



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس المدرسي

موسومة ب :

أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بجودة حياة العمل

-دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب(ة): مداني خديجة

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذة محاضرة (ب)

عليش فلة

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر(أ)

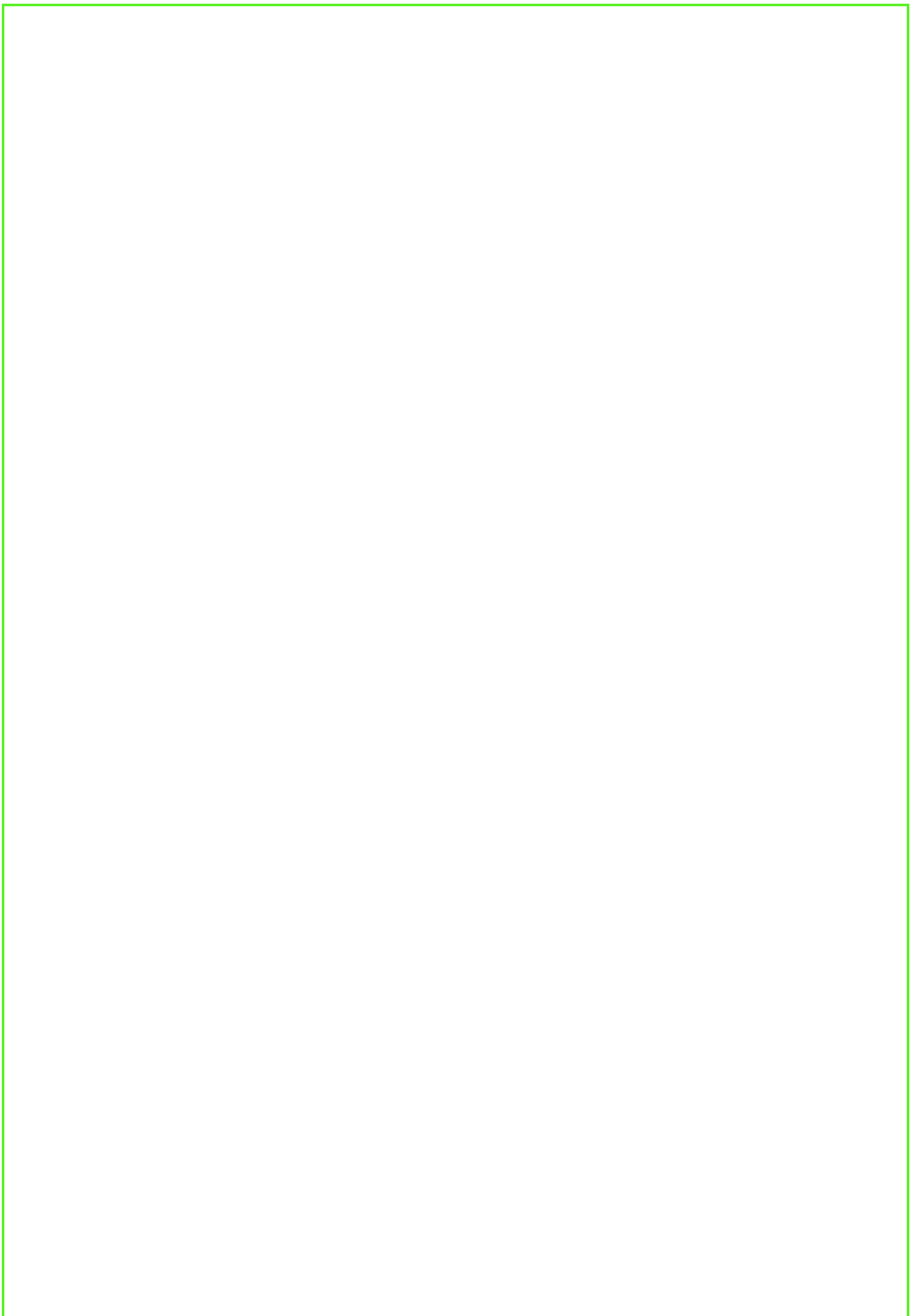
مسكين عبد الله

مناقشا

أستاذ محاضر (ب)

لعبادية عبد القادر

السنة الجامعية 2019-2020





جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس المدرسي

موسومة ب :

أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بجودة حياة العمل

-دراسة ميدانية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب(ة): مداني خديجة

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة محاضرة (ب)	عليش فلة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر(أ)	مسكين عبد الله
مناقشا	أستاذ محاضر (ب)	لعبادية عبد القادر

السنة الجامعية 2019-2020

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا بكرمه لإتمام مسارنا الدراسي في هذه المرحلة الخاصة والاستثنائية، ونهدي هذا العمل إلى كل من شجعنا لإتمامه، ونخص بالذكر الوالدين والأهل، وإلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم ونصائحهم؛ وخاصة الدكتور مسكين عبد الله، مع تمنياتنا لهم بمستقبل زاهر، وفي الأخير نرجو من الله العون على مواصلة طلب العلم.

خديجة

# شكر و تقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا والصلاة والسلام على نبينا محمد خير الأنام.

بداية نتقدم بالشكر إلى أستاذنا الفاضل الدكتور المشرف مسكين عبد الله، وجميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم ودعمهم لنا لإتمام هذا العمل؛ كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية لجامعة مستغانم.

ونشكر أيضا كل من ساهم في تحكيم أداتي البحث من أساتذة جامعيين ومفتشي التعليم الابتدائي؛ وكل أفراد عينة الدراسة من أساتذة التعليم الثانوي بثانويات مستغانم، وكل الطاقم التربوي والإداري على تعاونهم لإتمام هذا العمل.

وفي الأخير؛ أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين سيشفرون على مناقشة هذا العمل المتواضع.

خديجة

## "أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بجودة حياة العمل"

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، وقد بلغت عينة الدراسة (41) أستاذا من التعليم الثانوي منهم (30) أستاذا و(11) أستاذا، وقد تم اختيار العينة بطريقة المعاينة غير احتمالية (العينة القصدية) تم اختيارهم بطريقة عشوائية مستخدمين في الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدنا تطبيق استبانيين خاصين بقياس أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل، وقد قمنا بالمعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلنا إلى نتائج منها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أساتذة التعليم الثانوي في جودة حياة العمل تعزى لمتغيري الجنس وتخصص التدريس.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي.

الكلمات المفتاحية: أنماط الإدارة المدرسية؛ جودة حياة العمل؛ أساتذة التعليم الثانوي.

## "School administration models and their relationship to quality of life at work"

### Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between school management patterns and the quality of work life for secondary education teachers, The study sample reached (41) professors from secondary education, including (30) professors and (11) professors. The sample was chosen using a non-probability sampling method (intentional sample), they were randomly chosen using the study as a descriptive approach, and we adopted two questionnaires for measuring patterns School administration and quality of work life, and we did statistical treatment of study hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

We have reached results, including:

- There are no statistically significant differences between the average grades of secondary education teachers in the measure of the quality of work life due to the gender and specialty of teaching variables.
- There is a statistically significant correlation between the patterns of school administration and the quality of work life for secondary education teachers.

**Keywords:** school management patterns; quality of work life; secondary education teachers.

# قائمة المحتويات

الصفحة	
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
01	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
05	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: دواعي وأسباب اختيار موضوع الدراسة
09	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: أهمية الدراسة
09	سادساً: نطاق وحدود الدراسة
10	سابعاً: التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإدارة المدرسية وأنماطها</b>	
13	تمهيد
13	أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية
15	ثانياً: نظريات الإدارة
21	ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية
21	رابعاً: خصائص الإدارة المدرسية
23	خامساً: أنماط الإدارة المدرسية
28	خلاصة

الصفحة	
<b>الفصل الثالث: جودة حياة العمل</b>	
27	تمهيد
27	أولاً: مفهوم جودة حياة العمل
30	ثانياً: أبعاد جودة حياة العمل
36	ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل
37	رابعاً: أهداف جودة حياة العمل
39	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
41	تمهيد
41	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
41	1- الغرض من الدراسة الاستطلاعية
41	2- مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
42	3- أدوات الدراسة الاستطلاعية
42	3-1- استبيان أنماط الإدارة المدرسية
44	3-2- استبيان أنماط الإدارة المدرسية
44	4- عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
44	4-1- حجم عينة الدراسة الاستطلاعية
44	4-2- مميزات عينة الدراسة الاستطلاعية
48	5- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة
48	5-1- الخصائص السيكومترية لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية
51	5-2- الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة حياة العمل
54	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية
54	ملاحظة هامة:
54	1- منهج الدراسة



الصفحة	
54	2- الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضيات	
54	تمهيد
54	أولاً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الأولى
55	ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثانية
56	ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
59	خاتمة
59	الاقتراحات
61	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نتائج تجربة ليكرت ليفين حول الأنماط القيادية	01
43	توزيع فقرات استبيان أنماط الإدارة المدرسية على أبعاده	02
44	توزيع فقرات استبيان جودة حياة العمل على أبعاده	03
44	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	04
45	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية	05
46	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة	06
47	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير تخصص التدريس	07
48	الفقرات المعدلة في استبيان أنماط الإدارة المدرسية	08
49	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه "استبيان أنماط الإدارة المدرسية"	09
50	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية	10
50	قيم "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للعينتين لحساب الصدق التمييزي لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية"	11
51	معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية	12
52	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه "استبيان جودة حياة العمل"	13
52	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل	14
53	قيم "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للعينتين لحساب الصدق التمييزي لاستبيان جودة حياة العمل"	15
54	معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل	16
54	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى	17
56	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية	18
57	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	خصائص الإدارة المدرسية	01
35	علاقة أنماط الإدارة المدرسية بجودة حياة العمل	02
45	مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	03
46	مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية	04
47	مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة	05
48	مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير تخصص التدريس	06

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
66	قائمة اسمية للمحكّمين	01

لقد دلت الدراسات الإدارية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية على أهمية الإدارة في مجالات النشاط الإنساني، ومن المسلّم به أن الإدارة التربوية جزء من الإدارة الشاملة في المجتمع تتأثر وتتفاعل مع جميع العوامل سلباً أو إيجاباً، وتتسم الإدارة بسمات تعزى للقيادات حسب أساليبهم وأنماطهم الممارسة على مرؤوسيتهم بما يعرف بالإدارة المدرسية، وتعرف الإدارة المدرسية على أنها "مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي ينعكس أثرها على المجتمع".

كما تعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وإداريين ومستخدمين بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيق يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة.

أي أن الإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية وخط الإنتاج القاعدي في تنفيذ السياسة التعليمية، باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية تقوم بوظائف إدارية وفنية (شحاته وآخرون، 2003: 13).

