



الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن⁽¹⁾⁽²⁾

Organizational Agility among School Principals in Al-Baha Region and Its Relationship to Teachers' Quality of Work Life from Their Perspective⁽³⁾

Ms. Saleha Eidhah Al-Zahrani

School Principal || Education Administration in Al-Baha
Region || Ministry of Education || KSA

Email: Sa.loh@hotmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-1694-2023> || Mobile: 00966503778336

أ.صالحة عيضة الزهراني

مديرة مدرسة || إدارة التعليم بمنطقة الباحة || وزارة التعليم
المملكة العربية السعودية

Abstract: The study aimed to examine the level of organizational agility practiced by school principals in the Al-Baha region and its relationship to the quality of work life of female teachers, from their perspective. It also investigated the impact of two variables—years of experience and educational stage—on teachers' views. A correlational descriptive survey approach was employed, using a 52-item questionnaire distributed to a stratified random sample of 357 teachers across public education stages. Findings revealed a high overall level of organizational agility ($M = 4.03/5$), with the dimensions ranked as follows: sensing agility ($M = 4.09$), implementation agility ($M = 4.04$), and decision-making agility ($M = 3.97$). Teachers' overall quality of work life was also rated high ($M = 4.03/5$), with sub-dimensions ordered as follows: work-life balance ($M = 4.06$), leadership style ($M = 4.06$), job stability and security ($M = 4.03$), and participation in decision-making ($M = 3.95$). No statistically significant differences were found based on experience or educational stage ($\alpha \leq 0.05$). A strong positive correlation was found between organizational agility and quality of work life ($r = 0.94$). The study recommends adopting agility as a criterion for evaluating principals and increasing teacher participation in decision-making.

Keywords: Organizational Agility, School Leadership, Quality of Work Life, Teacher Well-being

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة الباحة للرشاقة التنظيمية، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) في وجهات نظرهن. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة من (52) عبارة، وُضعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (357) معلمة بمراحل التعليم العام، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرات للرشاقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (4.03 من 5) وعلى مستوى الأبعاد؛ جاءت متوسطاتها مرتبة: 1- الاستشعار (4.09)، 2- التطبيق (4.04)، 3- اتخاذ القرار (3.97)، أما جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمات فجاء بمتوسط كلي (4.03 من 5) أما الأبعاد الفرعية؛ فجاءت مرتبة: 1- التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية بمتوسط (4.06)، 2- نمط القيادة (4.06)، 3- الاستقرار والأمن الوظيفي (4.03)، 4- المشاركة في القرار (3.95)، كما أظهرت النتائج عدم فروق دالة إحصائية عند ($0.05 \geq \alpha$) بين وجهات نظر العينة تبعاً لمتغيري (الخبرة، المرحلة التعليمية)، وبينت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية دالة إحصائياً بين الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، بمعامل ارتباط كلي (0.94)، وتعكس علاقة قوية جداً. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بإدراج الرشاقة التنظيمية كمعيار في تقييم أداء مديرات المدارس، وإشراك المعلمات بشكل أكبر في اتخاذ القرار المدرسي والأنشطة التعليمية، كما اقترحت دراستين مكملتين في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الإدارة المدرسية، جودة الحياة الوظيفية، رفاهية المعلمات.

¹ - أصل البحث رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية إشراف الأستاذ الدكتور رحمة محمد صالح الغامدي؛ أستاذ الإدارة التربوية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية- جامعة الباحة الفصل الدراسي الثاني العام الجامعي 1446هـ/ 2024م،
² - التوثيق للاقتباس (APA): الزهراني، صالحة عيضة. (2025). الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(25)، 102-126. <https://doi.org/10.56793/pcra2213255>
³ - Citation in APA format: Al-Zahrani, S. E. (2025). Organizational Agility among School Principals in Al-Baha Region and Its Relationship to Teachers' Quality of Work Life from Their Perspective. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(25), 102–126. <https://doi.org/10.56793/pcra2213255>

1-المقدمة.

تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، تحولات متسارعة في ظل بيئة عمل ديناميكية ومعقدة، ما ألقى بظلاله على طبيعة الإدارة المدرسية ودفع باتجاه تجاوز الأساليب التقليدية لصالح مفاهيم حديثة كالرشاقة التنظيمية، التي تركز على القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات وتعزيز مرونة الأداء المؤسسي.

وبينت دراسة (Wijayanti et al, 2021) أن تعزيز الرشاقة التنظيمية يرفع قدرة المدارس على التكيف، كما تُعد الرشاقة إحدى الركائز الحيوية في البيئات المعاصرة، لما لها من دور فاعل في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن في ظل اضطرابات السوق (Heikinheimo et al., 2025)، وتعزيز القدرة على استشراف التحديات (Bisson et al., 2025)، فضلاً عن علاقتها المباشرة بالابتكار التنظيمي (Roeth et al., 2025)، والمرونة الاستراتيجية (Hu & Wang, 2025)، ودعم قيادة الأعمال الاجتماعية (Somwethee et al., 2025).

وتشير الأدبيات إلى أنَّ تطوير الرشاقة التنظيمية يعتمد على التمكين التكنولوجي، وتوظيف الذكاء التنافسي، وبناء القدرات الديناميكية (AlQahtani et al., 2025; Jaafar et al., 2025)، مما يجعلها أداة استراتيجية في مواجهة التحديات التعليمية والرقمية، كما أظهرت دراسات محلية وإقليمية ارتباط الرشاقة التنظيمية بتحسين البيئة التعليمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، لا سيما المعلمين، من خلال الاستشعار الفعال واتخاذ القرار وتطبيق السياسات بكفاءة (أبو هلال، 2023). وأكد منصور (2020) أهمية هذه الأبعاد في رفع الأداء المدرسي، بينما أوضح العتيبي (2022) أثرها الإيجابي في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ما ينعكس على إنتاجية المعلمين ورضاهن المهني.

ورغم تنامي الاهتمام بالرشاقة، إلا أن مستوى ممارستها ما يزال متفاوتاً؛ فقد أظهرت دراسة الذيباني (2020) أن ممارستها كانت متوسطة، في حين أثبتت التويجري وآخرون (2022) فعالية تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعادها في مدينة الرياض، ومن جانب آخر، تؤكد دراسات سمحان (2020) والسحبياني (2022) أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الرضا، والولاء التنظيمي، والتوازن المهني، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 لتطوير البيئة التعليمية.

وتُعد جودة الحياة الوظيفية مؤشراً أساسياً على استقرار بيئة العمل وجودة مخرجات التعليم؛ لما تحققه من توازن نفسي ومهني واجتماعي للعاملين، ويرتبط إدراك المعلمين لها بعدة عوامل منها: كفاءة الأنظمة الإدارية (Dorta, 2025)، والمسؤولية الاجتماعية (Tho et al., 2025)، والدعم النفسي الإيجابي (Afonso & Romero-Domínguez, 2025)، كما تؤكد دراسات أخرى أن جودة الحياة تساهم في الحد من الاحتراق المهني وزيادة الرضا، خاصة في السياقات التنظيمية ذات التحديات المرتفعة (Li et al., 2025)، وفي البيئة التربوية، بينت دراسة عسيري والبدري (2024) أثراً مباشراً للإبداع الإداري والرشاقة في جودة حياة المعلمين، مما يعكس أهمية التكامل بينهما لبناء بيئة تعليمية محفزة.

انطلاقاً من ذلك، برزت فكرة الدراسة الحالية؛ لكشف طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في منطقة الباحة، بما يساهم في تعزيز الأداء التربوي، وتوفير بيئة تعليمية مرنة داعمة ومحفزة تتماشى مع مستجدات المرحلة، ورغم تزايد الأبحاث في هذا المجال، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية- من وجهة نظر المعلمين- ما تزال محدودة، (الهداب والمخلافي، 2020؛ العتيبي، 2022)؛ خصوصاً في المناطق التعليمية الطرفية كالباحة، ومن هنا، تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية؛ بتحليل مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس، وقياس علاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين، واقتراح آليات عملية لتعزيزها، بما يتماشى مع التغيرات التربوية والإدارية المعاصرة.

2-1- مشكلة الدراسة:

أصبحت الرقابة التنظيمية من المتطلبات الأساسية للإدارة المدرسية في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، حيث تُسهم في تحسين كفاءة الأداء وتفعيل استجابات مرنة وفعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية (التوحيدي وآخرون، 2022). فيما أظهرت دراسات (المفيز وآخرون، 2020؛ الذيباني، 2020؛ العنزي، 2022؛ نتو، 2023) تبايناً في مستوى تطبيقها بالمدارس السعودية، فغالباً جاءت (متوسطة)، مما يثير تساؤلات حول تأثيرها على جودة الأداء المدرسي. وفي المقابل، باتت جودة الحياة الوظيفية قضية محورية في تطوير الموارد البشرية التعليمية، لما لها من أثر مباشر على رضا المعلمات، والتوازن بين العمل والحياة، وتقليل الضغوط المهنية، وهو ما أكدته دراسات متعددة (سمحان، 2020؛ الهداب والمخلافي، 2020؛ العتيبي، 2022؛ السحيباني، 2022). إلا أن الملاحظ في هذا السياق هو ندرة الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرقابة التنظيمية لدى القيادات المدرسية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، بالرغم من الأثر المتوقع لهذه العلاقة في تحسين بيئة العمل التعليمي.

وانطلاقاً من عمل الباحثة الميداني، تبين غياب دراسات محلية تربط بين ممارسة المديرات للرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، وهذه الدراسة ستسد هذه الفجوة، وتكشف طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين من وجهة نظر المعلمات في منطقة الباحة، بما يعزز فاعلية التعليم في ضوء التحولات الوطنية والعالمية.

3-1- أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين وجهات نظر العينة حول كل من (ممارسة المديرات لأبعاد الرقابة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية للمعلمات) تبعاً لمتغيري (الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
4. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة المديرات للرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن؟

4-1- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على كل من:

1. مستوى ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.
2. مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات.
3. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين وجهات نظر العينة حول كل من (ممارسة المديرات لأبعاد الرقابة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية للمعلمات) تبعاً لمتغيري (الخبرة، المرحلة التعليمية).
4. طبيعة العلاقة بين ممارسة المديرات للرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن.

