

مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس
الثانوية بمدينة العين بدولة الإمارات

فاطمة محمد الشامسي
(باحثة وطالبة ماجستير)

الإيميل : 960223710@uaeu.ac.ae

سهيله معين جناحي
(باحثة وطالبة ماجستير)

الإيميل : 930223841@uaeu.ac.ae

مريم فاضل الذهلي
(باحثة وطالبة ماجستير)

الإيميل : 930223619@uaeu.ac.ae

الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات ، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة التي بلغ ثباتها (0.917)، على عينة البحث التي شملت (240) مديراً وقائداً من مدراء مدارس العين الإماراتية الثانوية. كشفت نتائج الدراسة عن أهمية تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الإمارات، لما لها من دور كبير في التجديد الذاتي، والتطوير المستمر الذي تهدف المؤسسة التربوية من خلاله إلى تطوير نفسها، والعاملين فيها، ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة التعليمية (المدرسة) محافظة على وجودها، وكيانها وحيويتها، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك إجماع من قادة ومدراء المدارس الثانوية حول جودة بيئة العمل، وأن هناك عملية تخطيط مستمرة في هذه المدارس تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية و الشخصية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى تطبيق قيادة التغيير وتحسن جود بيئة العمل في المدارس الإماراتية، وبينت في النهاية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، والذي فسره الباحث بأن قادة المدارس ومدراءها يقفون صفاً واحداً بغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل في الإيمان بأهمية التغيير والتطوير وتحسين العملية التربوية، وذلك باتباع قيادة التغيير لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلابها، والاحتفاظ بالمعلمين لديها، بشكل يساهم في تحقيق رؤية الإمارات العربية المتحدة نحو مجتمع وتعليم نوعي متقدم. أوصت الدراسة أخيراً بضرورة تخصيص جزء من ميزانية المدارس لعقد الدورات وجلب الخبرات التي تدرب مدراء المدارس على أفضل استراتيجيات ومتطلبات تطبيق قيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، جودة بيئة العمل، المدارس الثانوية، مدينة العين، الرؤية المستقبلية، استراتيجيات التغيير.

ABSTRACT

This study aimed to reveal the extent to which change leadership applies to the quality of life in the work environment from the point of view of high school leaders in the city of Al Ain in the United Arab Emirates. It included (240) principals and leaders from Al Ain Emirati Secondary School principals. The results of the study revealed the importance of implementing change leadership in secondary schools in the Emirates, because of its great role in self-renewal and continuous development through which the educational institution aims to develop itself and its workers, and to prevent and limit regression, so that the educational institution (the school) remains conservative. On its existence, its being and its vitality The study also indicated that there is a consensus of high school leaders and principals about the quality of the work environment, and that there is an ongoing planning process in these schools aimed at improving the work environment and achieving a balance between the career and personal requirements of employees, through change for the better towards effectiveness and organizational justice, And achieving job security and fairness in wage and incentive systems. The study also found that there is a strong correlation between the extent of applying change leadership and improving the quality of the work environment in Emirati schools, and in the end it showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample individuals 'estimates of the extent to which change leadership is applied to the quality Life in the work environment in secondary schools depending on the variable of sex, educational qualification or experience,, Which the researcher explained that school leaders and principals stand together, regardless of gender, experience or qualification in believing in the importance of change, development and improvement of the educational process, by following the leadership of change to provide the best educational services to its students, and to retain its teachers, in a way that contributes to achieving the vision of the United Arab Emirates towards Society and quality advanced education. Finally, the study recommended the necessity to allocate part of the schools 'budget to hold courses and bring experiences that train school principals on the best strategies and requirements for implementing change leadership.

Keywords: Leading Change, Quality of Work Environment, Secondary Schools, Al Ain City, Future Vision, Change Strategies.

مقدمة

تواجه مؤسساتنا التعليمية اليوم العديد من التحديات والتي تؤثر على ماهية عملها وتضعها أمام ضرورة ملحة لتطوير كيانها وإحداث تغييرات في أنظمتها كاستجابة حقيقية لهذه التحديات، وعليه فإن هذا التغيير يستلزم مجموعة من العمليات الإدارية المنظمة والتي تحمل في طياتها الوصول لتحقيق غاية محددة (القطيفان، 2020) ، وكون التغيير يحمل طابع إداري فإنه بحاجة إلى قيادة فعالة تتسم بكفاءة عالية وقدرة على توجيه الموارد وتسخيرها نحو تحقيق هذا الهدف (حمزة، 2020).

تشير قيادة التغيير إلى مجموعة من العمليات المنظمة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجهاتهم في سبيل تحقيق تحول من وضع ما إلى وضع أفضل منه لتحقيق غايات محددة (Voet, 2013). تهدف قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية إلى تنشئة جيل مبدع ومتسلح بالقيم والكفاءات المعرفية والمهارية اللازمة لمواكبة التوجهات المعاصرة، كما تساعد على تنمية كفاءة المعلمين وتطوير أنفسهم وتوفير مناخ عمل محفز للأداء والدافعية للإنجاز (الشريجة، العتيبي، و العقيل، 2016).

ومن هنا يتضح أهمية دور القيادات في توفير بيئة عمل معززة لإنجاز والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء والإنتاجية المؤسسية بصورة عامة وقطاع التعليم بصورة خاصة (نصر، 2020). تشير جودة بيئة العمل إلى جملة من الأهداف والممارسات التي تعزز شعور الموظفين بالأمان والرضا الوظيفي وتمكنهم من الشعور بوجود فرص للتطور الوظيفي (القواسمة، 2020). إن الاهتمام بجودة بيئة العمل يساهم في تحقيق استقرار العاملين، تقليص معدلات غيابهم، رفع مستوى ولائهم للمؤسسة، زيادة راحتهم النفسية وعدم تطلعهم للانتقال إلى مؤسسات أخرى وبالتالي تحتفظ المؤسسة بكفاءات وخبرات من شأنها رفع الميزة التنافسية لها (زعر، 2020؛ الأخرس و خليل، 2018) ونظراً لأهمية تحقيق جودة بيئة عمل في المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق مميزات عديدة للمعلمين على الطلبة والعملية التعليمية ذاتها، واستناداً إلى الدور الفعال للقيادات المدرسية في إحداث تحول فعال يحقق هذه الأهداف جاءت الدراسة للتعرف على أثر توظيف قواعد نجاح قيادة التغيير في جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر إدارات المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات.

مشكلة الدراسة

تنتهج دولة الإمارات العربية المتحدة العديد من الاستراتيجيات لتطوير منظومة العملية التعليمية والارتقاء بمخرجاتها من خلال تركيزها على المورد البشري كإحدى العوامل المؤثرة على جودة التعليم (الليمون، 2014) ، وعليه بدأ الاهتمام بتوفير بيئة عمل تحقق تطلعات المعلمين واحتياجاتهم سواء على المستوى الشخصي أو المهني كوسيلة لإظهار مستويات أفضل من الأداء، والالتزام الوظيفي في المدارس، ونظراً للدور الفعال للقيادات المدرسية وقدرتها على تطوير المدارس واستثمار الموارد المادية والكفاءات البشرية بصورة تتسجم مع تحقيق مصالح وأهداف المدارس فإن أصبح لزاماً على هذه القيادات اتخاذ الإجراءات وتبني الممارسات التي تعزز بيئة العمل في المدارس وتحقيق التغيير فيها (نصر، 2020) وعليه تمثلت مشكلة الدراسة بالكشف عن مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. ما مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل-الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين النظري، والتطبيقي:

• الأهمية النظرية، وتظهر من خلال:

1. تعد الدراسة محاولة أصيلة لمعرفة أثر قيادة التغيير الناجحة على جودة بيئة العمل في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث لا توجد دراسة سابقة تربط هذين المتغيرين (على حد علم الباحثات).
2. تستشف الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم جودة بيئة العمل وكيفية انعكاسه على أداء المؤسسات وإنتاجيتها كونه يركز على تحقيق رضا العنصر البشري وتلبية احتياجاته المهنية والشخصية
3. تقدم الدراسة معرفة نظرية شاملة لمتغيري قيادة التغيير وجودة بيئة العمل بما يثري المكتبة البحثية الإدارية.

• الأهمية التطبيقية، وتظهر من خلال:

1. تساعد هذه الدراسة قادة المدارس على تحديد الآليات التي من شأنها تحقيق جودة بيئة العمل في المدارس الإماراتية.
2. تساهم نتائج الدراسة واضعي السياسات التعليمية في وضع برامج تطويرية للقيادات المدرسية وتأهيلها بما يحقق مخرجات العملية التعليمية.
3. تسلط نتائج الدراسة الضوء على أهم أبعاد جودة بيئة العمل التي يحتاجها الموظفون في مدارس الدولة وكيفية تعزيز وجود ما ينقصهم منها.