ولا تُنكر الدور القيادي للإدارة المدرسية في تجويد حياة العمل لما لها من أنماط وأساليب قد تكون سلبية أو إيجابية على حد التأثير والتأثير في حياة موظفي قطاع التربية؛ وفي دراستنا تقترن أنماط الإدارة المدرسية مع جودة حياة العمل في البيئة التربوية التعليمية، فلقد حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في شتى العلوم والتخصصات، ويعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في التراث النفسي؛ حيث ظهر مصطلح جودة الحياة كأحد الموضوعات في مجال علم النفس الإيجابي، وقد جاء ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي؛ كون إن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو نشر الجودة كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية

أفضل في الأداء بحيث يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في منظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة، ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، كونه يتناول هذا المفهوم -أي جودة حياة العمل- الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير بيئة آمنة تحقق الأمن الوظيفي للعاملين، وتعزز مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحقيق مطالبهم من أجل ولاء وظيفي يخدم جميع المصالح.

وقد تضمنت دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول إضافة إلى مقدمة عامة، وهي على التوالي:

**الفصل الأول:** يتم فيه طرح إشكالية الدراسة، وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وكذلك التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.

**الفصل الثاني:** بعنوان "الإدارة المدرسية وأنماطها"، يحتوي على مفهوم الإدارة المدرسية، ثم نظريات الإدارة، وأهمية وخصائص وأنماط الإدارة المدرسية.

**الفصل الثالث:** بعنوان "جودة حياة العمل"، يتناول مفهوم وأبعاد وأهمية وأهداف جودة حياة العمل.

**الفصل الرابع:** يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في جزأين، حيث تطرق الجزء الأول إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية من حيث ذكر الغرض منها، إلى مكان وزمان إجرائها، إضافة إلى الأداة المستخدمة فيها، والعينة التي اشتملتها ومميزاتها، وصولاً إلى ما أفرزته من نتائج فيما يخص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، أما الجزء الثاني فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية بتحديد المنهج الذي اتبعته، والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية.

**الفصل الخامس:** يتطرق لعرض النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة؛ ويتبع ذلك بخاتمة وذكر الاقتراحات المنبثقة من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ وأخيراً قائمة المراجع ثم الملاحق.

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: دواعي وأسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: نطاق وحدود الدراسة

سابعاً: التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة

إن الإدارة المدرسية عملية إنسانية اجتماعية تربوية تتمثل وظائفها في التخطيط، التنظيم (توفير الوسائل البشرية والمادية والمالية وحسن توزيعها وعقلنة استثمارها وتحديد المسؤوليات والمهام والأدوار وآجال الانجاز)، والتحفيز والتنشيط والتوجيه والتعبئة (استثارة سلوك الأفراد على النحو الموصل إلى النتائج المرجوة)، والتنسيق، والمراقبة والتقويم (الفحص المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المرتقبة، واتخاذ القرارات الكفيلة بالإصلاح إذا اقتضت الضرورة ذلك (تروزين، 2012: 44).

وبالتالي ليس في وسع مدير المؤسسة التعليمية أن يؤدي مهامه على أحسن وجه إلا إذا كان ضليعا بمختلف الكفايات، متمكنا بمهارات معرفية، إنسانية، وفنية تيسر له القيام بدور القائد والمشرف والمستشار داخل مؤسسته وخارجها، لذا لم تعد مهمة المدير تنحصر في التسيير الروتيني للشؤون الإدارية، ولا في المحافظة على النظام الداخلي، ولا في السهر على تطبيق المناهج الرسمية، ولا في ضبط سجل التغيّبات والتأخرات، ولا في المحافظة على التجهيزات والبنىات المدرسية، ولا في إقامة جداول إحصائية وبيانات عن سير المؤسسة و نظامها ... بل نجد مهمته قد تشبعت إلى أكثر من ذلك وتعدتها إلى القيام بأدوار ووظائف أخرى تتماشى ومعطيات العصر؛ وما آلت إليه المستجدات التربوية (يعقوبي، 2004: 63).

إذ أصبح بالضرورة على مدير المؤسسة التربوية أن يرفع من مستوى التعليم بمؤسسته؛ عن طريق توجيه الجهود والكفاءات نحو تحقيق هذا المطلب؛ بدءا بالإشراف الإداري وتنظيمه وتفعيل نشاطات الأساتذة على العمل والانضباط، وتحفيز التلاميذ على بذل الجهد والمثابرة، إضافة إلى حرصه على توفير جميع الوسائل والإمكانات التعليمية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.



وإن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المؤسسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المؤسسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح، لذا فقد كثرت الدراسات التي تعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الإدارية الفاعلة، إذ تعد إدارة جودة حياة العمل من الأساليب الحديثة التي إذا ما طبقت بالشكل السليم، فإنها ستسهم في إصلاح الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية (العساف والصرايرة، 2011: 591).

ويتوقف نجاح وفاعلية الإدارة المدرسية على اعتماد برامج التطوير التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء أسس التفاعل الإيجابي بين الأفراد العاملين؛ وبناء تصورات إيجابية في مجال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والضمان الوظيفي والاستقلالية والمشاركة في القرارات والقدرة على الأداء.

ولقد توصل زبدي (2007) في دراسته حول سيكولوجية المدرس الجزائري أن الإدارة عامل مهم ومؤثر في حياة المدرسين، كما تعتبر من العوامل المهنية الضاغطة على حياة المدرس؛ حيث أن نسبة 71.80% من المدرسين المرضى يرون أن الإدارة لا تهتم باقتراحاتهم، كذلك نسبة 64.80% من عينة المدرسين الأصحاء ترى نفس الأمر، وإن دلّ على هذا على شيء، فإنما يدلّ على أن غالبية المدرسين من العينتين يتذمرون من معاملة الإدارة لهم فيما يخص مسألة التشاور وديمقراطية الرأي التي تتحدث عنها النظم التربوية الحديثة؛ ويؤكدون أن دورها في الوقت الحالي دور تسلطي (زبدي، 2007: 247-248).

وبهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أدائهم ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وتوصلت في هذا المجال دراسة بوركيبية ثورية (2017) بعنوان إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، إلى أنه يوجد فروق في متوسط درجات إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل بكلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الدرجة العلمية والخبرة، وأنه لا يوجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية؛ وفي دراسة أخرى للباحث معراجي سالم (2017) بعنوان جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي.

وفي دراسة للباحث السيد محمد السيد (2018) بعنوان تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، فقد توصل الباحث إلى وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين الأساتذة مما يجعلهم غير قادرين على العمل معا بشكل تعاوني، كما كشفت النتائج عن تدني مستوى رضا الأساتذة عن العمل، بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تتيح الفرصة للأساتذة على المشاركة في اتخاذ القرار، سوء بيئة مدرسية المادية والصحية نتيجة لتقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، كما توصل الباحث أيضا إلى وجود مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية لأساتذة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، والتي يمكن أن تزيد من رضاهم الوظيفي وزيادة دافعيتهم حول العمل.

ونظرا لتزايد الاهتمام بالعنصر البشري لما له من تأثير على مدخلات ومخرجات العملية التعليمية التعلمية؛ جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أنماط الإدارة الدراسية وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي؛ وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما علاقة أنماط الإدارة المدرسية بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد فروق في جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس؟

2- هل يوجد فروق في جودة حياة العمل تعزى لمتغير تخصص التدريس؟

3- هل هناك علاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد عرضنا لمشكلة الدراسة وما انبثق عنها من أسئلة، وانطلاقا من الأدب النظري حول متغيراتها،

تمت صياغة فرضياتها على النحو الآتي:

1- يوجد فروق في جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس.

2- يوجد فروق في جودة حياة العمل تعزى لمتغير تخصص التدريس.

3- يوجد علاقة ارتباط بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي.

### ثالثا: دواعي وأسباب اختيار الموضوع

يعتبر قطاع التربية، قطاع حساس لما له من دور فعال في التنشئة الاجتماعية؛ بحيث تسعى المؤسسة التربوية لتنشئة مواطنين صالحين، ونظرا لما آلت إليه مدارسنا اليوم وانتشار ظواهر غريبة على مجتمعنا، اهتم وركز العديد من الباحثين على المشكلات التي تخص كل جوانب التلميذ، مهملين الأستاذ وجوانب صحته وراحته في العمل، فهناك ممارسات ضغوط كبيرة من قبل الإدارة تعيق عمله وتؤثر بشكل كبير في جودة حياة العمل لديه؛ لهذا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بجودة حياة العمل؛ وذلك رغبة في الوقوف على دور الإدارة المدرسية وعملها، وكشف الواقع الذي يعيشه الأستاذ بغية الوصول إلى اقتراح حلول عملية لتحسين جودة حياة العمل لديه لما لها من أهمية في الجانب المهني والنفسي.

## رابعاً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الفروق في جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي التي تعزى لمتغير الجنس.
- 2- التعرف على الفروق في جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي التي تعزى لمتغير تخصص التدريس.
- 3- التعرف على العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي.

## خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كونه يسלט الضوء على قضية هامة ألا وهي الإدارة المدرسية التي تلعب دوراً فعالاً في تحسين الظروف التي تحيط بالعملية التعليمية من كل جوانبها، خاصة ما تعلق بجودة حياة العمل، وبالتالي يستفيد منها العاملون في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية في تحقيق الأهداف والأمن التربوي والمجتمعي وتحسين المناخ المؤسسي الذي يزيد من الدافعية في العمل الجاد والبناء، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال زيادة وعي الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في زيادة فاعلية الأساتذة في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق، الذي ينعكس إيجابياً على جميع الأطراف.

## سادساً: نطاق وحدود الدراسة

1. من حيث العينة: تشمل أساتذة التعليم الثانوي بالثانويات التابعة لمديرية التربية لولاية مستغانم.
2. من حيث الزمان: تجري الباحثة الدراسة خلال الموسم الدراسي (2019-2020).
3. من حيث المكان: يتم إجراء الدراسة بالثانويات التابعة لمديرية التربية لولاية مستغانم.

4. من حيث أداة الدراسة: تستخدم استبيانين أحدهما لقياس أنماط الإدارة المدرسية، والآخر لقياس جودة حياة العمل.

### سابعاً: التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

1- الإدارة المدرسية: هي مجموعة من الجهود والأنشطة والمواقف الذي يقوم بها المدير من أجل

تحقيق جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي .

2- أنماط الإدارة المدرسية: هو الأسلوب الذي يعتمد عليه المدير في القيادة المدرسية و يرتكز عليه

من أجل تسيير مؤسسته التربوية للوصول إلى هدفه المنشود وتنقسم إلى ثلاثة أنماط:

أ- النمط التسلطي: هو أسلوب المدير المستبد المتسلط، الذي يمارس سلطة مستمدة من ضعف ثقته

بنفسه أولاً ومن ضعف ثقته بالآخرين، يستمد قوته من الأنظمة والقوانين .

ب- النمط الديمقراطي: هو أسلوب المدير العادل والمتسامح يحترم نفسه، فينال احترام الآخرين ويركز

في تعامله على الأستاذ والتلميذ، ويرسخ في مؤسسته أساساً للعمل التعاوني وروح الفريق.

ج- النمط التسيبي: هو أسلوب المدير الذي يهتم بتسيير الأمور لا بتغييرها، ويمنح هذا الأسلوب

الحرية المتناهية للتلاميذ والأساتذة إذ تتميز الحياة المدرسية نتيجة هذا الأسلوب بالفوضوية.

