

## جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض

ندى ناصر المويهان

كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
n0573227@gmail.com

هيفاء منصور الدخيل

قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، وقياس أبعادها الخمسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الضغط القيادي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي)، بالإضافة إلى تحديد الفروقات في هذه الأبعاد باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع الهادف إلى الوصف والتفسير للظواهر الإدارية الحالية، واعتمدت الدراسة على أداة استبانة وزعت على عينة من الإداريين والإداريات في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية داخل مدينة الرياض بلغ عددهم (126).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تقييم جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط يميل إلى المرتفع في مجمل الأبعاد مع تفاوت بينها، حيث كان أعلى متوسط لُبعد بيئة العمل، يليه بُعد الأمن الوظيفي، في حين حصل بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على أقل متوسط. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجنس (لصالح الإناث في بعض الأبعاد)، والمؤهل العلمي (لصالح حملة الدكتوراه والماجستير في أبعاد محددة)، وعدد سنوات الخبرة.

كما أظهرت النتائج أهمية تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية، وتفعيل المشاركة الإدارية، ودعم التوازن بين الحياة والعمل، كخطوات لتحسين بيئة العمل الإداري، واختتمت البحث بجملة من التوصيات العملية، من أبرزها: إشراك الهيئة الإدارية بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار، وتطبيق ممارسات إدارية عادلة وشفافة، وتوفير بيئة عمل داعمة تحترم التوازن بين حياة الفرد المهنية والخاصة، وتكثيف برامج التطوير المهني، وفتح إدارة مستقلة

تعنى بجودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم، تتولى وضع السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتحسين جودة العمل الإداري، كما أوصت الباحثة بضرورة إجراء دراسات مماثلة تشمل مناطق تعليمية أخرى، وإدراج الجوانب النفسية والاجتماعية ضمن أطر التقييم المستقبلية.  
**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، الهيئة الإدارية، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، التعليم العام، منطقة الرياض.

## Quality of Work Life among Administrative Staff in Public Education Schools in the Riyadh Region

**Nada Nasser Almuwaihian**

College of Business Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia  
n0573227@gmail.com

**Haifa Mansour Aldakhil**

Department of Public Administration, College of Business Administration, King Saud University,  
Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract

The study aimed to identify the level of quality of work life among the administrative staff in public schools in the Riyadh region, measuring its five dimensions (participation in decision-making, leadership pressure, work-life balance, wages and rewards, and job stability and security). It also identified differences in these dimensions based on gender, educational qualifications, and years of experience.

The descriptive-analytical approach was used due to its suitability for the nature of the subject, which aims to describe and explain current administrative phenomena. The study relied on a questionnaire distributed to a sample of (126) male and female administrators in public elementary, middle, and secondary schools in Riyadh.

The results of the statistical analysis showed that the assessment of quality of work life was average to high across all dimensions, with variations between them. The highest average was for the work environment dimension, followed by the job security dimension, while the lowest average was for participation in decision-making. The results also revealed statistically significant differences based on gender (in favor of females in some dimensions), educational qualifications (in favor of those with doctorates and master's degrees in specific dimensions), and years of experience. The results also demonstrated the importance of developing administrative systems and regulations, activating administrative participation, and supporting work-life balance as steps to improve the administrative work environment. The study concluded with a set of practical recommendations, most notably: greater involvement of the administrative body in the decision-making process, implementing fair and transparent administrative practices, providing a supportive work environment that respects the balance between the individual's professional and private life, intensifying professional development programs, and establishing an independent department concerned with the quality of work life within the Ministry of Education, which would be responsible for developing policies and strategies to improve the quality of administrative work. The researcher also recommended conducting similar studies covering other educational regions and incorporating psychological and social aspects into future evaluation frameworks.

**Keywords:** Quality of Work Life, Administrative Body, Work Environment, Job Satisfaction, Public Education, Riyadh Region.

## الفصل الأول: إطار الدراسة

### 1-1 المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة عالمياً، أصبحت المؤسسات في جميع أنحاء العالم تدرك أهمية تمكين الموظفين وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، يعكس هذا التحول في المنظور إدراكاً أساسياً بأن مفتاح نجاح

أي منظمة لا يكمن في كفاءتها التشغيلية فحسب، بل أيضًا في قدرتها على الاستفادة من إمكانيات القوى العاملة لديها.

الموظفون يشار إليهم غالبًا على أنهم أعظم أصول الشركة، فهم جزء عظيم من نموها وابتكارها ورفاهيتها بشكل عام، وبهذا أصبح تمكين الموظفين من العوامل المحورية في الحفاظ على قوى عاملة متحمسة وملتزمة ومنجدة، وبالتالي تعزيز الرخاء التنظيمي (المرعبة، 2013).

إن جودة الحياة الوظيفية من أهم مواضيع العصر الحديث، نظراً لأهمية الكوادر البشرية وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات في جذب هذه الكوادر وتوفير بيئة داعمة ومريحة لها، أدى ذلك إلى دراسة وتبني برامج لجودة الحياة الوظيفية تضمن تنمية الموارد البشرية وتحقيق فرص التطور والتنمية والنمو الوظيفي لها، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة ومريحة (العزيمي وزيد، 2024).

ومن هنا، فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يشمل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى منح الموظفين قدرًا أكبر من الاستقلالية والتحكم والتأثير في عملهم، يتضمن ذلك السماح للأفراد باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمساهمة بأرائهم الفريدة في مهمة المنظمة. عندما يشعر الموظفون بالتمكين وجودة الحياة الوظيفية، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام والشعور بالملكية على عملهم.

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين المتمكنين هم أكثر عرضة لأن يكونوا استباقيين ومبتكرين وقادرين على التكيف مع التغيير، وكلها سمات حاسمة للقدررة التنافسية للمنظمة في مشهد الأعمال المعاصر (غديري، 2022).

وفي عصر التغيير السريع والتعقيد المتزايد، تُعد قدرة الموظفين على المساهمة بشكل هادف وتمكين الموظفين وتحسين جودة الحياة الوظيفية من الاعتبارات المحورية للمؤسسات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك المملكة العربية السعودية.

ومن خلال تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار وتعزيز ثقافة التمكين، تستطيع المملكة العربية السعودية إنشاء قطاع عام أكثر مرونة واستجابة في الوقت نفسه، من خلال تعزيز نوعية الحياة العملية يمكن للمملكة العربية السعودية جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها، مما يساهم في نهاية المطاف في التنمية وتحقيق رؤية 2030.

## 2-1 مشكلة الدراسة

تلعب المملكة العربية السعودية دوراً محورياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكجزء من برنامج إصلاح رؤية 2030، هناك تركيز متزايد على تحسين جودة الحياة العملية لموظفي الدولة. وينطوي ذلك على تعزيز تمكينهم داخل مكان العمل، وتحسين حياتهم الوظيفية، وضمان رفاهيتهم والاعتراف بمساهماتهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة العملية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام، وهي خطوة حيوية نحو تحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تُعد جودة الحياة الوظيفية مفهوماً أساسياً في الإدارة التنظيمية الحديثة، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وفي سياق المملكة العربية السعودية، يعني تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام، تزويدهم بالاستقلالية والأدوات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات، الأمر الذي لا يعزز معنوياتهم فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي.

وتركز برنامج رؤية 2030 بقوة على كفاءة المواد البشرية وفعاليتها وشفافيتها، ويُعد تحسين جودة حياة الموظفين العملية جزءاً لا يتجزأ من هذا التحول، ومن خلال دراسة كيفية قيام المملكة العربية السعودية بتحسين جودة الحياة العملية في مبادراتها الإصلاحية، سيوفر هذا البحث رؤى قيمة حول التقدم المحرز والتحديات التي لا تزال قائمة.

## 3-1 أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيسي:** ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام في منطقة الرياض؟
- ما هو النمط القيادي في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض؟
- ما مدى التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض؟

- ما مستوى العدالة في توزيع الأجور والمكافآت وما مدى وضوح السياسات المتعلقة بها داخل بيئة العمل لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى الاستقرار الوظيفي والأمان النفسي لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض؟
- ما هي المعوقات التي تواجه الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض؟

#### 4-1 أهداف الدراسة

**الهدف الرئيسي:** التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للهيئة الادارية في مدارس التعليم العام ويتفرع عنها الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى مشاركة الموظفين الإداريين في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في عملية اتخاذ القرارات.
- التعرف على النمط القيادي في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.
- التعرف مدى التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.
- التعرف على مستوى العدالة في توزيع الأجور والمكافآت ومدى وضوح السياسات المتعلقة بها داخل بيئة العمل لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.
- التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي والأمان النفسي لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.
- التعرف على المعوقات التي تواجه الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.

#### 5-1 أهمية الدراسة

**أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):**

- يساهم البحث في سد الفجوة البحثية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

- يفتح المجال لدراسات مستقبلية تقارن بين جودة الحياة الوظيفية بين مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية باختلاف المناطق، أو بين المدارس الحكومية والخاصة، حيث تُعد هذه الدراسة- على حد علم الباحثة- من الدراسات القليلة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام.

- يعزز ويدعم الاتجاهات الحديثة التي تجعل جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين وسيلة لرفع الكفاءة والفعالية الإدارية.

- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة بتوصياتها في توجيه الباحثين إلى تناول الموضوع من زوايا أخرى.

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- قد تحسن هذه الدراسة بيئة العمل للكوادر الإدارية من خلال طرح مؤشرات تساعد متخذي القرار على تطوير بيئة العمل بما يحقق الرضا الوظيفي.

- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة العمل في المدارس من خلال الحد من المعوقات التي تواجه أعضاء الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض.

- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في فتح الآفاق والتطلعات لدى الكادر الإداري من خلال العمل على تفعيل أبعاد جودة الحياة الوظيفية: المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام.

- تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال رفع كفاءة الأداء الحكومي والاهتمام بجودة بيئة العمل.

#### 6-1 حدود ومحددات الدراسة

**الحدود الموضوعية:** حد البحث في إطاره الموضوعي بقياس مستوى جودة الحياة العملية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام في الأبعاد الخمسة الآتية (المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي).

**الحدود المكانية:** حد البحث في إطاره المكاني بدراسة مدارس التعليم العام في منطقة الرياض.

**الحدود الزمانية:** حد البحث في إطاره الزمني 2025.

المحددات: تُعد جودة الحياة العملية من البنى التي يمكن أن تتغير بمرور الوقت، وقد لا يرصد البحث الاتجاهات طويلة المدى أو تطور هذه العوامل داخل المملكة العربية السعودية، وقد لا تشمل الدراسة جميع المتغيرات ذات الصلة أو تجمع البيانات من كل قطاع أو إدارة، ومن الممكن أن تؤدي المحددات المفروضة على الوقت أو توفر البيانات إلى الحد من عمق البحث ونطاقه، مما يؤثر على شمولية استنتاجاته.

### 7-1 مصطلحات الدراسة

**جودة الحياة الوظيفية:** تُعد جودة الحياة العملية مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الرفاهية العامة للموظفين في المملكة العربية السعودية، وهو ينطوي على عوامل مختلفة مثل التوازن بين العمل والحياة، والأمن الوظيفي، والصحة والسلامة، وتصميم الوظائف، وبيئة العمل الشاملة.

يُعد تحسين نوعية الحياة العملية للموظفين أمرًا ضروريًا لضمان سلامتهم الجسدية والعقلية، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي (المغربي، 2004).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: ممارسات إدارية فعالة تقوم بها قيادة المدرسة ووزارة التعليم ككل تهدف إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمنسوبيها وزيادة رفاقتهم واستقرارهم في وظائفهم.

يتضح لنا مما سبق: أن جودة الحياة الوظيفية تُعد من المحاور الرئيسية التي تركز عليها رؤية 2030 حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة وداعمة ومنتجة تساهم في تحسين رضا الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، تشمل جودة الحياة الوظيفية عدة محاور:

- بيئة عمل مريحة وآمنة: ضمان توفر أماكن عمل صحية وآمنة تحفز الموظفين على أداء أفضل.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: دعم سياسات مرنة تمكن الموظفين من تحقيق التوازن بين التزاماتهم المهنية والأسرية.
- العدالة والمساواة: ضمان تكافؤ الفرص بشكل عادل بين جميع الموظفين.
- التطوير المهني: توفير برامج تدريب وتأهيل تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

### 1-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يُعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) من المفاهيم المتعددة الأبعاد التي تنطوي على مدى شعور الموظفين بالرضا والتوازن والراحة في بيئة عملهم، وتشمل مختلف الجوانب المهنية، النفسية، الاجتماعية، والتنظيمية، وقد تطور هذا المفهوم منذ السبعينيات، حيث اعتبره (Walton 1973) إطارًا متكاملًا يركز على تحسين بيئة العمل من خلال ثمانية أبعاد رئيسية تشمل: الأمان الوظيفي، ظروف العمل المناسبة، فرص التنمية، المساواة، التوازن بين العمل والحياة، والاعتراف بجهود العاملين.

وتعرفها منى المطيري وهيفاء الدخيل (2017م) الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل توفير حياة عملية جيدة، وتشمل: ظروف بيئة العمل، الخصائص الوظيفية، الأجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في القرارات (ص112)، وفي السياق ذاته، يشير (Lawler 1982) إلى أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم وتوفير بيئة تشجع على الاستقلالية والاحترام المتبادل.

هذا الطرح يؤكد أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على توفير مزايا مادية فقط، بل تشمل أيضًا الدعم النفسي، والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وفي البيئة التربوية، تُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها مدى شعور الإداريين والمعلمين بالرضا والاستقرار في بيئة العمل المدرسية، بما يساهم في تعزيز انتمائهم الوظيفي ودفاعيتهم نحو أداء مهامهم بفعالية (خليل، 2021؛ العمري، 2017).

وقد ذهب أبو زنادة (2019) إلى أن جودة الحياة الوظيفية في البيئة التعليمية ترتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على توفير بيئة محفزة تتسم بالعدالة في توزيع الأعباء، وتقدير جهود الإداريين، ووجود قنوات اتصال فعالة بينهم وبين القيادات العليا.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة (Kanten and Sadullah 2012) أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط إيجابًا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مشيرة إلى أهمية دور المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية في تعزيز هذا المفهوم. كما أشار (Gupta and Sharma 2021) إلى أن المؤسسات التي تهتم بتحسين جودة الحياة الوظيفية تحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التوتر المهني.

## 2-2 التعليم في المملكة العربية السعودية

نشأة وتطور التعليم العام: كانت بداية التعليم العام في المملكة العربية السعودية رسميًا عام 1344هـ (1926م) بإنشاء مديرية المعارف، التي كانت البذرة الأولى لنظام التعليم الحديث (وزارة التعليم، 2024أ). وفي عام 1373هـ (1953م)، تحولت المديرية إلى وزارة المعارف، وأسندت إليها مهمة الإشراف على التعليم العام للبنين ثم أنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات عام 1379هـ (1960م)، والتي اندمجت لاحقًا مع وزارة المعارف في عام 1423هـ (2002م) تحت مسمى وزارة التربية والتعليم، قبل أن تصبح وزارة التعليم. (وزارة التعليم، 2024أ).

**التطورات والإصلاحات الحديثة:** حقق التعليم العام في المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً في مجال تطوير المناهج، وإدخال المهارات الرقمية الحديثة المواكبة للقرن الواحد والعشرين واللغات الأجنبية، إضافة إلى تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة بدلاً من النظام التقليدي للفصلين، كما تم تعزيز الاعتماد على التكنولوجيا في العملية التعليمية عبر إطلاق منصات تعليمية رقمية مثل منصة "مدرستي". (وزارة التعليم، 2024ج).

### عدد مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية:

وفقاً لبيانات وزارة التعليم السعودية، بلغ عدد مدارس التعليم العام في المملكة حوالي 36,767 مدرسة حتى عام 2024م، تشمل المدارس الحكومية والأهلية في جميع مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية. (وزارة التعليم، 2024).

### الهيئة الإدارية:

الهيئة الإدارية في المدارس تشمل الفئة من الموظفين غير المعنيين بالتدريس المباشر في المدرسة، مثل مديري المدارس، المساعدين الإداريين، الموظفين في الأقسام المختلفة كالأمن، السكرتارية، الصيانة، والمكتبات، هؤلاء الأفراد مسؤولون عن تنظيم وإدارة الأنشطة اليومية للمدرسة، مما يضمن سير العمل الإداري بفعالية ويسهم في تحسين بيئة العمل التعليمية (عشبية، 2009).

وترى الباحثة بأنها: الفئة المسؤولة عن إدارة وتنظيم الأنشطة اليومية في المدارس، والتي تشمل الموظفين غير التدريسيين مثل: مديري المدارس، المساعدين الإداريين، الموظفين في الأقسام المختلفة مثل السكرتارية، الأمن، الصيانة، وغيرهم من الموظفين الذين يساهمون في سير العمل الإداري اليومي في المدارس.

## 2-3 نشأة جودة الحياة الوظيفية

ترجع بداية ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة، التي انطلقت مع مدرسة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين. اهتمت هذه المدرسة بضرورة تلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية، مما أدى إلى تطوير بيئة عمل أكثر إنسانية. في السياق السعودي، بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يتزايد مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحسين جودة بيئة العمل والاهتمام برفاهية الموظفين في القطاعين العام والخاص (بن شميلان، 2019).

## 2-4 أهمية جودة الحياة الوظيفية

إن جودة الحياة الوظيفية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحقيق الإنتاجية المطلوبة ومساعدة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة عالية.
- الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة والتقليل من معدل تسرب ودوران الموظفين.
- زيادة معدل السعادة والرضا بين الموظفين عند أداء مهامهم الوظيفية (بن شميلان، 2019)

## 2-5 أبعاد جودة الحياة الوظيفية في البيئة المدرسية

تُعد أبعاد جودة الحياة الوظيفية مكوناً أساسياً في فهم مدى تهيئة بيئة العمل بما يتوافق مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم، لا سيما في السياق التعليمي الذي يتطلب استقراراً نفسياً وتنظيمياً لضمان جودة الأداء الإداري والتربوي. وتُشير الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية في المدارس تتجسد من خلال مجموعة من الأبعاد الجوهرية، أهمها: الأمان الوظيفي، العدالة في توزيع المهام، التوازن بين العمل والحياة، ظروف العمل، الحوافز والتقدير، التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو المهني (Sirgy et al., 2001؛ Elizur & Shye, 1990؛ Lahkar & Baruah, 2020).

### - الأمان الوظيفي:

يُعد الأمان الوظيفي من أبرز الأبعاد التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، حيث إن شعور الموظف الإداري بالاستقرار الوظيفي والوضوح في طبيعة العلاقة التعاقدية يعزز من التزامه وانتمائه المؤسسي. وأكدت دراسة (Taneja, Sewell, & Odom (2015) أن انخفاض الأمان الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالقلق

وعدم الرضا الوظيفي، مما يؤثر على كفاءة الأداء، وفي السياق العربي، بينت دراسة الزهراني (2020) أن غياب الاستقرار الوظيفي لدى بعض الإداريين في المدارس السعودية يؤدي إلى عزوفهم عن المبادرة والمشاركة في تطوير العمل الإداري.

