

## دور سنوات الخبرة كمتغير معدّل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل

رائد علي الزهور\* & كمال خليل مخامرة

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الخليل.

(تاريخ الاستلام 2022/05/22، تاريخ القبول 2022/08/08)

### Years of Experience as a Moderator Variable for The Relationship Between Strategic Leadership of Public-School Principals and Quality of Life for Teachers in The Hebron Education Directorate

Raed A. Alzhoor\* & Kamal K. Makhamreh

Department of Education, Educational, Hebron University

(Received 22/05/2022, Accepted 08/08/2022)



\*المؤلف المراسل: رائد الزهور، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الخليل.

\* Contact:

Raed A. Alzhoor, Department of Education, Educational, Hebron University.

Email: [Raed.zhoor123@gmail.com](mailto:Raed.zhoor123@gmail.com)

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور سنوات الخبرة كمتغير معدّل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في تربية وتعليم الخليل البالغ عددهم (3700) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التنبؤي، وتكونت العينة من (272) معلماً ومعلمةً بنسبة مئوية (7%) من مجتمع الدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية جاء متوسطاً بنسبة مئوية (67.4%)، وأن مستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين متوسطاً بنسبة مئوية (56.0%)، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة تلعب دور المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، حيث عملت على تقوية العلاقة بينهما، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، جودة الحياة الوظيفية.

#### Abstract:

The study aimed to identify the role of years of experience as a moderator variable for the relationship between the strategic leadership of public-school principals and the quality of life of teachers in the Hebron Education Directorate. The researchers used the descriptive predictive approach, and the sample consisted of (272) male and female teachers, with a percentage (7%) of the study population, chosen by the simple random method, and the study concluded that the level of strategic leadership among government school principals was moderate with percentage (67.4%), and that the level of quality of life for teachers was moderate with percentage (56.0%), and the results showed a positive direct relationship between strategic leadership and the quality of life of teachers. The study also concluded that years of experience play the role of the moderator in the relationship between strategic leadership and the quality of life, as it worked to strengthen the relationship between them, and in light of the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations.

**Keywords:** Strategic Leadership, Quality of Work Life.

## المقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية أم غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة ومرؤوسين - وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة ومنافستها مع مثيلاتها محلياً ودولياً، ومما يشير إلى هذا الاهتمام الكبير بالقيادة تعدد نظرياتها بداية بالنظريات التقليدية بدراسة نظريات القيادة وظهرت نظريات ومداخل حديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الموزعة والقيادة الاستراتيجية.

وتظل القيادة في مجال المؤسسات التعليمية مثار اهتمام كبير لدى الباحثين التربويين؛ لما لها من أهمية كبرى في تقدم العملية التعليمية واستمرارها وتحسينها المستمر، فلا يمكن أن تقوم المدارس بأدوارها المنوطة بها في معزل عن ذلك القائد الذي يوجه عملياتها الادارية ويستشرف مستقبلها التعليمي، ويوظف امكانيات المعلمين بفاعلية عالية، وإذا كانت للقيادة في المؤسسات التعليمية هذه الأهمية الكبرى فإن الحاجة ماسة لمداخل قيادية حديثة تفي بمتطلبات عصر المعرفة وتراعي المعلمين وتهتم بترقيهم المعرفي، وتعد القيادة الاستراتيجية من تلك المداخل القيادية الحديثة التي تولي هذا الجانب بالغ الاهتمام (عسيري، 2019).

وتواجه المنظمات في عصرنا الحالي الكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، وانطلاقاً من كون المورد البشري هو جوهر موارد المنظمات، ومصدراً مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها، ولأن بنجاحه ضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بنسبة كبيرة، كان لا بد أن ينعم هؤلاء الموظفون بجودة عالية وكرامة للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم

منظمتهم التي يعملون بها، تشعرهم بالرضا نحو المنظمة ومدركين لأهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون. وفي الآونة الأخيرة لوحظ الاهتمام بقياس جودة الحياة الوظيفية تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متعمقة بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع درجة الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في عمليات الادارة، واتخاذ القرارات، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم (ماضي، 2016).

وقد أشار بوشانان (Buchanan, 1994) إلى أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والقيادة الاستراتيجية يرجع إلى أسباب عديدة منها، أنه مع تقادم وجود الفرد في بيئة العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية.

ويرى الباحثان أنه في حال كان لدى مدير المدرسة خبرة طويلة ويمارس أنماط قيادية حديثة منها القيادة الاستراتيجية؛ فإن ذلك ينعكس على أداء المعلمين بشكل إيجابي ويؤدي إلى جودة في حياتهم الوظيفية.

وفي ضوء ما سبق رأى الباحثان أهمية وحيوية هذا الموضوع في الواقع الحالي للمدارس الحكومية في فلسطين عامة وفي مدينة الخليل خاصة، لذا تسعى الدراسة للبحث في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل.

## القيادة الاستراتيجية

يعتبر الأثر الذي أحدثته العولمة في مجالات الحياة جميعها، السبب الرئيس في تحويل العالم إلى قرية صغيرة، كما أن التكنولوجيا والتقدم العلمي ساهما في

العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (اللوحي وحجير، 2018).

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات العلمية التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها (O'Connor Jr, 2018).

كما أنها تؤدي إلى تحسين مخرجات ونتائج العملية التعليمية، الأمر الذي يضمن سير العملية التعليمية على أكمل وجه، إذ يتمتع القادة الاستراتيجيون في المدارس بعدد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، متمثلة بالمقدرة على اكتشاف الخبرات والمقدرة لدى المعلمين، واستثمارها لخدمة العملية التعليمية (Taylor & Storey, 2016).

هناك مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

**تصميم الاستراتيجية:** يتطلب تصميم الخطط الاستراتيجية فهماً عميقاً لما تعتزم المؤسسة التعليمية تحقيقه، بحيث يجمع التصميم بين النظرية والتطبيق، ويستند إلى التفكير الاستراتيجي، والكثير من التفعيل الفعال، الذي يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية، لتحسين أوضاع المؤسسة التعليمية لتطبيق الخطط التشغيلية، ومواجهة التحديات والأزمات، وإيجاد الحلول المثالية بنجاح وتميز (العمرات، 2014).