الإطار النظري

أولاً: قيادة التغيير (Leading Change)

تشهد مؤسساتنا اليوم العديد من العوامل والظروف المستجدة والتي تؤثر على طبيعة عملها وتدفعها لتطوير كيانها وإحداث تغييرات في أنظمتها كاستجابة حقيقية لهذه الظروف، وعليه فإن هذا التغيير يستلزم مجموعة من العمليات الإدارية المنظمة والتي تحمل في طياتها الوصول لتحقيق غاية محددة (القطيفان، 2020)

• مفهوم قيادة التغيير

يتكون مفهوم قيادة التغيير من مصطلحين أساسيين؛ القيادة والتغيير. تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وهي العامل الأهم في تحقيق تميز وكفاءة الأعمال الإدارية، كما أنها وسيلة للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وفي المؤسسات التعليمية تعتبر القيادة عملية تشاركية تفاعلية تسعى لاستثمار الطاقات وتعزيز استخدام الموارد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها وعليه فإن القيادة تعرف على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف بجودة وكفاءة عالية (حمزة، 2020). أما التغيير فيشير إلى عملية التحول من حالة راهنة إلى أخرى منشودة خلال فترة زمنية محددة بوسائل خاصة، ليتم تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى. (الشريجة، العتيبي، و العقيل، 2016) وفي المؤسسات فإن التغيير عملية إدارية منهجية تحدث للمؤسسة خلال فترة زمنية بغية تعزيز أداءها والارتقاء بوضعها إلى مستوى أفضل فهي بمثابة عملية تجديد للذات تهدف المؤسسات من خلال إلى تطوير أنظمتها وتحقيق استجابات فعالة للمتغيرات المستجدة في بيئة العمل (الكردي، 2016).

أما قيادة التغيير فتعرف على أنها إحدى الأنماط القيادية والذي يعمل على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو إحداث حالة من التغيير الإيجابي في المؤسسة من خلال إعادة صياغة نظرتهم لمهامهم وأدوارهم والتي تسهم في تحقيق أهداف محددة، تعتبر قيادة التغيير بمثابة تنمية إدارية وهي قيادة الجهد بصورة منهجية لتحقيق أهداف عملية التحول الإيجابي عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والكفايات المادية والبشرية المتاحة. وهي أيضاً عملية تجهيز مسبق للمهارات (فنية، سلوكية، إدارية، وإدراكية) واللازمة لعملية الاستخدام الفعال للكفايات المادية والبشرية اللازمة لعملية التحول من واقع حالي إلى آخر منشود ضمن مدة زمنية محددة بأقل جهد وتكلفة (الزهراني، 2012). كما تشير دراسة (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman, & Nikbin, 2011) إلى أن قيادة التغيير هي العنصر الذي يساعد على إبقاء الجهود التغييرية ضمن المسار الصحيح والمحدد مسبقاً لعملية التغيير وعليه فإنها تحتاج لشخصية قيادية لا تقتصر على الممارسات الإدارية فقط بل تشمل عملية التأثير الفعال في سلوك الموظفين تجاه هذا التغيير وعليه فإن القيادة في عملية التغيير تعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التغيير بنجاح. وعليه يمكن القول أن مفهوم قيادة التغيير يشير إلى الجهود التي يبذلها القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيه مهاراتهم وموارد المؤسسة في سبيل تحقيق عملية التحول من حالة راهنة، إلى أخرى منشودة كخطوة للارتقاء بمستوى المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهداف محددة.

• أهداف قيادة التغيير

تهدف قيادة التغيير بصورة أساسية إلى المساهمة في فهم واستيعاب مفاهيم وأدوات حديثة تتفق مع طبيعة المؤسسة ورؤيتها، تعزز درجة انتماء الموظفين وولائهم لمؤسساتهم، تعزيز القدرات الإبداعية التطويرية عند الأفراد، وتمكين المؤسسة من تحقيق استجابة فعالة لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية، ومن جهة أخرى تساعد على قيادة التغيير الحد من التأثير السلبي للعمليات التقليدية الروتينية في العمل وإبقاء الموظفين في حالة من النشاط والديناميكية، كما أنها تعزز طبيعة بيئة العمل وتجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات الموظفين وتحقيق المصالح المشتركة (جراد، 2017)، وعند الحديث عن أهداف قيادة التغيير فإننا نتحدث بصورة أخرى عن المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، بهذه القيادة تهدف إلى التعامل بصورة إيجابية مع القوى المحركة للتغيير وذلك من خلال العمل بصورة جادة بدلاً من اتخاذ ردة فعل مقاومة، كما يجب أن يعمل على تحقيق عملية تطويرية المنهجية المتبعة في إدارة التغيير وضمان استخدام التقنيات المتوافقة مع طبيعة المؤسسة وموظفيها، كما يجب على القيادة هنا تمكين العاملين و توجيه ممارساتهم لإحداث التغيير بصورة تتوافق مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها (الزهراني، 2012).

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم وبصورة خاصة العديد من التحديات التي تعيق عملها وتتطلب منها تحقيق استجابات سريعة كوسيلة لمواجهة هذه التحديات وضمان استمرارية عملها بالصورة المطلوبة ومن هنا تظهر أهداف قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية في قدرتها على تنشأت جيل مبدع ومتسلح بالقيم والكفاءات المعرفية والمهارية اللازمة لمواكبة التوجهات المعاصرة، حيث أن ذلك يلزم وجود قيادة قادرة على تغيير السياسات التعليمية وتطويرها وتحديث المقررات الدراسية وتكييفها مع المتطلبات الحديثة، ومن جهة أخرى، فإن قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية تسهم في تحقيق تغير إيجابي ملحوظ في مستوى المعلمين وكفاءاتهم بالإضافة إلى تحويل البيئة التعليمية إلى وضع محفز على العمل وقادر على زيادة دافعية المعلمين ورغبتهم في الإنجاز (الشريجة، العتيبي، والعقيل، 2016).

وفي السياق التعليمي ذاته فإن قيادة التغيير تهدف إلى تحقيق الممارسات التطويرية والتي من شأنها تحسين مستوى الإبداع وتجويد مخرجات العملية التعليمية، زيادة مستوى المشاركة بين عناصر المنظومة التعليمية وبالتالي تحسين عمليات صنع القرار، وخلق بيئة تعليمية أكثر قدرة على التفاعل مع متغيرات وتحديات العصر (جراد، 2017).

● أهمية قيادة التغيير

تنهل قيادة التغيير أهميتها من أهمية التغيير ذاته، فمع وجود العديد من التغييرات في بيئة العمل المؤسسات وظهور العديد من التحديات المعلوماتية والإلكترونية يصبح التغيير أمراً هاماً لتحقيق استجابة فعالة قادرة على إبقاء المؤسسة ضمن المسار الصحيح لتحقيق أهدافها (القطيفان، 2020). وهذا ما تؤكد عليه دراسة (الكردي، 2016) والتي تشير إلى أن قيادة التغيير مهمة لاستدامة الأنشطة ومواكبة التطورات فهي تحقق التجدد وتسهم في توفير بيئة عمل بعيدة عن الروتين الذي يحد من الفرص الإبداعية، كما أنها تساعد على تحفيز الأفراد نحو تطوير وتنمية ذواتهم وتسليح أنفسهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من تجاوز فكرة الغموض وعدم اليقين التي تصاحب عملية التغيير، ونظراً لما يحمله التغيير مع ضرورة للتكيف والتوافق مع المستجدات فإن قيادته تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات كالتوافق مع التكنولوجيا ومتطلبات العولمة، وكنتيجة أساسية فإن ذلك كله يساعد المؤسسة على تحقيق درجات أعلى من الأداء والقوة.

وفي سياق المؤسسات التعليمية فإن أهمية قيادة التغيير تكمن في أهمية التجديد في هذه المؤسسات وضرورة مواكبتها للتغيرات المعلوماتية والتكنولوجية وبالتالي تحسين أداء الطلبة والمعلمين وتطوير البيئة المدرسية. كما أنه يساعد على تعزيز قدرة الطلبة والمعلمين على الابتكار، الإبداع، والتطوير المستمر، كمان أن قيادة التغيير تشكل مدخلاً لحل مشاكلهم والأخذ بأرائهم واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات وبالتالي الحفاظ على تجدد المؤسسة التعليمية و تفعيل مشاركتها بكافة المستجدات واكتسابها للخبرات والمعارف المستحدثة، الأمر الذي يساعد على وصولها للتميز وتحقيق سمعة مرموقة في الأوساط التعليمية (القطيفان، 2020).