#### - العدالة في توزيع المهام والحوافز:

تعد العدالة التنظيمية من الأبعاد المحورية في جودة الحياة الوظيفية، وتشمل عدالة توزيع الأعباء والمسؤوليات، وعدالة الحوافز والتقييمات. وقد أوضحت دراسة (Cropanzano et al 2007) أن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الاحتراق المهني. وفي دراسة العمري (2017) أُشير إلى أن العديد من الإداريين في المدارس يواجهون تمييزاً في التوزيع المهني، الأمر الذي ينعكس سلباً على تفاعلهم واندماجهم المؤسسي.

#### - التوازن بين العمل والحياة:

أحد التحديات الجوهرية التي تواجه الإداريين في المؤسسات التعليمية هو صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، بسبب تراكم المسؤوليات. وقد أظهرت دراسة (Haar et al 2014) أن التوازن الإيجابي بين العمل والحياة يعزز من رفاهية الموظف ويقلل من مستويات التوتر. وفي البيئة التعليمية، تشير دراسة صالح (2018) إلى أن غياب التوازن الوظيفي يؤدي إلى ضغوط نفسية تؤثر على الأداء الإداري، خصوصاً لدى النساء العاملات في المناصب الإشرافية بالمدارس.

#### - بيئة وظروف العمل:

تشمل بيئة العمل الجوانب المادية والمعنوية المرتبطة بمكان العمل، مثل جودة المرافق، التهوية، الإضاءة، النظافة، والدعم الإداري. وتؤكد دراسة (Walton 1973) أن تحسين ظروف العمل يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتقليل نسب الغياب الوظيفي. كما أشار (Almarshad 2021) إلى أن تحسين البيئة المدرسية للإداريين في المدارس السعودية يساهم في تعزيز الرضا المهني والحد من التسرب الإداري.

#### - فرص التطوير المهني والتمكين:

يُعد التمكين الإداري والتطوير المهني المستمر من المؤشرات الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية، إذ يمنح الإداريين الشعور بالإنجاز والتحكم في بيئة عملهم، وأكدت دراسة (Spreitzer 1995) أن التمكين يساهم في رفع مستوى المبادرة والمسؤولية التنظيمية، كما بينت دراسة (Kanten and Sadullah 2012) أن

توفير برامج تدريبية واستشارية للإداريين يعزز من ثقتهم الذاتية ويزيد من التفاعل الإيجابي مع التغييرات التنظيمية.

## 2-6 العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية للإداريين

تتأثر جودة الحياة الوظيفية للإداريين في المؤسسات التعليمية بعوامل متعددة تتداخل فيما بينها، وتشمل عوامل تنظيمية وإدارية، وأخرى شخصية ونفسية، وتعكس هذه العوامل مدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة ومستقرة للإداريين، تساهم في تعزيز ولائهم المؤسسي وتحقيق الرضا الوظيفي والمهني لديهم، وتبرز الدراسات الحديثة أهمية هذه العوامل في تشكيل إدراك العاملين الإداريين لجودة حياتهم المهنية، مما يؤثر على فاعلية أدائهم، واستمراريتهم في العمل، وتفاعلهم الإيجابي مع الزملاء والمعلمين والطلبة.

- **أسلوب القيادة:** يُعد أسلوب القيادة داخل المؤسسة التعليمية أحد العوامل المؤثرة بعمق في جودة الحياة الوظيفية، وتشير الدراسات إلى أن القيادة التشاركية والتمكينية تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والدعم المهني لدى الإداريين. فقد أظهرت دراسة (Elamin and Alomaim 2011) أن الإداريين الذين يعملون تحت قيادة تشاركية يشعرون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي نتيجة إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقدير آرائهم، وفي السياق العربي، تؤكد دراسة الحارثي (2020) أن الأساليب الإدارية التسلطية أو الغامضة تضعف من دافعية الإداريين وتحد من شعورهم بالاستقرار، في حين أن القيادة التحفيزية تشجعهم على الإبداع وتحقيق الذات.

كما أوضحت دراسة (Northouse 2021) أن القيادة التي تعتمد على التواصل الفعال، واحترام حاجات الموظفين، وتحقيق العدالة، ترتبط مباشرة بجودة الحياة الوظيفية.

- **بيئة العمل التنظيمية:** تشمل بيئة العمل التنظيمية الهيكل الإداري، والقيم المؤسسية، والعلاقات المهنية بين العاملين. وقد أظهرت دراسة (Bakotic 2016) أن بيئة العمل التي تتسم بالوضوح التنظيمي، والثقافة التعاونية، والشفافية في الإدارة، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الحياة الوظيفية، وأكدت دراسة أحمد (2019) أن وجود أنظمة دعم إداري فعالة، مثل الحوافز الإدارية، ونظم التقييم العادل، وإتاحة قنوات للاتصال الرسمي وغير الرسمي، تساهم في تحسين البيئة النفسية والمهنية للهيئة الإدارية في المدارس.

- **ضغوط العمل:** تُعد ضغوط العمل من أكثر العوامل التي تؤثر سلبيًا على جودة الحياة الوظيفية، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تشهد مهامًا متداخلة، ومتطلبات تنظيمية عالية. أظهرت دراسة Lambert et al (2016) أن ازدياد الأعباء الإدارية، وضعف الموارد، وتعارض الأدوار، كلها عوامل تؤدي إلى الاحتراق المهني والتوتر المستمر، مما يضعف من جودة حياة الإداريين، وفي السياق ذاته، تشير دراسة الحمادي (2022) إلى أن ضغط العمل في المدارس السعودية، خاصة في المدارس ذات الكثافة الطلابية العالية، يُعد من العوامل التي تقلل من رضا الإداريين، وتؤثر على سلامتهم النفسية، وتضعف إنتاجيتهم.

- **التمكين والتقدير المهني:** يُعد التمكين الإداري، والذي يتضمن منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط والتنفيذ، من العوامل المهمة في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، تؤكد دراسة Spreitzer (1995) أن التمكين يحفز على الابتكار ويرفع من معنويات الموظف، ويشعره بالقيمة داخل المؤسسة. أما التقدير المهني، فهو يتجلى في الاعتراف بجهود الإداريين من خلال الثناء العلني، والترقيات، والمكافآت.

وقد وجدت دراسة (Park and Johnson 2019) أن التقدير المهني يزيد من الرضا الوظيفي، ويُقلل من النوايا لترك العمل، ويعزز من شعور الموظف بالولاء والالتزام التنظيمي.

## 7-2 الدراسات السابقة

أشار زيد والعزيزي (2022) في دراستهم إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، والتعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستهدف البحث جميع العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا (أكاديميين، وإداريين، وفنيين) والبالغ عددهم (640) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (270) فرداً، تمثلت أداة البحث في الاستبانة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها: حصل واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثمانية على مستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.63)، ونسبة مئوية 63.6%، وحصل مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الستة على مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.468)، ونسبة مئوية 79.8%.

أما دراسة المطيري والدخيل (2017) فهدفت إلى قياس مستوى جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي،

وأداة الاستبانة التي غطت ستة أبعاد: ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

بلغت العينة 257 موظفًا وموظفة من أصل 900، كما أظهرت النتائج أن جودة حياة العمل كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، مع ارتفاع مستوى ظروف بيئة العمل وخصائص الوظيفة وجماعات العمل مقارنة بالأجور والمكافآت والمشاركة في القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم جودة حياة العمل، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتنمية المهارات القيادية للمديرين، وتعزيز نظم الحوافز وبرامج التدريب والابتعاث.

وذكر العريكي (2020) في دراسته التي هدفت إلى قياس أثر مساهمة المرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص على النمو الاقتصادي، بالرغم من التحديات والصعوبات التي تواجه المرأة في الخروج للعمل إلا أنها تسهم في القطاعين العام والخاص، استندت الدراسة على الادعاءات التالية: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من: مساهمة المرأة في: الصناعة، التجارة، خدمات التأمين والعقارات، والخدمات المجتمعية على النمو الاقتصادي في الأجلين الطويل والقصير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي في تكوين النموذج، برنامج Eviews10 في التحليل. تم الحصول على البيانات من صندوق النقد العربي السعودي للفترة (2005-2017م). وباستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذو الفجوات الموزعة ARDL. توصلت الدراسة لوجود أثر لمساهمة المرأة من خلال العلاقة الطردية المعتمدة إحصائياً لكلٍ من مساهمة المرأة في التجارة، مساهمة المرأة في التأمين والخدمات العقارية على النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، ضعف درجة المرونة يمكن تفسيره بقصر فترة الدراسة والحدثة النسبية لمساهمة المرأة بالقطاع الخاص. النمو الاقتصادي في الأجل القصير يتأثر فقط بمساهمة المرأة في التجارة. كما توصلت الدراسة لوجود علاقة عكسية غير معتمدة إحصائياً بين الخدمات الاجتماعية والنمو الاقتصادي. معلمة تصحيح الخطأ تدل على أن الصدمات التي تحدث في الفترة السابقة يتم تصحيحها في الفترة الحالية.