**تنفيذ الاستراتيجية:** هي عملية تحدد السلوك التنظيمي المطلوب، وفقاً لمحتوى الاستراتيجية، كما يعد تنفيذ الاستراتيجية استكمال الإجراءات والمهام التي وضعها المخطط، فهو الإجراء الذي ينبغي أن يتبع أي تفكير تمهيدي حتى يحدث شيء ما بالفعل. والتنفيذ هو عملية ما ونشاط سلوكي بشري عملي المنحى يستدعي القيادة التنفيذية والمهارات الإدارية الرئيسية، وغالباً ما يستلزم تنفيذ استراتيجية معدة حديثاً تغييراً في اتجاه المؤسسة التعليمية، ويتطلب في كثير من

دفع المؤسسات التربوية أن تعزز جهودها القيادية وسياساتها، من أجل إبراز مخرجاتها التعليمية، وتوفير نوعية من التعليم تتميز بجودة عالية وكفاءة كبيرة، وتصميم خطة منهجية لإدارة الأزمات والاستعداد للتحديات والتنبؤ بها قبل ظهورها، وقيادة التحديات لصالح العملية التعليمية.

وقد عرف صالح ومحمد (Salleh, & Mohamad, 2015: 1) القيادة الاستراتيجية على أنها: "قدرة القائد على الاستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ومقدرته على توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون والترابط والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

وعرفها براسيركارينسوك وتانج (Prasertcharoensuk, & Tang, 2017: 11) بأنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها".

ويعرفها الباحثان بأنها قدرة قائد المدرسة على ممارسة نمط إداري يتصف بالحكمة من خلال استثمار الطاقات البشرية وتنسيق جهودها، ورسم الخطط المستقبلية التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المدرسية وزيادة جودة المخرجات التعليمية.

تعد القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤية الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمؤوسين على حدٍ سواء، وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم؛ لتقديم المصلحة

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية.

وقام سنقفن وآخرون (Singphen et al., 2019) بدراسة هدفت الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس الصغيرة الحجم، أجريت الدراسة في تايلند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي له تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وكلي على فعالية معظم المدارس الصغيرة الحجم، بالإضافة إلى ذلك، كان لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، كان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم.

وأما اللواتية (2018) فهدفت دراسته التعرف إلى تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة لجميع أبعاد الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وحقق بعد تطوير وتنمية رأس المال البشري أقل متوسط حسابي، بينما حقق بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية أعلى متوسط حسابي.

وقام الزهراني (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكيفي.

أجرى تششاوابون وآخرون (Chatchawaphun et al., 2016) دراسة هدفت التحقيق في تطوير برنامج لتعزيز

الأحيان التركيز على إحداث التغيير الاستراتيجي (الكردى، 2010).

البيئة الداخلية: تمثل البيئة الداخلية النظام الفرعي التي يشكل نظام المؤسسة التعليمية ككل، ولها تأثير مباشر وقوي على نشاط البيئة التعليمية ومستوى أدائها، وتعد البيئة الداخلية بيئة مؤسسية عادة ما يكون لها آثار مباشرة ومحددة على التعليم، ينبغي على قادة المدارس تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية، أي نقاط القوة والضعف التي ستحدد ما إذا كان قائد المدرسة قادراً على الاستفادة من الفرص الحالية مع تجنب التهديدات، وتطويعها لصالح المؤسسة التعليمية (Moturi, Benjamin & Kimeli, 2019).

البيئة الخارجية: تعد البيئة الخارجية من أهم المؤثرات التي تؤثر على البيئة التعليمية، والتي تشمل السياسات العامة للدولة، وأوضاعها الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، ومؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي الداعمين للعملية التعليمية، وأولياء الأمور، بالإضافة للمؤسسات الدولية العلمية والثقافية، وعادة ما تقوم المؤسسات التعليمية بمسح البيئة لفهم القوى الخارجية المتغيرة، حتى تتمكن من تطوير استجابات فعالة تضمن تحسين موقفها وأدائها وسلوكياتها في المستقبل، يتم ذلك لتجنب المفاجآت، وتحديد التهديدات والفرص، واكتساب قدرة تنافسية وتحسين التخطيط على المدى طويل وقصير المدى (الهويش، 2013).

حيث أجريت العديد من الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية منها دراسة الرقاد (2020) التي هدفت إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية

التركيز عليها للعمل على تحسين وتطوير المؤسسات متطلبا التعليمية.

### جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية مهمة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري، وبالتالي على أداء المؤسسة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (ماضي، 2016).

تعددت تعريفات جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لتنوع أبعاد المفهوم، وإن كان مضمونها يصب في تحسين البيئة الوظيفية، حيث نورد منها ما يلي:

عرفت نورمالا (Normala, 2010: 77) جودة الحياة الوظيفية على أنها: "مدى توافر الظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين من عدة جوانب تشمل النمو والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوافر بيئة مادية مناسبة صحية والإشراف"

وعرفها الدحدوح (2015: 10) بأنها: "المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل من حيث المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي لها أهمية كبيرة في حياة الأشخاص".

ويعرفها الباحثان بأنها عملية مستمرة مخطط لها تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة والمهنية، والتكامل الاجتماعي في عمل المؤسسة التربوية.

القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية من خلال دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مديري المدارس الثانوية تتكون من (7) وحدات كمبادئ رئيسية وهي: الوحدة الأولى القيادة الاستراتيجية، والوحدة الثانية خصائص القيادة الاستراتيجية، والوحدة الثالثة مهارات القيادة الاستراتيجية. أظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين تلقوا التطوير لبرنامج تحسين مديري المدارس الثانوية كانوا يتمتعون بقيادة إستراتيجية أعلى بعد التطوير من قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

أما دراسة صالح ومحمد (Salleh & Mohamad, 2015) فهدفت إلى استكشاف أفضل الممارسات للكفاءات الفردية في القيادة الاستراتيجية بين مديري المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن جميع العناصر التسعة للقيادة الاستراتيجية جاءت بمستويات مختلفة لدى مديري المدارس، فقد جاء بعد "الأرق" بدرجة مرتفعة، كما جاء بعد القدرة الاستيعابية بدرجة مرتفعة أيضا.