وترى الباحثات أن أهمية قيادة التغيير تتمثل في التجديد المستمر، تعزيز القدرات الإبداعية وعمليات تطوير الذات، البقاء على درجة مرتفعة من الجاهزية والاستعداد للتغيرات وبالتالي رفع كفاءة أدائها، وتعزيز عناصر قوتها.

● خصائص قيادة التغيير

تنتم قيادة التغيير بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من القيادات، حيث تشكل هذه الخصائص سمات معززة لتصبح القيادات أكثر فاعلية وقدرة على إتمام عملية التغيير بصورة ناجحة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه القيادة، تتفق دراسة كل من (القطيفان، 2020؛ الكردي، 2016) على مجموعة من الخصائص نوضحها على النحو الآتي:

- **الاستراتيجية:** ويقصد بهذه السمة أن هذه القيادات تتعامل مع المؤسسة من خلال نظرة استراتيجية، حيث تضع هذه القيادة رؤية واضحة، رسالة وأهداف تسعى لتحقيقها ومن ثم تتابعها وتقييمها بطريقة مستمرة لإجراء العمليات التقويمية التصحيحية اللازمة.
- **التشخيص الواقعي:** تقوم قيادة التغيير على تقييم الوضع الراهن من خلال منظومة دقيقة من البيانات والمعلومات .

- **المرونة:** لا تتقيد قيادة التغيير باستراتيجيات محددة للقيام بعملية التحول بل تحدد الاستراتيجية الأفضل من خلال دراستها وتحليلها لواقع وطبيعة المؤسسة وحجم الإمكانيات والموارد المتوفرة.
- **الاستهدافية:** إن التغيير ينبغي ألا يكون عملية ذي طبيعة عشوائية، بل ينبغي أن يكون محدد بهدف تسعى عملية التغيير للوصول إليه وبالتالي فإن قيادة التغيير، تتحدد ضمن مسار واعي بالهدف الذي ينبغي تحقيقه.
- **الواقعية:** وتشير إلى اهتمام قيادة التغيير بالوضع الراهن للمؤسسة وبالتالي فإنها تبني عملية التحول وتخطط لها ضمن الإمكانيات المتوفرة في واقع المؤسسة الحالي.
- **التوافقية:** ويقصد بهذه الخاصية أن قيادة التغيير تأخذ بمتطلبات واحتياجات القوى المحركة للتغيير بعين الاعتبار، وتجعل التغيير منسجماً معها مما يسهل عملية التغيير ويعززها ويتجنب وجود رفض ومقاومة لها.
- **الفاعلية:** وتشير هذه السمة إلى الخاصية الأهم بعملية القيادة والتي تتمثل في القدرة على التأثير الفعال في سلوك الآخرين وتوجه جهودهم، كما أنها قادرة على تكوين رؤية شاملة لجميع الأطراف سعياً لتحقيق الهدف من التغيير.
- **المشاركة:** تتوقف قيادة التغيير على عملية التعاون والتشارك، والذي يتحقق من خلال التفاعل الفعال بين القوى المحركة للتغيير، الأمر الذي يعزز عملية القيادة ويجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة.
- **الشرعية الأخلاقية:** تشكل هذه السمة إطار عمل ينبغي على قيادات التغيير الالتزام به، حيث يجب أن تكون عملية التحول المستهدفة متوافقة مع التشريعات القانونية ومنسجمة مع القيم والأخلاقيات المجتمعية.
- **الإصلاح:** تتطلب عملية التحول الإيجابي التي يتبناها قادة التغيير الوقف على مواطن الضعف في المؤسسة ومعالجتها بقيادة التغيير هي عملية إصلاحية تعالج جوانب القصور في المؤسسة.

أبعاد قيادة التغيير

يتم ممارسة قيادة التغيير من خلال مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها تبعاً لدراسة (القرني، 2016) على النحو الآتي:

- تطوير استراتيجية للمؤسسة تتضمن رؤية عامة مشتركة يعمل القائد على بثها ونشرها بين صفوف العاملين، ومن ثم يتم العمل على إعداد بنية لأهداف المؤسسة تلقى تأييد الجميع وعلى القائد هنا تحفيز العاملين على التعاون والتشارك فيما بينهم لصياغة هذه الأهداف على أن تكون محددة وقابلة للتطبيق.
- العمل على بناء منظومة قيمية واعتقادية تشكل الثقافة المشتركة للمؤسسة. ومن ثم يتم العمل على نمذجة السلوك الخاص بالقائد كوسيلة للتأثير في العاملين حيث يشكل قدوة حسنة تترجم سلوكياته وممارساته القيم الخاصة بالمؤسسة مما يعزز لديهم الإيمان بقدرتهم على إحداث التغيير.

- العمل على مراجعة الفروقات الفردية بين العاملة ومراعات احتياجاتهم والعمل على تلبيتها وبخاصة ما يرتبط بأدائهم المهني وتطوير كفاءاتهم المعرفية والمهارية.
- التحفيز الذهني واستثارة الأفكار والتي تشير إلى الممارسات التي يتخذها القائد لعملية التحفيز وذلك لدفعهم إلى تغيير منظورهم لطبيعة وظائفهم والسعي لتطوير قدراتهم وطرق تفكيرهم.
- الارتقاء بمستوى توقعاتهم فيما يتعلق بأداء العاملين نحو التميز والجودة
- هيكلة التغيير ويقصد بهذا البعد ما تقوم به قيادة التغيير من ممارسات هادفة إلى تنمية وتطوير البنية التحتية المحركة للتجديد وتطوير مناخ العمل وبيئته بما يحقق أوجه التغيير ويعزز منه.

ثانياً: جودة بيئة العمل (Quality of Work Environment)

نشأ مصطلح جودة بيئة العمل أو جودة حياة العمل من مفهوم النظام الاجتماعي التقني المفتوح (open socio-technical system) المصمم في السبعينيات للمساعدة لضمان الاستقلالية في العمل، والاعتماد المتبادل، والمشاركة الذاتية مع فكرة تحقيق أفضل توافق بين التكنولوجيا والمؤسسات الاجتماعية (Horsta, Broday, Bondarick, Serpe, & Pilatti, 2014). يحظى مفهوم جودة بيئة العمل حديثاً باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة والأعمال، حيث يشكل إحدى المصادر المهمة لتحقيق رضا الموظفين وولائهم لمؤسساتهم الأمر الذي يشكل في وقتنا الحالي سمة المؤسسات الناجحة، إذ يساهم التوافق والانسجام بين العاملين على تحقيق درجات مرتفعة من الإبداع والتطوير الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي بصفة عامة (القواسمة، 2020).

• مفهوم جودة بيئة العمل

يعرف مفهوم جودة بيئة العمل على أنه العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحسين جميع العوامل المؤثرة على الحياة الوظيفية والشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة كوسيلة لإيجاد وسيلة لتحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم (Azril, U. Jegak, Azman, Bahaman, Jamilah, & Thomas, 2010). ويقصد بجودة بيئة العمل أيضاً مجموعة السمات والخصائص ذات الصلة بخصائص الوظيفية وظروف العمل والتي تجعلها قادر على إشباع احتياجات الموظفين ورغباتهم وتعزيز شعورهم بالأمان والرضا الوظيفي (Narehan, Hairunnisa, & Freziamellad, 2014). وتتسم هذه البيئة بوجود مجموعة من العوامل المعنوية والمادية التي تعزز شعوره بالراحة، السعادة وتبقيه بعيداً عن التوتر، مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة وطبيعة عملها. وتشير دراسة (Mamaghaniyeh, Sadeghi, & Amani, 2019) إلى إمكانية تحديد مفهوم جودة بيئة العمل من خلال الظروف والإجراءات التي تتبعها المؤسسات وإداراتها لتحقيق رضا الموظف وتلبية احتياجاته اعلى الصعديين المهني والشخصي كالرواتب، المرافق الصحية، السلامة، لمشاركة في صنع القرار، الديمقراطية، بيئة العمل الآمنة وغيرها.

• أهداف جودة بيئة العمل

يقضي الأفراد في مجتمعاتنا ما يقارب ثلث حياتهم في العمل، وبالتالي فإن تحقيق جودة بيئة العمل من أكثر ما ينبغي على المؤسسات الاهتمام به وتطويره، وهي أيضاً تمثل مؤشراً يعكس صورة المؤسسة وقدرتها على جذب الكفاءات من الموظفين والاهتمام بهم (Horsta, Broday, Bondarick, Serpe, & Pilatti, 2014).