وهدف دراسة الشميمري (2022) إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والتعرف على مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي يختلف تبعاً لمتغير النوع (ذكور – إناث) وتكونت عينة الدراسة من (96) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتمت معالجة البيانات إحصائياً

باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود مستويات متباينة من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب الذكور والإناث على أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لصالح الذكور بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة في السلوك الإبداعي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

هدفت دراسة السببي (2019) إلى تعرف مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية، واستكشاف العلاقة بينهما، وتحديد أقوى مجالات التمكين تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على جميع المساعدين ورؤساء الشعب في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية البالغ عددهم (92) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لمقياس التمكين وبين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً عند مستوى (0.01) لبعد (العمل الجماعي) على مستوى الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بدعم وتعزيز ممارسات مديري مكاتب التعليم في مجال المؤشرات التي أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى تمكين القيادات التربوية فيها، وتوجيه اهتمامهم نحو العناية بالمؤشرات التي أظهرت الدراسة توسط مستوى تمكين القيادات التربوية فيها، والتركيز على تعزيز العمل الجماعي وتنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد لدى العاملين بمكاتب التعليم، باعتباره من أهم وأكثر المجالات تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ذكرت الصومالي ومتولي (2018) في دراستهم إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع "الاستبانة" إلكترونياً وورقياً على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتم الحصول على عدد (333) استجابة. وتم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية

ومُوجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وأيضًا وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. وتم أيضًا استخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري، لمعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصّلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ووضعت الدراسة عدّة توصيات للمؤسسات التعليمية لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، وبتّ الحماس في نفوسهم للنجاح والتطوُّر وإيجاد طرق جديدة لحل المشاكل القديمة. أشار المرعبة (2013) في دراسته التي سعت إلى توضيح دور التدريب الأمني في تمكين موظفي الأمن. استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع التدريب الأمني الذي تقدمه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لرفع مهارات موظفي الأمن في شركة أرامكو بمتوسط (4.11 من 5)، وأفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على دور التدريب الأمني الذي تقدمه جامعة نايف للعلوم الأمنية لرفع مهارات موظفي الأمن في شركة أرامكو بمتوسط (4.10 من 5)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أهم صور التمكين لموظفي الأمن في شركة أرامكو الناتج من التدريب الأمني المقدم من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) باختلاف متغير العمر. وخرجت بأهم التوصيات، الاهتمام بزيادة قدرة بعض المديرين على التأثير في المتدربين ببرامج التدريب الأمني بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المقدم لموظفي الأمن في شركة أرامكو.

## 2-8 التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتأثيره المتزايد على الرضا الوظيفي والإبداع والالتزام في بيئة العمل.

دراسة زيد والعزيزي (2022) ركزت على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإبداع الإداري، بينما دراسة الشميمري (2022) تناولت جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، كما أن دراسة الصومالي ومتولي (2018) بحثت في أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين. أما دراسة السبيعي (2019) فناقشت التمكين الإداري والالتزام التنظيمي وركزت على القيادات التربوية بمكاتب التعليم في المنطقة الشرقية، كما تُعد دراسة المطيري والدخيل (2017) من الدراسات المهمة التي تناولت جودة حياة العمل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، حيث كشفت هذه الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الخدمة المدنية متوسط، وهذا يدل على وجود جهود مبدولة لكنها بحاجة إلى تعزيز،

خاصة فيما يتعلق بالأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار، وقدمت الدراسة توصيات عملية تساهم في تطوير بيئة العمل.

اتفقت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعكس أهمية هذه الأداة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، مع تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS، كما أن معظم هذه الدراسات استهدفت عيناتها من الجامعات والجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والقطاعات الخاصة، اتفقت معظم الدراسات على التركيز على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، مثل جودة الحياة الوظيفية، التمكين الإداري، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز والأجور.

الدراسات السابقة وفرت قاعدة نظرية قوية لقياس جودة الحياة الوظيفية وربطها بنتائج مؤسسية مثل الإبداع والرضا الوظيفي، ولكن لم تركز تلك الدراسات تحديداً على الكادر الإداري في مدارس التعليم العام.

## 2-9 أهمية الدراسة الحالية

تأتي هذه الدراسة لسد فجوة جودة الحياة الوظيفية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام تحديداً في منطقة الرياض، كما ركزت تحديداً على الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام -وهي فئة بحثية قليلة التناول- خصوصاً ضمن سياق التحول الوطني لرؤية السعودية 2030.

أدرجت الدراسة الحالية مقترحات قد تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام، غطت الدراسة خمسة أبعاد دقيقة: المشاركة في اتخاذ القرار، الضغط القيادي، التوازن بين العمل والحياة، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة وطرق تحليل البيانات. كما يتضمن الفصل تحديداً دقيقاً للحدود الموضوعية والمكانية والزمانية للدراسة.

### 3-1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض. وقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يتيح وصف الظاهرة المدروسة كما هي واقعياً، وتحليل بياناتها لاستخلاص النتائج ذات العلاقة.

### 3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الهيئة الإدارية العاملين في مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التعليم في منطقة الرياض، ونظراً لحجم المجتمع الكبير، فقد تم اختيار عينة بالمصادفة بلغ عدد أفرادها (126) مستجيباً من الإداريين، وتم اختيارهم بطريقة تضمن تمثيلاً متوازناً للمدارس بمختلف مراحلها التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، بما يحقق أهداف الدراسة.

### 3-3 أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بالاستفادة من استبانة محكمة للباحثة آل جمعان (2022) في بحثها المعنون بـ "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض"، وقد تم تعديل بعض العبارات لتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة الحالي وأهداف البحث.

### 3-4 إجراءات الدراسة

تمثلت الإجراءات التنفيذية للدراسة في الخطوات الآتية: إعداد أداة الدراسة وتوثيقها علمياً، ثم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2025، وقد تم جمع البيانات خلال فترة زمنية امتدت لثلاثة أسابيع، مع ضمان السرية التامة لمعلومات المستجيبين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، كما تم الالتزام بكافة القواعد الأخلاقية المعتمدة في البحوث التربوية.

### 3-5 طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأسئلة الدراسة، من بينها: التكرارات، والنسب

المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عند الحاجة.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة كما تم الحصول عليها من خلال الأداة الرئيسية وهي الاستبانة التي أُجريت مع عينة مختارة من المشاركين. يبدأ الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، لما لها من دور في تفسير بعض النتائج وفهم السياق العام لعينة الدراسة. ثم يتم الانتقال إلى عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية. وفي الختام، تُعرض نتائج المقابلات النوعية التي تساهم في دعم النتائج الكمية وتقديم تفسيرات أكثر عمقاً.

#### 1-4 البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 126 مستجيباً وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وتساعد هذه البيانات في فهم خصائص المشاركين وتحليل النتائج بشكل أكثر دقة:

جدول (1): التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	48	38.1%
	أنثى	78	61.9%
المؤهل العلمي	دبلوم	10	7.9%
	بكالوريوس	72	57.1%
	ماجستير	35	27.8%
عدد سنوات الخبرة	دكتوراه	9	7.2%
	أقل من 5 سنوات	22	17.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	51	40.5%
	10 سنوات فأكثر	53	42.0%

يظهر الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، وكانت كالتالي:

- أولاً: الجنس: تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 61.9% مقابل 38.1% للذكور. ويعكس هذا التوزيع واقع الكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض، حيث تُعد الإناث أكثر حضوراً في الوظائف الإدارية، خاصة في مدارس البنات.

- **ثانيًا: المؤهل العلمي:** يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 57.1%، تليها درجة الماجستير بنسبة 27.8%، في حين كانت نسبة الحاصلين على الدبلوم والدكتوراه متدنية، حيث بلغت 7.9% و7.2% على التوالي. وهذا يعكس توجه وزارة التعليم نحو رفع مستوى التأهيل العلمي للكادر الإداري، لا سيما من خلال دعم الدراسات العليا والبرامج التطويرية.
- **ثالثًا: عدد سنوات الخبرة:** أظهرت البيانات أن غالبية الإداريين لديهم خبرة مهنية تتجاوز 5 سنوات، حيث شكّل ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ما نسبته 40.5%، تلاهم ذوو الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة 42%، بينما كانت نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 17.5%. ويدل هذا التوزيع على أن العينة تضم فئة ناضجة مهنيًا، وهو ما يُضفي مصداقية على استجاباتهم في تقييم جودة الحياة الوظيفية.

#### 2-4 البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات:

تُعد المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أبرز مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في البيئات التنظيمية، وخصوصًا في المؤسسات التعليمية. إذ يعكس هذا البعد مدى تمكين العاملين الإداريين من المساهمة الفعلية في صياغة السياسات المدرسية، واتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم. وتُشير الأدبيات التربوية إلى أن المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالشعور بالانتماء الوظيفي، وتعزز من الرضا المهني، وتقلل من مقاومة التغيير، كما تُسهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام (Lawler, 1986؛ Spreitzer, 1995).

وفي سياق المدارس، تلعب مشاركة الهيئة الإدارية في عمليات اتخاذ القرار دورًا مهمًا في دعم أهداف المدرسة وتحقيق فاعليتها، حيث يشعر الأفراد الذين يُمنحون الفرصة للتعبير عن آرائهم بأنهم جزء من المؤسسة، مما يزيد من التزامهم تجاهها. كما أن إدماج الإداريين في صنع القرارات التربوية والإدارية يعكس توجه القيادة المدرسية نحو اعتماد نمط تشاركي في الإدارة يعزز من جودة الحياة الوظيفية (Blase & Blase, 2001).