وقام ديونومي واراتيانا (Deeboonmee & Ariratana, 2014) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة، أجريت الدراسة في تايلند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة.

أجرى مدينا وانكوميئندا (Medina & Encomiedenda, 2013) دراسة هدفت اكتشاف أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير أداء مديري المدارس وجودة التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً كبيراً وإيجابياً لتطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية على مديري المدارس وفي تحسين جودة التعليم. وتبين أن القيادة الاستراتيجية تعد من الأولويات التي يجب

الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز العمل دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية (الشمري، 2013).

**العدالة والمساواة:** إن الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المؤسسة تعود جذورها التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية، وتعود لنظرية العدالة التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها، ومقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، ووفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم والتوتر عندما لا يتساويان (Till & Karren, 2011).

**إتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني:** يقصد بالترقية إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد، وتعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة (Dessler, 2011).

وقد أجرى العديد من الباحثين دراسات اهتمت بجودة الحياة الوظيفية، نستعرض بعض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

فقد هدفت دراسة سيد أحمد (2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف على تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في

تكمين أهمية جودة الحياة الوظيفية كما أوردتها السراج (2017) في الآتي:

1. قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
2. استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
3. القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
4. توفير بيئة عمل وسياسات واجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
5. زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.

6. تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولاؤهم للمؤسسة. تتضمن أبعاد الحياة الوظيفية أبعاداً ومعاني مختلفة، حيث تتفاوت أهمية وأولوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، طبقاً لذلك نجد تعدد المفاهيم والعناصر الحياة الوظيفية، وسيتناول الباحثان بعضاً من عناصر جودة الحياة الوظيفية كالتالي:

**ظروف العمل المادية:** يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل (الهابل وعائش، 2012).

**الأجور والمكافآت:** إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتباً يعتبر حافزاً في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على

وأجرى أوجيدكون وآخرون (Ojedokun et al., 2015) دراسة هدفت إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحديد دور المكانة الخارجية المتصورة في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين موظفي القطاع العام في غانا، وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة حياة الوظيفة مرتبطة بشكل إيجابي بكل من المكانة الخارجية المتصورة والالتزام التنظيمي، أيضا وجدت المكانة الخارجية المتصورة للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، حيث وجد أن المكانة الخارجية المتصورة تتوسط جزئيا في العلاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن إحدى الطرق المؤكدة لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين هي من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز فهمهم للمكانة الخارجية المتصورة للمنظمة.

وقام فريد وآخرون (Farid et al., 2014) بدراسة هدفت إلى التحقق من مستوى العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات البحثية العامة في قرية كلانج بماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي. يلعب كل من الأبعاد التالي في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى المحاضرين (التعويضات العادلة، ظروف العمل، تطوير القدرات البشرية، فرص النمو والأمن، الاندماج الاجتماعي، المبادئ الدستورية، التوازن بين الحياة والعمل، المكانة الاجتماعية).

#### مشكلة الدراسة

إن النمط القيادي التقليدي أصبح غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التطورات الحديثة والمتسارعة في علم القيادة، وأصبح لزاماً في ممارسة مداخل قيادية تغلب جودة الحياة الوظيفية لدى المديرين في المؤسسات التعليمية، وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين داخل المنظمات، ولم يحظ الربط بين جودة الحياة الوظيفية والقيادة

الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكما يوجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. وهدفت دراسة الشنطي وأبو عودة (2019) إلى اختبار دور جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية كانت بنسبة متوسطة وبوزن نسبي (60.64%)، وتبين أن مستوى الأداء المؤسسي كان بوزن نسبي (62.60%) بدرجة موافقة متوسطة، وتوافر جودة الحياة الوظيفية كان بنسبة (52.49%) بدرجة موافقة متوسطة. تؤثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي تأثيراً جوهرياً، وفسرت ما نسبته (75.1%) من التباين في المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

وأجرى البياري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

وأجرى العمري والياقي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخبرة المدنية في المملكة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء وبدرجة كبيرة هي (العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء).

1. التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في مديرية تربية وتعليم الخليل.
2. التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.
4. الكشف عن حجم الأثر لسنوات الخبرة كمعدل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة تجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها، وتظهر في أنها تناول الأثر المعدل لسنوات الخبرة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، وقد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة جودة الحياة الوظيفية بمدخل الجودة مع متغيرات أخرى خلاف القيادة الاستراتيجية.

#### ثانياً: الأهمية العملية

من خلال هذه الدراسة تستطيع المؤسسات التعليمية من تحسين ممارساتها الاستراتيجية بما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية لموظفيها، كما أنه يمكن لفت أنظار الإدارات العليا في المؤسسات لإعادة صياغة سياساتها ورسالتها ورؤيتها ووضع خطط مناسبة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها لما لها من أثر

الاستراتيجية باهتمام كاف من قبل المؤسسات، حيث لوحظ من الدراسات السابقة المحلية أن جودة الحياة الوظيفية لا تزال توضع بشكل منفصل عن أنماط القيادة، وترتبط بشكل مباشر أما مع الأداء الوظيفي (الدحودح، 2015) أو مع الحد من الاحتراق الوظيفي (البريري، 2016) أو مع أخلاقيات العمل (الشنطي، 2016) والذي يشير إلى ضعف إدراك أهمية القيادة الإستراتيجية وتكاملها مع معايير جودة الحياة الوظيفية للمنظمات. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

هل تعمل سنوات الخبرة متغير معدّل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل؟

#### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل؟
4. هل يوجد أثر لسنوات الخبرة كمعدل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

### حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية في مديرية

تربية وتعليم الخليل.

الحدود المكانية: مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدود الزمانية: 2021-2022م.

الحدود الموضوعية: دور سنوات الخبرة كمتغير معدل

للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها (تصميم

الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تحليل البيئة

الداخلية، تحليل البيئة الخارجية) لدى مديري

المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية وأبعادها

(ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، العدالة

والمساواة، الترقى والتقدم المهني) للمعلمين في مديرية

تربية وتعليم الخليل.