وتعرّف أنماط الإدارة المدرسية إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة التي يتحصّل عليها مدير الثانوية

من وجهة نظر أستاذ التعليم الثانوي على الاستبيان المعدّ لذلك، وتتراوح نظرياً ما بين (34-102).

3- جودة حياة العمل: هي حالة الاستقرار التي يصل إليها الأستاذ أثناء ممارسته للعملية التعليمية

في بيئة عمل جيدة وظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة من خلال تماسكه مع جماعة العمل وكذا علاقته مع مديره.

وتعرّف جودة حياة العمل إجرائيا في الدراسة الحالية بالدرجة التي يتحصّل عليها أستاذ التعليم الثانوي على الاستبيان المعدّ لذلك، وتتراوح نظريا ما بين (27-135)

# الفصل الثاني

## الإدارة المدرسية وأنماطها

تمهيد

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

ثانياً: نظريات الإدارة

ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية

رابعاً: خصائص الإدارة المدرسية

خامساً: أنماط الإدارة المدرسية

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية الوسيلة والأداة الرئيسة لتحقيق أهداف التربية والتعليم، وتعتمد على مجموعة من الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف، وتضع الخطط والبرامج، وتنظم الهياكل التنظيمية، وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم (عساف والصريرة، 2011: 595)؛ ويتناول هذا الفصل مفهوم الإدارة المدرسية، ثم التطرق لنظرياتها وأهميتها فخصائصها وذكر أنماطها.

## أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

تعرف الإدارة المدرسية على أنها "مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي ينعكس أثرها على المجتمع، كما تعرف بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وإداريين ومستخدمين بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيق يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة؛ أي أن الإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية وخط الإنتاج القاعدي في تنفيذ السياسة التعليمية، باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية تقوم بوظائف إدارية وفنية" (شحاتة وآخرون، 2003: 13).

ويعرفها دويك وآخرون أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير المدرسة إعداد خاصا وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة" (دويك وآخرون، ب.ت: 182).

وتعرف الإدارة المدرسية -أيضا- بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية الفنية التي يتم تنفيذها عن طريقة العمل الإنساني الجماعي بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد حفز الهمم



وبعث الرغبة في العمل والنشط والمنظم، فرديا كان أم جماعيا من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (دبار وهرشة، 2015: 26).

ويرى (عبوي، 2007: 15) بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وهناك من يرى وجود اختلاف في تناول مفاهيم الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، بحيث أن العلاقة بين المفاهيم الثلاث تتجلى في أن وحدة الإدارة التربوية هي أساسية بشكل عام، وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، من خلال رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة والنظام السياسي القائم، وتسند التشريعات والقوانين التربوية وتخطيط التعليم وتحديد الميزانيات، وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في البلد والدولة، والتي تتوزع على مستوى المحافظات والأقاليم الفرعية في الدولة، والإدارة التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسات العامة للتخطيط (أي المستويات الإدارية العليا أو الإدارة التربوية) وبين الميدان من تعليم وإدارة المدارس والإشراف على المعلمين، أما الإدارة المدرسية فهي حلقة المسؤولية عن التنظيم المدرسي، وفعاليتها من تعليم وتعلم أنشطة وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح التعليمات، وعن نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع وتزداد مسؤولياتها، أو تضيق وفقا لطبيعة النظام التربوي في المجتمع ودرجة المركزية فيه.

وعلى العموم فإن الإدارة التربوية تقع في أعلى مستوى من التخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف بينما تقع الإدارة المدرسية في أقصى الطرف الآخر وهو مستوى التنفيذ والمتابعة الميدانية (العايب، 2008: 100).

ثانيا: نظريات الإدارة:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة أن يحافظ على فعالية المدرسين، فنظرية العلاقات الإنسانية تساعد مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ ويقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة (الخوaja، 2004: 41).

### 2- نظرية القيادة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور، والمدرسين، والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (الخوaja، 2004: 41).

### 3- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم، من خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة -المدرسة- فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته

وقراراته الادارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها (الخوaja، 2004: 41).

#### 4- نظرية اتخاذ القرار:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر زاوية في إدارة أية مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

أ- التعرف على المشكلة وتحديدها.

ب- تحليل وتقييم المشكلة.

ج- وضع معايير للحكم بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

د- جمع المادة ( البيانات والمعلومات).

هـ- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقمدا أي البدائل الممكنة.

و- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه و ضمان مستوى أدائه ليتناسب مع

خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ و هل هو انسب القرارات و مدى نجاحه في

تحقيق الهدف المرغوب و اتخاذ ما يلزم من تعديلات أو تغييرات لضمان نجاح تنفيذ القرار الإداري (الخوaja، 2004: 42-43).

#### 5- نظرية الدور:

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته- فمن يكلف بهذه المسؤولية- وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك لم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، وما يفعل مدير المدرسة؟، وما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين؟، هل يشاورهم كجماعة؟ فربما يحدث تصادمًا في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف جيدا الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة، وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بصفة عامة.

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس)، فيجب عليه أن يولي اهتماما خاصا للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يُعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وتطبيعهم اجتماعيا وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم ايجابيا وفعالاً ومساعدًا على تحقيق هدف المدرسة (الخوaja، 2004: 42-43).

#### 6- نظرية الأنظمة الاجتماعية:

لا يمكن تحديد دور مدير المدرسة أو دور المعلم إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وبالإضافة إلى الدور المتوقع من المدير أو المعلم يجب معرفة طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور- وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً.

تنسب هذه النظرية إلى جيتزلز j.w.Getzels حيث ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (المدرسين) وفي هذه النظرية ينظر إلى النظام الاجتماعي على أنه بعدين أولهما البعد التنظيمي أو المعياري، ويتكون من توقعات المؤسسة لدورها، والثاني هو البعد الشخصي ويتكون من توقعات الأفراد أو المدرسين العاملين في المدرسة وشخصياتهم وحاجاتهم . (الخوaja، 2004: 42-43).

#### 7- نظرية النظم:

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم كان اجتماعيا أو بيولوجيا أو علميا يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي تشمل عليها.

#### 8- نظرية الأنماط القيادية:

بحيث تركز أبحاث ديناميكية الجماعات حول ضرورة اقتناع الفرد بالمجمعات الصناعية بعدم اعتبار المكانة الاجتماعية التي يحتلها ثمرة المولد أو الظروف بل يتعين عليه أن يفرض نفسه و تأثير الجماعات التقليدية للعائلة والجوار والوسط المدرسي والوسط المهني قد تعدلت عبر شبكة علاقات

اجتماعية، وأن يرتقي بفضل جهوده في السلم الاجتماعي لأن بنية ونشاط طرح العمل الطلائعي للاجئ الألماني كيرت ليفين (1890-1947م)، صاحب نظرية الأنماط القيادية والنظرية المجالية خلال 1940 مشكلة تأثير حكومة ديمقراطية مقارنة بتأثير حكومة شمولية (ديكتاتورية) حول الصراعات بين أعضاء الجماعة وردة فعل هذه الجماعة في عمومها إذ وقع اختيار الباحثين تحت تصرف إمرته على ثلاث مجموعات أسندت إلى كل منها بعض الأشغال اليدوية على أن تقاد المجموعة الأولى ديمقراطياً والثانية أتوقراطياً والثالثة فوضوياً على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في المرؤوسين، فأفرزت التجربة الوقائع والنتائج التالية:

#### الجدول رقم (01): نتائج تجربة كيرت ليفين حول الأنماط القيادية

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة
القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الفوضوية (الترسلية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم الجماعة كحقيقة وواقع، والنزوع المتزايد إلى التضامن، والامتثال إلى قواعد الانضباط.</li> <li>- اعتماد التشاركية عن طريق تحديد المسؤوليات، وتوزيع المهام من حيث التصور والتخطيط والتنفيذ والتفويض (العمل كفريق متجانس ومتماسك ومتعاون ومتكامل).</li> <li>- الاهتمام بالمصادر غير المادية للثروة كالمبادرات والحوافز والتشجيع على الإبداع.</li> <li>- نسج علاقات إنسانية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الانفرادية في القيادة (تعطيل خطوات الديمقراطية واعتبار المرؤوسين أتباعاً وليس شركاء، وتركيز السلطات في يد القائد بكيفية استبدادية وصارمة مع الحرص على أن ينفذ المرؤوسون الأوامر والتعليمات)</li> <li>- استمداد القائد لسلطته من قرار تعيينه (سلطة القانون).</li> <li>- اعتماد أسلوب التوجيه.</li> <li>- ارتباط تماسك الفريق بوجود القائد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعدام الضوابط (الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية في انجاز المهام).</li> <li>- عدم صدور العمل عن التخطيط والتنسيق بل عن العفوية.</li> <li>- عدم تحديد مراتب المسؤولية (قيام كل عضو من المجموعة بما يحلو له).</li> <li>-الاعتماد الكلي على المرؤوسين في تحقيق الأهداف.</li> <li>- انعدام روح الفريق.</li> </ul>

ملاحظة: استنادا إلى ما سبق يتعين على مدير المؤسسة التعليمية أن يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة المدرسية ( تروزين، 2012: 29-30).

## 9- النظرية الوظيفية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة وظيفة تنظيمية تدرس مكونات التنظيم من حيث وظائفه بناء على أهدافه وطريقة تنظيمه وسيره وقنوات اتصاله وتواصله حيث يتقاسم أعضاء الجماعة الوظائف القيادية فيما بينهم ويتوزعون الأدوار بعد معرفة مهام التنظيم وتحديد المعالم والأهداف ورسم الاستراتيجية والأنشطة بحيث يعرف كل عضو دوره وحدود مسؤولياته والصلاحيات المخولة له والغايات المنشودة في الخطة القيادية.

ترمي هذه النظرية في قطاع التربية والتعليم إلى تحقيق الأداء الأنجع لتجسيد غايات ومبادئ التربية عن طريق جعل القيادة وظيفية تنظيمية (هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه)، وبواسطة توافر الشروط المادية والمعنوية والأخلاقية لقيام المؤسسة التعليمية بترجمة ملامسة في الواقع لوظائفها في التعليم والتأهيل والتنشئة الاجتماعية كما هي مبنية في القانون التوجيهي للتربية الوطنية، وتظافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطابقة للأهداف المرسومة من خلال بلورة كل مستخدم لمهامه في الميدان بالتطبيق السليم كما هي محددة في النصوص التشريعية والتنظيمية ، وتقوم على العمل الجماعي في تضامن وتعاون وتفاعل وتنسيق وتكامل وانسجام.

وتبنى هذه النظرية على مجموعة من الأسس أهمها:

- الانضباط والتعاون والتضامن.

- روح الفريق.

- الاعتزاز بالانتماء إلى الجماعة التربوية والولاء لها.

### ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية

إن "الإدارة المدرسية تعتبر عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية، ترجع أهمية الإدارة لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الصادق المبني على أسس عملية إنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع (دبار وهرشة، 2015: 28).

ويرى (يعقوبي، 2004: 64) أن من المبادئ الأساسية التي تبرز أهمية الإدارة المدرسية:

أ- ينبغي أن تكون الإدارة الفاعلة ذات أبعاد ثلاثة: بعد فكري معرفي، بعد فني أدائي، بعد اجتماعي إنساني، فهي تتطلب الفكر والعلم والمعرفة كما تتطلب الكفاية العملية وإتقان المهارات الأدائية إضافة إلى المهارات الإنسانية الاجتماعية.