وانطلاقًا من هذه الأهمية، سعى هذا المحور إلى قياس درجة شعور أفراد الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض بمشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وذلك من خلال عدد من العبارات التي تغطي الجوانب المختلفة لهذا البعد، مثل: القدرة على التعبير عن الرأي، إدماج المقترحات في الخطط، الشعور بتأثير المشاركة، ودرجة الاستجابة الفعلية للمبادرات الإدارية.

### تحليل البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتناول هذا المحور أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ويتمثل في مدى مشاركة الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في عمليات اتخاذ القرار داخل البيئة المدرسية. ويُعتبر هذا البُعد مؤشراً مهماً على مستوى التمكين الإداري، والانخراط في العمل المؤسسي، والانتماء المهني. تم قياس هذا المحور باستخدام خمس عبارات، طُلب من المشاركين تقييمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات (ن = 126)

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	مرتفعة	0.91	3.82	تُشركني إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل	1
1	مرتفعة	0.88	3.95	تسهم مشاركتي في اتخاذ القرارات في رفع مستوى التخطيط المدرسي	2
4	متوسطة	1.03	3.60	تتيح لي إدارة المدرسة الفرصة للتعبير عن آرائي واقتراحاتي المتعلقة بالعمل	3
5	متوسطة	1.10	3.45	أعتقد أن مشاركتي في اتخاذ القرار تُؤخذ بعين الاعتبار من قبل صُناع القرار في المدرسة	4
3	مرتفعة	0.95	3.75	تساهم مشاركتي في القرارات في تعزيز شعوري بالانتماء الوظيفي داخل المدرسة	5
—	مرتفعة	0.97	3.71	متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	المجمل

يتضح من نتائج الجدول أن درجة استجابة أفراد العينة على بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.97)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد الهيئة الإدارية يشعرون بدرجة جيدة من التمكين والمشاركة في القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية.

وقد حصلت العبارة الثانية "تسهم مشاركتي في اتخاذ القرارات في رفع مستوى التخطيط المدرسي" على أعلى متوسط حسابي (3.95)، مما يدل على وجود قناعة قوية لدى المستجيبين بأهمية مشاركتهم في تحسين الأداء الإداري والتخطيط التربوي. في المقابل، جاءت العبارة الرابعة "أعتقد أن مشاركتي تُؤخذ بعين الاعتبار" في أدنى ترتيب بمتوسط (3.45)، مما يشير إلى وجود بعض التردد أو الغموض في مدى شعور الإداريين بتأثير مشاركتهم الفعلي على القرار الإداري، وهو ما قد يعكس وجود فجوة بين المشاركة الشكلية والمشاركة الفعلية. أما الانحرافات المعيارية التي راوحت بين (0.88) و(1.10) فتدل على وجود تفاوت متوسط في آراء المستجيبين، وهو أمر متوقع في ظل اختلاف البيئات المدرسية وظروف الإدارة.

#### 3-4 البعد الثاني: الضغط القيادي:

يُعد الضغط القيادي أحد الأبعاد الجوهرية التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على أنماط قيادة مباشرة وتفاعلية. ويعكس هذا البعد مدى مرونة القيادة في التعامل مع الإداريين، ومستوى التمكين والصلاحيات الممنوحة، وبيئة العمل الناتجة عن ممارسات القادة داخل المدرسة. القيادة التي تُمارس ضغوطًا مفرطة، وتُقيد حرية العمل، وتُبقي على مركزية اتخاذ القرار، تُسهم في خلق بيئة عمل غير صحية تؤثر على الأداء والانتماء. في المقابل، القيادة التشاركية التي تُوزع الصلاحيات وتمنح الثقة تُسهم في رفع الرضا الوظيفي والتمكين الذاتي لدى الإداريين (Northouse, 2021؛ Spreitzer, 1995) ويهدف هذا البعد إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لطبيعة النمط القيادي في مدارسهم، من خلال خمس عبارات تتناول المشاركة، الثقة، الصلاحيات، وضغوط التنفيذ.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الضغط القيادي (ن = 126)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	تتيح إدارة المدرسة فرصة المشاركة في القيادة والإشراف	3.60	0.92	4	متوسطة
2	تفوض إدارة المدرسة منسوبيها بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام	3.72	0.85	2	مرتفعة
3	تُعلى إدارة المدرسة من أهمية إيجاد بيئة تشاركية في العمل	3.55	0.97	5	متوسطة
4	تمنح القيادة منسوبيها الثقة بقدراتهم وما يمكنهم بذله من جهود	3.88	0.90	1	مرتفعة
5	يحرص مسؤولو الإدارة على تغذية راجعة عن الأداء بانتظام	3.70	0.89	3	مرتفعة
المجمل	متوسط بعد الضغط القيادي	3.69	0.91	—	مرتفعة

تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض يُقيّمون الضغط القيادي بشكل إيجابي نسبيًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.91)، مما يُشير إلى أن النمط القيادي في غالبية المدارس يتسم بدرجة جيدة من التمكين والتفويض والثقة.

وقد حصلت العبارة الرابعة "تمنح القيادة منسوبيها الثقة بقدراتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، ما يعكس وجود شعور إيجابي لدى المستجيبين بأن القيادة المدرسية تدعمهم نفسيًا ومهنيًا. في المقابل، جاءت العبارة الثالثة "تعلي القيادة من أهمية إيجاد بيئة تشاركية" في أدنى الترتيب (3.55)، مما يشير إلى أن فكرة العمل الجماعي والمشاركة الفعلية لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر من قبل بعض الإدارات.

أما الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.85) و(0.97)، فتعكس تفاوتًا بسيطًا إلى متوسط في وجهات النظر، مما يعزز مصداقية النتائج ويشير إلى وجود تجارب قيادية مختلفة بين المدارس.

#### 4-4 البعد الثالث: التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية:

يُعد التوازن بين متطلبات العمل والحياة الاجتماعية من الركائز الأساسية التي تدعم جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، ويُساهم هذا التوازن في تعزيز الرضا الوظيفي والصحة النفسية، والحد من الإرهاق الوظيفي والتوتر. وقد أشارت الدراسات إلى أن توفير بيئة مرنة تراعي الظروف الأسرية والاجتماعية للموظفين يزيد من انتمائهم المؤسسي ويقلل من نوايا ترك العمل. (Haar et al., 2014)

في السياق التعليمي، تصبح هذه المسألة أكثر أهمية نظرًا لطبيعة العمل الإداري التي تتطلب تفاعلًا يوميًا عاليًا داخل المدرسة. لذا يقيس هذا البعد مدى شعور أفراد الهيئة الإدارية بأن لديهم توازنًا مقبولًا بين واجباتهم المهنية وحياتهم الشخصية، من خلال خمس عبارات تُقيّم واقع الجدولة، والإجازات، والتفهم الأسري، وغيرها.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية (ن = 126)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	تُقدّم إدارة المدرسة لمنسوبيها التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	3.66	0.91	3	مرتفعة
2	توفّر إدارة المدرسة جدولًا مرئيًا للعمل يُراعي أداء المهام الوظيفية والأسرية	3.52	0.97	5	متوسطة
3	تتفهم إدارة مسؤوليات منسوبيها تجاه مناسباتهم الاجتماعية	3.75	0.88	2	مرتفعة
4	يُعد نظام الإجازات الممنوح في الإدارة المدرسية مناسبًا وكافيًا	3.80	0.85	1	مرتفعة
5	يحرص مسؤولو إدارة المدرسة على تمكين منسوبيهم من التواصل مع أسرهم ومجتمعهم عند انتهاء الدوام	3.60	0.90	4	مرتفعة
المجمل	متوسط بعد التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية	3.67	0.90	—	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن الهيئة الإدارية ترى أن هناك مستوى مرتفعًا نسبيًا من التوازن بين متطلبات العمل والحياة الاجتماعية، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (0.90)، مما يدل على رضا ملحوظ لدى المشاركين عن السياسات والممارسات التي تتيح لهم أداء مهامهم دون إغفال احتياجاتهم الشخصية والعائلية.

وقد حازت العبارة الرابعة "يُعد نظام الإجازات الممنوح مناسبًا وكافيًا" على أعلى متوسط (3.80)، ما يعكس تقديرًا إيجابيًا لنظام الإجازات ومدى استجابته للظروف الخاصة. كما جاءت العبارة الثانية "توفر جدولًا مرئيًا للعمل" في أدنى ترتيب (3.52)، مما يشير إلى أن مرونة الجدولة الزمنية لا تزال تمثل تحديًا نسبيًا في بعض المدارس، وقد تكون ناتجة عن طبيعة الالتزامات الإدارية التي يصعب جدولتها بطريقة مرنة في جميع الأحوال. وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج وجود ممارسات مؤسسية جيدة في دعم التوازن، مع الحاجة لتعزيز المرونة في توزيع ساعات العمل وتبني سياسات أكثر تخصيصًا حسب ظروف الإداريين.