5-1- أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في جانبين:

● الأهمية العلمية:

- تسد فجوة بحثية في الأدبيات حول علاقة الرقابة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية في البيئة المدرسية السعودية.
- تُثري المجال النظري في القيادة المدرسية والموارد البشرية التربوية وتفتح آفاقاً لدراسات مقارنة مستقبلية.

● الأهمية العملية:

- ستمكّن إدارات التعليم من تصميم برامج تدريبية لتنمية الرقابة التنظيمية لمديرات المدارس في ضوء النتائج.
- تساعد في تطوير أدلة استرشادية لتقييم وتحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمات بما يعزز من استقرارهن المهني.
- تقدم أداة علمية لصنّاع القرار لتوجيه المبادرات التعليمية نحو بيئة عمل مدرسية أكثر مرونة وفاعلية.
- تمكّن المدارس من تنفيذ مشاريع مستدامة توازن بين متطلبات العمل واحتياجات المعلمات النفسية والاجتماعية.
- تسهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير بيئة العمل النسائية وتحسين جودة التعليم.
- قد تفيد الباحثين في القيادة الإدارية لإجراء المزيد من الدراسات حول الرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

1-6- حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات.
- الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمنطقة الباحة.
- الحدود المكانية: مدارس البنات بمنطقة الباحة بكافة مراحلها التعليمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث 1445هـ.

1-7- مصطلحات الدراسة:

- الرقابة التنظيمية (Organizational Agility): "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمرونة للفرص والتهديدات في البيئة المتغيرة، مع التكيف المستمر مع الظروف الجديدة، بما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي والمحافظة عليه" (Walter, 2021, 352).
- وتعريفها الباحثة إجرائياً بأنها: "قدرة مديرات المدارس على استشعار المواقف والتكيف معها واتخاذ قرارات سريعة والمرونة في الممارسة والتطبيق، والتي تقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها من إجابات المعلمات على عبارات وأبعاد الأداة المتعلقة بالرقابة".
- جودة الحياة الوظيفية (Quality of working life): تعرفها السحيباني (2022، 411) بأنها: "الإجراءات والعمليات المستمرة والتكاملية لوزارة التعليم والوزارات المعنية والتي تهدف لصنع سعادة المعلم المؤسسية ورفاهيته وإشباع حاجاته المعنوية والمادية وتحقيق أهداف المدرسة".
- وتعريفها الباحثة إجرائياً بأنها: "ما تتمتع به معلمات مدارس منطقة الباحة من رفاهية وإشباع لحاجاتهن المعنوية والمادية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة التي يعملن بها، وتقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها من إجابات المعلمات، على عبارات وأبعاد الأداة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2- الإطار النظري.

1-1-2- الرقابة التنظيمية.

1-1-1-2- أهداف الرقابة التنظيمية:

تهدف الرقابة التنظيمية إلى تحقيق فوائد عديدة تلخصها الباحثة نقلاً عن (مغاوري، 2016؛ المحاسنة، 2017؛ المفيز وآخرون، 2020). في الآتي:

1. الحفاظ على الوضع التنافسي للمؤسسة وتعزيز قدرة على البقاء والنمو في ظل بيئة مضطربة.
 2. تمكين المؤسسة من فهم بيئة الأعمال وتحليلها بشكل استباقي.
 3. دعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التحولات الخارجية.
 4. تطوير بيئة محفزة على الابتكار والمرونة.
 5. رفع قدرة الأفراد على التعلم المستمر وتنظيم المهام بفاعلية.
 6. مواجهة التحديات التنظيمية من خلال أساليب إبداعية واستباقية.
- وتبين هذه الأهداف أهمية تفعيل الرقابة التنظيمية بالمدارس بما يُمكنها من التفوق، ومواجهة التحديات.

2-1-1-2- أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة التنظيمية من دورها في دعم المؤسسات لمواجهة التغيرات والاضطرابات المحيطة بها، وتوجز الباحثة أبرز الفوائد التي تحققها نقلا عن (Teece et al., 2016؛ علي وكامل، 2017؛ قنديل، 2020) كالآتي:

- تعزيز قدرتها على رضا العاملين والعلماء.
 - تمكين المعلمات من الإبداع في مواجهة ظروف العمل الصعبة.
 - دعم تطوير مهارات العمل الجماعي والابتكار.
 - تحسين الأداء المدرسي والرفع من جودة المخرجات التعليمية.
 - تسريع التفاعل مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية في البيئة التعليمية.
- وترى الباحثة أن أهمية الرقابة التنظيمية في الميدان التربوي تكمن في تعزيز استجابة المدارس للتغيير، ورفع قدرتها على تقديم تعليم مرن و متميز يواكب متطلبات العصر.

2-1-1-2- خصائص الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

تتميز المؤسسات التعليمية الرشيدة بخصائص عديدة ووفقا لـ (مغاوري، 2016؛ العنزي، 2018) فأهمها:



الشكل (1) خصائص الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. (المرجع: من إعداد الباحثة نقلا عن المراجع بعالية) يتضح من الشكل (1) أن هذه الخصائص تمثل الأسس التنظيمية التي يمكن أن تدعم نجاح المدارس في تطبيق الرقابة وبذلك فهي ليست مجرد خيار إداري بل ضرورة استراتيجية في البيئة التعليمية السعودية، خاصة مع مستهدفات رؤية 2030. وترى الباحثة أنه يمثل مدخلا لجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، وتحسين الأداء المؤسسي التربوي.

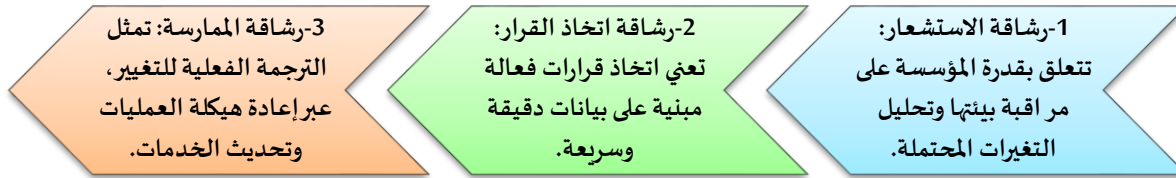
4-1-1-2- مبادئ الرقابة التنظيمية:

تتطلب الرقابة التنظيمية اعتماد مبادئ إدارية تتجاوز الهيكل إلى الثقافة، وأهمها كما ورد في (الذبياني، 2020؛ عبد الله وبلال، 2021) الآتي:

- أ. قيمة العمل: تُعد فهم احتياجات العملاء وتقديم قيمة لهم حجر الزاوية في الرقابة.
 - ب. تفعيل دور المعلومات: تعتبر المعلومات الدقيقة أساس اتخاذ القرار الفعال.
 - ج. العمل التعاوني: داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية لتحقيق الأهداف.
 - د. الاستعداد للتغيير: غرس ثقافة التغيير المستمر واستثماره كفرصة.
- وترى الباحثة أهمية تُبنى هذه المبادئ في التعليم؛ لتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة الانفتاح والاستعداد للتحويل.

5-1-1-2- أبعاد الرقابة التنظيمية:

تحدد الباحثة ثلاث أبعاد رئيسية استنادًا إلى (مغاوري، 2016؛ حمودة وآخرون، 2018؛ عمر، 2020؛ أبو هلال، 2023؛ العنزي، 2022)، وكما يبينها الشكل (2):



الشكل (2) أبعاد الرقابة التنظيمية (المرجع: من إعداد الباحثة نقلاً عن المراجع بعالية)

وتُعد هذه الأبعاد الثلاثة إطارًا تطبيقيًا لفهم الرقابة في المؤسسات التعليمية، حيث تساعد في التنبؤ، واتخاذ القرار، وتنفيذه بكفاءة، بما يعزز من جاهزية المدرسة للتغيير.

6-1-2- معوقات استخدام الرقابة التنظيمية:

ذكرت الأدبيات مجموعة من المعوقات التي تعرقل تطبيق الرقابة التنظيمية، نوردتها وفقًا لـ (أحمد، 2015؛ الزامل والدوسري، 2020):

1. ضعف مؤشرات قياس الرقابة مما يصعب تقييم أدائها.
2. وجود قوانين تنظيمية صارمة تعيق التغيير.
3. التكاليف المرتفعة المتعلقة بالتقنية والتدريب.
4. تحديات تقنية واقتصادية متسارعة تتجاوز قدرات المؤسسة.
5. ضعف المهارات الإدارية لتصميم استراتيجيات رشيدة.
6. هيكل تقليدي لا يدعم التشارك المعرفي.
7. ثقافة إدارية غير مشجعة على التغيير والمبادرة.
8. بطء الاستجابة للتغيرات البيئية.
9. استمرار الإجراءات اليدوية والورقية.

ويتطلب التغلب على هذه المعوقات إصلاحات تنظيمية شاملة، تبدأ من تطوير الثقافة الداخلية، وتبني نماذج تنظيمية مرنة، مع استثمار التكنولوجيا في دعم التغيير، ويتبين من استعراض الرقابة التنظيمية أنها ليست مجرد مفهوم

تنظيمي حديث، بل أداة استراتيجية ضرورية لضمان التكيف، والابتكار، والاستدامة داخل المدارس، خاصة في ظل تسارع التغيرات التربوية والتكنولوجية، مما يجعلها محوراً أساساً في بناء مؤسسة تعليمية مرنة ومتميزة.

2-1-2- جودة الحياة الوظيفية:

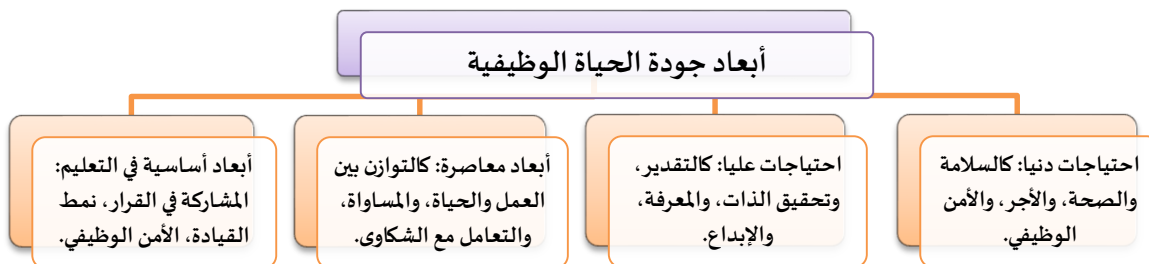
2-1-2-1- أهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها:

يؤكد الباحثون (ماضي، 2015؛ المنان، 2018؛ الهداب والمخلافي، 2020) على أن أهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها تكمن في أنها تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية، وذلك من خلال الآتي:

1. تعزيز الصحة النفسية والجسدية.
2. رفع إنتاجية العاملين.
3. تقليل الحوادث والتكاليف التشغيلية.
4. تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
5. تعزيز الانتماء الوظيفي كما تُعزز الولاء والثقة والمشاركة.
6. دعم استدامة المنظمة.
7. رفع رضا الموظفين وخفض الصراعات ودوران العمل.

2-2-1-2- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

بحسب شمیلان (2019) والهداب والمخلافي (2020)، تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يبينها الشكل (3):



الشكل (3) أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المرجع: من إعداد الباحثة؛ نقلا عن (شمیلان، 2019؛ الهداب والمخلافي، 2020)،

2-2-1-2-3- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

وفقاً لكل من (عبد الرحمن، 2016؛ المنان، 2018)، فأبرز معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية تلخص في:

1. صراع الأدوار وغياب فرص التطوير.
2. ضعف المناخ الديمقراطي.
3. النظرة الربحية الضيقة من النقابات.
4. تخوف الإدارة من التكلفة.
5. بيئة العمل غير الجاذبة.
6. ضعف العلاقات الإنسانية.

وترى الباحثة أن تعزيز جودة الحياة الوظيفية للمعلمات يُعد ضرورة مؤسسية لرفع كفاءة الأداء وجودة التعليم، لا مُجرد مطلب رفاهي، ولذا يلزم تبني برامج تُركّز على: مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحقيق الاستقرار المهني، وتوازن

العمل/الحياة. ورغم وجود تحديات كصراع الأدوار ونقص التطوير المهني، فإن بناء بيئة محفزة عبر التدريب المستمر وتعزيز التواصل الفعال يُحسن جودة الحياة الوظيفية؛ كرافعةً لتحسين التحصيل الدراسي والنجاح المدرسي المستدام.

2-2-الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستعراض الدراسات التي اهتمت بمتغيري الدراسة الرئيسيين (الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية)، حيث قامت بتجزئتها إلى قسمين بحسب المحورين، استعراضها وفق منهجية التحليل النقدي، وكما يلي:

2-2-1-دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية:

استعرضت دراسة الذيباني (2020) واقع الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالسعودية، وخلصت إلى أن مستوى الممارسة كان متوسطاً، وهو ما يشير إلى الحاجة لتمكين القادة تربوياً لتفعيل هذا المفهوم. أما التوجيهي وآخرون (2022)، فقد اقترحوا تصوراً لتطوير الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية في الرياض، مسلطين الضوء على معوقات أبرزها المركزية والروتين، ما أبرز فجوة إجرائية تعيق التطبيق الفعال. وفي دراسة الرشود (2023)، تبين ارتفاع مستوى ممارسة الرشاقة لدى مديرات المدارس الابتدائية في حائل، بما يعكس تحسناً نسبياً في فهم القيادات التربوية لهذا المفهوم.

وبالمقابل، وجدت دراسة نتو (2023) في إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة مستوى ممارسة "متوسطاً"، مما يشير إلى تفاوت واضح بين المؤسسات بحسب الفئة المستهدفة، أما دراسة الذيابي (2025) فتناولت الرشاقة لدى قادة المدارس الثانوية من منظور المعلمين والمعلمات، وتصدرت "رشاقة التقويم" و"الاستجابة للتغيرات" الأبعاد الأكثر ممارسة، مع ضعف في "رشاقة الابتكار"، مما يبين ضرورة إعادة التوازن بين الأبعاد الثلاثة. وعربياً، كشفت القصير (2025) في مدارس التعليم الأساسي بسوريا عن مستوى متوسط للرشاقة التنظيمية، مع بروز بعد "التطبيق"، مشيرة إلى دور القيادة المتسامحة في تعزيز الرشاقة، ما يلفت النظر إلى أهمية نمط القيادة في دعمها، وأظهرت باغريب (2025) من جامعة عدن مستوى ضعيفاً جداً للرشاقة، ما يعكس فجوة كبيرة في مؤسسات التعليم العالي اليمنية في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة.

أما عالمياً، فأبرزت دراسة (Somwethee et al, 2025) من تايلاند دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز القدرات الريادية الاجتماعية، مؤكدين علاقتها الوثيقة باستدامة الأداء. وركزت دراسة (Jaafar et al, 2025) من ماليزيا على الرشاقة في ظل الصناعة 4.0، مشيرة إلى ضرورة تطوير البنية الرقمية للمؤسسة. بينما حللت (Roeth et al, 2025) من ألمانيا أثر الضبط التفاعلي والتشخيصي، وربطت (Bisson et al, 2025) (كندا، فرنسا، تونس) بين الرشاقة والذكاء التنافسي والاستشراف الاستراتيجي، ما يعكس تنوع مداخل الرشاقة عالمياً، مقابل محدوديتها في البيئة المدرسية العربية. ويلاحظ من دراسات محور الرشاقة أن معظم الدراسات السابقة ركزت على توصيف واقع الرشاقة التنظيمية، دون ربطها بجودة الحياة الوظيفية، لا سيما من منظور المعلمات، وخصوصاً في السياقات الطرفية.

2-2-2 دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية:

في السعودية، بيّنت سمحان (2020) وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة وسلوك المواطنة لدى معلمي الابتدائي، ما يربط بين الرفاهية وأداء السلوك المؤسسي. فيما تناولت الهداب والمخلافي (2020) جودة الحياة لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم وربطوها بمستوى الاحتراق المهني، وأوصوا بتحسين الدعم المؤسسي، وأشارت السحيباني (2022) بالرياض إلى انخفاض جودة الحياة لدى قادة المدارس الثانوية، مع أهمية العلاقات الإنسانية، مما يعكس حاجة القيادات

لتفعيل الدعم النفسي والمهني. فيما بينت عسيري والبدراني (2024) بأنها تأثير الإبداع الإداري على جودة حياة المعلمات، مع توصيات بتفعيل بيئات العمل المحفزة. وفي دراسة باناعمه (2025) بمكة، ظهر ارتباط واضح بين جودة الحياة والالتزام المهني لأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز أهمية تمكين العاملين في المؤسسات الأكاديمية.

وعربياً، كشفت دراسة عبد الستار (2020) بمصر عن تدنيّ في جودة الحياة لدى معلمي المدارس الحكومية، مشيرة إلى دور القيادة الخادمة في تحسينها، وأوضحت يوسف (2022) بالجزائر علاقة متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة الحياة، مع وجود فروق بحسب الجنس والتأهيل، بينما كشفت مكاي وعيسى (2024) عن دور الثقافة التنظيمية في رفع جودة الحياة، مؤكدة الحاجة لبناء بيئة مرنة. وفي عمان، وجدت الراشدية وآخرون (2024) أن جودة الحياة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس رغم ضغط العمل، في حين رصدت دراسة جعفر وآخرون (2025) فروقاً دالة في مكونات الجودة لدى معلمي الرياضة، وبيّنت أثرها على الالتزام.

أما دولياً، فنناقشت (Akar, 2018) من تركيا الأثر العاطفي لجودة الحياة على الاحتراق المهني والاعتراب، وأكدت دورها الوقائي. وفي إندونيسيا، أكدت (Lalompoh et al, 2019) أن الذكاء العاطفي وكفاءة إدارة المدرسة يعززان جودة حياة المعلمين، كما كشفت (Özgenel, 2021) فروقاً بين الإداريين والمعلمين في تقييم جودة الحياة، ما يعكس تباين التصورات بين الفئات الوظيفية. في نيجيريا، تناولت (Ogaku et al, 2024) الأثر العلاجي لتدخلات الصحة العقلية على جودة حياة المعلمين، بينما بيّنت (Erden, 2025) في قبرص التركية أهمية رأس المال النفسي والدعم العاطفي. وأكدت (Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025) من إسبانيا أن أنظمة العمل عالية الأداء تقلل من الإرهاق وترفع جودة الحياة. أما (Li et al, 2025) من تاوان فقد طوّرت نموذجاً لتتبع جودة الحياة الصحية للمعلمين على المدى البعيد.

ويلاحظ من دراسات محور جودة الحياة الوظيفية أن معظم الدراسات تناولت أثر جودة الحياة في الأداء أو الرضا، دون تحليل علاقتها بمفاهيم إدارية متقدمة مثل الرشاقة، وخاصة في البيئة المدرسية النسائية.

2-2-3- التعليق الختامي المقارن:

تميزت الدراسة الحالية بأنها الأولى – محلياً وإقليمياً – التي تربط الرشاقة التنظيمية بثلاثية (الاستشعار، التطبيق، اتخاذ القرار) مع أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة، نمط القيادة، التوازن، الأمن) من وجهة نظر المعلمات في سياق منطقة الباحة. كما دمجت بين قياس واقع الممارسة، وتحليل الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وقياس العلاقة الارتباطية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشمول مماثل-أيضاً-فعاليتها دراسات الرشاقة ركزت على القادة أو الإدارات، دون النظر لانعكاساتها على جودة حياة الكادر التعليمي. كما أن معظم الأدبيات السابقة- سواء في التعليم أو الصناعة- لم تدمج بين البعدين في تحليل تطبيقي واحد، ما يجعل هذه الدراسة تقدم رؤية تفسيرية جديدة يمكن أن تسهم في تصميم استراتيجيات تطوير بيئة العمل النسائية التعليمية في ضوء الإدارة الحديثة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وتحديد منهج الدراسة المناسب، وبناء أداة الدراسة المناسبة، وصياغة عباراتها، وتحديد محاور الإطار النظري، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها-حسب علم الباحثة- الدراسة الأولى التي بحثت في علاقة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد الرشاقة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة الباحة، حيث لم يتم التوصل لأي دراسة عربية تربط بين المتغيرين ومن وجهة نظر المعلمات.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين (ممارسة المديرات للرشاقة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية للمعلمات) وأثر متغيري (الخبرة، المرحلة).

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس منطقة الباحة، وعددهن (5076) معلمة موزعات على كافة المراحل التعليمية (إدارة التعليم بمنطقة الباحة، 1445).

3-3-عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، باستخدام أسلوب المعاينة الطبقية لمناسبها وبلغ حجم العينة المطلوب (357) معلمة، موزعات كما في الجدول (1):

جدول (1) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة %	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
ابتدائي	179	50.14	5 سنوات فأقل	13	3.64
متوسط	100	28.01	6-10 سنوات	26	7.28
ثانوي	78	21.85	11 سنة فأكثر	318	89.08
المجموع	357	100%	المجموع	357	100%

يتضح من الجدول (1) تركيز العينة في فئة المرحلة الابتدائية وفئة الخبرة ≤ 11 سنة، ما يعزز موثوقية النتائج بفضل ثراء بياناتها الميدانية، أما ضعف تكافؤ فئات الخبرة فيُعزى علمياً إلى الخصائص الديموغرافية للمجتمع المدرسي المستهدف، حيث تُظهر سجلات التوظيف استقراراً وظيفياً عالياً وقلة تدوير المعلمات في مدارس البنات بالمنطقة، مما يجعل عدم التكافؤ انعكاساً طبيعياً للواقع المؤسسي وليس قيداً منهجياً.

3-4-أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم بناؤها استناداً إلى الدراسات ذات الصلة، مثل نتو (2023)، التويجري وآخرون (2022)، والعززي (2022) فيما يخص الرشاقة التنظيمية، واو Ogakwu et al. (2024)، والسحبياني (2022) في جودة الحياة الوظيفية، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) عبارة موزعة على محورين:

- الرشاقة التنظيمية: (26) عبارة، تغطي ثلاثة مجالات: الاستشعار (10)، اتخاذ القرار (9)، والتطبيق (7).
- جودة الحياة الوظيفية: (20) عبارة موزعة على أربعة مجالات: المشاركة في اتخاذ القرار (5)، نمط القيادة (5)، التوازن بين العمل والحياة (5)، والأمن الوظيفي (5).

3-4-1-صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد (11) محكماً من الأساتذة المتخصصين، في الإدارة والعلوم التربوية، نتج عنها تعديل صياغة 15 عبارة وإضافة (6) لتصبح (52) عبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية حجمها (30) معلمة من خارج العينة، مثلت مختلف المراحل الدراسية، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتأكيد ارتباط العبارات بأبعادها، وكانت نتيجة صدق الاتساق الداخلي كما بينها الجدول (2):

الجدول (2) معاملات ارتباط (بيرسون) لقياس ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي إليه (عدد العبارات=52)

م	المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية			المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية		
	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة التطبيق	المشاركة في اتخاذ القرار	نمط القيادة	التوازن بين العمل والحياة
1	**0.770	**0.817	**0.907	**0.920	**0.879	**0.878
2	**0.804	**0.879	**0.825	**0.943	**0.875	**0.875
3	**0.963	**0.903	**0.768	**0.937	**0.861	**0.943
4	**0.923	**0.895	**0.947	**0.936	**0.837	*0.792
5	**0.948	**0.927	**0.843	**0.876	*0.760	*0.735
6	**0.913	**0.943	**0.894		**0.870	
7	**0.932	**0.905	**0.920			
8	**0.871	**0.953	**0.955			
9	**0.878	**0.953	**0.935			
10	**0.886					
11	*0.683					
12	**0.780					

** عند مستوى دلالة 0.01 و * عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول (2) أن أقل معامل ارتباط بين عبارات الأداة بلغ (0.760)، وهو دالٌّ إحصائيًا عند 0.05، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي لجميع العبارات. وقد تميزت النتائج بدلالات معنوية موجبة عند (0.01) و (0.05)، وهو ما يؤكد ارتباط العبارات بأبعادها بشكل إيجابي ومتين، وتعزز هذه النتائج من صدق الأداة ومناسبتها لقياس متغيرات الدراسة.

2-4-3 ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيري أداة الدراسة من خلال احتساب قيمة معامل (Cronbach's Alpha)، وتكون النتيجة مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70).

الجدول (3) نتائج اختبار معاملات الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على مستوى الأبعاد

المتغيران الرئيسان	الأبعاد	العبارات	معاملات الثبات Cronbach Alpha
المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية	رقابة الاستشعار	12	0.968
	رقابة اتخاذ القرار	9	0.972
	رقابة التطبيق	9	0.966
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.956
	نمط القيادة	6	0.920
	التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية	5	0.901
	الاستقرار والأمن الوظيفي	6	0.911
	الثبات الكلي للأداة	52	0.981

يلاحظ من الجدول (3)، أن معامل الثبات الكلي (0.981) فيما تراوحت معاملات الأبعاد بالمحورين ما بين (0.901-0.972)، وتعكس ثباتاً عالياً جداً وبالتالي صلاحية الأداة للتطبيق الميداني ومصداقيتها والوثوق بثبات نتائجها.

3-5- التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

للتحقق من أن البيانات موزعة بشكل طبيعي وخالية من المشكلات الإحصائية التي تؤثر سلباً على نتائج فحص الفروق تبعاً لمتغيري (المرحلة، الخبرة)، أجرت الباحثة اختبار (Kolmogorov- Smirnov)، والجدول (4) يوضح النتائج:

الجدول (4) نتائج اختبار (K-S) للكشف عن توزيع البيانات اعتدالياً

المحور (1) الرقابة التنظيمية	K-S	Sig	المحور (2) جودة الحياة الوظيفية	K-S	Sig
رقابة الاستشعار	0.986	0.286	المشاركة في اتخاذ القرار	0.838	0.343
رقابة اتخاذ القرار	0.777	0.582	نمط القيادة	0.832	0.494
رقابة التطبيق	0.846	0.471	التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية	0.984	0.288
			الاستقرار والأمن الوظيفي	0.712	0.691

تشير نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov الموضحة في الجدول (4) إلى أن توزيع البيانات لجميع أبعاد الرقابة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية كان طبيعياً، إذ تجاوزت قيم الدلالة (Sig) لجميع المحاور 0.05. ويعني ذلك أن البيانات صالحة لاستخدام الإحصاء المعلمي (Parametric Tests) باعتباره الأنسب لتحليلها.

3-6- المحكّ المعتمد في الدراسة:

وللحكم على مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية، ومستوى جودة الحياة الوظيفية؛ تم اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة، وذلك حسب المعادلة: مدى الاستجابة = أعلى درجة – أقل درجة/ عدد فئات الاستجابة (5 - 5/1 = 5/4 = 0.8)، وكما يبينها الجدول (5):

الجدول (5) مديات المتوسطات والدلالة اللفظية لنتائج تحليل إجابات العينة على عبارات وأبعاد و محوري الدراسة

قيمة البديل	مديات المتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية لمستوى (ممارسة الرقابة/ جودة الحياة)
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1.00	1.80	منخفض جداً
2	1.81	2.60	منخفض
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	عال
5	4.21	5.00	عال جداً

3-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعالجات التالية:
- الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية للتعريف بعينة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الأداة داخلياً.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة ثبات الاستبانة.
 - اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من التوزيع الطبيعي للعينة.
 - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة الرقابة، وجودة الحياة الوظيفية
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-إجابة السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات؟"

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الرقابة وكما يبينها الجدول (6).
الجدول (6) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على مستوى الأبعاد والكل للرقابة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	رقابة الاستشعار	4.09	0.793	1	عالي
3	رقابة التطبيق	4.04	0.904	2	عالي
2	رقابة اتخاذ القرار	3.97	0.897	3	عالي
	المتوسط الحسابي للبعد ككل	4.03	0.842		عالي

يتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة جاء عالياً في جميع أبعاده، بمتوسط عام (4.03) وانحراف معياري (0.842). وتصدرت رقابة الاستشعار المرتبة الأولى بمتوسط (4.09)، تلتها رقابة التطبيق (4.04)، ثم رقابة اتخاذ القرار (3.97). وتشير هذه الأبعاد إلى قدرة المديرات على رصد التغيرات، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وإعادة هيكلة الموارد بمرونة، بما يعكس وعيهم بمتغيرات البيئة المدرسية، وسعيهم لتطبيق ممارسات تتوافق مع متطلبات الجودة وتحقيق أهداف المدرسة، وتتسق هذه النتائج مع دراسات: التوبجيري وآخرون (2022) والمفيز وآخرون (2020) التي أظهرت مستويات ممارسة عالية للرقابة التنظيمية، بينما تختلف مع نتائج نتو (2023) التي سجلت مستوى متوسطاً.

أما ممارسة مؤشرات الرقابة التنظيمية على مستوى مؤشرات/عبارات كل بُعد على حدة، فكالآتي:

4-1-1-رقابة الاستشعار:

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد رقابة الاستشعار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	أرى أن مديرة المدرسة التي أعمل بها	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
8	تدرك أهمية التقنية في العملية التعليمية.	4.32	0.814	1	عالي جداً
12	تعالج المشكلات البسيطة للطالبات قبل تفاقمها وانتشارها	4.15	0.972	2	عالي
9	تتواصل باستمرار مع المجتمع المحلي لتحسين البيئة المدرسية.	4.13	0.955	3	عالي
5	تحرص على التقويم الفوري في حال وجود أخطاء.	4.09	0.914	4	عالي
4	توضح للمعلمات مواضع التحسين المحتملة للأداء.	4.09	0.956	5	عالي
3	تتواصل مع أولياء الأمور دورياً للتعرف على مشكلات بناتهم.	4.08	0.874	6	عالي
1	ملمة بالتغيرات التقنية	4.07	0.865	7	عالي
11	تساعد معلماتها على تخطي الأزمات الطارئة.	4.05	1.025	8	عالي
10	تستثمر التغيرات في البيئة الخارجية في تحسين التعلم والتعليم.	4.03	0.905	9	عالي
6	توضح للمعلمات نقاط القوة لدهن للتركيز عليها.	4.03	0.972	10	عالي
2	تمتلك المرونة لتوقع الأزمات المستقبلية والاستعداد لها.	4.02	0.942	11	عالي
7	تستشعر الفرص المناسبة لتنمية وتطوير المعلمات.	4.01	0.999	12	عالي
	المتوسط الحسابي للبعد ككل	4.09	0.793		عالي

يتضح من الجدول (7) أن بُعد ممارسة رقابة الاستشعار جاء بمتوسط كلي (4.09) بانحراف (0.793)، وبمستوى "عال"، وتراوحت متوسطات العبارات ما بين (4.01، 4.32). وجميعها بمستوى "عال" باستثناء عبارة واحدة "تدرك أهمية التقنية في العملية التعليمية" جاءت بمستوى (عالي جداً)، وهو ما يعكس قدرتهن على رصد تغيرات البيئة التعليمية

والتفاعل معها بكفاءة، كما تجلت أبرز مؤشرات هذه الرشاقة في إدراك أهمية التقنية، والاستجابة المبكرة للمشكلات، والتواصل المستمر مع المجتمع المدرسي؛ ما يعكس وعياً إدارياً ومرونة قيادية في مواجهة التحديات. كما تُظهر النتائج تمكين المديرات للمعلمات وتطوير أدائهن رغم أنه قد يحد من صلاحياتهن الإدارية، وتؤكد هذه المعطيات امتلاك المديرات القدرة على التنبؤ بالآزمات واستثمار الفرص، مما يعزز جودة البيئة التعليمية واتخاذ قرارات استباقية فعالة.

4-1-2-رشاقة اتخاذ القرار:

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	أرى أن مديرة المدرسة التي أعمل بها	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
13	تحلل الأحداث المهمة في المدرسة في الوقت المناسب.	4.08	0.929	1	عالي
15	تتخذ القرار المناسبة رغم ضغوط العمل.	4.06	0.967	2	عالي
14	تتخذ القرار لتلبية لاحتياجات منسوبات المدرسة وفي وقته المناسب.	4.05	0.966	3	عالي
19	تتخذ قرارات لاستخدام التقنيات الجديدة في الوقت المناسب.	4.03	0.945	4	عالي
16	تشرك منسوبات المدرسة في صناعة القرار.	3.99	1.07	5	عالي
21	تواصل مع الطالبات وأولياء الأمور باستمرار لتلبية احتياجاتهم.	3.98	0.993	6	عالي
18	توفر المعلومات اللازمة للمفاضلة بين بدائل القرار الممكنة.	3.91	1.019	7	عالي
20	تواصل باستمرار مع المعلمات لتلبية احتياجاتهن.	3.90	1.075	8	عالي
17	تشارك أولياء الأمور في صناعة القرار.	3.82	1.04	9	عالي
	المتوسط الحسابي للبُعد ككل	3.97	0.897		عالي

يتضح من الجدول (8) أن بُعد "رشاقة اتخاذ القرار" جاء بمتوسط كلي (3.97) وبمستوى "عالي"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.82-4.08). تعكس هذه النتائج قدرة مديرات المدارس على تحليل المواقف بفعالية، واتخاذ قرارات ملائمة رغم ضغوط العمل، والتعامل بمرونة مع تحديات البيئة التعليمية. كما تُظهر المعطيات اهتمام المديرات بإشراك منسوبات المدرسة بدرجة مقبولة، في حين جاءت مشاركة أولياء الأمور في القرار بأقل المتوسطات، ويُعزى ذلك على الأرجح إلى الطابع المركزي لبعض السياسات التربوية، كما تُبرز النتائج كفاءة المديرات في اتخاذ القرار المستندة إلى تحليل مستمر للمعلومات واحتياجات الميدان التربوي، مدعومات بخبرات إدارية وبرامج تطوير مهني، وتواصل فعال مع المعلمات والبيئة المدرسية، مما يعزز استجابتهن السريعة للمواقف الطارئة.

4-1-3-رشاقة التطبيق:

الجدول (9) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد رشاقة التطبيق مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	أرى أن مديرة المدرسة التي أعمل بها	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
25	تشجع مبدأ العمل بروح الفريق الواحد بين منسوبات المدرسة.	4.17	0.972	1	عالي
24	تدير موارد المدرسة بكفاءة وفعالية.	4.11	0.937	2	عالي
31	تستفيد من التقنية المتاحة في المجتمع لتطوير مخرجات المدرسة.	4.11	0.931	3	عالي
23	تعتمد على نظام اتصال فعال في التواصل مع أولياء الأمور.	4.09	0.907	4	عالي
29	تحل مشكلات الطالبات وأولياء الأمور في الوقت المناسب	4.08	1.01	5	عالي
26	تطرح أفكاراً جديدة قابلة للتطبيق في الواقع العملي.	4.03	0.997	6	عالي
30	تمكن منسوبات المدرسة بما يتناسب مع فرق العمل.	3.98	1.03	7	عالي
28	تعمل على حل مشكلات المعلمات في الوقت المناسب.	3.96	1.09	8	عالي
27	تعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي في الوقت المناسب	3.85	1.04	9	عالي
	المتوسط الحسابي للبُعد ككل	4.04	0.904		عالي

يتضح من الجدول (9) أنّ بعد "رشاقة التطبيق" جاء بمتوسط كلي (4.04)، وجميع العبارات بتقديرات "عالية"، وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.85-4.17). وتعكس قدرة مديرات المدارس على تحويل الأهداف والخطط إلى ممارسات تنفيذية مرنة وكفؤة. برز ضمن ذلك تشجيع العمل بروح الفريق، وإدارة الموارد بكفاءة، وحل مشكلات الطالبات والمعلمات، وتؤكد وعيا إداريا يعزز من التماسك التنظيمي ويزيد من فعالية العمل المدرسي. ورغم أن الشراكات المجتمعية جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن ذلك قد يعزى لعوامل تنظيمية تحدّ من الصلاحيات وتفرض قيودًا على بناء العلاقات المؤسسية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج مرونة المديرات في توظيف الموارد، والاستجابة السريعة للمواقف، واتخاذ قرارات تطبيقية فعالة، مما يُسهم في ترسيخ ممارسات تنظيمية رشيدة داخل المدرسة.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن؟"

وللإجابة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة على مستوى الأبعاد وكما يلي:
الجدول (10) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمات بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً

م	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	تقدير الجودة
3	التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية	4.06	0.834	1	عالي
2	نمط القيادة	4.06	0.849	2	عالي
4	الاستقرار والأمن الوظيفي	4.03	0.815	3	عالي
1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.95	0.917	4	عالي
	المتوسط الكلي للمحور	4.03	0.803		عالي

يتضح من الجدول (10) أنّ محور جودة الحياة الوظيفية لدى معلمات المدارس بمنطقة الباحة جاء بمتوسط كلي مرتفع (4.03) وجميع الأبعاد الأربعة جاءت بتقديرات "عالية"، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.95-4.06). ويعكس ذلك بيئة عمل مستقرة ومحفزة تسهم في تقليل التوتر وزيادة الرضا المهني، كما أن تفوّق بُعد التوازن بين الحياة والعمل يدل على وجود دعم إداري ومرونة في الجدولة تسهم في راحة المعلمات. كما أن نمط القيادة المرتفع يعكس أسلوبًا تشاركيًا داعمًا يعزز الشعور بالانتماء. ويعزز الاستقرار والأمان الوظيفي الثقة المهنية ويقلل من المخاوف المتعلقة بالوظيفة. أما انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار نسبيًا، فرغم بقائها ضمن "المستوى العالي"، إلا أنها تمثل مجالًا لتحسين مشاركة المعلمات في صياغة سياسات العمل. ولمزيد من التفصيل تستعرضها الباحثة على مستوى كل بُعد- على حده- وكالاتي:

2-4-1-المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (11) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	تتسم البيئة المدرسية التي أعمل بها بـ:	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
1	العمل بروح الفريق لصناعة القرار.	4.02	1.01	1	عالي
5	تتخذ القرار بشفافية ووضوح؛ وفق للآلية العلمية لاتخاذ القرار.	3.98	0.98	2	عالي
4	تكتسب المعلمات مهارات صنع القرار من خلال البرامج التدريبية.	3.96	0.95	3	عالي
2	تشارك المعلمات في وضع الخطط السنوية والتطويرية.	3.92	1.00	4	عالي
3	يتم اتباع مبدأ الشورى قبل تنفيذ القرار.	3.92	1.04	5	عالي
	المتوسط الكلي للبُعد	3.95	0.92		عالي

يتضح من الجدول (11) أنّ المعلمات يشعرن بدرجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي، بمتوسط كلي (3.95) وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والعمل التشاركي، وتُعد ممارسة العمل بروح الفريق أبرز مظاهر هذه المشاركة، مما يشير إلى وجود قيادة مدرسية داعمة تتيح للمعلمات مساحة للتعبير عن آرائهن والمساهمة

في صنع القرار. كما يتبين وجود آليات واضحة لاتخاذ القرار، وهو ما يعزز الثقة بين المعلمات والإدارة، ويقلل من احتمالات الفساد أو التسلسل الإداري، ورغم أن مبدأ الشورى جاء أخيراً، إلا أن مستواه ظل مرتفعاً، وقد يعكس حاجة لتعزيز البعد المؤسسي للمشاور، وتؤكد هذه النتائج أن مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار تسهم في رفع الدافعية والانتماء، وتحسين بيئة العمل؛ فيؤثر إيجابياً على جودة الأداء التربوي، وتتسق مع التوجهات الحديثة نحو الحوكمة المدرسية التشاركية.

4-2-2- نمط القيادة:

الجدول (12) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد ممارسة نمط القيادة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	تتسم البيئة المدرسية التي أعمل بها بـ:	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
9	حث المعلمات على بذل أقصى جهودهن.	4.25	0.81	1	عالي
8	يتم بث روح التعاون في بيئة العمل.	4.14	0.97	2	عالي
7	تفويض الصلاحية اللازمة للمعلمات لتنفيذ المهام.	4.03	0.91	3	عالي
10	تقديم تغذية راجعة مستمرة للمعلمات عن أدائهن.	4.03	0.96	4	عالي
11	تطبيق سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	4.00	1.02	5	عالي
6	اتباع النمط التشاركي في القيادة.	3.93	1.01	6	عالي
	المتوسط الكلي للبُعد	4.06	0.849		عالي

يتضح من الجدول (12) أنَّ المتوسط الكلي (4.06 من 5) أي أنَّ نمط القيادة يمارس بدرجة عالية وله علاقة إيجابية بجودة حياة المعلمات. ويبرز في مقدمة المؤشرات تحفيز المعلمات على بذل أقصى جهودهن، ما يشير إلى اعتماد أسلوب قيادي قائم على التشجيع والتمكين المهني. كما يظهر بث روح التعاون وتفويض الصلاحيات وتقديم تغذية راجعة مستمرة، وهو ما يعزز مناخ الثقة والمشاركة الفعالة داخل المدرسة. أما اتباع النمط التشاركي، رغم أنه جاء أخيراً، فقد حافظ على مستوى "عالي"، ما يدل على وجود توجه عام نحو الحوكمة التشاركية، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي، وتعكس النتائج قيادة مدرسية مرنة وموجهة نحو الأداء، قادرة على تعزيز بيئة العمل وتحسين جودة التعليم.

4-2-3- مستوى التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية:

الجدول (13) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية مرتبة تنازلياً

م	تتسم البيئة المدرسية التي أعمل بها بـ:	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
14	مشاركة المعلمات في مناسباتهن الاجتماعية معنوياً ومادياً.	4.15	0.946	1	عالي
13	مراعاة الظروف الاستثنائية للمعلمات.	4.10	0.989	2	عالي
16	عدم تكليف المعلمات بمهام خارج وقت الدوام.	4.08	0.98	3	عالي
12	توفير تسهيلات للمعلمات للموازنة بين حياتهن الشخصية والوظيفية.	4.02	0.942	4	عالي
15	تطبيق نظام الإجازات بشكل مناسب وكافي.	3.98	0.94	5	عالي
	المتوسط الكلي للبُعد	4.06	0.834		عالي

يتضح من الجدول (13) أنَّ التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية جاء بدرجة عالية، بمتوسط كلي (4.06) وجميع العبارات تراوحت بين (3.98- 4.15)، ويبرز الدعم المعنوي والمادي للمعلمات في مناسباتهن الاجتماعية كأعلى مؤشر، مما يعكس ثقافة مؤسسية قائمة على التقدير الإنساني والاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملات، كما أظهرت النتائج مراعاة الظروف الاستثنائية وتوفير تسهيلات مناسبة، مما يسهم في خفض مستويات الضغط المهني. ويُعد عدم التكليف خارج الدوام مؤشراً على احترام التوازن الزمني بين العمل والحياة الخاصة، رغم أن تطبيق نظام الإجازات، وإن جاء بمستوى عالي، ظل في المرتبة الأخيرة، ما قد يُعزى إلى السياسات المركزية.

4-2-4- مستوى الاستقرار والأمن الوظيفي

الجدول (14) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد الاستقرار والأمن الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	تتسم البيئة المدرسية التي أعمل بها بـ:	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التقدير
18	استقرار المعلمات وظيفياً بعيداً عن خطر الاستغناء عن خدماتهن.	4.13	0.886	1	عالي
22	توفر ظروف الأمن والسلامة اللازمة للمعلمات	4.13	0.932	2	عالي
19	التنمية المهنية المستدامة للمعلمات وفقاً لتطورات العمل واحتياجاته.	4.06	0.886	3	عالي
17	رغبة المعلمات بالبقاء في عملهن لشعورهن بالأمان الوظيفي.	4.04	1.04	4	عالي
21	تطوير أساليب العمل لرفع مستوى أداء المعلمات واستقرارهن الوظيفي.	4.03	0.921	5	عالي
20	استقطاب المعلمات المتميزات بالنقل.	3.77	0.991	6	عالي
	المتوسط الكلي للبعد	4.02	0.815		عالي

يتضح من الجدول (14) أنّ مستوى الاستقرار والأمن الوظيفي لدى معلمات المدارس بمنطقة الباحة جاء بدرجة عالية، بمتوسط كلي (4.02) وتراوح متوسطات العبارات ما بين (3.77-4.13). واحتلت عبارة "استقرار المعلمات وظيفياً بعيداً عن خطر الاستغناء" المرتبة الأولى، مما يعكس شعوراً عاماً بالأمان والاستمرارية المهنية. كما دلّ تقارب متوسطات العبارات المتعلقة بالأمن والسلامة والتنمية المهنية على وجود بيئة مؤسسية داعمة تسهم في خفض التوتر المهني وتعزيز الولاء. ورغم أن استقطاب المعلمات المتميزات بالنقل جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أنه احتُفظ بمستوى "عالي"، ما قد يُفسر بسياسات التوظيف المركزية التي تحد من صلاحيات المدرسة في هذا الجانب. تشير النتائج إلى أنّ بيئة مدارس الباحة تتسم بالاستقرار وتوفر أسس الأمان الوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق استدامة الأداء التربوي.

3-4- نتيجة الإجابة السؤال الثالث: "ما مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ بين متوسطات إجابات العينة بخصوص (ممارسة المديرات للرقابة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية للمعلمات) تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟"

4-3-1- فحص أثر متغير سنوات الخبرة.

لفحص أثر الخبرة استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكما يلي:

جدول (15) المتوسطات ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق تبعاً لسنوات الخبرة

المحوران	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الرقابة التنظيمية	5 سنوات فأقل	13	3.68	بين المجموعات	1.845	2	0.923	1.301	0.274
	6-10 سنوات	26	4.12	داخل المجموعات	251.019	354	0.709		
	11 سنة فأكثر	318	4.04	المجموع	252.864	356			
جودة الحياة الوظيفية	5 سنوات فأقل	13	3.80	بين المجموعات	1.550	2	0.775	1.2	0.302
	6-10 سنوات	26	4.21	داخل المجموعات	228.562	354	0.646		
	11 سنة فأكثر	318	4.02	المجموع	230.112	356			

يتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) في الجدول (15) عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات حول ممارسة مديرات المدارس للرقابة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة $F = 1.301$ ومستوى الدلالة $(p = 0.274)$ ، مما يشير إلى أن الخبرة المهنية لا تُعد عاملاً مؤثراً في تقدير مستوى الرقابة التنظيمية. وقد يتعلّق ذلك بفاعلية التدريب المؤسسي الموحد الذي تتلقاه المديرات بغض النظر عن سنوات الخبرة.

كذلك، لم تُظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في تقدير جودة الحياة الوظيفية وفق سنوات الخبرة ($F = 1.2$ ، $p = 0.302$)، رغم تباين طفيف في المتوسطات لصالح الفئة (6–10 سنوات). هذا يؤكد أن الرضا المهني وجودة الحياة لا ترتبط مباشرة بالخبرة، بل بعوامل تنظيمية وثقافية. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة إعادة توجيه الاهتمام من سنوات الخبرة نحو السياسات الداعمة والبيئة المؤسسية لتطوير جودة الحياة الوظيفية وممارسات القيادة المرنة.

4-3-2- فحص أثر متغير المرحلة التعليمية.

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لفحص الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المحور	المرحلة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	ابتدائي	179	4.00	بين المجموعات	1.036	2	0.518	0.728	0.483
	متوسط	100	4.12	داخل المجموعات	251.828	354	0.711		
	ثانوي	78	4.00	المجموع	252.864	356			
جودة الحياة الوظيفية	ابتدائي	179	4.03	بين المجموعات	0.027	2	0.013	0.020	0.980
	متوسط	100	4.02	داخل المجموعات	230.085	354	0.650		
	ثانوي	78	4.01	المجموع	230.112	356			

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات إجابات العينة حول المحورين، لكن تحليل (ANOVA) أظهر أنها غير دالة إحصائية، حيث إن قيمة (F) للرشاقة التنظيمية (0.728) بمستوى دلالة (0.483)، ولجودة الحياة الوظيفية (0.02) بمستوى (0.98)، وكلاهما أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المراحل (ابتدائي، متوسط، ثانوي). تدعم هذه النتائج دراسات الذبياني (2022) التي أكدت أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بمهارات شخصية وإدارية لا تتغير بتغير المرحلة، كما أشارت دراسات السحبياني (2022) والخلفي (2022) إلى أن جودة الحياة الوظيفية للمعلمات قد تتأثر بظروف متقاربة عبر المراحل، ويُعزى ذلك لتشابه التحديات والمتطلبات في جميع المراحل، مما يجعل التأثير متقارباً ويبرز الحاجة إلى سياسات تطوير شاملة غير مفرقة بين المراحل.

4-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما طبيعة العلاقة بين ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات من وجهة نظرهن؟"

وللإجابة على السؤال استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون، والجدول (17) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17) معاملات الارتباط بين ممارسة المديرات بمنطقة الباحة للرشاقة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات

م	المتغير المستقل وأبعاده	المتغير التابع/ جودة الحياة الوظيفية
1	رشاقة الاستشعار	0.896**
2	رشاقة اتخاذ القرار	0.918**
3	رشاقة التطبيق	0.929**
4	الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها	0.939**

يتبين من نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها وجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.939**)، مما يعكس أثراً إيجابياً كبيراً للرشاقة التنظيمية على بيئة العمل، كما تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الرشاقة (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) ما بين (0.896–0.929)، ما يشير إلى أن قدرة المديرات على التكيف، وحسن اتخاذ القرار، وتنفيذ الإجراءات تسهم في

تعزيز جودة حياة المعلمات. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كالعنزي (2022) والتويجري وآخرون (2022)، وأثبتنا دور الرقابة التنظيمية في دعم الإبداع والتمكين وتحسين الأداء المؤسسي.

4-5- مناقشة نتائج الدراسة.

4-5-1- مناقشة نتائج مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة كان مرتفعاً بمتوسط (4.03)، وهو ما يتوافق مع دراسات الذيابي (2025) في مدارس الدرعية، والرشود (2023) في مدارس حائل الابتدائية، مما يعزز فرضية تبني ممارسات رقابة فعالة في المدارس السعودية. ترتيب الأبعاد كان: الاستشعار (4.09)، التطبيق (4.04)، اتخاذ القرار (3.97)، وهو ترتيب يختلف جزئياً عن الذيابي (2025) التي أبرزت رقابة التقويم والاستجابة للتغيرات، ما قد يُعزى لاختلاف السياقات أو المرحلة. ويعكس تصدر رقابة الاستشعار قدرة المديرات على التكيف مع التغيرات المدرسية. كما لم تُظهر الدراسة فروقاً دالة حسب المرحلة التعليمية أو سنوات الخبرة، مما يتفق مع الرشود (2023) ويخالف باغريب (2025) في السياق الجامعي، ويدل على وجود ثقافة تنظيمية موحدة في مدارس الباحة.