ب- يتوقف نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها وحسن أدائها لمهامها أو سوءه، وخيره أو شره، على قدرة المدير أو الهيئة الإدارية على تنظيم جهود أعضاء المؤسسة ومواردها وتوجيهها في توافق وانسجام نحو تحقيق الغاية أو مجموعة الغايات التي تسعى إليها.

### رابعاً: خصائص الإدارة المدرسية

إن أهم الخصائص التي تتصف بها الإدارة الناجحة هي:

1- أن تكون إدارة هادفة: هذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام (عبوي، 2007: 24).



2- أن تكون إدارة إيجابية: هذا يعني أنها لا تركز على السلبيات أو الموافق الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل والتوجيه (عرفات، 2001: 380).

3- أن تكون إدارة اجتماعية: هذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفي مشاركة من يعملون معه (عرفات، 2001: 380).

4- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول المناسبة لهم.

5- أن تكون إدارة شورية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيدا عن التسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو الانفراد باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذ ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع فلسفة الاجتماعية وسياسة المجتمع.

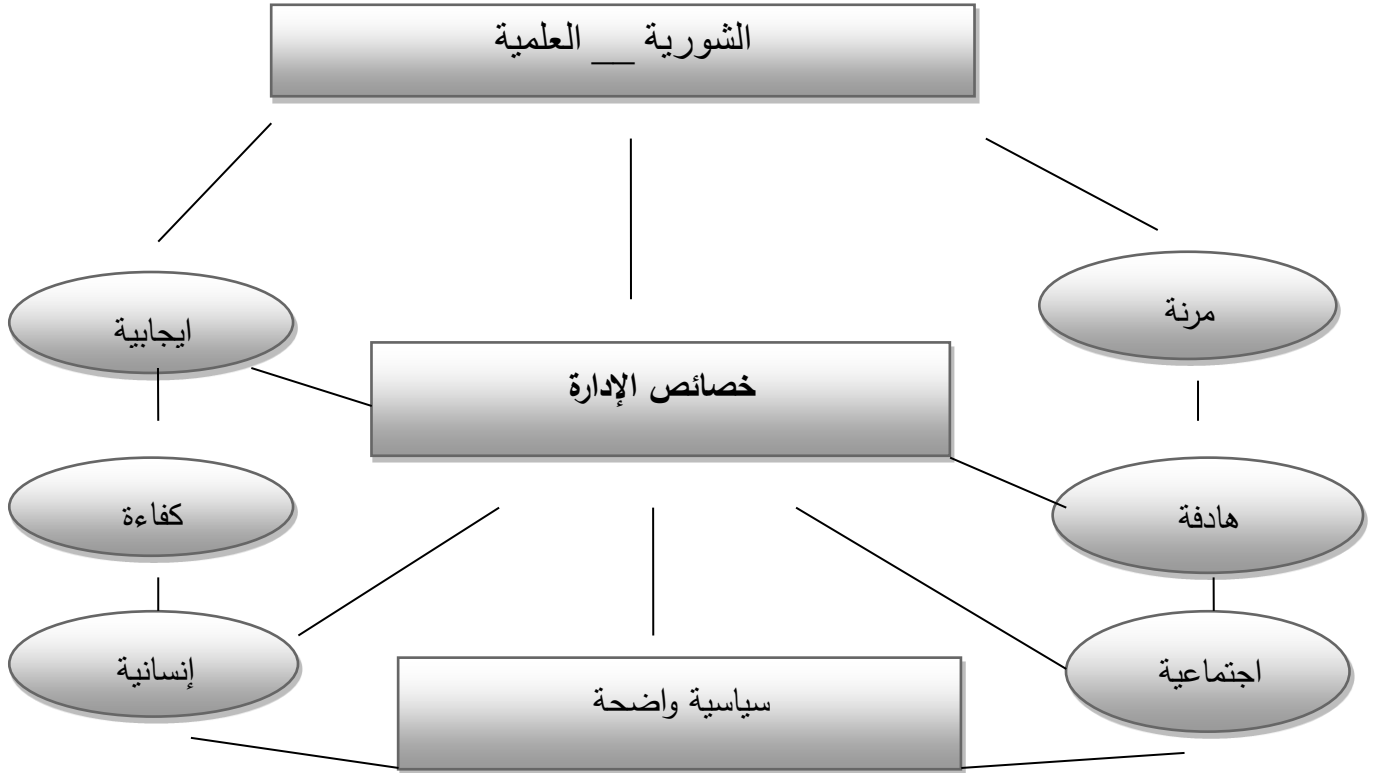
6- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل: أن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف التعليمية.

7- أن تكون عملية: بمعنى أن تتكيف للأصول والمبادئ المصيرية حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف التعليمية.

8- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل في الإمكانيات المادية والبشرية، وتحديد السياسات ووضع البرامج.

9- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون بعيدا عن التسلط، وبعيدا عن رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم المشاركين فيه (دبار وهرشة، 2015: 34).

ويمكن توضيح الخصائص السالفة الذكر في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح خصائص الإدارة المدرسية

خامسا: أنماط الإدارة المدرسية

### 1- الإدارة البيروقراطية (الأوتوقراطية):

النمط الاستبدادي الأوتوقراطي أو البيروقراطي فيه يتميز مدير المدرسة أو رئيسها أو المشرف عليها بأنه المسيطر على الأمور، فهو الناهي والموجه وهو الذي يخطط أهداف المدرسة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار والمسؤوليات ويوجه طريقة وكيفية العمل ويتابع التنفيذ، ويعاقب ويثيب من يشاء، السلطة

مجتمعة ومركزة في يده، وهو يشل بذلك آليات وصلاحيات المدرسين والعاملين في المدرسة (الخوaja، 2004: 33).

وتتدرج السلطة في هذا اللون من الإدارة من أعلى إلى أسفل حيث يأتى مدير التربية بأمر من هو أعلى منه في السلم الوظيفي، ويتأمر مدير المدرسة بأمر مدير التربية و يأتى المعلمون بأمر مدير مدرستهم، وهكذا حتى تصل الأوامر إلى التلاميذ، والفاعلية في التنظيم الإداري هي المعيار الرئيسي لتقويم العمل المدرسي، فقد ترفض اقتراحات بعض المدرسين في المدرسة لا لشيء إلا لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وسيره سيراً روتينياً وفق القواعد والتعليمات التي خُطت (البوهي، 2011: 21-22).

وحسب (الخوaja، 2004: 34) فإن خصائص الإدارة الأوتوقراطية تتمثل في:

أ- إن تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

ب- يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة.

ج- توجد نظم وقوانين لوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين.

د- وجود علاقات غير شخصية.

هـ- الاستخدام السيئ للقوانين أحيانا للتعامل في مواقف العمل.

و- التوظيف و الترقيّة مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية.

ومدير المدرسة البيروقراطي أو الأوتوقراطي يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ويضع من الخطط والسياسات ما يحقق الصورة الرسمية المرسومة للمدرسة، ويظهر الود إلى من يوافق ويتجافى مع من

يخالفه من المدرسين، وغالبا ما يجمع المدرسين حسب رغبته ويملي عليهم القرارات والتعليمات دون مشاورة ويهتم بالفاعلية في المدرسة والإدارة ويقوم بالرقابة والتفتيش المستمر على المدرسين.

أما سلبيات الإدارة البيروقراطية فتتمثل في:

- أ- وجود رؤساء بدون كفاءة تقنية أحيانا.
- ب- أحكام استبدادية غير واضحة.
- ج- وجود تنظيمات غير رسمية بإمكانها إعاقة عمل المدرسة.
- د- الارتباك و الصراع في الأدوار بين المدرسين والتلاميذ.
- هـ- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.
- و- لا تسمح البيروقراطية بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي.
- ز- أنها تسمح بتنمية التبعية.
- ح- تتبع نظام سلطوي نفوذي لا يناسب طبيعة العصر.
- ط- لا تملك وسائل كافية لحل الخلافات بين المستويات المختلفة في المدرسة وبين الجماعات.
- ي- التقسيمات الإدارية بها لا تشجع الأفكار الجديدة والابتكار.
- ك- الموارد البشرية والممتلكات ليست ملكا للجميع.
- ل- الاستخدام السيء لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الأضرار والعزلة بالموظف والتهرب من المسؤوليات أو جمع التخصصات لرفع أهمية الموظف.
- م- الاستخدام للإجراءات الروتينية وزيادة الخطوات والإجراءات الإدارية بطرق غير منطقية.

## 2- الإدارة الديمقراطية:

إن النمط الإداري الديمقراطي يتميز فيه مدير المدرسة أو قائدها بأنه يأخذ برأي المدرسين والتلاميذ فيها، في تخطيط الأهداف ووصفها ورسم العمل والتنفيذ والمتابعة، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة وأخذ رأي الغالبية تارة أخرى على اعتبار أن المدير صوته كصوت أي عضو في القوة، يزداد الشعور والصراعات والكراهية التي تدار بطريقة غير ديموقراطية أو بطريقة ديكتاتورية لأن هذا النوع من الإدارة يلغي أهمية قيمة الإنسان أو زملاء العمل عن طريق فرض الرأي والعمل دون إقامة وزن لآرائهم أو مناقشتهم أو اقتناعهم، مما يعتبرونها في نهاية الأمر استهتارا بهم وامتهانا لكرامتهم وإنسانيتهم، وهذا ما يولد لدى المدرسين والتلاميذ شحنات من العدوان والكراهية للدفاع عن كرامتهم، فالديمقراطية هي عملية مساعدة الآخرين لمساعدة أنفسهم في تحقيق هدفهم، ومدير المدرسة الذي يعمل ديموقراطيا يفوض السلطة والمسؤولية للمدرسين، وهو يشاورهم في الرأي للاستفادة من خبراتهم وعملهم قبل اتخاذ قرار، وهو يساعدهم أيضا على النجاح ويثني عليهم في السر والعلانية، ففوة مدير المدرسة أو قائدها التربوي تكتسب عن طريق المدرسين أكثر منه شخصا (الخوaja، 2004: 37-38).

وحسب (الخوaja، 2004: 39) فإن الإدارة الديمقراطية تقوم على أسس منها:

- أ- تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق عملية إنسانية.
- ب- تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة، و جعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملكا لهم.
- ج- مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها.

د- وضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الصف والمادة التي يفضلها ويحبها وفقا لتخصصه وقدراته التدريسية.

هـ- تحديد مسؤولية المدرسين في الأعمال المسندة إليهم وعدم تعارضها مع زملائهم.

و- تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين حسب قدراتهم.

### 3- الإدارة الفوضوية (التسيبية):

أما النوع الثالث من الأنماط الإدارية في المدرسة فهو النمط الفوضوي ويتميز هذا النمط بأن المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها يكون في العادة غير مكترث بواجباته الإدارية أو القيادية، والإشرافية، مهملا في القيام به ولا يؤدي إلا دورا شكليا في المدرسة، وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام (الخوaja، 2004: 40).