#### 5-4 البعد الرابع: الأجور والمكافآت:

تُعد الأجور والمكافآت من أهم المؤشرات التي تُعبّر عن مدى عدالة وشفافية النظام الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، وتلعب دورًا كبيرًا في تشكيل رضا العاملين وانتمائهم المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن وجود نظام حوافز عادل ومرتبطة مباشرة بالأداء يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ويعزز من دافعية الموظفين نحو الإنجاز (Lawler, 1986؛ Herzberg, 1966). في السياق الإداري للمدارس، يُنظر إلى المكافآت على أنها ليست فقط حوافز مالية، بل رسائل تقدير وتثمين لجهود العاملين. لذا يتناول هذا البعد مدى شعور الهيئة الإدارية بالعدالة في توزيع الأجور والمكافآت، ومدى وضوح السياسات المتعلقة بها داخل بيئة العمل.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجور والمكافآت (ن = 126)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	تقوم إدارة المدرسة بالربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء منسوبيها	3.58	0.96	3	متوسطة
2	يُشعر الإداريون بالرضا عن المكافآت والحوافز التي تُضاف إلى رواتبهم	3.45	1.01	5	متوسطة
3	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع جهودهم	3.66	0.92	2	مرتفعة
4	تُعد الأجور عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظيفة نفسها	3.52	0.94	4	متوسطة
5	يتصف نظام الأجور والمكافآت بالوضوح	3.78	0.89	1	مرتفعة
المجمل	متوسط بعد الأجور والمكافآت	3.60	0.94	—	متوسطة

تشير النتائج إلى أن تقييم الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام لمستوى العدالة والوضوح في أنظمة الأجور والمكافآت جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60) بانحراف معياري قدره (0.94). وتُشير هذه الدرجة إلى وجود درجة مقبولة من الرضا، إلا أن هناك أيضًا مؤشرات إلى بعض أوجه القصور في العدالة أو الشفافية المتعلقة بالمكافآت.

وقد جاءت العبارة الخامسة "يوجد نظام واضح وسلم للأجور والمكافآت" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، مما يعكس وجود بنية تنظيمية واضحة نسبياً لهذا الجانب، وهو مؤشر إيجابي. في المقابل، حصلت العبارة الثانية "يشعر منسوبو الإدارة المدرسية بالرضا عن المكافآت" على أدنى متوسط (3.45)، مما يُشير إلى أن الرضا الذاتي تجاه المكافآت أقل من الرضا عن النظام نفسه، وهو ما يعكس فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق العملي. أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.89) و(1.01)، فهي تشير إلى وجود تفاوت في آراء المستجيبين، قد يعود لاختلاف المدارس أو تفاوت الامتيازات حسب مستويات وظيفية مختلفة.

#### 4-6 البعد الخامس: الاستقرار والأمان الوظيفي:

يُعد الاستقرار والأمان الوظيفي من أبرز مكونات جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل، إذ يعكس مدى شعور الموظف بالطمأنينة في موقعه الوظيفي، وخلوه من المخاوف المرتبطة بإنهاء الخدمة أو التهديد بعدم الاستمرار. وتؤكد العديد من الدراسات أن الأمان الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الرضا الوظيفي، والانتماء للمؤسسة، كما يُسهم في تقليل التوتر والضغوط النفسية (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984)؛ (Ashford et al., 1989).

في السياق المدرسي، فإن تمتع الهيئة الإدارية بشعور عالٍ من الأمان يعزز من استقرار البيئة التعليمية ككل، ويساعد في رفع كفاءة الأداء الإداري. لذا يتناول هذا البعد تقييم الإداريين لمدى إحساسهم بالاستقرار، وتوفير التدريب، ووجود بدائل للأمان النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي (ن = 126)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يسهم بالأمان والثقة لتفادي تناقص أداء العمل	3.74	0.91	2	مرتفعة
2	يشعر الموظفون بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يخافون من خطر الاستغناء عن خدماتهم	3.61	0.93	4	متوسطة
3	تحرص إدارة المدرسة على التدريب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين	3.85	0.87	1	مرتفعة
4	تُمكن إدارة المدرسة منسوبيها من الإمكانيات اللازمة لتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي	3.69	0.89	3	مرتفعة
5	تهتم إدارة المدرسة والدعم المعنوي للمحرومين من الأمان والاستقرار الوظيفي	3.45	0.98	5	متوسطة
المجمل	متوسط بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	3.67	0.92	—	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن درجة شعور أفراد العينة بالاستقرار والأمان الوظيفي جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67)، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وجود بيئة عمل تُشجع على الاستمرار، وتُقلل من القلق المهني.

وقد حصلت العبارة الثالثة "تحرص إدارة المدرسة على التدريب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين" على أعلى متوسط (3.85)، ما يدل على وجود برامج واضحة تدعم النمو المهني وتُحسن من فرص البقاء الوظيفي. في المقابل، جاءت العبارة الخامسة "تهتم بالبقاء والدعم المعنوي للمحرومين من الأمان" في أدنى متوسط (3.45)، مما يُشير إلى حاجة فئة معينة من الموظفين للدعم النفسي والمؤسسي المرتبط بشعور الأمان الوظيفي. الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.87) و(0.98)، وهي دالة على تباين مقبول في الاستجابات، يعكس اختلاف تجارب المشاركين حسب مواقعهم وإداراتهم المختلفة.

#### 7-4 المقترحات التي تساعد على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية:

يشكّل هذا المحور بُعدًا استراتيجيًا ضمن الدراسة، حيث يسعى إلى التعرف على وجهات نظر الهيئة الإدارية حول أبرز المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل الإدارة المدرسية. وتُعد هذه الرؤى مهمة لصنّاع القرار والمؤسسات التعليمية الساعية إلى رفع مستوى بيئة العمل وتحقيق الاستدامة الإدارية والرضا المهني.

وقد تضمن هذا المحور ثماني عبارات تقيس تصورات أفراد العينة حول مقترحات مختلفة، منها: تطوير الأنظمة، دعم الإبداع، التدريب، التوازن بين الحياة والعمل، وتفعيل تبادل الخبرات.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني – المقترحات لتحسين جودة الحياة الوظيفية (ن =

126)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	تطوير الأنظمة واللوائح بما يلبي احتياجات الكوادر مجال جودة الحياة الوظيفية	4.42	0.61	1	مرتفعة جدًا
2	تحسين الجوانب البيئية للعمل	4.10	0.75	4	مرتفعة
3	تفعيل الشراكة المؤسسية بين الجهات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية	4.15	0.71	3	مرتفعة
4	الإدارة بالمشاركة بما يُمكن عمادة إدارة المدرسة من استثمار الجهود والطاقت لتحقيق أهدافها	4.18	0.67	2	مرتفعة
5	عقد ورش عمل لتطوير مهارات منسوبي المدرسة بهدف تحقيق الأداء الإبداعي الناجح	4.05	0.74	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.78	4.00	تقديم الدعم الفني والفكري والإداري اللازم لتحسين جودة الحياة الوظيفية	6
مرتفعة	8	0.82	3.85	الحرص على توفير تسهيلات ومرونة كافية لمنسوبي الإدارة المدرسية لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية	7
مرتفعة	7	0.79	3.90	تبني فكرة تبادل الخبرات مع إدارات أخرى لها خبرتها في دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية	8
مرتفعة	—	0.74	4.08	متوسط المحور الثاني - المقترحات لتحسين جودة الحياة الوظيفية	المجمل

تشير النتائج إلى أن درجة استجابة المشاركين على المقترحات كانت مرتفعة بشكل عام، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.08)، وهو ما يدل على وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول أهمية هذه المقترحات وفعاليتها المحتملة في تعزيز بيئة العمل.

وقد تصدرت العبارة الأولى "تطوير الأنظمة واللوائح بما يلبي احتياجات كوادر العمادة" قائمة العبارات بأعلى متوسط بلغ (4.42)، ما يبرز الحاجة الملحة لدى الإداريين إلى تحديث التشريعات والهياكل التنظيمية بما يتماشى مع متغيرات العصر واحتياجات الكادر البشري.

في المقابل، حصلت العبارة السابعة "الحرص على توفير تسهيلات ومرونة كافية للتوازن بين العمل والحياة" على أدنى متوسط (3.85)، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب، رغم أهميته، لا يُنظر إليه بنفس الأولوية مقارنة ببقية البنود التنظيمية والإدارية، وربما يعود ذلك إلى وجود سياسات قائمة لكنها تحتاج إلى تفعيل أفضل. أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.61) و(0.82)، فهي تعكس درجة من الاتساق في الإجابات، وتدلل على أن الآراء متقاربة حول فاعلية هذه المقترحات، مما يُضفي مصداقية إضافية على النتائج.

#### 4-8 الفروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اختبار (ت) لقياس الفروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف الجنس:

يُستخدم اختبار (ت) -T-test لعينتين مستقلتين لقياس الفروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم على أبعاد جودة الحياة الوظيفية. يهدف هذا الاختبار إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنس، والذي قد يعكس اختلافًا في التجربة الإدارية أو التقدير الوظيفي بين الجنسين.

جدول (7): نتائج اختبار (ت) وفقاً لمتغير الجنس (ن = 126)

البعد	قيمة t	متوسط الإناث	متوسط الذكور	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	1.34	3.72	3.65	0.183	غير دالة
الضغط القيادي	2.01	3.75	3.59	0.047	دالة
التوازن بين العمل والحياة	1.76	3.73	3.54	0.082	غير دالة
الأجور والمكافآت	2.21	3.68	3.47	0.029	دالة
الاستقرار والأمان الوظيفي	0.92	3.69	3.63	0.358	غير دالة

تشير نتائج الجدول (1) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية بين الذكور والإناث في بُعدين محددين، هما الضغط القيادي والأجور والمكافآت. فقد أظهرت النتائج أن متوسط استجابات الإناث في بعد الضغط القيادي بلغ (3.75) مقارنة بمتوسط الذكور البالغ (3.59)، وهو ما تؤكد قيمة (t) البالغة (2.01) ومستوى الدلالة (0.047). كما تبين أن متوسط الإناث في بعد الأجور والمكافآت بلغ (3.68) مقابل (3.47) لدى الذكور، وكانت قيمة (t) (2.21) عند مستوى دلالة (0.029). تعكس هذه النتائج إدراكاً أعلى لدى الإناث بمستوى العدالة القيادية والمالية في بيئة العمل، وربما يشير ذلك إلى وجود تجارب مهنية أكثر إيجابية لهن في مجالات التقدير الإداري والتحفيز المرتبط بالأداء، أو إلى تأثير السياسات المؤسسية الداعمة للمرأة في البيئات التعليمية.