### مصطلحات الدراسة

القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على إدراك جميع

المنظمات والبيئات التي تعمل فيها المنظمة من أجل

إحداث تغيير استراتيجي في المنظمة تستطيع من خلالها

أن تحقق الاستقرار على المدى القصير وبقائها على

المدى الطويل (الرقاد، 2020).

ويعرف الباحثان القيادة الاستراتيجية إجرائياً بمجموع

الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس

القيادة الاستراتيجية المستخدم في الدراسة الحالية.

جودة الحياة الوظيفية: تعني توفير ظروف عمل

جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومكافآت مادية

ومعنوية، قدر من الاهتمام والتحمي بالوظيفة،

وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة

علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة

الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على

وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة

ككل (نصر، 2020).

ويعرف الباحثان جودة الحياة الوظيفية إجرائياً

بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على

وفاعلية في الارتقاء بقدرات المؤسسة للقيام بمهامها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

### فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة

الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة

الفرضيات الآتية لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات

المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير المعدل على

العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات.

1- هناك أثر للقيادة الاستراتيجية لدى مديري

المدارس الحكومية على جودة الحياة الوظيفية

للمعلمين ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05) في مديرية تربية وتعليم الخليل.

2- هناك أثر لسنوات الخبرة على جودة الحياة

الوظيفية لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية

وتعليم الخليل.

3- هناك أثر لسنوات الخبرة كمعدل للعلاقة بين

القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

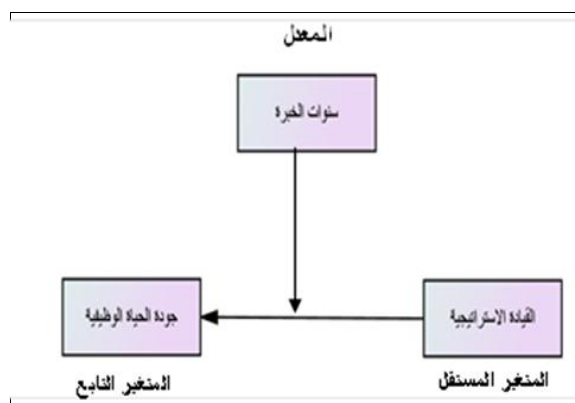
مديرية تربية وتعليم الخليل.

### نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف

الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة

النموذج حيث يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة:



فترة زمنية محددة، بغرض الحصول على نتائج علمية مفسرة بموضوعية بما ينسجم مع معطيات الظاهرة" (دويدري، 2000).

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم (3700) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصاءات قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم (2021م).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (272) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

الجدول (1) : خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	143	52.6
	أنثى	129	47.4
	المجموع	272	100.0
عدد سنوات الخبرة لمدير	أقل من 5 سنوات	87	32.0
	(5-10) سنوات	80	29.4
	أكثر من 10 سنوات	105	38.6
	المجموع	272	100.0

مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) خمس درجات، والبديل (بدرجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (بدرجة قليلة) درجتين، والبديل (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة.

#### صدق المقياس

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحثان بعرض المقياس على (5) محكمين من العاملين في

مقياس جودة الحياة الوظيفية المستخدم في الدراسة الحالية.

سنوات الخبرة: وهي عدد السنوات التراكمية التي يقضيها الشخص في العمل في مجال محدد بشكل متواصل (الباحثان).

#### منهج الدراسة

وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي سعى الباحثان لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التنبؤي، الذي يتطلب جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى نتائجها، والتعرف على دور سنوات الخبرة كمتغير معدّل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب تحليل يركز على معلومات دقيقة تتعلق بموضوع أو ظاهرة معينة خلال

#### أدوات الدراسة

##### مقياس القيادة الاستراتيجية

قام الباحثان بتطوير مقياس القيادة الاستراتيجية لقياس مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في محافظتي الخليل وبيت لحم. وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة الرقاد (2020)، ودراسة اللواتية (2018)، وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب

الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وقد كان للملاحظات أثر في تطويرها إلى صورتها النهائية. صدق البناء

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

الجدول (2) : نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

المجال	رقم الفقرة	ر	المجال	رقم الفقرة	ر	المجال	رقم الفقرة	ر	المجال	رقم الفقرة	ر
تصميم الاستراتيجية	1	.72**	تنفيذ الاستراتيجية	6	.79**	تحليل البيئة الداخلية	11	.74**	تحليل البيئة الخارجية	16	.86**
	2	.74**		7	.70**		12	.72**		17	.85**
	3	.75**		8	.73**		13	.70**		18	.80**
	4	.77**		9	.78**		14	.74**		19	.73**
	5	.76**		10	.75**		15	.77**		20	.76**

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ ). ر: معامل ارتباط بيرسون

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الجدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)
تصميم الاستراتيجية * الدرجة الكلية	.82**
تنفيذ الاستراتيجية * الدرجة الكلية	.79**
تحليل البيئة الداخلية * الدرجة الكلية	.78**
تحليل البيئة الخارجية * الدرجة الكلية	.74**

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ), حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك

معا في قياس مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل. ثبات مقياس القيادة الاستراتيجية

قام الباحثان بحساب الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (4): معاملات الثبات لمقياس القيادة الاستراتيجية

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل ارتباط سبيرمان
تصميم الاستراتيجية	5	0.78	0.61	0.77	

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل ارتباط سبيرمان
تنفيذ الاستراتيجية	5	0.81	0.67	0.80	
تحليل البيئة الداخلية	5	0.76	0.63	0.74	
تحليل البيئة الخارجية	5	0.79	0.65	0.76	
الدرجة الكلية للمقياس	20	0.81	0.70	0.82	

براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.82). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

#### مقياس جودة الحياة الوظيفية صدق البناء

تم التحقق من صدق الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، كذلك تم حساب معامل ارتباط الدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

الجدول (5) : نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

المجال	رقم الفقرة	ر	المجال	رقم الفقرة	ر	المجال	رقم الفقرة	ر
ظروف العمل الحادية	1	.73**	الاجور والمكافآت	6	.71**	الترقي والتقدم المهني	16	.65**
	2	.70**		7	.79**		17	.69**
	3	.69**		8	.78**		18	.77**
	4	.79**		9	.73**		19	.75**
	5	.75**		10	.76**		20	.70**
			العدالة والمساواة	11	.80**			
				12	.83**			
				13	.82**			
				14	.73**			
				15	.76**			

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، ر: معامل ارتباط بيرسون

مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (6) يوضح ذلك.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات المقياس ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل

الجدول (6): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)
ظروف العمل المادية * الدرجة الكلية	.83**
الأجور والمكافآت * الدرجة الكلية	.77**
العدالة والمساواة * الدرجة الكلية	.86**
فرص الترقى والتقدم المهني * الدرجة الكلية	.71**

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (6) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى جودة الحياة للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الجدول (7): معاملات الثبات لمقياس جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط	معامل ارتباط سبيرمان
ظروف العمل المادية	5	0.77	0.54	0.73
الأجور والمكافآت	5	0.83	0.66	0.80
العدالة والمساواة	5	0.84	0.63	0.78
اتاحة الفرص للترقى والتقدم المهني	5	0.74	0.51	0.73
الدرجة الكلية للمقياس	20	0.88	0.73	0.85

درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتان عندما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً). وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يأتي: درجة الموافقة دون 2.33 تكون منخفضة، والدرجات بين (2.34 – 3.67) تكون متوسطة، وتكون درجات الموافقة أعلى من 3.68 كبيرة.

#### الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار كرونباخ ألفا، معامل الارتباط بيرسون، باستخدام برنامج الرزم

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت جيدة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس ما بين (0.74 – 0.84)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.88)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح بين (0.73 – 0.80)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.85). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

#### تصحيح المقياس:

يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، 4 درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، 3

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 27)، وتحليل المسار باستخدام برنامج أموس (Amos 25). نتائج الدراسة يتضمن هذا الجزء تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
8	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج تحسين جودة المخرجات التعليمية	3.53	1.34	70.6	متوسطة
9	يقوم بتفويض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل إنجاز العمل	3.42	1.34	68.4	متوسطة
6	يحاول مدير المدرسة توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.39	1.31	67.8	متوسطة
10	يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.39	1.27	67.8	متوسطة
7	يحرص على مشاركة (المعلمين والموظفين) في اتخاذ القرارات	3.36	1.29	67.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لتنفيذ الاستراتيجية</b>	<b>3.42</b>	<b>0.74</b>	<b>68.4</b>	<b>متوسطة</b>
5	يراعي في رسالته التكامل بين المنظومة التعليمية والمجتمع المحلي	3.61	1.28	72.2	متوسطة
4	يحدد أهداف قابلة للتطبيق	3.44	1.29	68.8	متوسطة
2	يراعي المرونة في تحديد الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى	3.35	1.33	67.0	متوسطة
3	يصوغ رؤية مستقبلية تتميز بالدقة والوضوح	3.29	1.38	65.8	متوسطة
1	يصمم مدير المدرسة رسالة تعبر عن الأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها	3.24	1.25	64.8	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لتصميم الاستراتيجية</b>	<b>3.38</b>	<b>0.80</b>	<b>67.6</b>	<b>متوسطة</b>
13	يحدد الاحتياجات التدريبية ويلبها	3.40	1.29	68.0	متوسطة
14	يهتم بتوفير نظام اتصال فعال بينه وبين (المعلمين والموظفين)	3.39	1.33	67.8	متوسطة
12	يراعي المهام المتعددة الملقاة على كاهل (المعلمين والموظفين)	3.38	1.29	67.6	متوسطة
11	يهتم مدير المدرسة بدراسة احتياجات المعلمين وتلبيتها	3.36	1.23	67.2	متوسطة
15	يدرس القدرة الاستيعابية للمدرسة بحيث تتناسب مع كافة الصفوف والمرافق في المدرسة	3.27	1.31	65.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لتحليل البيئة الداخلية</b>	<b>3.36</b>	<b>0.76</b>	<b>67.2</b>	<b>متوسطة</b>

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
17	يحدد الفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة	3.36	1.30	67.2	متوسطة
18	يحلل الخصائص الاجتماعية التي تؤثر على أداء المدرسة	3.35	1.24	67.0	متوسطة
16	يستخدم مدير المدرسة تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية	3.32	1.31	66.4	متوسطة
19	يدرس العلاقات التي تؤثر وتتأثر بالمنظومات التعليمية الأخرى	3.30	1.31	66.0	متوسطة
20	يحاول التنبؤ بالمخاطر الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية	3.25	1.29	65.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لتحليل البيئة الخارجية	3.32	0.77	66.4	متوسطة
	الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية	3.37	0.61	67.4	متوسطة

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل يلتزمون بالتعليمات والأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، حيث إنهم لا يجتهدون في ممارسة أنماط إدارية تؤدي إلى تحسين العمل التربوي داخل مدارسهم، كما أنهم لا يحرصون على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية، ولا يشاركون في تصميم الاستراتيجية، وإنما يطلب منهم تنفيذها كما هي. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم. وذلك كما هو موضح في الجدول (9).

تشير البيانات الموضحة في الجدول (8)، أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية (3.37) بنسبة مئوية بلغت (67.4%). ويتضح من الجدول (8) أن تنفيذ الاستراتيجية احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ونسبة مئوية بلغت (70.6%)، وجاء في المركز الثاني تصميم الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ونسبة مئوية بلغت (67.6%)، وجاء في المركز الثالث تحليل البيئة الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ونسبة مئوية بلغت (67.2%)، وجاء في المركز الرابع تحليل البيئة الخارجية بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ونسبة مئوية بلغت (66.4%). اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سنقفن وآخرون (Singphen et al., 2019) التي أظهرت أن لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، واختلفت مع دراسة ديبونمي واراتانا (Deeboonmee & Ariratana, 2014) التي أظهرت نتائج أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
19	يوجد فرص مستقبلية للتقدم والترقي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع المعلمين	3.58	1.38	71.6	متوسطة
16	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الوزارة على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين	3.52	1.30	70.4	متوسطة
20	تمنح الترقّيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء	3.52	1.36	70.4	متوسطة
18	تمنح الترقّيات الوظيفية بعدالة وانصاف بين جميع المعلمين	3.49	1.35	69.8	متوسطة
17	تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل المعلمين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	3.48	1.30	69.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لإتاحة الفرص للتقدم المهني</b>	<b>3.52</b>	<b>0.85</b>	<b>70.4</b>	<b>متوسطة</b>
15	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء المعلمين السنوية	3.11	1.18	62.2	متوسطة
14	أشعر بأن مديري يسعى دوماً لإشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل	2.65	0.83	53.0	متوسطة
11	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه الآخرون خارج العمل الحكومي	2.60	0.83	52.0	متوسطة
13	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين المعلمين	2.58	0.91	51.6	متوسطة
12	يتم تحديد الأجر وفقاً للأداء	2.57	0.84	51.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للعدالة والمساواة</b>	<b>2.70</b>	<b>0.72</b>	<b>54.0</b>	<b>متوسطة</b>
6	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً	2.65	0.89	53.0	متوسطة
9	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون حتماً	2.55	0.87	51.0	متوسطة
10	أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية والاقتصادية لدى الحكومة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها	2.47	0.77	49.4	متوسطة
8	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير في الوظيفة	2.47	0.77	49.4	متوسطة
7	أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي	2.40	0.82	48.0	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للأجور والمكافآت</b>	<b>2.51</b>	<b>0.63</b>	<b>50.2</b>	<b>متوسطة</b>
4	تعمل إدارة المدرسية على توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات، ... إلخ)	2.67	0.96	53.4	متوسطة
5	توفر المدرسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل	2.45	0.87	49.0	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
2	تحرص إدارة المدرسة على اتباع المعلمين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	2.44	0.65	48.8	متوسطة
3	تتوفر التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل	2.43	0.66	48.6	متوسطة
1	يتوفر بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل في المدرسة من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)	2.37	0.72	47.4	متوسطة
	الدرجة الكلية لظروف العمل المادية	2.48	0.57	49.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية	2.80	0.54	56.0	متوسطة

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل يمنحون المعلمين فرص قليلة لتطوير ذاتهم من أجل الحصول على الترقيات، كما أنه يوجد ضعف في إشراك المعلمين في برامج تأهيلية تؤدي إلى تطور مساهمهم الوظيفي والمهني، وعدم انتظام صرف رواتب المعلمين، وفي كثير من الأحيان يتم اقتطاع جزء منها، رغم أن راتب المعلم غير كافٍ لتمكينه من العيش الكريم.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة طردية موجبة بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05) في مديرية تربية وتعليم الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (10).

الجدول (10): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل.

ظروف العمل الأجور والمكافآت	العدالة والمساواة	إتاحة الفرص للتقدم المهني	جودة الحياة الوظيفية
--------------------------------	----------------------	---------------------------	-------------------------

تشير البيانات الموضحة في الجدول (9)، أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية (2.80) بنسبة مئوية بلغت (56.0%).

ويتضح من الجدول (9) أن إتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية بلغت (70.4%)، وجاء في المركز الثاني العدالة والمساواة بمتوسط حسابي بلغ (2.70) ونسبة مئوية بلغت (54.0%)، وجاء في المركز الثالث الأجور والمكافآت بمتوسط حسابي بلغ (2.51) ونسبة مئوية بلغت (50.2%)، وجاء في المركز الرابع ظروف العمل المادية بمتوسط حسابي بلغ (2.48) ونسبة مئوية بلغت (49.6%).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البياري (2018) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة العمري والياقي (2017) التي حازت فيها الحوافز المادية على المركز الثالث من بين مجالات جودة الحياة الوظيفية.

تصميم الاستراتيجية	.411**	.354**	.379**	.517**	.540**
تنفيذ الاستراتيجية	.365**	.299**	.361**	.498**	.498**
تحليل البيئة الداخلية	.394**	.355**	.373**	.493**	.524**
تحليل البيئة الخارجية	.390**	.323**	.431**	.430**	.508**
القيادة الاستراتيجية	.492**	.420**	.487**	.611**	.653**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثر لسنوات الخبرة كمعدل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل؟

من أجل التعرف على دلالة التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحثان على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، وتم تحويل البيانات الخام إلى بيانات معيارية قبل فحص واختبار الفرضية.

#### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، الجدول (10) يوضح مؤشرات جودة النموذج.

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها من جهة وبين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية (0.653) بدلالة إحصائية (0.000). وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس كلما زادت جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، والعكس صحيح. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2018) التي توصلت إلى علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكيفي. واتفقت أيضاً مع دراسة الرقاد (2020) التي توصلت إلى علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن استخدام مدير المدرسة لأساليب وأنماط قيادية وإدارية حديثة تتماشى مع التغيرات الهائلة التي حدثت في إدارة المؤسسات فإن ذلك ينعكس إيجاباً على رضا المعلمين داخل المؤسسة التربوية ويزيد من الاطمئنان النفسي والأمن الوظيفي، مما يجعله يتمتع بجودة في حياته الوظيفية.

الجدول (11) : مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN/DF	1.67	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.974	>0.95	Excellent
SRMR	0.032	<0.08	Excellent
RMSEA	0.051	<0.06	Excellent
PClose	0.716	>0.05	Excellent

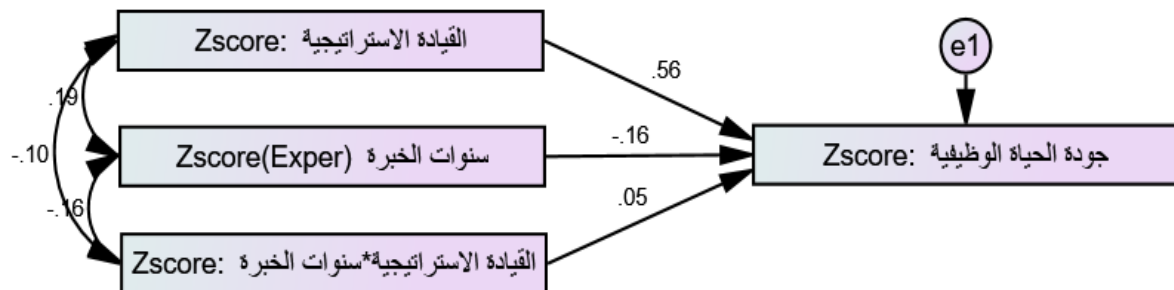
للإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضيات الآتية:

هناك أثر للقيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مديرية تربية وتعليم الخليل.