ويضيف (الخوaja، 2004: 40-41) أن من صفات المدير الفوضوي ما يلي:

أ- يتخذ قراراته اعتباطا بلا تخطيط أو هدف أو بيئة.

ب- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه.

ج- لا ينطلق من فلسفة تربوية، أو وعي فكري في قيادته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها.

د- يتصف بالمزاجية والفوضوية.

هـ- كان آخر كتاب علمي قد اطلع عليه عندما تخرج من الجامعة أو الكلية، أي أنه لا

يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله.

و- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أن الإدارة المدرسية عنصر مهم وفعال من عناصر العملية التربوية، بحيث تعمل بالدرجة الأولى على ترقية التعليم، وفرض النظام وتحفيز العاملين بالمؤسسة من أساتذة وعمال وحتى تلاميذ، وخلق جو من التأخي وحب العمل وإتقانه والتقليل من الصراعات والتغيب، لذلك على القائم على المؤسسة والذي هو المدير أن يكون المثل الأعلى في تمثيلها حتى يتوصل إلى أرقى مستويات تسيير مؤسسته.

# الفصل الثالث

## جودة حياة العمل

تمهيد

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

ثانياً: أبعاد جودة حياة العمل

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل

رابعاً: أهداف جودة حياة العمل

خلاصة



## تمهيد:

لقد حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في شتى العلوم والتخصصات، ويعد من المفاهيم الحديثة نسبيا في التراث النفسي؛ حيث ظهر مصطلح جودة الحياة كأحد الموضوعات في مجال علم النفس الإيجابي؛ وقد جاء ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، كون أن المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة؛ وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو نشر الجودة كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء.

ويتناول هذا الفصل مفهوم جودة الحياة بصفة عامة ثم جودة حياة العمل، بالتطرق لأبعادها وأهميتها وأهدافها.

### أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

#### 1- مفهوم جودة الحياة:

تعرف جودة الحياة بأنها "كل شيء يساهم في خلق ظروف معيشية أكثر هرمونية؛ كل هذه الظروف -ما يجعل الجدارة، وقيمة الشخص أخلاقية أو فكرية-، وما إلى ذلك من كل صفات الفضيلة، والاستعداد لديه (Merlet, phillipe et autre, 2005: p884)

ويعرفها كل من ناريمان محمود جمعة ووجيهة ثابت العاني في مجلة وقائع ندوة علم النفس وجودة الحياة (2006) عن (Sihvola,1985) بأنها " كل ما يشبع حاجات الفرد ودوافعه على المستوى النفسي، أو الروحي، أو العقلي، أو الجسدي مشتملة مختلف النواحي الصحية، أو الاقتصادية، والاجتماعية، فالصحة هي حالة سلامة بدنية وعقلية واجتماعية وعاطفية ونفسية واقتصادية وتعليمية كاملة وليست مجرد انعدام المرض أو الإعاقة (جمعة والعاني، 2006: 164).

ويعرف الباحثان محمود منسي وعلي كاظم جودة الحياة بأنها "مدى شعور الفرد بالرضا والسعادة، وقدرته على إشباع حاجاته من خلال نوعية البيئة التي يعيش فيها، والخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والنفسية، مع حسن إدارته للوقت والاستفادة منه (منسي وكاظم، 2010: 45).

## 02- مفهوم جودة حياة العمل:

يعد مفهوم جودة حياة العمل "من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينات من القرن العشرين بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء (الحمداني، 2018: 286).

ولقد استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته؛ حيث يشير إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الأجور والمكافآت التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة (زاهر، 2016: 109).

وتعرف إيمان حسن جمعة النصار جودة حياة العمل على أنها "مجموعة السياسات و المزايا التي توفرها المؤسسة لضمان وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها (النصار، 2013: 11).

وترى الباحثة بركبية ثورية (2017) بأن جودة حياة العمل يقصد بها: الوعي الذاتي للأستاذ في أداءه لعمله من خلال مجموعة من العوامل التي تسعى الكلية في توفيرها والتي تمس البعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي للعاملين والتمثلة في:

- ظروف العمل التي تحيط بالعامل في بيئة العمل المتمثلة في الحرارة، الرطوبة، الضوضاء ساعات العمل، أوقات الراحة.... إلخ.

- الاستقرار الوظيفي من خلال تمسك الأستاذ بمكان العمل وعدم تقبله لتغيير الوظيفة.

- القدرات الفردية من مؤهلات وكفاءة مهنية.

- الحوافز المادية والمعنوية المكافآت، التشجيعات التقديرية... إلخ.

وثُمَّن كل هذه العوامل في التكامل الاجتماعي من خلال التعاون والتنسيق بين الأساتذة كروح الفريق الواحد، فكلما اهتمت الجامعة بانشغالات الأستاذ والعمل على التخفيض من حدتها أدى إلى زيادة جودة العمل وتحقيق رضا العامل (بوركبية، 2017: 24).

كما تعرف جودة حياة العمل بأنها "عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، وتقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، وبما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، من أجل رفع سوية العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الاستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة (ديوب وعبد الرحمن، 2017: 152).

وتعرف -أيضا- بأنها "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف لجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على حياة عمل الأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية والذي بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة" (ماضي، 2014: 63).

كما تعرف بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (السيد، 2018: 244).

وترى عطا المنان (2018) أن جودة حياة العمل هي الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء (المنان، 2018: 07).

### ثانيا: أبعاد جودة حياة العمل

اهتم العديد من الباحثين بتحديد نوعية الأبعاد التي تسهم في تحقيق جودة حياة العمل، ونجد أن بعضها يتشابه وبعض الأبعاد تختلف حيث قام كل باحث بتحديد الأبعاد بناءً على طبيعة بحثه وتفضيله لبعض الأبعاد دون الأخرى، ويمكن تناول الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين فيما يلي:

#### 1- العلاقات الإنسانية:

تؤدي العلاقات الإنسانية دورا مهما في الإدارة لأنها من الأدوات الرئيسية في التوجيه، وهي تعتمد على طبيعة السلوك الإداري في تقدير كل موظف، وتنمية مواهبه وإمكاناته وخبراته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وهو سلوك يقوم على الاحترام المتبادل بين المديرين والأساتذة بما يحقق التفاهم والشعور

بالانتماء للمدرسة، ويتوقف نجاح المدير في العلاقات الإنسانية على مدى قدرته على كسب واحترام مرؤوسيه، مما يتطلب منه أن يكون قدوة حسنة ومثل أعلى لهم، على توجيههم وتصويب أخطائهم وحسن التعامل معهم (السيد، 2018: 246).

إن علاقات العمل السائدة داخل المنظمة تتيح المجال للعاملين لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات، وتقديم فرص الابداع والشعور بالسعادة عند إنجاز هذه الأعمال، كما توفر مناخا تنظيميا ومكانا مناسبة للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة، ومن خلال العلاقات الانسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجاته من الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضوا في جماعات عمل مستمرة بعلاقات متبادلة، كما أن احترام الفرد لذاته واستغلال المواهب، والوصول إلى أعلى مراكز من خلال أفكاره وجهوده، يقود على توفير بيئة توجّه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح إشباع حاجات الأفراد (الشنطي، 2016: 27)

## 2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة، وأنه لا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضيف عليه شعورا بالعجز وينعكس ذلك سلبا على ردود أفعاله وإهماله وعدم اكتراثه بالقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة (الشنطي، 2016: 21).

كذلك من أبعاد جودة حياة العمل والتي تؤثر بشكل أو بآخر في مردودية وإنتاجية العامل، نجد النمط القيادي في إدارة المنظمات، والتي توصف بأنها قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه للسعي إلى تحقيق هدف منظمته (أبو حميد، 2017: 17).

### 3- الاستقرار والأمن الوظيفي:

يعرف بأنه مجموعة الضمانات التي يطلبها العاملون مثلا الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح والمعنوية وبالتالي ينعكس تباعا على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة (عبد الحفيظ، 2019: 15).

### 4- النمط القيادي والإشرافي:

هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوب منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولاءهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات العمل والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثيره على رضاهم عن العمل (أبو حميد، 2017: 17).

ويضيف (أبو حميد، 2017: 18) أنه قد كشفت الدراسات التي أجريت في جامعة Iowa عن وجود ثلاث أنماط سلوكية للقائد وفقا لدرجة استعمال الصلاحية هي:

- القائد الاستبدادي: وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار، ويراقب من معه عن كثب.

- القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار، ولا يعمل على مراقبة الذين معه عن كثب.

- القائد الفوضوي: وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرّة، ويترك المجال أمامهم مفتوحا دون إشراف أو متابعة منه.

## 5- ظروف بيئة العمل المادية :

ومن أهم العوامل البيئية المادية المؤثرة على الأداء ما أورده (البياري، 2018: 15) فيما يلي:

- الإضاءة والألوان.

- الضوضاء.

- الظروف الجوية وتشمل الحرارة والتهوية.

- حوادث العمل.

- موقع المؤسسة وحسن مظهرها.

- توفير المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.

- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.

ويرى (ماضي، 2014: 78) أن أبعاد جودة حياة العمل تتضمن بيئة عمل صحية آمنة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقي الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

## 6- الخصائص الوظيفية:

توصف الأعمال عادة من خلال مهام محددة تحتوي على العناصر التي يفترض أن يقوم بها الموظف لإنجاز عمله، إلا أن المفهوم الحقيقي للوظيفة يضيف بعداً أكبر من كونها قائمة تحتوي على مهام محددة، فهي تشمل أيضاً أجزاء أخرى: مثل السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين العاملين وغير

ذلك، لذا فإن تصميم الوظائف والأعمال من المواضيع المهمة لعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي (المنان، 2018: 12-13).

ويضيف (الشنطي، 2016: 19) أن أبعاد جودة الحياة العمل تتمثل في: ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وآمنة، عوامل وظيفية "التصميم والأمان الوظيفي وفرص الترقية وجدول عمل مرنة"، عوامل مالية "عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة"، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، وأخيرا التوازن في الحياة.

#### 7- الأجور والمكافآت:

إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب يعتبر حافزا في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز العمل دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل إزاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة الأجور والرواتب والحوافز يخفض الالتزام التنظيمي ( البياري، 2018: 16-17).