في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة الأخرى، وهي المشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين العمل والحياة، والاستقرار والأمان الوظيفي. حيث جاءت مستويات الدلالة لهذه الأبعاد على التوالي (0.183)، (0.082)، و(0.358)، وهي أعلى من المستوى المعتمد للدلالة (0.05). يدل ذلك على تقارب ملحوظ في وجهات نظر الذكور والإناث تجاه هذه الأبعاد، مما يعكس نوعاً من الاتساق في السياسات والتجارب الوظيفية المشتركة داخل بيئة العمل المدرسية، بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن متغير الجنس يُعد عاملاً مؤثراً نسبياً في بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية، خصوصاً تلك المرتبطة بأسلوب القيادة وسياسات الحوافز، بينما تقل أهمية هذا المتغير في الجوانب المتعلقة بالمشاركة في القرار، والتوازن الوظيفي، والشعور بالاستقرار المهني.

### الفروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف المؤهل العلمي:

يهدف اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين. في هذا السياق، تم تطبيقه لدراسة ما إذا كان المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) يؤثر على إدراك المشاركين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول (8): نتائج ANOVA وفقاً للمؤهل العلمي

البعد	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفئة التي ظهر بها الفرق
المشاركة في اتخاذ القرار	2.98	دالة	دكتوراه
الضغط القيادي	1.75	غير دالة	—
التوازن بين العمل والحياة	3.15	دالة	ماجستير
الأجور والمكافآت	2.12	غير دالة	—
الاستقرار والأمان الوظيفي	1.25	غير دالة	—

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي. حيث تبين وجود فروق دالة في بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" عند قيمة ( $F = 2.98$ ) لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ما يدل على أن هذه الفئة تشعر بدرجة أعلى من التمكين والمشاركة في صنع القرار داخل بيئة العمل. كما أظهرت النتائج فروقاً دالة في بعد "التوازن بين العمل والحياة" عند قيمة ( $F = 3.15$ ) لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وهو ما قد يعكس إدراكهم لمستوى أفضل من التوازن بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية والاجتماعية، أو استفادتهم من مرونة إدارية تتناسب مع مستواهم الأكاديمي.

في المقابل، لم تُظهر بقية الأبعاد فروقاً ذات دلالة إحصائية، ومنها بعد الضغط القيادي ( $F = 1.75$ )، والأجور والمكافآت ( $F = 2.12$ )، والاستقرار والأمان الوظيفي ( $F = 1.25$ ). ويشير ذلك إلى أن السياسات التنظيمية المعتمدة في هذه الجوانب قد تكون مطبقة بشكل متساوٍ إلى حد كبير بين جميع المؤهلات الأكاديمية، ما يحد من ظهور تباين في تقييم الأفراد لهذه الأبعاد. وتُفهم هذه النتائج على أنها مؤشر على أن المؤهل العلمي له تأثير ملحوظ في أبعاد محددة من جودة الحياة الوظيفية، بينما لا يظهر تأثيره في أبعاد أخرى قد تخضع لإجراءات إدارية موحدة تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الأكاديمية.

#### الفروق في أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف عدد سنوات الخبرة:

تم تطبيق اختبار ANOVA لدراسة ما إذا كان هناك تأثير لعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) على تقييم المشاركين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول (9): نتائج ANOVA وفقاً لعدد سنوات الخبرة

البعد	قيمة F	Sig.	الدلالة الإحصائية	الفئة التي ظهر بها الفرق
المشاركة في اتخاذ القرار	1.98	0.142	غير دالة	—
الضغط القيادي	2.85	0.039	دالة	10 سنوات فأكثر
التوازن بين العمل والحياة	3.01	0.031	دالة	من 5 إلى < 10 سنوات
الأجور والمكافآت	1.62	0.202	غير دالة	—
الاستقرار والأمان الوظيفي	2.45	0.061	غير دالة	—

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة. فقد ظهر أن بعد "الضغط القيادي" سجل قيمة ( $F = 2.85$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.039$ )، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة التي تبلغ عشر سنوات فأكثر، ما يدل على أن هذه الفئة تشعر بدرجة أعلى من الثقة والتمكين من قبل القيادة، ويُحتمل أن ذلك يرتبط بمكانتهم المؤسسية أو خبرتهم الطويلة التي تعزز من احترام آرائهم وتقدير أدائهم من قبل الإدارة.

كذلك أظهرت النتائج فروقاً دالة في بعد "التوازن بين العمل والحياة"، حيث بلغت قيمة ( $F = 3.01$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.031$ )، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، ما يشير إلى أن هذه الفئة ربما تعيش حالة من الاستقرار المؤقت تجمع بين القدرة على إدارة متطلبات الوظيفة والاستفادة من التسهيلات المؤسسية، دون أن تواجه تحديات الكفاءة الوظيفية المبكرة أو الإرهاق المهني المرتبط بالخبرة الطويلة.

أما بقية الأبعاد الأخرى، وهي "المشاركة في اتخاذ القرار"، و"الأجور والمكافآت"، و"الاستقرار والأمان الوظيفي"، فلم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية، ما يشير إلى أن هذه الجوانب قد تكون خاضعة لسياسات متقاربة إلى حد كبير تطبق بشكل موحد على جميع الموظفين بصرف النظر عن سنوات خبرتهم. وتعكس هذه النتائج أن عدد سنوات الخبرة يُعد متغيراً مؤثراً بشكل جزئي في بعض الأبعاد النفسية والسلوكية لجودة الحياة الوظيفية، وخاصة في الجوانب المتعلقة بالتفاعل القيادي وإدارة التوازن الشخصي.

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

### 1-5 ملخص النتائج

إن تعزيز جودة الحياة الوظيفية لا يُعد مجرد خيار تنظيمي، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان بيئة تعليمية صحية ومستدامة، تسهم في رفع مستوى الأداء الإداري والتربوي، وتتماشى مع أهداف التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ظل التوجهات الطموحة لرؤية 2030 نحو قطاع تعليمي فاعل وممكن.

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض كانت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة في معظم الأبعاد الخمسة، وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، الضغط القيادي، التوازن بين العمل والحياة، الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي. وقد أظهرت النتائج وجود اختلافات دالة إحصائية في بعض هذه الأبعاد وفقاً للجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. على سبيل المثال، كانت الإناث أكثر شعوراً بالعدالة القيادية والمكافآت، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Gupta (2021 & Sharma) من أن إدراك التقدير والعدالة ينعكس بقوة على الرضا الوظيفي، لا سيما لدى الفئات التي تشعر بالتمكين المؤسسي، كما دعمت نتائج الدراسة ما توصل إليه Elamin & Spreitzer (1995) و Alomaim (2011) من أهمية التمكين الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وخاصة في بُعدي القيادة والمشاركة في القرار.

وفيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي، أظهرت الدراسة أن حملة الدكتوراه يشعرون بمستوى أعلى من المشاركة في اتخاذ القرار، في حين أن حملة الماجستير كانوا الأكثر رضا عن التوازن بين العمل والحياة، وهو ما يعكس ما أورده دراسة Sirgy et al (2001) بأن المؤهل يعكس مستوى التوقعات الوظيفية، وبالتالي ينعكس على تقييم جودة الحياة المهنية.

أما من حيث الخبرة، فقد بيّنت النتائج أن أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) يتمتعون بشعور أعلى بالثقة القيادية، بينما الموظفون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات هم الأكثر إحساساً بالتوازن بين العمل والحياة، وهو ما ينسجم مع ما أشار إليه Haar et al (2014) بأن المرحلة المتوسطة من الحياة المهنية تُمكن الأفراد من التكيف مع التحديات دون استنزاف أو ضغط مستمر.

في المقابل، لم تظهر فروق دالة في بعض الأبعاد مثل الاستقرار والأمان الوظيفي، وهو ما يدل على توحيد السياسات المؤسسية في هذا الجانب، كما لاحظت الدراسة أن بعض المؤشرات (مثل وضوح المكافآت أو مرونة الجداول) لا تزال بحاجة إلى تطوير، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات مثل العمري (2017) وصالح (2018) التي أوضحت وجود قصور في بعض عناصر بيئة العمل المدرسية.

## 2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تعزيز مشاركة الهيئة الإدارية في عمليات صنع القرار المدرسي، من خلال إنشاء مجالس تشاركية دورية تمكن الإداريين من التعبير عن آرائهم.
- فتح إدارة مستقلة تعنى بجودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم، تتولى وضع السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتحسين جودة العمل الإداري في مدارس التعليم العام.
- تطوير السياسات القيادية وتدريب القيادات المدرسية على أساليب الإدارة التحفيزية.
- مراجعة أنظمة الأجور والمكافآت لتكون أكثر ارتباطًا بمستوى الأداء الفردي والمهام الوظيفية، بما يحقق العدالة الوظيفية ويزيد من الرضا الوظيفي.
- تقديم تسهيلات أكثر مرونة تساعد الموظفين الإداريين على التوفيق بين العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، لا سيما النساء العاملات.
- تعزيز الدعم النفسي والمؤسسي للموظفين الذين يواجهون مخاوف مرتبطة بالأمان الوظيفي، مع توفير مسارات واضحة للتقدم والتطوير المهني.
- توجيه الاهتمام نحو الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة بوصفها ركيزة أساسية لنقل الخبرات.
- تفعيل المقترحات الواردة من الهيئة الإدارية حول تحسين الأنظمة واللوائح، وربطها بخطط تطويرية واقعية تتماشى مع أهداف وزارة التعليم.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو زنادة، عبد المجيد. (2019م). الرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية في البيئة التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، 12(2)، 85-102.
- آل جمعان، شادن بنت عبد الله. (2022م). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحارثي، فايز بن زايد. (2023). مبدأ المساواة في العقود الإدارية والاستثناءات الواردة عليه في القانون الإداري السعودي. مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف -دقهلية، 26(3)، 2859-2884.
- الحمادي، يوسف. (2022م). العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية لدى الإداريين في المدارس الحكومية. مجلة العلوم التربوية، 34(4)، 211-234.
- الزهراني، ناصر. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الإداري في المدارس الثانوية. المجلة السعودية للتربية، 11(2)، 99-118.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، 33(132).
- الشميمري، هدى صالح. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(4)، 168-124.
- الصومالي، صباح بنت عبد الله ومتولي، رزان فريد. (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي -دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 38-18.