الاستنتاجات الرئيسية لمحور (الرقابة التنظيمية):

- مديرات مدارس الباحة يمارسن الرقابة بمستوى عالٍ، مما يعكس استعداداً للتكيف مع التغيرات.
- لا تختلف ممارسة الرقابة بشكل كبير بين المراحل أو خبرة المعلمات.
- تؤكد الدراسات السعودية أهمية الرقابة التنظيمية في التعليم.
- الحاجة لمزيد من البحث في ممارسات الرقابة بين المراحل والمناطق المختلفة.
- اهتمام خاص برقابة الابتكار في المدارس السعودية كما في دراسة الذيابي (2025).
- القيادة المتسامية قد تعزز الرقابة التنظيمية (القصور، 2025).
- ترتبط الرقابة التنظيمية إيجابياً بالأداء المؤسسي (دراسات دولية).
- تطوير المهارات التقنية وتعزيز اللامركزية يساهم في تفعيل الرقابة.
- الحاجة لدراسة تأثير الرقابة على جودة حياة المعلمات بشكل مباشر في السعودية.

4-5-2- مناقشة نتائج جودة الحياة الوظيفية:

جاءت جودة الحياة الوظيفية للمعلمات بمنطقة الباحة بمستوى عالٍ بمتوسط (4.03)، متوافقة مع دراسات عسيري والبدرواني (2024) التي أكدت دور الإبداع الإداري في تعزيز جودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية للبنات، وكذلك مع دراسة الراشدية وآخرين (2024) في سلطنة عمان. الأبعاد الفرعية أظهرت تصدر "التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية" و "نمط القيادة" بمتوسط (4.06)، تليها "الاستقرار والأمن الوظيفي" (4.03)، ثم "المشاركة في اتخاذ القرار" (3.95)، مما يعكس وعي المعلمات بأهمية التوازن وتقدير الدور القيادي. وتنسجم أهمية المشاركة في القرار مع توصيات باناعمه (2025) وجعفر وآخرين (2025).

فيما يخص متغيرات الدراسة، لم توجد فروق دالة في جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمرحلة التعليمية أو سنوات الخبرة، متوافقة مع نتائج عسيري والبدرواني (2024)، مكاي وعيسى (2024)، السحبياني (2022)، وعبد الستار (2020)، مما يشير إلى اتساق الممارسات الإدارية وتأثيرها الإيجابي على جميع المعلمات بغض النظر عن المرحلة أو الخبرة.

الاستنتاجات الرئيسية لمحور (جودة الحياة الوظيفية)، نستنتج الآتي:

1. جودة الحياة الوظيفية للمعلمات في المدارس السعودية بمنطقة الباحة مرتفعة، مما يعكس بيئة عمل إيجابية.

2. التوازن بين العمل والحياة ونمط القيادة المدرسية يُعدان من أهم محددات جودة الحياة الوظيفية للمعلمات.
3. المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار المدرسية عامل جوهري لتعزيز جودة الحياة الوظيفية للمعلمات في المملكة.
4. تصورات المعلمات لجودة الحياة الوظيفية لا تتأثر بشكل كبير بمرحلتين التعليميتين أو سنوات خبرتهن.
5. مديرات المدارس في المملكة يساهمن بشكل مباشر في تشكيل جودة الحياة الوظيفية للمعلمات.
6. الرقابة التنظيمية لمديرة المدرسة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق مستوى عالٍ من جودة الحياة الوظيفية.
7. هناك حاجة مستمرة لدعم الممارسات الإدارية التي تعزز التوازن والمشاركة في بيئة التعليم السعودية.
8. الاستقرار والأمن الوظيفي يظلان بُعدين مهمين في جودة الحياة الوظيفية للمعلمات بالمملكة.
9. المشاعر الإيجابية والدعم النفسي للمعلمات يمكن أن يساهما في تعزيز جودة حياتهن الوظيفية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراستي حول الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمات، توصي الباحثة الجهات المعنية في المملكة بما يلي:

جدول (18) التوصيات والجهة المعنية بالتنفيذ والفوائد المتوقعة والمرتبة على كل منها

م	الجهة المعنية	التوصية الرئيسية	التفاصيل الضرورية	الفوائد المتوقعة
1	وزارة التعليم (وكالة الأداء التعليمي)	إدراج الرقابة التنظيمية كمعيار أساسي في تقييم أداء مديرات المدارس.	تحديد مؤشرات واضحة لقياس رقابة الاستشعار، اتخاذ القرار، والتطبيق ضمن بطاقة التقييم، وتخصيص وزن نسبي لها.	تعزيز تبني ممارسات الرقابة التنظيمية كمنهج إداري استراتيجي في قيادة المدارس.
2	الإدارة العامة للتدريب والابتعاث بوزارة التعليم	تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي وطني "مديرة مرنة: قيادة المستقبل".	يركز على مهارات الاستشعار، اتخاذ القرار السريع، والتطبيق المرن عبر ورش عمل تفاعلية ودراسات حالة واقعية.	تطوير كفاءة مديرات المدارس في قيادة التغيير والتعامل مع التحديات بمرونة وفعالية.
3	إدارات المدارس ومكاتب التعليم	تفعيل مبادرة "ميثاق جودة حياة المعلمة" داخل كل مدرسة.	صياغة الميثاق بالتعاون مع المعلمات، يشمل مرونة الجداول، والدعم النفسي والاجتماعي، وتوفير بيئة عمل صحية.	تحسين التوازن بين العمل والحياة للمعلمات، وتعزيز رفاهيتهن النفسية والاجتماعية.
4	إدارات المدارس ووزارة التعليم	تعزيز وتفعيل "مجالس الشورى المدرسية".	منح المجالس (بمشاركة المعلمات) صلاحية في مناقشة و اقتراح القرار التربوي والإداري، توفير أطر عمل ودعم.	زيادة مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهن بالتمكن والرضا والانتماء.
5	وزارة التعليم (وحدة الشراكة المجتمعية) وإدارات التعليم	تطوير برنامج "شراكات مدرسية مرنة" لمديرات المدارس.	تدريب المديرات على بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي لتوفير الموارد ودعم المبادرات.	تعزيز قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات، وتوسيع مصادر الدعم والابتكار لخدمة العملية التعليمية.
6	وزارة التعليم (وكالة التعليم العام)	تطبيق "مؤشر جودة الحياة الوظيفية للمعلمات" وطنياً دورياً.	تطوير مؤشر شامل لقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمات، واستخدامه لتحديد الفجوات وتوجيه السياسات.	توفير بيانات دقيقة لتقييم جودة الحياة الوظيفية وتصميم تدخلات لتحسينها باستمرار.

7- كما تقترح الباحثة ولما تبين من وجود فجوة بحثية في الموضوع؛ إجراء دراسات مستقبلية؛ وخصوصاً الآتي:

- (1) إجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر برامج التطوير المهني في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس"، بما يدعم بناء مسارات تدريبية مؤثرة ومستمرة.

(2) تنفيذ دراسة تحليلية حول: "تأثير استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في دعم جودة الحياة الوظيفية والرشاقة التنظيمية في البيئة المدرسية"، في ضوء التحول الرقمي الجاري في التعليم السعودي.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو هلال، رمزي محمد. (2023). دور الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4 (7). <https://doi.org/10.53796/hnsj472>
2. إدارة التعليم بمنطقة الباحة. (1445). إحصاءات بأعداد المعلمين للعام الدراسي 1445هـ. *التخطيط المدرسي*. من خلال الرابط: <https://sites.moe.gov.sa/Baha/departments/departments-41>
3. باعرب، ياسمين محمد. (2025). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن. *مجلة الأدب*، 13 (2)، 26-63. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2576>
4. باناعمة، فوزية عبد الرحمن. (2025). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، 131 (2)، 593-645. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2025.350700.1649>
5. بورزق، يوسف، رياض، السعيد، وأم الخيوط، إيمان. (2022). واقع التمكين الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 15 (1)، 263-273. <https://doi.org/10.35156/1192-015-001-020>
6. التويجري، فاطمة عبد العزيز، البكر، لمياء ناصر، أبو ثنين، عهود محمد، والعصبي، ورده يحيى. (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 1 (8)، 39-60. <https://sjes.org.sa/index.php/sjes/article/view/32>
7. الجبيري، فهد عبد. (2020). أثر طبيعة الوظيفة على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (3)، 21-62. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F101119>
8. جعفر، أمين، اليعربي، علي سلام علي، الدروشي، عبد الرحيم، والكتاني، محفوفة. (2025). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي الرياضة المدرسية بسلطنة عمان. *مجلة الأدب، جامعة بغداد*، (153). <https://shorturl.at/XVgLU>
9. حمودة، عبد الناصر محمد، القدسي، عبد العزيز غالب، وعلي، نادية أمين. (2018). *أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية*. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، مج1، الغردقة: جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، 186 - 221. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/951755>
10. الذبياني، منى. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، 110 (3)، 33-84. <http://dx.doi.org/10.21608/maed.2020.157683>
11. الذبياني، عبدالله بن عبيد. (2025). الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الدرعية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 6 (4)، 280-315. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
12. الراشدية، أمينة محمد، حماد، وحيد شاه بور، والعبري، خلف مرهون. (2024). (يناير). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 40 (1)، 264-304. <http://dx.doi.org/10.21608/mfes.2024.340354>
13. الرشود، أمجاد راشد، (2023)، درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*، جامعة دار الحكمة، عدد خاص بمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، 1-20.
14. الزامل، مها عثمان، والدوسري، هيا بخيت. (2020). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (4). <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9131>
15. السحيباني، نجلاء. (2022). جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*. (85) 401-481.