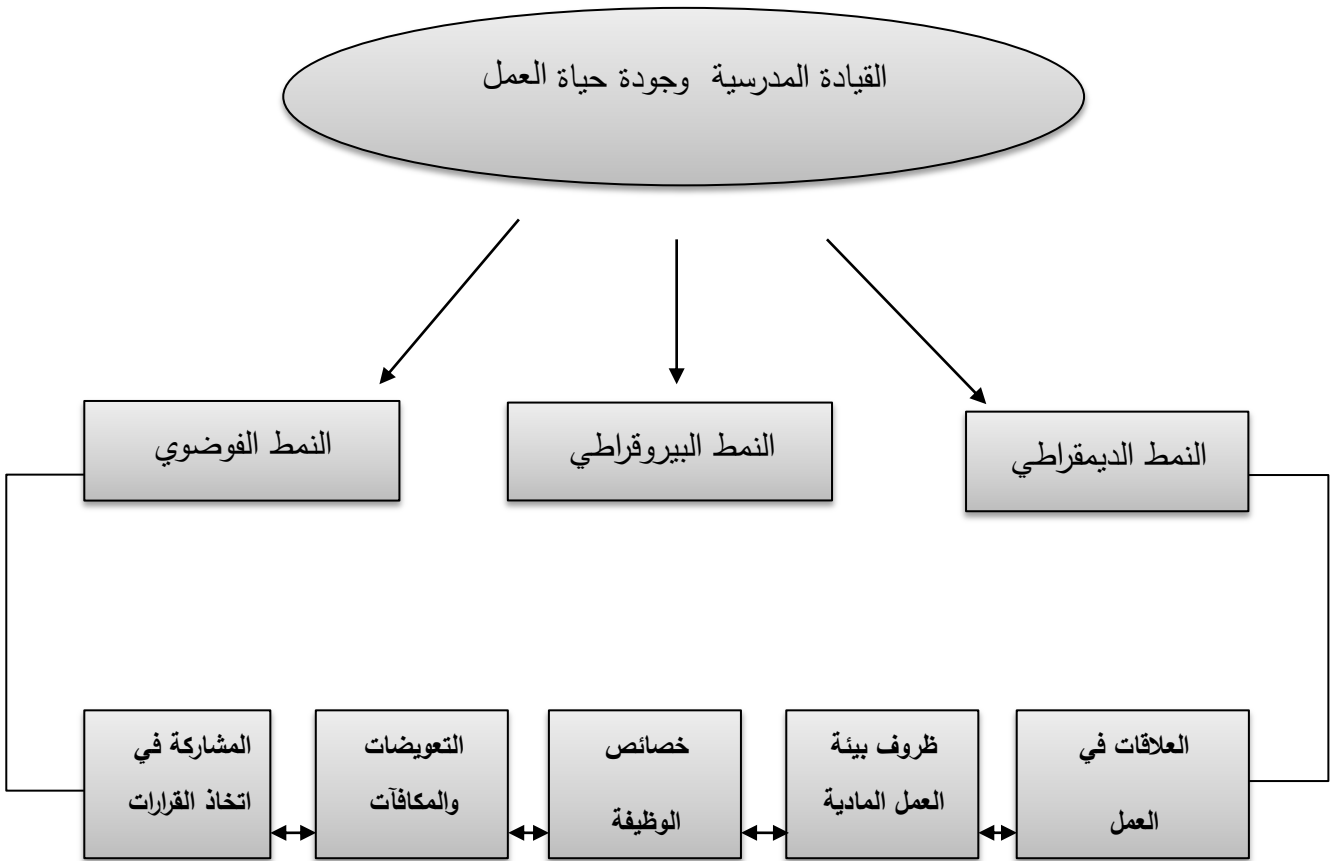
وتعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل (المنان، 2018: 15).



من خلال ما سبق نستنتج أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بأبعاد وبرامج جودة حياة العمل وتفسير كل بعد منها والذي يتناسب مع الهدف التي نشأت من أجله الدراسة، والغرض منها، إلا أن جميع الكتاب والباحثين اتفقوا على أن جودة حياة العمل لا تقتصر على بعد واحد، وإنما هي مجموعة أبعاد وعمليات متكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المنظمة.

وبالرجوع لموضوع دراستنا الحالية يمكن توضيح العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة

العمل من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (02): علاقة أنماط القيادة المدرسية بجودة حياة العمل

### ثالثا: أهمية جودة حياة العمل

ترجع أهمية برامج ونوعية جودة حياة العمل بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدرّ عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعا (أبو حميد، 2017: 12).

وبالتالي يمكن القول بأن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة في تطوير وتعزيز أداء المنظومة التربوية بشكل عام، والتركيز على تنمية دور الأستاذ بالمؤسسة التربوية بشكل خاص بصفته الفاعل الأساسي في تنفيذ المنهاج الدراسي، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة على الصعيد المادي والمعنوي، لمواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتعود أهمية جودة العمل في أي منظمة من خلال معالجتها لمجموعة من النقاط يوردها (زاهر، 2016: 109) فيما يلي:

- 1- انخفاض الجودة، وشدة المنافسة.
  - 2- التهرب الوظيفي.
  - 3- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
  - 4- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
  - 5- تغير احتياجات وطموح الأفراد، فقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعلّما ووعيا مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- وأظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية لتطبيق جودة حياة العمل، ومن أهمها ما يوجزه (ماضي،

2014: 67) فيما يلي:

- 1- تخفيض الصراعات بين الأساتذة والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتوفير بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- 2- مشاركة أكبر عدد من الأساتذة بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في إجراءات العمل المؤسسي.
- 3- زيادة انتماء الأساتذة وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- 4- زيادة درجة الرضا الوظيفي للأساتذة وتحسين دعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- 5- انخفاض معدل الغياب في المؤسسة وتدني معدلات دوران الأساتذة بين المؤسسات.
- 6- استثمار أفضل الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

#### رابعاً: أهداف جودة حياة العمل

من خلال ما تم استعراضه حول أهمية جودة حياة العمل؛ يمكننا أن نستنتج بأن لزيادة الكفاءة العملية والفاعلية التعليمية داخل المؤسسة وخارجها لا بد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمؤسسة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة وتحقيق مستويات أفضل للأداء.

ويرى (أبو حميد، 2017: 29) أن من أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يلي:

- 1- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين على المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

2- زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.

3- المساهمة في تعزيز الجودة، التعليم، والإبداع.

والهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار (بوركيبة، 2017: 25).

ولقد قام (السيد، 2018: 245) بتحديد أهداف جودة حياة العمل وفق التقسيم التالي:

#### 1- أهداف جودة حياة العمل للأستاذ:

وتتجلى في شعور الأستاذ بالثقة في المنظمة نظرا لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة الأستاذ، وتوفير فرص للتنمية والنمو الوظيفي، كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل، بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور المزاياء، وتوفير للأستاذ حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية العامل.

#### 2- أهداف جودة حياة العمل للمدرسة:

وهي التي تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، ويعتبر ذلك ضروريا لتعزيز القدرات التنافسية للمدرسة، كما يتراجع معدل الغياب عن العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء المدرسة إلى الأفضل.

## خلاصة:

نستخلص مما سبق أن جودة حياة العمل هي تلك الممارسات والأفعال والسلوكيات التي يتبناها العامل في مؤسسته بصفة عامة، والأستاذ في مؤسسته التربوية بصفة خاصة، وذلك بهدف زيادة الرضا النفسي والتكامل والتفاعل الايجابي، وذلك من أجل تحسين ولائهم وانتمائهم داخل المؤسسة، من خلال إحداث تغيرات ايجابية بكل ما يتعلق بالمؤسسة، وذلك في ظل ظروف أفضل ومعاملة وتفاعل وحرية أكبر من طرف قائد المؤسسة.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية
2. مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
3. أدوات الدراسة الاستطلاعية
4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
5. الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية

ملاحظة حول كوفيد 19 (COVID 19)

1. منهج الدراسة
2. الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية

## تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، والذي نتناول فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والذي يقسم إلى جزأين، حيث يتضمن الجزء الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية، من حيث ذكر الغرض منها والأدوات المستخدمة فيها والمثلة في استبائي أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل، إضافة إلى مكان وزمان إجرائها، والعينة التي اشتملتها ومميزاتها من حيث متغيرات الجنس والرتبة والأقدمية المهنية وتخصص التدريس، وصولاً إلى ما أفرزته من نتائج فيما يخص الخصائص السيكومترية للاستبائيين السابق ذكرهما، أما الجزء الثاني فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية بتحديد المنهج الذي اتبعته، ومكان وزمان ومدة إجرائها، وكيفية القيام بها، وصولاً إلى تحديد خصائص المجتمع والعينة التي شملتها، والأدوات المستخدمة في الحصول على النتائج من خلال ذكر كيفية تصحيحها وإعطاء الدرجات الخام، والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية.

### أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

#### 1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

إن الغرض من الدراسة الاستطلاعية هو الاطلاع والاكتشاف لميدان بحثي، والتدريب التعرف على إجراءاته الميدانية، من حيث منهج البحث وطريقة المعاينة، ومعرفة الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة، من أجل استعمالها بكل ثقة لجمع بيانات البحث من أفراد العينة والأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجتها.

#### 2. مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بخمسة (05) ثانويات بولاية مستغانم وهي ثانوية أوكراف محمد ومتقن أول نوفمبر بصلامندر، متقن بن قلة بزغلول، ثانوية زروقي محمد بمستغانم وثانوية ادريس السنوسي بتيجديت، وامتدت الدراسة من 02 فيفري 2020 إلى غاية 14 فيفري 2020، وهي فترة توزيع وجمع أدوات الدراسة.

### 3. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

يقوم صدق الدراسات وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تستوفي الشروط العلمية والمنهجية، للوصول إلى الهدف المنشود، ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة العلمية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة موثوق فيها، تقوم الباحثة بتصميم وبناء استبياننا لقياس أنماط الإدارة المدرسية، أما فيما يخص الاستبيان الثاني فقد خصص لقياس جودة حياة العمل.

#### 1.3. استبيان أنماط الإدارة المدرسية:

تمّ بناء هذا الاستبيان انطلاقاً من "العمل الطلائعي للاجئين الألمانى كيرت ليفين (1890-1947) صاحب نظرية الأنماط القيادية والنظرية المجالية، والذي طرح خلال عام 1940 مشكلة تأثير حكومة ديمقراطية مقارنة بتأثير حكومة شمولية (ديكتاتورية) حول الصراعات بين أعضاء الجماعة وردة فعل هذه الجماعة في عمومها، إذ وقع اختيار الباحثين تحت إمرته على ثلاث مجموعات أسندت إلى كل منها بعض الأشغال اليدوية على أن تقاد المجموعة الأولى ديمقراطياً والثانية أوتوقراطياً والثالثة فوضوياً على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في المرؤوسين، فأفرزت الدراسة عن ثلاث أبعاد" (تروزين، 2012: 29).

#### أ. تحديد أبعاد الاستبيان:

انطلاقاً مما سبق تمّ بناء أداة الدراسة وفق الأبعاد التالية:

❖ **البعد الديمقراطي:** يثق فيها مدير الثانوية بالأساتذة، لا يحتكر السلطة بل يشركهم في اتخاذ

القرار، لا يصدر الأوامر، ويؤمن بمبدأ الشورى، يعمل على بث روح التعاون ويحترم الغير.

❖ **البعد التسلسلي:** لا يقبل مدير الثانوية أي تفويض للسلطة ولا يثق بالأساتذة، ينفرد بوضع الخطط

واتخاذ القرارات، يبحث في كل صغير وكبير، يتدخل في صلاحيات الأساتذة باستمرار.

❖ **البعد التسبيبي:** انعدام الضوابط، عدم صدور العمل عن التخطيط والتنظيم والتنسيق بل عن

العفوية، انعدام روح الفريق، انتشار الفوضى.