تهدف جودة بيئة العمل على زيادة المقومات الإنسانية في بيئة العمل مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ويزيد من ولائهم لمؤسساتهم وانتمائهم إليها، وبالتالي تصبح المؤسسة قوية بكادرها البشري القادر على تحقيق الميزة التنافسية لها. تساهم جودة بيئة العمل أيضاً جذب الكفاءات من العاملين وتحقيق رضاهم وبالتالي إحداث تقدم نوعي بين المؤسسات المنافسة، تنمية الالتزام التنظيمي الحد من معدل دوران العاملين كونها مؤسسة توفر كافة احتياجاتهم وتلبي تطلعاتهم (زعر، 2020).

تهدف المؤسسات من خلال إعدادها لبرامج جودة بيئة العمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية الفردية، تطوير قدرة الموظفين على العمل الجماعي وتعزيز قنوات الاتصال فيما بينهم، رفع معنويات العاملين وتحسين نفسياتهم، تعزيز بيئة العمل بمناخ صحي وآمن، تعزيز فرص التعلم والإبداع، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال بيئة جاذبة للكفاءات، تقليل معدلات الدوران والتسبب الوظيفي، بالإضافة إلى خلق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية الأمر الذي يحد من ضغوطات العمل ومشاكله (نصر، 2020).

• أهمية جودة بيئة العمل

تتمثل أهمية جودة بيئة العمل في ما تعكسه من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على الكثير من الممارسات الإدارية في المؤسسات، وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وإنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها (القواسمة، 2020). إن الاهتمام بجودة بيئة العمل تساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، كما أنها تساعد في وصول الموظفين إلى حالة من الرضا الوظيفي، وبالتالي استقرار العاملين، تقليص معدلات غيابهم، رفع مستوى ولائهم للمؤسسة، زيادة راحتهم النفسية وعدم تطلعهم للانتقال إلى مؤسسات أخرى وبالتالي تحتفظ المؤسسة بكفاءات وخبرات من شأنها رفع الميزة التنافسية لها (زعر، 2020؛ الأخرس و خليل، 2018). ومن جهة أخرى فإن جودة بيئة العمل تعزز من قدرة المؤسسات على زيادة الترابط بينها وبين موظفيها من خلال خلق منظومة متكاملة بين مصالح الموظفين وأهداف الشركة نفسها، حيث تعتبر بمثابة مدخلات تمنحها الشركة لموظفيها لتعزيز مخرجات مهامهم وتحسين أدائهم بما يحقق مصالح المؤسسة (البياري، 2018).

وفي المؤسسات التعليمية يعد تحقيقي جودة بيئة العمل من الأدوات التي يستخدمها القادة لمواجهة سيل التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية كونها تساعد على تأهيل بيئة العمل بقوى تعزز أداء المعلمين وتحقق رضاهم وتزيد من ولائهم وثقتهم بقادتهم ومؤسساتهم التعليمية، كما أنها تساعد على توطيد العلاقات بين القادة والمعلمين والعاملين في المدرسة مما يقلل من مستوى الصراعات ويزيد من قدرتهم على العمل بصورة تعاونية ضمن مبادئ المشاركة والشفافية ، ومن جهة أخرى ، تساعد جودة بيئة العمل على تشجيع المعلمين وتحفيزهم نحو تطوير ذواتهم ورفع كفاءاتهم المعرفية والمهارية بصورة تحسن من مخرجات العملية التعليمية (نصر، 2020).

• أبعاد جودة بيئة العمل

تتأثر جودة بيئة العمل بالعديد من العوامل، إذا تضمنت جودة بيئة العمل أبعاد وعناصر متعددة اختلف الباحثون في تحديدها، ونستعرض من خلال الجدول (1) الآتي أهم أبعاد جودة بيئة العمل تبعاً لما حددها عدد من الباحثين:

المرجع	أبعاد جودة بيئة العمل	الرقم
(Mamaghaniyeh, Sadeghi, & Amani, 2019)	أجور ومكافئات مادية ، بيئة عمل آمنة وصحية، فرص للنمو والتطور الوظيفي، شرعية في المؤسسة، التبعية الاجتماعية في الحياة العملية، النزاهة والتماسك التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية	1
(القواسمة، 2020)	ضغط العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية والتقدم الوظيفي، استقرار وأمان وظيفي، برامج تدريب وتعلم، صحة وسلامة مهنية، أجور.	2
(أبو عودة، 2018)	أجور ومكافئات، استقرار وأمان وظيفي، توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، بيئة عمل آمنة وصحية، مشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة	3
(البياري، 2018)	ظروف عمل مادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافئات، عدل ومساواة، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان والاستقرار الوظيفي.	4
(نصر، 2020)	التوازن بين الحياة والعمل، الرضا الوظيفي، الإجهاد المهني، التمكين واتخاذ القرارات، الأمان الوظيفي، فرص تطوير القدرات البشرية.	5

الجدول (1): أبعاد جودة بيئة العمل تبعاً لمجموعة من الدراسات، المرجع: من إعداد الباحثات استناداً للدراسات الموضحة في الجدول

وفيما يلي توضيح لأهم هذه الأبعاد وأكثرها تكراراً بين الدراسات ذات الصلة بموضوع جودة بيئة العمل:

1. **الأجور والمكافئات المالية:** يقصد بهذا البعد مستوى ملائمة نظام الرواتب والمكافئات لطبيعة الجهد المبذول وعدالته، يساعد نظام الرواتب والمكافئات الجيد على تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم كونه قادر على تلبية احتياجاتهم الشخصية وتوفير مستوى حياة كريمة (أبو عودة، 2018).
2. **بيئة عمل آمنة وصحية:** وتشير إلى اهتمام المؤسسات بكل ما يحقق الحماية والسلامة للموظفين وصحتهم وتوفير أسس السلامة العامة وحمايتهم من مخاطر العمل (القواسمة، 2020)، كما يشمل هذا البعد قيام المؤسسات بتوفير بيئة عمل معيارية تتسم بمستويات مناسبة من الإضاءة والتهوية، التدفئة، وجميع مستلزمات العمل بما يحقق رضاهم وراحتهم (أبو عودة، 2018).
3. **فرص الترقى والتقدم المهني:** تشير أنظمة الترقية إلى تعيين العاملين في المؤسسة برتبة وظيفية أعلى مما هو عليها وهي إحدى أهم طرق 'دائرة الموارد البشرية، حيث تعد وسيلة لتقدير جهوده وتشمل الترقية على جانب مادي ومعنوي حيث يترتب عليها زيادة في الأجر أيضاً، وتعد الترقية في العمل وسيلة لتلبية الاحتياجات والتطلعات المهنية للموظف مما يزيد من رضاه وولائه للمؤسسة (القواسمة، 2020؛ البياري، 2018).
4. **الاستقرار والأمان الوظيفي:** يعد الأمان والاستقرار الوظيفي من أهم البعادات التي تسعى المؤسسات لتوفيرها لموظفيها حيث يشعرون من خلال هذا البعد بأهميتهم للمؤسسة وعدم وجود أي تهديد على وظيفتهم حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، وينعكس وجود هذا البعد الروح المعنوية للموظف وبالتالي تحسين أداءه وإنتاجيته وتعزيز التزامه بالعمل (القواسمة، 2020).
5. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن إعطاء الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم والمشاركة الفعالة في صناعة القرارات أثر كبير على شعورهم بأهميتهم وتقدير المؤسسة لخبراتهم ومعارفهم وبذلك ينمو لديه شهور بالانتماء للمؤسسة ويزيد مستوى تعاونه مع الإدارة كما ينعكس هذا البعد على مستوى الصراعات والمشاكل في بيئة العمل والنتائج من تضارب القرارات وعدم انسجامها مع مصالح الأغلبية (البياري، 2018).
6. **التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية:** يقصد بهذا البعد توفير العوامل (الترتيبات، الإجراءات، والسياسات الوظيفية) التي تساعد الموظف على التعامل بمرونة وكفاءة بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية والأسرية معا (البياري، 2018) الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التزام الموظف في العمل وتحقيق رضاه حيث أن العمل لا يشكل حاجزاً أما احتياجاته الاجتماعية كالتواصل مع الأصدقاء، تخصيص وقت كافي للعائلة و ممارسة الهوايات وغير ذلك (أبو عودة، 2018).