هناك أثر لسنوات الخبرة على جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل.

هناك أثر لسنوات الخبرة كمعدل للعلاقة بين للقيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مديرية تربية وتعليم الخليل.

من الجدول (11) تبين أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة 1- جميعها مطابقة للنموذج، حيث بلغت قيمة (CMIN/DF) (1.67) وهي أقل من (3) وتدل على قيمة ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.974) وهي أكبر من (0.95) وتدل على جودة مطابقة 2- ممتازة، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.051) وهي أقل من (0.06) وتدل 3- على جودة مطابقة ممتازة، وهذا يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية ممتازة تقيم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



شكل (1): سنوات الخبرة كمعدل للعلاقة للقيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية

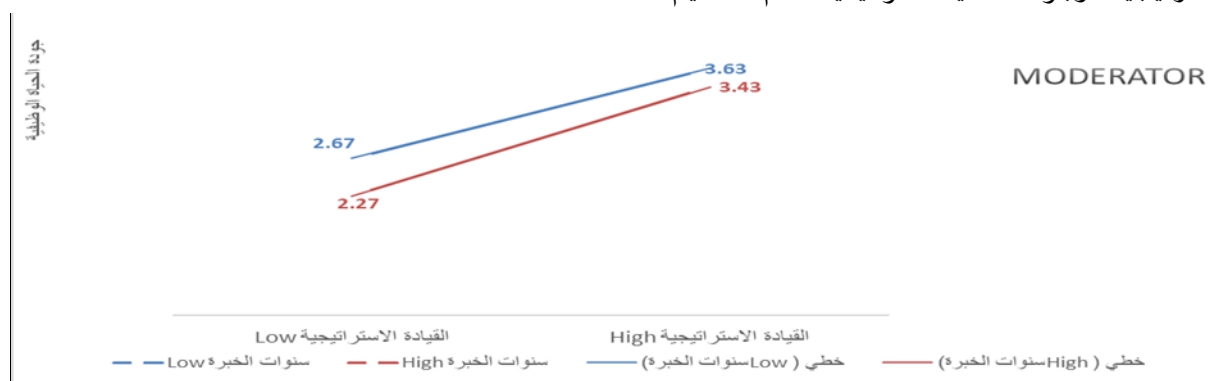
الجدول (12): الأوزان الانحدارية لمسار العلاقات بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في ظل وجود سنوات الخبرة كمتعدل

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ZLead_Sh	>---	ZQual_O_L	0.557	0.05	-3.04	0.002**
ZExp	>---	ZQual_O_L	-0.159	0.049	10.745	***
ZLead_Sh*ZExp	>---	ZQual_O_L	0.055	0.048	1.064	0.287

Lead\_Sh: القيادة الاستراتيجية, Exp, سنوات الخبرة, Qual\_O\_L: جودة الحياة الوظيفية

المتغير المعدل إلى مستويين (عالي ومنخفض)، وكذلك تقسيم المتغير المستقل إلى قسمين (عالي ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (Two Way Interactions) التي قام بتطويرها (Gaskin, 2016)، والشكل (2) يوضح سنوات الخبرة عندما يعدل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية.

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ حجم الأثر (0.557) بدلالة إحصائية أقل من (0.002)، كما تبين أن متغير سنوات الخبرة تؤثر في جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ حجم الأثر (-0.159) بدلالة إحصائية (0.000). لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية، تم تقسيم



شكل (2): سنوات الخبرة عندما تعدل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية

الاستراتيجية، بمعنى أنه يوجد تفاعل بين سنوات الخبرة في الإدارة والقيادة الاستراتيجية، وهذا بدوره عندما يتوفر لدى مديري المدارس فإنه ينعكس إيجاباً على الحياة الوظيفية للمعلمين، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية التي أثبتت أن مديري المدارس ذوي الخبرة في الإدارة ويمارسون القيادة الاستراتيجية فإن معلمهم يتمتعون بجودة حياة وظيفية.

يتضح من الشكل (2) أن سنوات الخبرة تقوي العلاقة الايجابية بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية.

اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة أوجيدكون وآخرون (Ojedokun et al., 2015) التي أظهرت نتائجها أن المكانة الخارجية المتصورة تتوسط جزئياً في العلاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التفاعل بين سنوات الخبرة والقيادة الاستراتيجية تؤدي إلى اكتساب المدير لأساليب جديدة في الإدارة وتزيد من ممارسته للقيادة

## التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثان بما يلي:

1. ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.

2. تكثيف برامج التدريب والتطوير للكوادر البشرية بهدف تحسين أساليب القيادة لدى مديري المدارس، وصقل المهارات القيادية والفنية والشخصية والعمل على تطويرها، وتحفيز التنمية المهنية الذاتية لضمان تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

3. إعداد برامج لتحسين الحياة الوظيفية للمعلمين تتضمن جميع أبعاد جودة حياة العمل، وتتضمن الفترة الزمنية المقترحة لتطبيق هذه البرامج.

4. التمكين النفسي للمعلمين وإرساء مشاعر الأمن والاستقرار الوظيفي لديهم لإتاحة الفرصة لهم لتوظيف وإطلاق قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

## المصادر والمراجع

البريري، مروان. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

البياري، سمر. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدحود، حسني فؤاد. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دويدري، رجا. (2000) كتاب البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، سوريا، دمشق.

الرقاد، سناء. (2020). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزهراني، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 189-238.

السراج، آلاء. (2017). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

سيد أحمد؛ أبو الدهب؛ مرزوق. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 16(10)، 305-352.