## ب. وضع فقرات الاستبيان:

بعد تحديد أبعاد الاستبيان تم وضع مجموعة من الفقرات لقياس مضمونها؛ وهي موزعة كالتالي:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع فقرات استبيان أنماط الإدارة المدرسية على أبعاده.

الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
النمط التسلسلي	12	34-31-28-25-22-19-16-13-10-7-4-1
النمط الديمقراطي	12	35-32-29-26-23-20-17-14-11-8-5-2
النمط التسبيبي	12	36-33-30-27-24-21-18-15-12-9-6-3

## ج. مفتاح التصحيح:

قامت الباحثة بوضع ثلاث بدائل أمام كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتمثلت هذه البدائل في (دائماً، أحياناً، نادراً)؛ بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل (3، 2، 1) على التوالي.

## د. مرحلة تحكيم المقياس:

بعد أن تمت صياغة فقرات استبيان أنماط الإدارة المدرسية بصورته الأولية؛ قامت الباحثة بعرضه على مجموعة من المحكمين (أساتذة جامعيين، مفتشين تربويين) (أنظر الملحق رقم 01)؛ وذلك للحكم على مدى فاعليته وصلاحيته لقياس ما صمم لقياسه، للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة؛ من حيث سلامة التعبير والتراكيب اللغوية ووضوح الفقرات ودقتها العلمية.

وبناءً على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين؛ قامت الباحثة بتعديل الاستبيان وصياغته في

شكله الذي سيعاد التأكد من صدقه وثباته لاحقاً.

### 2.3. استبيان جودة حياة العمل:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع فقرات استبيان جودة حياة العمل على أبعاده.

الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام المفردات
خصائص الوظيفة في المدارس	07	25-21-17-13-9-5-1
ظروف بيئة العمل المادية في المدارس	07	26-22-18-14-10-6-2
علاقات العمل في المدارس	07	27-23-19-15-11-7-3
التعويضات في المدارس	07	28-24-20-16-12-8-4

لتقييم عبارات استبيان "جودة حياة العمل" كانت البدائل وفق ميزان خماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، أحياناً، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث تم إعطاء الدرجات للبدائل (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

### 4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

#### 1.4. حجم عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 41 أستاذ وأستاذة للتعليم الثانوي بمستغانم خلال الموسم الدراسي (2019-2020).

#### 2.4. مميزات عينة الدراسة الاستطلاعية:

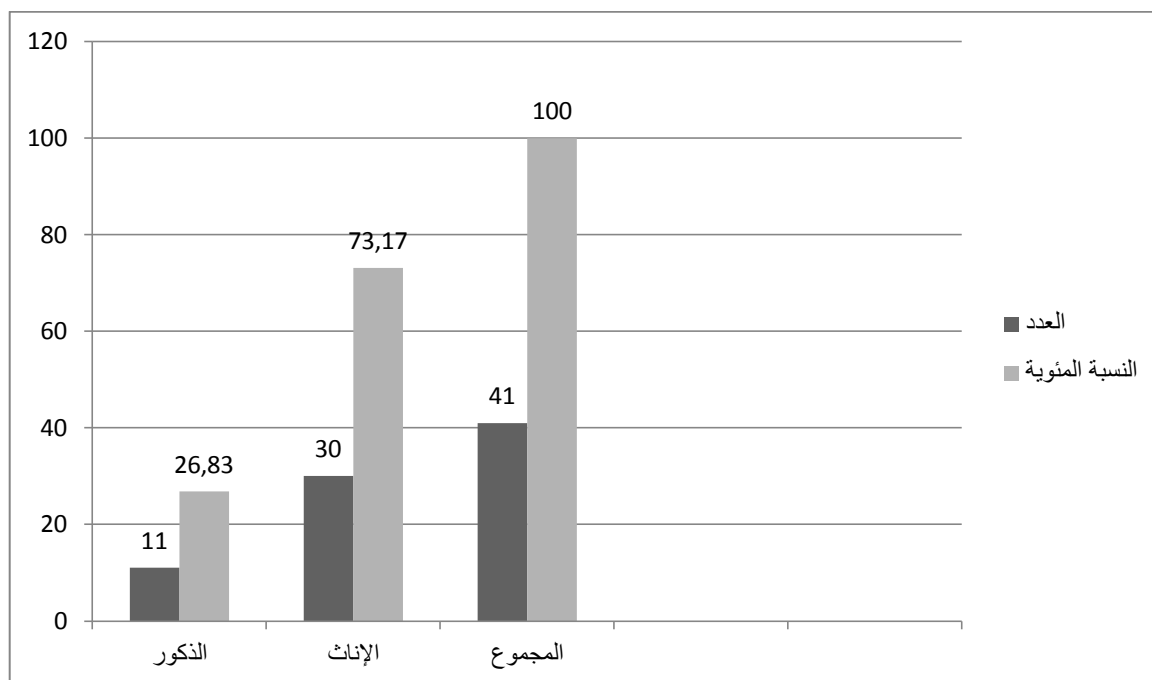
توضح الجداول والمخططات أدناه مميزات عينة الدراسة الاستطلاعية:

أ. حسب الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية للبحث حسب الجنس:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
العدد	11	30	41
النسبة المئوية %	26.83	73.17	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث يساوي 30 بنسبة مئوية (73.17%)، يفوق عدد الذكور الذي يساوي (11) بنسبة مئوية (26.83%)، وهذا بفارق قدره (19 فرد) أي ما نسبته (46.34%)، من مجموع أفراد العينة ككل، وهذا ما يوضحه المخطط التالي:



الشكل رقم (03): يمثل مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

ب. حسب الأقدمية المهنية:

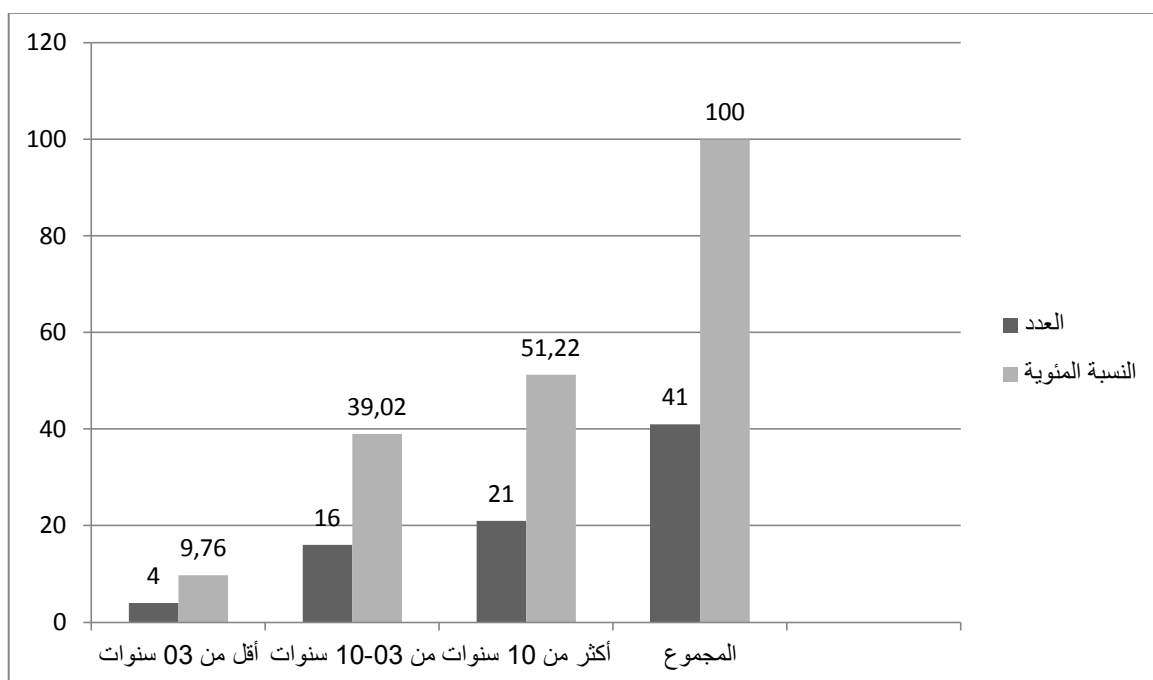
الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية:

الأقدمية المهنية	أقل من 3 سنوات	من (3-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
العدد	04	16	21	41
النسبة المئوية %	9.76	39.02	51.22	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الذين تفوق أقدميتهم في التعليم لأكثر من 10 سنوات (21 أستاذ بنسبة 51,22%) يفوق عدد الأساتذة التي لهم أقدمية مهنية من 3 إلى 10 سنوات (16 أستاذ بنسبة 39.02%) وكذلك عدد الأساتذة الذين تقل أقدميتهم عن 3 سنوات (4 بنسبة 9,76%)

بفارق قدره (5 أفراد بنسبة 12,19%) و(17 فرد بنسبة 41,46%) على التوالي، وهذا ما يوضحه

المخطط التالي:



الشكل رقم (04): يمثل مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية.

ج. حسب الرتبة:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الرتبة:

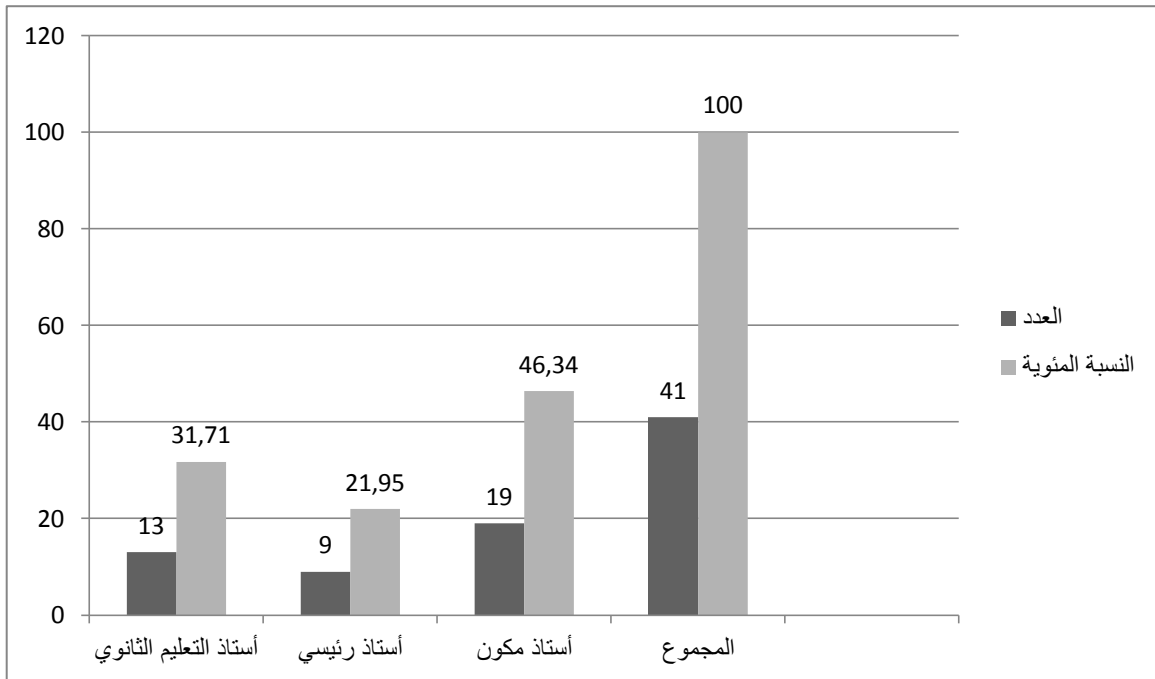
الرتبة	أستاذ التعليم الثانوي	أستاذ رئيسي	أستاذ مكون	المجموع
العدد	13	09	19	41
النسبة المئوية %	31,71	21,95	46,34	100

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة المكونين (19 أستاذ بنسبة 46,34%) يفوق عدد أساتذة

التعليم الثانوي (13 أستاذ بنسبة 31,71%) وكذلك عدد الأساتذة الرئيسيين (09 أساتذة بنسبة

21,95%) بفارق قدره (06 أفراد بنسبة 14,63%) و(10 أفراد بنسبة 24,39%)، وهذا ما يوضحه

المخطط التالي:



الشكل رقم (05): يمثل مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة.