7. **برامج التدريب والتعلم وتطوير المورد البشري:** ويقصد بهذا البعد قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفيها ، وتمكينهم من رفع كفاءتهم وأداءهم بما يؤدي إلى تعزيز قدرتهم على الإبداع والأداء المتميز (القواسمة، 2020). ومن الجديد بالذكر أن تنمية المورد البشري في المؤسسات من خلال التدريب وعمليات التعلم المستمرة من أهم الطرق الاستثمارية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من جهة وتلبي احتياجات الموظف المهنية من جهة أخرى (أبو عودة، 2018).

منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية والإنسانية، ولأنه الأكثر مناسبة وقدرة على إجابة أسئلة الدراسة وفرضياتها. فعلى صعيد المنهج الوصفي فقد تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية، فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة (قيادة التغيير) والتابعة (جودة حياة بيئة العمل) وتفسير العلاقة بينها، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازم من عينة من قادة المدارس الثانوية في مدينة العين في الإمارات العربية المتحدة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء وقادة المدارس الثانوية في مدينة العين في الإمارات، للعام الدراسي (2018-2019)، والبالغ عددهم (636) قائداً لمدارس الحلقة الثالثة (الثانوية) في مدينة العين الإماراتية وفقاً لآخر إحصائية منشورة لوزارة التربية والتعليم الإماراتية لعام 2019 (وزارة التربية والتعليم، 2019).

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لعدة اعتبارات منها الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاكتفاء بعينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وعكس نتائجها على مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مدراء وقادة المدارس الثانوية في مدينة العين في الإمارات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (240) مديراً وقائداً وبنسبة (38%) من عدد المدراء والقادة الإجمالي وذلك وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يستعرض أحجام مجتمعات البحث، وحجم العينة المناسب لها. تم استعادة جميع الاستبيانات وخضعت لعملية التحليل، والجدول (1) يوضح وصف وتقسيم عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:

جدول 1: وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	53.8%
	أنثى	111	46.3%
الدرجة العلمية	بكالوريوس	142	59.2%
	ماجستير	68	28.3%
	دكتورة	30	12.5%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	22.9%
	5-10 سنوات	145	60.4%
	أكثر من 10 سنوات	40	16.7%
المجموع		240	100%

يتضح من الجدول (1) السابق أن عينة الدراسة توزعت طبقاً لمتغير الجنس بشكل متساوٍ تقريباً، بحيث شكل الذكور ما نسبته (53.8%) من العينة الكلية، في حين مثلت الإناث ما نسبته (46.3%) من العينة الإجمالية، وهو ما يدل على أن الاستجابات المقدمة من قبل عينة البحث شاملة ومراعية لوجهة نظر الجنسين، وبالتالي يمكن القول بأن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي (الدرجة العلمية)؛ فيبين من الجدول أعلاه أن جميع أفراد عينة الدراسة من الفئة المتعلمة، ممن يمتلكون بحد أدنى درجة البكالوريوس بنسبة (59.2%) أما الذين يمتلكون درجة الماجستير كمستوى تعليمي بلغوا ما نسبته (28.3%)، في حين شكل من يمتلكون درجة الدكتوراة النسبة الأقل (12.5%). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد شكل القادة والمدراء المشاركين في الدراسة ممن تراوحت سنوات خبرتهم بين (5) إلى (10) سنوات النسبة الأكبر من العينة (60.4%) في حين تلاها المدراء والقادة ممن يمتلكون خبرة أقل من (5) سنوات بنسبة (22.9%)، وصولاً إلى النسبة الأقل من القادة وهم ممن يمتلكون خبرة أكثر من (10) سنوات بنسبة (16.7%)، وهو ما يعطي انطباعاً عن أن عينة الدراسة جميعهم من أصحاب الكفاءات العالية والتعليم المتقدم، وممن يمتلكون المعرفة والخبرة في القطاع التعليمي وممن هم قادرين على تقييم مدى تطبيق قيادة التغيير وتأثيرها على جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية، أي أن لهم القدرة على الإجابة عن تساؤلات البحث بمصداقية وكفاءة عالية.

وسيعمل الباحث على توظيف هذه المتغيرات والخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الكشف عن تأثيرها الإحصائي على متوسطات تقديرات عينة البحث لمدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل في مدارس العين الثانوية، وللكشف عما إذا كان اختلاف الجنس، أو المؤهل التعليمي، أو عدد سنوات الخبرة سيؤثر على اتجاهات وتقديرات عينة البحث، بشكل يمكن الباحث وصناع القرار من توجيه التوصيات المناسبة لتخصيص سياسات واستراتيجيات قيادية لمدراء المدارس بشكل يحسن من جودة بيئة العمل ويوفر بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين وتضمن زيادة الإنتاجية والولاء والرغبة بالبقاء في المؤسسة، ويساهم في استثمار الكفاءات التعليمية والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهداف المدرسة والدولة الإماراتية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث؛ قام الباحث بتصميم استبانة تتألف من (44) فقرة سيقوم بتوجيهها لمدراء وقادة المدارس الثانوية في مدينة العين في الإمارات، حيث اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت قيادة التغيير وجودة حياة بيئة العمل والحياة الوظيفية في المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة وغيرها من القطاعات الحيوية، كدراسة (الشنطي، 2016؛ القرني، 2016؛ الكردي، 2016؛ سلامة، 2016؛ البياري، 2018؛ القطيفان، 2020).

وقد توزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول: تضمّن البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، حيث تشمل كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي للمدير أو القائد.
- المحور الثاني: تضمّن 24 فقرة موزعة على أربعة أبعاد لقيادة التغيير (امتلاك الرؤية المستقبلية (6 فقرات)، والتشجيع على التغيير (6 فقرات)، امتلاك استراتيجيات التغيير (6 فقرات)، التغيير التنفيذي (6 فقرات))، بحيث تساهم في تقييم مدى تطبيق قيادة التغيير لدى مديري ومديرات مدارس مدينة العين الإماراتية.
- المحور الثالث: تضمّن 20 فقرة موزعة على خمسة أبعاد لجودة حياة بيئة العمل (ظروف العمل المادية (4 فقرات)، والتوازن بين الحياة والعمل (4 فقرات)، الأجور والمكافآت والترقي (4 فقرات)، العدالة والمساواة (4 فقرات)، الأمان والاستقرار الوظيفي (4 فقرات))، بحيث تساهم في تقييم جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية ومدى تأثيرها بقيادة التغيير.

الصدق والثبات

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان الظاهري، تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقطاع التعليمي، لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، بحيث قاموا بإبداء آرائهم حول مدى صحة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة، ومدى ملائمة مفردات الاستبانة لعينة الدراسة، فضلاً عن مدى صلاحية كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين السادة المحكمين على جميع عبارات الاستبانة (80-100%). قام الباحث بالأخذ بأراء المحكمين وتوجيهاتهم، حيث حذف وأضاف بعض الفقرات، وأجرى بعض التعديلات وفقاً لملاحظاتهم وتوجيهاتهم، ووضعت الأداة في صورتها النهائية وفقاً لتعديلات المحكمين وآرائهم.

كما أنه تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان، وذلك للتأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.73-0.86) ومع المحاور ما بين (0.72-0.88)، وهذا يدل على وجود معامل ارتباط قوي للمحاور والعبارات مع الاستبيان، حيث أنها جميعها معاملات ارتباط مقبولة ودالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأغراض تطبيق الدراسة.

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللإستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) بعد تجريبيها على عينة استطلاعية خارجة عن عينة البحث، مكونة من 30 مديراً وقائداً من مديري وقادات المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية، والجدول (2) يبين معاملات ثبات ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

جدول 2: معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

الرقم	المحور	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	قيادة التغيير	0.872	24
2	جودة حياة بيئة العمل	0.906	20
	الاستبانة ككل	0.917	44

يظهر من جدول (2) السابق أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة كانت مرتفعة، فتراوحت بين (0.872-0.917) وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات الأداة ككل (0.917)، وهذا يدل على ثبات عالي لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة، مما يشر إلى فهمهم لعبارات الاستبيان وإمكانية التعامل مع الاستبيان بدرجة عالية من الثقة.