16. سمحان، منال فتحي. (2020). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. *مجلة كلية التربية – جامعة بنها*، 31(121)، 61–124. <https://doi.org/10.12816/JFEB.2020.117553>
17. الشميلان، عبدالوهاب شهاب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 215–235. <https://doi.org/10.21608/AJA.2019.36103>
18. الشنطي، نهاد عبد الرحمن. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة). برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين. <https://library.alkafeel.net/dic/details/9613>
19. عبد الله، عبد العزيز، وبلال، محمد (2021). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيينة)، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 3(3)، 233-266.
20. العتيبي، سارة عزيز. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية – دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(11)، 27–49. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B171221>
21. عسيري، زينة علي، والبدراني، زعار غضبان. (2024). دور الإبداع الإداري في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية للبنات. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية بجامعة تعز*، 42(4)، 731–759. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi42.1206>
22. علي، شفاء محمد، وكامل، إيناس نهاد. (2018). أثر الرقابة التنظيمية في الأداء العالي (بحث تطبيقي). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 52. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i105.52>
23. عمر، دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية – جامعة جنوب الوادي*، 3(1)، 40–87. <https://search.mandumah.com/Record/1132876>
24. العززي، أحمد حمدان. (2018). أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت. (رسالة ماجستير). بإشراف سليمان إبراهيم الحوري. المفرق، الأردن. <https://search.mandumah.com/Record/875455>
25. العززي، نايف عماش. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية – جامعة عين شمس*، 46(3)، 265–293. <https://doi.org/10.21608/jfees.2022.262946>
26. فايد، عبد الستار محروس. (2022). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 26(2)، 125–209. <https://doi.org/10.21608/JSU.2020.145920>
27. القصير، وسيم حسن. (2025). العلاقة بين القيادة المتسامية والرقابة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 41(1). <https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/edu/article/view/14171>
28. قنديل، سماح. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
29. ماضي، خليل إسماعيل. (2016). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 3(3)، 1–22. <https://doi.org/10.47641/JRS.2016-3-1.01>
30. المحاسنة، لميس. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
31. المفيز، خولة عبد الله، الحمدان، أمل راشد، والعيقان، مي محمد. (2021). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، 3(26)، 263–330. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1175684>

32. مكاي، أسماء، وعيسى، شمس. (2024). *أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية* (رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/15321>
33. المنان، هويدا. (2018). *جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
34. منصور، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 4 (21)، 45-1. <https://doi.org/10.21608/JSRE.2020.92633>
35. نتو، هوازن محمد. (2023). درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة. *مجلة دياتي للبحوث الإنسانية*، 3 (96)، 543-571. <https://doi.org/10.57592/djhr.v3i96.3494>
36. الهداب، تغريد حمد، والمخلافي، عبد الملك طاهر. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، 40 (3)، 233-254. <https://doi.org/10.21608/AJA.2020.111866>
37. أحمد، محمد جاد. (2015، ديسمبر). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. *مجلة الإدارة التربوية*، 2 (7)، 15-176. <https://search.mandumah.com/Record/784471>
38. مغاوري، هالة أمين. (2016، سبتمبر). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 3 (10)، 133-174. <https://search.mandumah.com/Record/869533>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English :

1. Abu Hilal, R. M. (2023). The role of organizational agility in institutional performance in Palestinian media institutions in the southern governorates: Visual media as a model (*in Arabic*). *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 4(7). <https://doi.org/10.53796/hnsj472>
2. Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.2.169>
3. Al-Dhibyani, M. (2020). Organizational agility as an approach to improving institutional performance in secondary schools in Saudi Arabia: A proposed vision (*in Arabic*). *Journal of the Faculty of Education – Mansoura University*, 110(3), 33–84. <https://doi.org/10.21608/maed.2020.157683>
4. Al-Dhiyabi, A. U. (2025). Organizational agility in public secondary schools in Al-Diriyah Governorate (*in Arabic*). *Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(4), 280–315. <https://doi.org/10.53796/hnsj64/15>
5. Al-Enzi, N. A. (2022). The role of strategic agility in crisis management in Saudi universities (*in Arabic*). *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences – Ain Shams University*, 46(3), 265–293. <https://doi.org/10.21608/jfees.2022.262946>
6. Al-Hadhab, T. H., & Al-Makhlafi, A. T. (2020). The effect of quality of work life on job burnout (*in Arabic*). *Arab Journal of Administration*, 40(3), 233–254. <https://doi.org/10.21608/AJA.2020.111866>
7. Ali, S. M., & Kamel, E. N. (2018). The effect of organizational agility on high performance: Applied research (*in Arabic*). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(105), Article 52. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i105.52>
8. Al-Jubairi, F. A. (2020, March). The effect of the nature of the job on job stability: An applied study on the employees of the General Directorate of Health Affairs in Asir Region (*in Arabic*). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(3), 21–62. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F101119>

9. Al-Otaibi, S. A. (2022). The role of organizational agility in improving the quality of work life in government hospitals: A field study on the administrative staff at the Children's Hospital in Taif (*in Arabic*). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(11), 27–49. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B171221>
10. AlQahtani, H., Badi, S., & Nasaj, M. (2025). Role of adaptive marketing capability and organisational agility in the resilience of B2B manufacturing companies during crises. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2024-0507>
11. Al-Rashidiya, A. M., Hammad, W. S. B., & Al-Abri, K. M. (2024, January). Quality of work life and its relationship to some variables: An applied study on faculty members at Sultan Qaboos University (*in Arabic*). *Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 40(1), 264–304. <https://doi.org/10.21608/mfes.2024.340354>
12. Asiri, Z. A. A., & Al-Badrani, D. G. (2024). The role of administrative creativity in achieving dimensions of work life quality in girls' secondary schools (*in Arabic*). *Journal of Educational Sciences and Humanities – University of Taiz*, (42), 731–759. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi42.1206>
13. Baghreih, Y. M. (2025). Organizational agility and its relationship to improving administrative performance at the University of Aden (*in Arabic*). *Journal of Arts*, 13(2), 26–63. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i2.2576>
14. Banaamah, F. A. (2025). Quality of work life and its relationship to job commitment among faculty members at Umm Al-Qura University (*in Arabic*). *Educational Journal – Sohag University*, 131(2), 593–645. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2025.350700.1649>
15. Bisson, C., Calof, J., & Boukef, N. (2025). Exploring the relationship between organizational agility, competitive intelligence and foresight as parts of an anticipatory system. *Technological Forecasting and Social Change*, 215, 124112. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124112>
16. Bourzeg, Y., Riyach, S., & Om Elkhayout, I. (2022). The reality of job empowerment for secondary education teachers in Mostaganem City in light of some variables (*in Arabic*). *Journal of Psychological and Educational Studies*, 15(1), 263–273. <https://doi.org/10.35156/1192-015-001-020>
17. Dorta-Afonso, D., & Romero-Domínguez, L. (2025). High-performance work systems in job demands-resources theory: Implications for employee burnout and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104066>
18. Erden, H. (2025). The influence of teachers' psychological capital on the quality of work life: Exploring the mediating impact of emotions. *Frontiers in Psychology*, 16, 1557030. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1557030>
19. Fayed, A. M. (2022). Servant leadership as an approach to improving the quality of work life among employees in public schools in Fayoum Governorate (*in Arabic*). *Journal of Educational and Social Studies*, 26(2), 125–209. <https://doi.org/10.21608/JSU.2020.145920>
20. Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2025). Dynamic capabilities and multi-sided platforms: Fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems. In *dustrial Marketing Management*, 125, 179–194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.006>
21. Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00489-6>
22. Lalompoh, A., Moerjati, M., Hermawati, A., Suci, R. P., & Mas, N. (2019). The Quality of Work Life in School and Its Effect on the Teachers's Performance. *Journal of Socioeconomics and Development*, 2(1), 23–31. <https://doi.org/10.31328/jsed.v2i1.909>

23. Li, M.-C., Chen, L.-Y., Chen, W.-L., & Wang, C.-J. (2025). Study protocol: The association of diet, health literacy, work stress, and environmental factors with teachers' health-related quality of life in the Taiwan Teachers Cohort. *Current Developments in Nutrition*, 9(Supplement 2), 107343. <https://doi.org/10.1016/j.cdnut.2025.107343>
24. Madi, K. I. (2016, September). Work ethics and its relationship to the level of job involvement from the perspective of employees in the Ministry of Housing and Public Works in Gaza (*in Arabic*). *Journal of Palestine Technical College for Research and Studies*, (3), 1–22. <https://doi.org/10.47641/JRS.2016-3-1.01>
25. Mansour, M. M. (2020). Developing administrative performance of leaders at the Faculty of Education, Mansoura University, in light of the organizational agility approach (*in Arabic*). *Journal of Scientific Research in Education*, 4(21), 1–45. <https://doi.org/10.21608/JSRE.2020.92633>
26. Ogakwu, N.V., Ede, M.O., Manafa, I.F. et al. Quality of Work-Life and Stress Management in a Rural Sample of Primary School Teachers: An Intervention Study. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther* 42, 135–161 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10942-022-00494-8>
27. Özgenel, M. (2021). The Effect of Quality of Life Work on Organizational Commitment: A Comparative Analysis on School Administrators and Teachers. *Elementary Education Online*, 20(1), 129–144. Retrieved from <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/3583>
28. Roeth, T., Spieth, P., & Dzomba, H. (2025). Shaping innovation portfolios: The effect of interactive and diagnostic control use on organizational politics and agility. *Management Accounting Research*, 66, 100934. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100934>
29. Samhan, M. F. (2020). The quality of work life among primary school teachers in Menoufia Governorate and its relationship to their organizational citizenship behavior (*in Arabic*). *Journal of the Faculty of Education – Benha University*, 31(121), 61–124. <https://doi.org/10.12816/JFEB.2020.117553>
30. Shmailan, A. S. (2019). How to improve the quality of work life in the Saudi government sector and measure its impact on employee performance (*in Arabic*). *Arab Journal of Administration*, 39(2), 215–235. <https://doi.org/10.21608/AJA.2019.36103>
31. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
32. Tho, N. D., Phong, N. D., Quan, T. H. M., & Trang, N. T. M. (2025). Corporate social responsibility and employees' quality of work life. *Baltic Journal of Management*, 20(2), 266–281. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2024-0300>
33. Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Manag Rev Q* 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
34. Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2021). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(3), 649-661. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1487>