الشمري، عايد. (2013). دور البيئة الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الشنطي، محمود؛ وأبو عودة، إبراهيم. (2019) الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية. مجلة جامعة الملك سعود. 28(2)، 113-145.

الشنطي، نهاد. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

العمرات، محمد. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(2)، 308-335.

العمري، محمد، اليافي، رندة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخبرة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة العمال، 13(1)، 65-94.

غزة، مجلة انتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، 1(عدد خاص)، 1-52.

نصر، عزة. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية، 1(26)، 13-97.

الهابل، وسيم إسماعيل وعائش، علاء محمد. (2012). تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية للدراسات، الجامعة الإسلامية، 20(2)، 83-143.

الهويش، خالد. (2017). دور مشرف الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الكردي، رنا. (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

اللواتية، فاكهة. (2018). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

اللوحي، نبيل وحجير، طارق. (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، مؤتمر مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

ماضي، خليل. (2016). دور متطلبات المنظمة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع

#### References:

Al Raqad, Sana. (2020). *Strategic leadership and its relationship to competitiveness among government secondary school principals in the capital Amman governorate from the viewpoint of assistant principals*, unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Amrat, Muhammad. (2014). The strategic planning skills achieved by the principals of Petra education from the point of view of teachers, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15 (2), 308-335.

Al-Barbari, Marwan. (2016). *The role of the quality of work life in reducing the phenomenon of job burnout among workers in Al-Aqsa Network for Media and Artistic Production*, (unpublished master's thesis), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza.

Al-Bayari, Samar. (2018). *Quality of work life and its impact on the organizational commitment of the employees of the Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip*, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-Dahdouh, Hosni Fouad. (2015). *Quality of functional life of primary school teachers in Gaza governorates and its relationship to their level of performance*, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-Habil, Wassim Ismail and Ayesha, Alaa Muhammad. (2012). Evaluation of occupational safety and health procedures in scientific laboratories from the point of view of workers, a field study on workers in Palestinian universities in the Gaza Strip, *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, Islamic University, 20 (2), 83-143.

Al-Howish, Khaled. (2017). *The role of the school administration supervisor in developing strategic planning skills for principals of primary schools in the Qassim region*, an unpublished master's thesis, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.

Al-Kurdi, Rana. (2010). *The degree of application of strategic planning in the directorates of education in Governorates of the West Bank from the point of view of its employees*, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.

- Allawatiya, Fakiha. (2018). *A proposed vision for the development of strategic leadership practices in the general directorates of education in the Sultanate of Oman*, unpublished master's thesis, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- Allouh, Nabil and Hajir, Tariq. (2018). *Strategic leadership and its role in achieving institutional excellence in the technical education sector*, a conference presented to the second scientific conference Sustainability and the Creative Environment in the Technical Education Sector, Palestine Technical College, Palestine.
- Al-Omari, Muhammad, Al-Yafi, Randa. (2017). The impact of the elements of quality of work life on the performance of the general employee: An empirical study on civil experience employees in the Kingdom of Saudi Arabia, *The Jordanian Journal of business Administration*, 13(1), 65-94.
- Al-Sarraj, Alaa. (2017). *Strategic leadership and its impact on improving the quality of work life" A field study on non-governmental organizations in the Gaza Strip*, unpublished master's thesis, Al-Azhar University in Gaza, Palestine.
- Al-Shammari, Ayed. (2013). *The role of the internal environment in achieving organizational commitment among the employees of the Border Guard Command in the Northern Border Region*, unpublished master's thesis, Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Zahrani, Ibrahim. (2018). *Strategic leadership and its impact on developing organizational learning capabilities, "A field study at Umm Al-Qura University"*, *International Journal of Educational Research*, 42(2), 189-238.
- Buchanan, B. (1994). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization, *administrative Science Quarterly*, 19(1), DOI:10.2307/2391809.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. *International education studies*, 9(10), 34-46.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management*. (13<sup>th</sup> Ed). India: Publishing as Prentice Hall.
- Dwaidri, Raja'. (2000). *The Book of Scientific Research: Its Theoretical Basics and its Practical Practice*, Dar Al-Fikr, Syria, Damascus.
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61.
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Two Way Interactions", Stats Tools Package.
- Madi, Khalil. (2016). The role of the ethical requirements of the organization and the quality of career in reducing the phenomenon of administrative corruption, an applied study on non-governmental organizations in the Gaza Strip, *Journal of the Coalition for Integrity and Accountability (Aman)*, 1 (special issue), 1-52.
- Medina, W. & Encomiedenda, P. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 81, 270 – 274.
- Moturi, B. K., Benjamin, W. K., & Kimeli, S. J. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Trans Nzoia West Sub County. *International Journal of Recent Innovations in Academic Research*, 3(4), 210-221.
- Nasr, Azza. (2020). Improving the quality of career of general education school leaders in Egypt: suggested mechanisms. *Journal of Educational Administration*, 1(26), 13-97.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International journal of business and management*, 5(10), 75-90.

- O'Connor Jr, J. (2018). Strategic Leadership in Schools. *Strategic Leadership*, Information Age Publishing Inc.
- Ojedokun, O., Idemudia, E.S., & Desouza, M. (2015). Perceived external prestige as a mediator between quality of work life and organisational commitment of public sector employees in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1),1-10.
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323.
- Salleh, M., & Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools, Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), 1-7.
- Sayed Ahmed; Abou El Dahab; Marzouk. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to the quality of career. Applying to public universities in the middle of the delta. *Journal of Contemporary Business Studies*, 16(10), 305-352.
- Shanti, Mahmoud; and Abu Odeh, Ibrahim. (2019). The mediating role of the quality of career in the relationship between strategic leadership and institutional performance in the Palestinian police apparatus. *Journal of King Saud's university*. 28(2), 113-145.
- Shanti, Nihad. (2016). *The reality of the quality of working life in the Ministry of Public Works and Housing and its relationship to work ethics among employees of the Ministry of Public Works and Housing* (unpublished master's thesis), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(3), 20-28.
- Taylor, S., & Storey, J. (2016). Strategic leadership development. *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Taylor & Francis group.
- Till, R. and Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (1), 42-57.