الوزن النسبي وتصحيح الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح الاستبيان وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين وهي: (درجة 1) تعبر عن منخفضة جداً، ودرجة (2) تعبر عن منخفضة، ودرجة (3) تعبر عن متوسطة، ودرجة (4) تعبر عن مرتفعة، ودرجة (5) تعبر عن مرتفعة جداً)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى مجالها ككل، تم الاعتماد على التقسيم التالي في جدول (3) للحكم على المتوسطات الحسابية:

جدول 3: مقياس المتوسطات الحسابية وتفسيرها

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.6	1-1.80

المعالجات الإحصائية

قام الباحث باعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة الأساسية وتحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة لاختبار الفرضيات وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach Alpha) بحيث تم تطبيقه للتأكد من مدى اتساق المحاور التي طُبِّقت فيها أداة الدراسة مع المتغيرات التي سعت لاختبارها أو بشكل مختصر للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- حساب معامل ارتباط بيرسون " Pearson"، وذلك للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان، وللإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق قيادة التغيير وجودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة: وهي تستخدم في وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة من أجل الكشف عن متوسط الإجابات لكل متغير بالإضافة الى استخدامه في وصف كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): وذلك من أجل بناء نموذج إحصائي يربط بين المتغير المستقل (تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية) والمتغير التابع (جودة حياة بيئة العمل) وفقاً لمعادلة إحصائية تبين قوة العلاقة وحجم واتجاه التأثير بين المتغيرات.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبارات للعينات المستقلة (Independent T-test) لفحص الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل تبعاً لمتغير الجنس، والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

استخرج الباحث النتائج من تحليل البيانات المجمع من أداة البحث (الاستبيان) وربطها بأسئلة الدراسة وأهدافها. حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى أثر تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات، والفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بهذا الأثر ومستوى تحققه وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بمدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الأول من الاستبيان، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (4) التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية (ن=240)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرك قادة المدارس المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدارس.	4.0583	0.89439	4	مرتفعة
2	يراعي مدير المدرسة المرونة في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.9625	0.93438	17	مرتفعة
3	يتنبئ مدير المدرسة بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل المدرسة.	4.0375	0.86461	6	مرتفعة
4	يتبنى مدير المدرسة سياسات وإجراءات واستراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير.	3.9583	0.92746	18	مرتفعة
5	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.	4.0500	0.92705	5	مرتفعة
6	يعلن مدير المدرسة عن خطة المدرسة للتغيير بشكل مسبق وللجميع.	3.9792	0.87479	14	مرتفعة
	امتلاك الرؤية المستقبلية	4.0076	0.88865		مرتفعة

مرتفعة	12	0.93737	4.0000	7	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
مرتفعة	3	0.87822	4.0833	8	يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة.
مرتفعة	9	0.81239	4.0333	9	ينشر مدير المدرسة ثقافة التغيير بين المعلمين.
مرتفعة	13	0.90091	3.9917	10	يشيد مدير المدرسة بإنجازات وجهود القائمين بعملية التغيير.
مرتفعة	1	0.83540	4.0958	11	يقدم مدير المدرسة الدعم والمساندة الكافية للمعلمين لتطبيق أفكارهم الإبداعية.
مرتفعة	23	0.99454	3.8958	12	يخصص المدير جزءاً من ميزانية المدرسة لتلبية احتياجات المعلمين التكنولوجية.
مرتفعة		0.87315	4.0167		التشجيع على التغيير
مرتفعة	15	0.96138	3.9792	13	يحاوّر مدير المدرسة المعلمين لتحديد ضروريات التغيير.
مرتفعة	19	0.96767	3.9292	14	يتبنى مدير المدرسة قيادة التغيير عن طريق تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين.
مرتفعة	22	1.01205	3.9042	15	يستخدم المدير الاتصال الفعال لنجاح التغيير.
مرتفعة	11	0.88214	4.0083	16	حفز المدير المعلمين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.
مرتفعة	10	0.90080	4.0167	17	يؤكد مدير المدرسة على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين المرؤوسين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة.
مرتفعة	7	0.92989	4.0375	18	يضع مدير المدرسة استراتيجية خاصة بتطوير الموارد البشرية.
مرتفعة		0.92779	3.9792		امتلاك استراتيجيات التغيير
مرتفعة	20	0.98481	3.9292	19	يستخدم مدير المدرسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ الإجراءات الخاصة بالمدرسة.
مرتفعة	16	0.96551	3.9708	20	يتخذ مدير المدرسة خطة علاجية مناسبة تشجع المعلمين على التغيير.
مرتفعة	2	0.81816	4.0917	21	يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والمعرفية باستمرار.
مرتفعة	21	0.98418	3.9208	22	ينفذ مدير المدرسة مراحل التغيير بطريقة تدريجية وبشكل هرمي.

مرتفعة	24	1.02517	3.8917	23	تحرص المدرسة على توزيع متوازن للمسئوليات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة بما يضمن الكفاءة والفاعلية.
مرتفعة	8	1.02819	4.0375	24	تستثمر المدرسة في العناصر الإدارية والتعليمية الكفوة لتحقيق التغيير.
مرتفعة		0.92577	3.9736		التغيير التنفيذي
مرتفعة		0.89989	3.9943		المتوسط العام للمحور الأول

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية قد تراوحت بين (3.8917-4.0958)، وكان أبرزها للفقرة رقم (11) والتي تنص على: "يقدم مدير المدرسة الدعم والمساندة الكافية للمعلمين لتطبيق أفكارهم الإبداعية"، بمتوسط حسابي (4.0958) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (21): "يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والمعرفية باستمرار" بمتوسط حسابي (4.0917) ودرجة مرتفعة، ثم الفقرة (8) "يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة" بمتوسط (4.0833) ودرجة مرتفعة، ومن ثم الفقرة (1) "يشرك قادة المدارس المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدارس" بمتوسط حسابي (4.0583) ودرجة مرتفعة، وصولاً إلى الفقرة (23) "تحرص المدرسة على توزيع متوازن للمسئوليات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة بما يضمن الكفاءة والفاعلية"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.8917).

كما بلغ المتوسط العام لمحور مدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية الإماراتية (3.9943) وانحراف معياري (0.89989)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على أهمية تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الإمارات، لما لها من دور كبير في التجديد الذاتي، والتطوير المستمر الذي تهدف المؤسسة التربوية من خلاله إلى تطوير نفسها، والعاملين فيها، ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة التعليمية (المدرسة) محافظة على وجودها، وكيانها وحيويتها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل الصحيح في ظل الظروف المحيطة بها في مختلف الأوقات، وتحقيق أهدافها بفاعلية، حيث أن قيادة التغيير عملية تحتاج إلى جهد في التعامل معها، مما يساعد المقدر على الابتكار والتقدم، وتفجير الطاقات وتنمية مجالات الارتقاء والتغيير، وفتح المجال أمام الإبداع والتطور وزيادة الثقة بالنفس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تقوم به دولة الإمارات وتسعى إليه في حرصها على تدشين العديد من برامج واستراتيجيات القيادة التربوية النوعية التي تتضمن مجموعة من الموضوعات التدريبية المرتبطة بالمعايير المهنية للقيادات المدرسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، منها: تطبيقات حديثة في الإدارة والقيادة وقيادة التعليم والتعلم وقيادة التعليم الموجه بالبيانات وقيادة التغيير وإدارته وقيادة النضج الإلكتروني والتدريب العملي، حيث أن برنامج "القائد الجديد" التي أطلقت مرحلته الثالثة من قبل وزارة التربية والتعليم الإماراتية في عام 2020 يمثل خير دليل على حرص واهتمام الإمارات بتشكيل قيادات جديدة قادرة على التغيير ويعول عليها في قيادة منظومة المدرسة الإماراتية قدماً للأمام، وبتمكين التربويين من القيام بدورهم القيادي في بيئة العمل المدرسية بكفاءة وفاعلية، وليقودوا الأداء بطريقة تحقق الأهداف المرجوة (حلاوة، 2020). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سلامة، 2016) ودراسة (القطيفان، 2020) الذين بينوا أهمية قيادة التغيير في المدارس التعليمية، وخاصة في دولة الإمارات من خلال سعي مجلس أبوظبي للتعليم نحو تحسين مهارات القيادة والتعليم والتعلم لمدراسها من أجل دورها في التكيف مع التطور المستقبلي، وإعداد المدارس بشكل يواكب المستجدات، وتطوير المقدرات على الابتكار، والحفاظ على حيوية المؤسسة التعليمية والوصول إلى درجة عالية من التميز، وهو ما من شأنه أن يقود الإمارات نحو عملية التنمية المستدامة للقوى العاملة وضمان حصول الطلبة على أفضل فرص النجاح في المستقبل.