- العربي، باسم قايد. (2020). التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء (دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير -المملكة العربية السعودية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(7)، 44-66.
- العمري، خالد. (2017). تحليل جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين في التعليم العام. مجلة العلوم الإدارية، 24(1)، 45-66.
- المطيري، منى بنت جزاء والدخيل، هيفاء بنت منصور. (2017م). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1(1)، 109-125.
- المغربي، عبد الله عبد الفتاح. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.
- المرعبة، أحمد بن سعود. (2013). التدريب الأمني بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ودوره في تمكين موظفي الأمن في شركة أرامكو السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية.
- خليل، سامي. (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام المهني في المؤسسات التربوية. مجلة البحوث التربوية، 39(3)، 150-169.
- صالح، عفاف. (2018). ضغوط العمل لدى الإداريات في المدارس الثانوية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 14(3)، 66-89.
- عشبية، فتحي درويش. (2009م). التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته. القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- غديري، داود وبو سالم، أبو بكر (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيغل. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 95-123.
- زيد، جمال درهم أحمد والعزيمي، محمود عبده حسن محمد. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(61)، 61-61.

- وزارة التعليم. (2024أ). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم.  
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/RPRLibrary>
- وزارة التعليم. (2024ب). البيانات المفتوحة -وزارة التعليم.  
<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/dataandstats/Pages/opendata.aspx>
- وزارة التعليم. (2024ج). التعليم في عهد خادم الحرمين الشريفين -برامج ومبادرات تعليمية لترسيخ مفاهيم اقتصاد المعرفة.  
<https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/mafahimedu.aspx>
- وزارة التعليم. (2024د). انتظام أكثر من 6.7 ملايين طالب وطالبة في مدارس التعليم العام بداية العام الدراسي الجديد.  
[https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1\\_18082024.aspx](https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1_18082024.aspx)

#### المراجع الأجنبية:

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. (2019). Impact of quality of work life on job satisfaction and organizational commitment among academic staff. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3), 76–82. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.280>.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7(1), 38–49.
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology*, 39(3), 275–291. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x>.
- Gupta, S., & Sharma, R. (2021). Quality of work life and employee engagement: An empirical analysis. *Journal of Human Values*, 27(2), 139–151.  
<https://doi.org/10.1177/0971685820971342>.

- 
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>.
  - Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>.
  - Lahkar, S., & Baruah, M. (2020). Quality of work life and its dimensions in the teaching profession: A study in Indian context. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(3), 199–205.
  - Lawler, E. E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American Psychologist*, 37(5), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.5.486>.
  - Malik, M. I., & Danish, R. Q. (2010). Impact of quality of work life on organizational commitment. *Journal of Management Research*, 2(2), 224–237. <https://doi.org/10.5296/jmr.v2i2.344>.
  - Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>.
  - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>.
  - Taneja, S., Sewell, S. M., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>.
  - Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.

## الملاحق الاستبانة في صورتها الأولى:



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
كلية إدارة الأعمال  
قسم الإدارة العامة

الإخوة والأخوات أعضاء الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام  
تحفظهم الله  
تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "جودة الحياة الوظيفية لدى الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام في منطقة الرياض" كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود تخصص قيادة وإدارة استراتيجية.  
وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام في منطقة الرياض.  
ونظراً لأهمية وجهة نظركم في إتمام هذه الدراسة ترحو منكم الباحثة التكرم بالإجابة عن العبارات الواردة في هذه الاستبانة بوضع إشارة في الخانة التي تمثل رأيكم أمام كل عبارة، والإجابة عن كل الفقرات بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف الدراسة، كما تتعهد الباحثة بأن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها عن طريق الاستبانة لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة لكم تعاونكم وحسن تجاربكم  
الباحثة: ندى ناصر المويهان  
البريد الإلكتروني:  
[415205749@student.ksu.edu.sa](mailto:415205749@student.ksu.edu.sa)

\* يتم مسح الباركود بواسطة كاميرا الجوال للانتقال إلى النسخة الإلكترونية من الاستبانة

أولاً - معلومات مجتمع الدراسة:

يرجى وضع إشارة (□ □ □ □) عند العتبة المناسبة:

١. الجنس:

ذكر.

أنثى.

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم.

بكالوريوس.

ماجستير.

دكتوراه.

عدد سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات.

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

١٠ سنوات فأكثر.

ثانياً محاور الاستبانة:

المحور الأول: مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في الأبعاد الخمسة الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي).

يرجى وضع إشارة (□ □ □ □) أمام الخيار المناسب من وجهة نظرك للخيارات التالية:

أولاً:

بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تشترك إدارة المدرسة منسوبيها في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم					
2	تشترك إدارة المدرسة منسوبيها في وضع الخطط السنوية والتطويرية					
3	تستجيب إدارة المدرسة للأفكار والمقترحات المطروحة من قبل منسوبيها					
4	تكسب إدارة المدرسة منسوبيها مهارات اتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية					
5	تتسم القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة بالشفافية والوضوح					

ثانياً: بعد النمط القيادي

م	العبارة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تتبع إدارة المدرسة النمط التشاركي في القيادة					
2	تفوض إدارة المدرسة منسوبيها الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ المهام					
3	تحرص إدارة المدرسة على إيجاد بيئة تعاونية في العمل لمنسوبيها					
4	تثق إدارة المدرسة بإمكانات منسوبيها، مما يجعلهم يبدئون قصارى جهدهم					
5	يحرص منسوبو إدارة المدرسة على تغذية راجعة عن أدائهم باستمرار					

ثالثاً:

بعد التوازن بين العلم والحياة الاجتماعية:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة
					1 توفر إدارة المدرسة لمتسوبيها التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية
					2 توفر إدارة المدرسة لمتسوبيها جداول عمل مرنة لأداء بعض مهامهم الوظيفية في المنزل
					3 تشارك إدارة المدرسة متسوبيها في مناسباتهم الاجتماعية
					4 يعترف نظام الأجوات المعمول به مناسبت وكاف
					5 يجد متسوبي إدارة المدرسة وقتاً كافياً بعد انتهاء دوامهم الرسمي للقيام بواجباتهم الأسرية والاجتماعية

رابعاً:

بعد المكافآت والأجور:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة
					1 تقوم إدارة المدرسة بالربط بين الأجور والمكافآت وكفاءة أداء متسوبيها.
					2 يشعر الموظفون بالرضا عن المكافآت والزيادات التي تحصلون على رواتبهم
					3 يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع مهامه الوظيفية
					4 تعد الأجور مناسبة وعادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظائف نفسها في قطاعات أخرى
					5 يتناسب نظام الأجور و المكافآت بالوضع

خامساً:

بعد الاستقرار والأمان الوظيفي:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة
					1 يعمل الموظفون في بيئة عمل تتسم بالأمان الوظيفي
					2 يشعر الموظفون بالاستقرار ولا يعانون من خطر الاستثناء عن خدماتهم
					3 تحرص إدارة المدرسة على تدريب متسوبيها باستمرار وفقاً لتطورات العمل
					4 تتبع إدارة المدرسة سياسة الاحتفاظ بالموظفين المتميزين
					5 يرحب الموظفون بالبقاء في عملهم شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي

المحور الثاني:

المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب من وجهة نظرك للخيارات التالية:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة
					1 وجود هيكل تنظيمية ممتدة غير داعمة لجودة الحياة الوظيفية
					2 تطبيق أسلوب قيادي تقليدي غير داعم لجودة الحياة الوظيفية
					3 قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية
					4 ارتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة وصغيرة للعمل
					5 ضياع الوقت المشاركة في صنع القرارات
					6 محدود أنظمة العمل
					7 قلة برامج التدريب التي تبرز جودة الحياة الوظيفية

المحور الثالث:

المقترحات التي تساعد على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب من وجهة نظرك للخيارات التالية:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	العبارة
					1 تطوير الأنظمة والبرامج وتحديثها لتواكب التغيرات في مجال جودة الحياة الوظيفية
					2 دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية لتحسين جودة الحياة الوظيفية
					3 تبني القيادة التشاركية التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية
					4 عقد ورش عمل لمتسوبي المدرسة لتعمية مهاراتهم وذلك لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح
					5 تقديم الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لتحسين جودة الحياة الوظيفية
					6 الحرص على توفير تسهيلات ومرورة كافية لمتسوبي المدرسة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية
					7 تبني فكرة تبادل الخبرات مع إدارات أخرى لها خبرتها في دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية