney U
42137.000	41843.000	41008.500	42424.500	42015.500	Wilcoxon W
-.653-	-.987-	-1.931-	-.327-	-.789-	Z
.514	.323	.059	.744	.430	Asymp. Sig. (2-tailed)
غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	غير دالّ	القرار

يتبين من الجدول السابق:

« بالنسبة للمحور الأول (الجداريات القيادية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول ككل وعلى أبعاده كافة تُعزى لمتغير نوع المدرسة إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٥) وتعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات وورش العمل تعقد لمدارس البنين والبنات بهدف تطوير ممارسات الجداريات القيادية.

« بالنسبة للمحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني ككل وعلى أبعاده كافة تُعزى لمتغير نوع المدرسة إذ كان مستوى الدلالة لها أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (٠.٠٥). وتعزى هذه النتيجة أن الدورات والورش تعقد لمدارس البنين والبنات بهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية.

• توصيات الدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- « تدريب مديري المدارس على آلية التعامل مع البيانات المؤرشفة في صناعة القرارات، وإعطاء ورش عمل لمديري المدارس في كيفية استخدام التقنية في إقامة الندوات والمؤتمرات المختلفة.
- « تجهيز المدارس بكل الإمكانيات التي تسهم في تحقيق جودة الأداء في داخل المؤسسة التربوية من تجهيزات مدرسية ومكتبات ومعامل مدرسية وملاعب تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- « إيجاد منظومة مدرسية من خلال وزارة التعليم تحرص على توفير متطلبات جودة الحياة الوظيفية داخل المدارس من خلال توضيح آليته المشاركة في صنع القرارات ووضع الأهداف.
- « دعم تكافؤ الفرص وتوفير التدريب الدائم والمستمر لجميع منسوبي المدرسة من خلال تحديد احتياجات التدريب بصفة دائمة ودورية.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- البربري، محمد. (٢٠٢١). تطوير الجداريات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٤، ١٠٣-١٨٢.
- برويس، وردة؛ هادف، نجاة ساسي. (٢٠١٨). أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (٥)، ٢٢٣ - ٢٤٤.
- البليهشي، محمد ماجد، وآخرون. (٢٠١٨). أثر التدريب على الجداريات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية، ١٥ (٨٠)، ١ - ٣٨.

- البياري، سمر سعيد محمود. (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٨). *مراجع إدارة الأعمال: جودة الحياة الوظيفية QWI في منظمات الأعمال العصرية*. دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- حسن، عزت عبد الحميد. (٢٠١١). *الإحصاء النفسي والتربوي: تطبيقات باستخدام برنامج SPSS 18*. دار الفكر العربي.
- الحسيني، عزة أحمد. (٢٠١٥). *الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية*. مجلة الإدارة التربوية، ٢ (٥)، ١٥ - ٦٤.
- الحضرمي، نوف بنت خلف. (٢٠٢٢). *الجداريات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي*. مجلة العلوم التربوية، ٣٠ (١)، ١١١-١٧٥.
- الخراشي، نوره؛ أبو حسان، إلهام؛ الحمدان، تغريد؛ الشهراني، مها؛ إسماعيل، ندى. (٢٠١٨). *جداريات مدير المدرسة*. مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
- الدمرداش، أحمد محمد. (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الربابعة، فاطمة. (٢٠٢٠). *إطار مقترح لقياس وتطوير جداريات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦ (٤)، ٧١١-٧٣٨.
- رشاد، محمد؛ عباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). *الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح*. مجلة الإدارة التربوية، ٧ (٢٥)، ١٠٥-٢٠٧.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- سرحان، ياسر عبد الله. (٢٠١٤). *المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة*. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سفر، منال بنت عبد الرحمن. (٢٠١٧). *الجدارية الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية*. مجلة القراءة والمعرفة، ١٩٤، ٢٠٠-٢١٦.
- السلمي، أحمد سليم؛ الكريعاني، محمد كشميم. (٢٠٢٢). *تطوير الجداريات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح*. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢ (٧)، ٥٣١-٥٧١.
- السلمي، أحمد سليم؛ الكريعاني، محمد. (٢٠٢٢). *تطوير الجداريات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية*. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢ (٧)، ٥٣١-٥٧١.
- شميلان، عبد الوهاب بن شباب. (٢٠١٩). *كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين*. المجلة العربية للإدارة، ٣٩ (٢)، ٢١٥-٢٣٦.

- الشهري، نورة زايد. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٧ (٦)، ٢٢٨ - ٢٦٩.
- طه، حسنين السيد؛ زايد، حسني جلال؛ عبد المقصود. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (١)، ٣١ - ٣١.
- العتيبي، ابتسام تركي سالم؛ العقالي، أماني أحمد محمود. (٢٠٢٢). الجداريات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (٢٤)، ٣٥ - ٦٢.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها 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* (٢٠)، ٤٢٣ - ٤٥٦.
- القحطاني، شفاء مسفر. (٢٠٢١). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية في الإدارات المدرسية بمدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت. جامعة الكويت.
- مخامرة، كمال. (٢٠١٩). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، ١٤ (٢)، ٢٠٤ - ٢٣٠.
- الناجي، عبد السلام عمر. (٢٠١٩). برنامج إعداد وتأهيل القيادات التعليمية، أحد برامج ومبادرات وزارة التعليم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، قدم كورقة عمل في مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، بمعهد الإدارة العامة بالرياض.
- نظيف، إيناس ممدوح؛ رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠٢٠). تأثير المعرفة الضمنية على الجداريات القيادية للقيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ٥٠٩ - ٥٢٤.
- هاشم، نهلة؛ والسلامية، ليلى. (٢٠٢٠). جداريات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ١٣، ٨٥ - ١٤٧.
- الهداب، تغريد حمد؛ الخلافي، عبد الملك طاهر. (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحترق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينات من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٣)، ٢٣٣ - ٢٥٥.

• ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Heery, E., & Mike, N. (2015). A Dictionary of Human Resource Management^(2nd ed). Oxford University.
- Mayakkannan.R. (2020). Impact on quality of work life of doctors with special to Chennai district, UGC care Journal, 31, 0971-2143.
- Pavithra, S., & Barani, G. (2012). A Study on Quality of Work Life of Lawyers in Coimbatore District. Indian Streams Research Journal, 2, 18-32.

- Pitchandi, B, Sumanta, B & Aswatha K.(2020). Dimensionality and Antecedents of Quality of Work Life.sumedha Journal of Management ,
- Srivastava, S.,&. Kanpur, R. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. IOSR Journal of Business and Management, 16, P. 54 – 59.
- Tabassum, A. (2012). Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. European Journal of Business and Management, 4, 78 – 89.