- النتائج المتعلقة بجودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية

قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني من الاستبيان، واستخدم مقياس المتوسطات الحسابية الوارد في الجدول (3) السابق لتفسير هذه المتوسطات ودلالاتها، والجدول (5) التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية (ن=240)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تهتم مدارس العين الإماراتية بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل.	3.9625	1.00347	16	مرتفعة
2	توفر المدارس التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة للمعلمين لإتمام العمل.	3.9875	0.92153	15	مرتفعة
3	توفر المدارس التسهيلات التكنولوجية والاتصالية والوقائية التي تمكن المدرسين من إنجاز أعمالهم بسهولة وكفاءة.	4.0958	0.81512	1	مرتفعة
4	توفر المدارس الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل.	4.0250	0.82292	10	مرتفعة
ظروف العمل المادية		4.0177	0.87141		مرتفعة
5	يجد المعلمين وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتهم الشخصية والاجتماعية.	4.0333	0.90958	9	مرتفعة
6	تهتم المدرسة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية لهم.	4.0792	0.89043	3	مرتفعة
7	يهتم مدير المدرسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين المعلمين من خلال الزيارات الاجتماعية والأنشطة اللامنهجية.	3.9375	0.98538	18	مرتفعة
8	يوفر مدير المدرسة جداول عمل مرنة تراعي الظروف الشخصية للمعلمين وتمكنهم من أداء أعمالهم.	4.0708	0.87215	4	مرتفعة
التوازن بين الحياة والعمل		4.0302	0.89943		مرتفعة
9	يشعر المعلمين بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لرواتبهم سنوياً.	4.0125	0.88446	13	مرتفعة
10	تحرص المدرسة على صرف رواتب المعلمين بانتظام وبشكل كامل ودون أي تأخير.	4.0417	0.91383	8	مرتفعة
11	تعتمد المدرسة أنظمة الترقيّة والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة لكافة المعلمين.	3.9917	0.90555	14	مرتفعة

مرتفعة	11	0.90765	4.0208	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلات المعلمين والمدراء وقدراتهم العلمية ودرجات الترقية الوظيفية والأجور والعلاوات.	12
مرتفعة		0.89643	4.0167	الأجور والمكافآت والترقي	
مرتفعة	6	0.85397	4.0542	تراعي المدرسة العدالة في توزيع الواجبات بين المعلمين.	13
مرتفعة	5	0.87965	4.0667	يعمل مدير المدرسة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	14
مرتفعة	2	0.87822	4.0833	هناك عدالة في توزيع الأجور بين الموظفين وهي مبنية على الأداء بشكل رئيسي.	15
مرتفعة	19	0.99567	3.9333	يشعر الموظفون بأهميتهم والمساواة فيما بينهم ويشاركون المدراء في اتخاذ القرارات.	16
مرتفعة		0.88609	4.0344	العدالة والمساواة	
مرتفعة	20	1.03896	3.9083	يشعر المدراء والمعلمين بالاستقرار ولا يعانون من هاجس الاستغناء عن الخدمات.	17
مرتفعة	17	0.96485	3.9542	يتوقع المدراء والعاملون في المدرسة مستقبلاً أفضل.	18
مرتفعة	12	0.84817	4.0167	يشعر مدراء ومعلمو المدرسة بالارتياح ولا يقومون بالبحث عن فرصة عمل بديلة.	19
مرتفعة	7	0.88076	4.0500	يتسم مناخ العمل بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف.	20
مرتفعة		0.91703	3.9823	الأمان والاستقرار الوظيفي	
مرتفعة		0.89083	4.0162	المتوسط العام للمحور الثاني	

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية بمدينة العين الإماراتية من وجهة نظر قادة ومدراء مدارس الحلقة الثالثة بمدينة العين قد تراوحت بين (3.9083-4.0958)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) والتي تنص على: "توفر المدارس التسهيلات التكنولوجية والاتصالية والوقائية التي تمكن المدرسين من إنجاز أعمالهم بسهولة وكفاءة"، بمتوسط حسابي (4.0958) ودرجة مرتفعة، وتلتها الفقرة (15): "هناك عدالة في توزيع الأجور بين الموظفين وهي مبنية على الأداء بشكل رئيسي" بمتوسط حسابي (4.0833) ودرجة مرتفعة، ثم الفقرة (6) "تهتم المدرسة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية لهم" بمتوسط (4.0792) ودرجة مرتفعة، ومن ثم الفقرة (8) " يوفر مدير المدرسة جداول عمل مرنة تراعي الظروف الشخصية للمعلمين وتمكنهم من أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي (4.0708) ودرجة مرتفعة،

وصولاً إلى الفقرة (17) "يشعر المدرء والمعلمين بالاستقرار ولا يعانون من هاجس الاستغناء عن الخدمات"، والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.9083).

كما بلغ المتوسط العام لجودة بيئة العمل في مدارس العين الإماراتية من وجهة نظر القادة والمدرء (4.0162) وانحراف معياري (0.89083)، وهو ما يبين أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة كبيرة على جودة بيئة العمل في مدارس العين الإماراتية، حيث أن هناك عملية تخطيط مستمرة في هذه المدارس تهدف إلى تحسين بيئة العمل ورفع سويتها، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية و الشخصية 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 المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة لهم، من أجل رفع مستوى معيشتهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة بما ينعكس إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما قامت به حكومة الإمارات مؤخراً في عام 2018 بإطلاق البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية، ودليل السعادة وجودة الحياة في بيئة العمل، إيماناً منها بأهمية تعزيز ظروف العمل وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين في مختلف الدوائر الحكومية الإماراتية من خلال توفير مساحة تواصل لتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخلاقة، وتوطيد العلاقة بين العمال وخلق جو قائم على التعاون والإيجابية، فضلاً عن ربط المكافأة والترقية بالأداء والإنجاز وهو ما يساهم بدوره في رفع مستويات التناغم والرفاه الوظيفي والإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة سواء أكانت تعليمية أم صناعية أم غيرها، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة كل من (البياري، 2018) و(بن شميلان، 2019).

- النتائج المتعلقة بمدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية

استخدم الباحث في هذا الجزء الاختبارات الاستدلالية (Inferential Tests) في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كاختبار معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، للكشف عن حقيقة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة (تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية) والمتغير التابع (جودة حياة بيئة العمل) وقوة هذه العلاقة وحجم واتجاه التأثير بين المتغيرات، والجدول (6) التالي يوضح هذه العلاقة:

جدول 6: نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بين مدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية وجودة حياة بيئة العمل

المحور	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R ²	قيمة ف (F)	درجة التأثير (β)	قيمة ت (T)	الدلالة α
العلاقة بين مدى تطبيق قيادة التغيير وجودة حياة بيئة العمل.	0.978	0.956	63540.163	0.988	252.072	0.000

يتضح من الجدول (6) أعلاه العلاقة القوية بين مدى تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية الإماراتية وجودة حياة بيئة العمل فيها من وجهة نظر القادة والمدراء، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، وهو ما يبين أن تطبيق قيادة التغيير في المدارس هو ما يساهم بشكل إيجابي في توفير جودة حياة بيئة العمل والظروف الجيدة للمعلمين والعمال في المدرسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.978$) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبمعامل تحديد ($R^2=0.956$)، أي أن ما قيمته (95.6%) من جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية هي ناتج عن تطبيق مبادئ وأبعاد قيادة التغيير فيها. كما بلغت درجة التأثير ($\beta=0.988$). وهذا يعني أن كل تحسن وزيادة في تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مدينة العين الإماراتية بمقدار وحدة واحدة ينجم عنه تحسن وزيادة في جودة بيئة العمل بمقدار (0.988)، حيث بلغت قيمة ف (63540.163) للنموذج وبدرجة معنوية ($\alpha=0.00$) وهو أقل من (0.05) وهذا يؤكد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حقيقة أن قيادة التغيير تعد جوهر عمليات التنمية الإدارية، وتهتم بالتحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، وتوفير أبرز الأنظمة والاستراتيجيات والوحدات الإدارية الداعمة للتميز والتقدم، ومساعدة المعلمين على التطور وفتح الباب أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة والتعاون وهو ما بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين جودة بيئة العمل المدرسية، وتزيد من رضا المعلمين وأمانهم الوظيفي، فيبدلون أقصى جهد ممكن في خدمة المدرسة لنقلها لمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي، وهو ما أكدت عليه كل من دراسة (القطيفان، 2020) و (البياري، 2018)

- النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

وللإجابة عن تساؤل الدراسة المتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس-المؤهل-الخبرة)، قام الباحث بإجراء اختبارات للعينات المستقلة (Independent T-test) لفحص الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل تبعاً لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، والجدولين رقم (7) و (8) يبين هذه الفروق:

جدول 7: نتائج اختبار (T) لفحص الفروق بين العينة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة Sig.
الجنس	ذكر	4.6305	17.696	0.06
	أنثى	3.2549		

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البياري (2018) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وفقاً للجنس، ولكنها تختلف مع دراسة القطيفان (2020) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية قيادة التغيير تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس ومدراءها يقفون صفاً واحداً بغض النظر عن الجنس في الإيمان بأهمية التغيير والتطوير وتحسين العملية التربوية، وذلك باتباع قيادة التغيير لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلابها، والاحتفاظ بالموارد البشرية (المعلمين) لديها، بشكل يساهم في تحقيق رؤية الإمارات العربية المتحدة نحو مجتمع وتعليم نوعي متقدم.

جدول 8: نتائج تحليل (One Way ANOVA) لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة Sig.
المؤهل العلمي	بين المجموعات	137.010	2	68.505	287.191	0.650
	داخل المجموعات	56.533	237	0.239		
	المجموع	193.542	239			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	131.857	2	131.857	253.299	0.330
	داخل المجموعات	61.686	237	61.686		
	المجموع	133.366	109			

كما يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البياري (2018) ودراسة القطيفان (2020) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وفقاً للمؤهل العلمي، في حين تختلف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية بأنهما أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة، وهو ما برره الباحثون بأن المدراء الأكثر خبرة هم الأكثر اطلاعاً على أساليب الإدارة والقيادة والأكثر قدرة على تطبيقها، إلا أن الباحث يفسر نتيجته بأن المدراء والقادة على اختلاف خبراتهم وتعليمهم يسعون في الإمارات العربية المتحدة نحو تحقيق الريادة والتغيير والتطور لمدارسهم، من خلال تحسين جودة بيئة العمل فيها ونشر الإيجابية، فالتميز والابتكار غير مرتبط بالمؤهل أو الخبرة وإنما بالعمل الجاد.

الخاتمة والتوصيات

يخلص هذا البحث إلى الكشف عن مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية بمدينة العين في دولة الإمارات، وإلى إيجاد الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة من قادة ومدراء مدارس الحلقة الثالثة في مدينة العين الإماراتية تجاه أهمية قيادة التغيير وتأثيرها على جودة حياة بيئة العمل وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. أكدت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية تطبيق قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الإمارات، لما لها من دور كبير في التجديد الذاتي، والتطوير المستمر الذي تهدف المؤسسة التربوية من خلاله إلى تطوير نفسها، والعاملين فيها، ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة التعليمية (المدرسة) محافظة على وجودها، وكيانها وحيويتها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل الصحيح في ظل الظروف المحيطة بها في مختلف الأوقات.

كما بينت النتائج أن هناك إجماع كبير من أفراد عينة الدراسة من القادة والمدراء في مدارس الحلقة الثالثة بمدينة العين الإماراتية على جودة بيئة العمل في مدارس العين الإماراتية، حيث أن هناك عملية تخطيط مستمرة في هذه المدارس تهدف إلى تحسين بيئة العمل ورفع سويتها، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية و الشخصية 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 المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة لهم.

وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى تطبيق قيادة التغيير وتحسن جود بيئة العمل في المدارس الإماراتية، وبيّنت في النهاية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مدى تطبيق قيادة التغيير على جودة حياة بيئة العمل في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، والذي فسره الباحث بأن قادة المدارس ومدرائها يقفون صفاً واحداً بغض النظر عن الجنس في الإيمان بأهمية التغيير والتطوير وتحسين العملية التربوية، وذلك باتباع قيادة التغيير لتقديم أفضل الخدمات التعليمية لطلابها، والاحتفاظ بالموارد البشرية (المعلمين) لديها، بشكل يساهم في تحقيق رؤية الإمارات العربية المتحدة نحو مجتمع وتعليم نوعي متقدم، بأن المدراء والقادة على اختلاف خبراتهم وتعليمهم يسعون في الإمارات العربية المتحدة نحو تحقيق الريادة والتغيير والتطور لمدارسهم، من خلال تحسين جودة بيئة العمل فيها ونشر الإيجابية، فالتميز والابتكار غير مرتبط بالمؤهل أو الخبرة وإنما بالعمل الجاد.

وفي النهاية، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة فإنها توصي وتفتتح ما يلي:

- (1) ضرورة اهتمام وقيام المدراء والقادة في المدارس بالعمل على اكتساب معارف ومهارات مقومات نجاح قيادة التغيير وفن صياغة استراتيجيات المستقبل.
- (2) ضرورة قيام مدراء المدارس بتوزيع الأدوار الوظيفية والمهام بشكل عادل ودون تمييز بين المعلمين، وضرورة توخي العدالة في توزيع الأجور والمكافئات والعلاوات بما يضمن توفر بيئة عمل بمستوى عال من الجودة والأمان والاستقرار الوظيفي، والتي تدفع المعلمين إلى تقديم أفضل ما لديهم والتميز والإبداع.
- (3) القيام ببناء شبكة علاقات اجتماعية قوية بين المدراء والمعلمين، وتوفير البرامج التدريبية لدعمهم وتطويرهم، والاهتمام برغبتهم وميولهم وغيرها مما يحسن من جودة بيئة العمل المدرسية ويشعر المعلم بأهميته ودوره في المدرسة.
- (4) ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المدارس لعقد الدورات وجلب الخبرات التي تدرب مدراء المدارس على أفضل استراتيجيات ومتطلبات تطبيق قيادة التغيير.
- (5) يوصي الباحث بإجراء دراسات مماثلة ولكن من وجهة نظر المعلمين ولمختلف المراحل الدراسية الأخرى الابتدائية والإعدادية (الحلقة الأولى والثانية) ، ومن مختلف مدارس الإمارات العربية المتحدة كإمارة أبو ظبي، ودبي، وعجمان، وغيرها بشكل يمكننا من الحصول على نتائج يمكن تعميمها على مدارس الإمارات العربية المتحدة كافة.

قائمة المراجع:

المراجع الأجنبية:

- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-99.
- Azril, M. H., U. Jegak, I. A., Azman, A. N., Bahaman, A., Jamilah, O., & Thomas, K. (2010). Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 6(1), 64-73.
- Horsta, D. J., Broday, E. E., Bondarick, R., Serpe, L. F., & Pilatti, L. A. (2014). Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 87-98.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Mamaghaniyeh, M., Sadeghi, M., & Amani, S. (2019). The quality of working life among employees. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 4(3), 213-222.
- Narehan, H., Hairunnisa, M., A.Norfadzillah, R., & Freziamellad, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34.
- Voet, J. v. (2013). *Leading Change in Public Organizations A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context*. Rotterdam, Netherlands: Erasmus University Rotterdam.

المراجع العربية:

- أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة. غزة، فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة .

الأخرس ، هبة الله عاطف ؛ و خليل، رشا أحمد محمد. (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، 12(2/1)*، 384-358.

بن شميلان، عبد الوهاب بن شباب (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة، 39(2)*، 235-215.

البياري، سمر سعيد. (2018). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.*

جراد، مستورة عبدالله. (2017). *المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية (16)*، 398-389.

حلاوة، رحاب (2020). *التربية تطلق المرحلة الثالثة من برنامج القائد الجديد. البيان، متوفر على: <https://www.albayan.ae/across-the-uae/education/2020-10-15-1.3986778>*

حمزة ، هناء أحمد مصطفى. (2020). *قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان . عمان، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .*

زعرى ، حسن موسى. (2020). *أثر أبعاد التشارك في لمعرفة على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة. غزة، فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة.*

الزهراني، سهام بنت حاتم بن مبارك. (2012). *الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة (دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات). مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى .*

سلامة، مها عبدالله (2016). *ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة العين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.*

الشريجة، محمد مطير ؛ العتيب، أسماء عبدالله ؛ و العقيل، ساميا محمد. (2016). *ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 43(4)*، 1461 -1443.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 31-57.

علي ، مرام أحمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري " بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(4)، 115-147.

القرني، عبدالله محمد عبدالله. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 35(168)، 725-767.

القطيفان ، رائد موسى عبدالله. (2020). *قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين . عمان، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .*

القواسمة ، مسلم أيوب أحمد. (2020). *جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل. الخليل، فلسطين : جامعة الخليل.*

الكردي ، زهير محمود. (2016). *استراتيجيات مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة " الجامعة الإسلامية دراسة حالة". غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.*

الليمون ، نواف عطية. (2014). واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية. *مجلة جامعة دمشق*، 30(2)، 273-306.

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

وزارة التربية والتعليم (2019). عدد الكادر التعليمي والإداري في المدارس الثانوية، البيانات المفتوحة، متوفرة على الموقع:

<https://www.moe.gov.ae/Ar/OpenData/Pages/Home.aspx>