د. حسب تخصص التدريس:

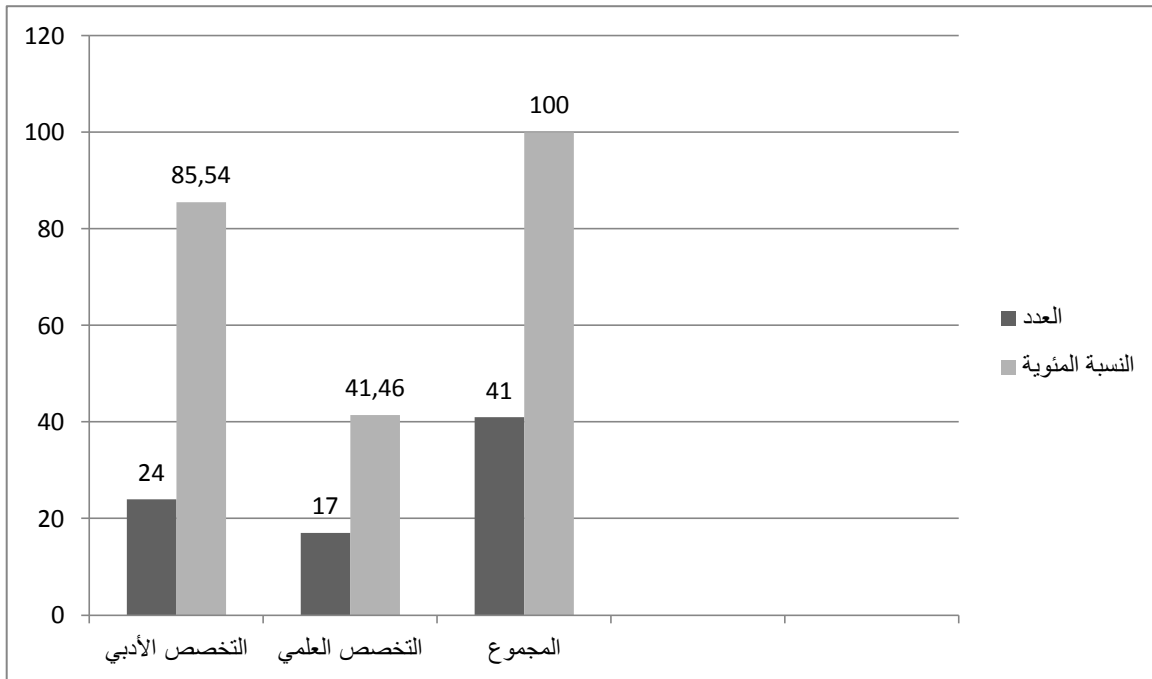
الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية تخصص التدريس:

المجموع	علمي	أدبي	تخصص التدريس
41	17	24	العدد
100	41,46	58,54	النسبة المئوية %

يتضح من الجدول أن عدد أساتذة التخصص الأدبي (24 بنسبة 58,53%) يفوق عدد أساتذة التخصص

العلمي (17 بنسبة 41,46%) بفارق قدره (07 أفراد بنسبة 17,07%) وهذا ما يوضحه المخطط

التالي:



الشكل رقم (06): يمثل مخطط أعمدة لتوزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب تخصص التدريس.

## 5. الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة

### 1.5. الخصائص السيكومترية لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية

أ. الصدق: تم حساب معامل الصدق بثلاث طرق وفق ما يلي:

❖ **صدق المحكمين:** بعد قراءة المحكمين ل فقرات المقياس ،تم الإجماع على تعديل الفقرات التالية:

**الجدول رقم (08):** يوضح الفقرات المعدلة في استبيان أنماط الإدارة المدرسية

العدد	الرقم	قبل التعديل	بعد التعديل
النمط التسلطي	10	يبحث المدير في كل صغيرة و كبيرة و يتلذذ في تضخيم الأمور	يتلذذ المدير في تضخيم الأمور البسيطة
	16	يتجنب المدير المناقشة مع الأساتذة ولا يسمح لم بالطعن في أوامره	يرفض المدير التراجع عن قراراته
	31	لا يولي المدير للعلاقات الإنسانية أي اهتمام	لا يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية
	34	ينتقد المدير الأساتذة كثيرا دون مراعاة أي قانون حتى بحضور التلاميذ	ينتقد المدير الأساتذة كثيرا حتى بحضور التلاميذ
النمط الديموقراطي	14	يمنح المدير العلاقات الإنسانية حقها	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

## ❖ الصدق بطريقة الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات استبيان أنماط الإدارة المدرسية تم التحقق من توفر صدق الاتساق الداخلي لفقراته عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والمجموع الكلي لدرجات الاستبيان، وهذا ما توضحه الجداول رقم (09)، (10) على التوالي:

الجدول رقم (09): يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

بعد النمط التسبيبي		بعد النمط الديمقراطي		بعد النمط التسلطي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.678**	3	0.681**	2	0.677**	1
0.623**	6	0.442**	5	0.634**	4
0.818**	9	0.789**	8	0.722**	7
0.784**	12	0.660**	11	0.725**	10
0.588**	15	0.714**	14	0.601**	13
0.862**	18	0.781**	17	0.214	61
0.471**	21	0.643**	20	0.382*	19
0.311*	24	0.659**	23	0.519**	22
0.757**	27	0.727**	26	0.294	25
0.771**	30	0.580**	29	0.814**	28
0.837**	33	0.790**	32	0.706**	31
0.803**	36	0.636**	35	0.404**	34

\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع الفقرات دالة سواءً عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى

دلالة 0.05 باستثناء الفقرتين رقم (16، 25) على التوالي من بعد النمط التسلطي الغير دالتين إحصائيا.

الجدول رقم (10): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية للأداة

معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للأداة	البعد
0.927**	النمط الديمقراطي
0.425**	النمط التسلطي
0.915**	النمط التسبيبي

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية له، كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ويدل ذلك على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

#### ❖ الصدق التمييزي:

لحساب الصدق التمييزي تم استعمال طريقة المقارنة الطرفية؛ حيث تمت المقارنة بين عيّنتين تم سحبهما من طرفي الدرجات المحصل عليها بعد تطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية؛ حجم كل عينة يساوي (11 أستاذ وأستاذة) بواقع 27% من العينة الكلية (ن=41)، وتم تطبيق اختبار "ت" بين متوسطي العيّنتين كما هو مبين في الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): يبين قيم "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للعيّنتين.

قيمة "ت"	العينة الدنيا ن=11		العينة العليا ن=11		المتغير العينة
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
10.92*	0,157	0,497	0,157	0,497	41

\* قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$



يتبين من قيم "ت" في الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تتميز بقدرة كبيرة على التمييز بين المرتفعين والمنخفضين في أنماط الإدارة المدرسية؛ مما يجعلها تتصف بمستوى عال من الصدق لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### ب. الثبات:

استخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لبيان مدى الاتساق في الاستجابات لجميع بنود استبيان أنماط الإدارة المدرسية (اتساق ما بين البنود)؛ وقد بلغ معامل الثبات كما يلي:

**الجدول رقم (12) :** يبين معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان أنماط الإدارة المدرسية

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا لكرونباخ
34	0.830

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لفقرات استبيان أنماط الإدارة المدرسية بلغ (0.830)، وهي قيمة تتمتع بدرجة من الثبات تفي بأغراض الدراسة.

#### 2.5. الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة حياة العمل

أ. الصدق: تم حساب معامل الصدق بطريقتين وفق ما يلي:

#### ❖ صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات استبيان جودة حياة العمل تم التحقق من توفر صدق الاتساق الداخلي لفقراته عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم -أيضا- حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والمجموع الكلي لدرجات الأداة، وهذا ما يوضحه الجدولين رقم (13)، (14) على التوالي:

الجدول رقم (13): يبين معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في استبيان جودة حياة العمل

بعد التعويضات		بعد علاقات العمل		بعد ظروف بيئة العمل المادية		بعد خصائص الوظيفة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.687**	4	0.587**	3	0.208	2	0.415**	1
0.604**	8	0.813**	7	0.419**	6	0.591**	5
0.645**	12	0.683**	11	0.514**	10	0.609**	9
0.668**	16	0.739**	15	0.714**	14	0.646**	13
0.524**	20	0.609**	19	0.497**	18	0.597**	17
0.498**	24	0.533**	23	0.543**	22	0.553**	21
0.419**	28	0.590**	27	0.456**	26	0.726**	25

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع فقرات استبيان جودة حياة العمل دالة إحصائيا عند مستوى

دلالة 0.05 باستثناء الفقرتين رقم 02 من بعد ظروف بيئة العمل الغير دالة إحصائيا.

الجدول رقم (14): يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان جودة حياة العمل.

معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للأداة	البعد
0.769**	خصائص الوظيفة
0.792**	ظروف بيئة العمل المادية
0.834**	علاقات العمل
0.560**	التعويضات

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأربعة لاستبيان جودة حياة العمل والدرجة الكلية له، كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ويدل ذلك على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

#### ❖ الصدق التمييزي:

لحساب الصدق التمييزي تم استعمال طريقة المقارنة الطرفية؛ حيث تمت المقارنة بين عيّنتين تم سحبهما من طرفي الدرجات المحصل عليها بعد تطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية؛ حجم كل عينة يساوي (11 أستاذ وأستاذة) بواقع 27% من العينة الكلية (ن=41)، وتم تطبيق اختبار "ت" بين متوسطي العيّنتين كما هو مبين في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15): يبين قيم "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين للعيّنتين.

قيمة "ت"	العينة الدنيا ن=33		العينة العليا ن=33		المتغير العينة
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
23.72*	0.15338	0.97214	0.15338	0.97214	41

\* قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

يتبين من قيم "ت" في الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تتميز بقدرة كبيرة على التمييز بين المرتفعين والمنخفضين في جودة حياة العمل؛ مما يجعلها تتصف بمستوى عال من الصدق لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### ب. الثبات:

استخدمت الباحثة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لبيان مدى الاتساق في الاستجابات لجميع بنود

استبيان جودة حياة العمل (اتساق ما بين البنود)؛ وقد بلغ معامل الثبات ما يلي:

الجدول رقم (16) : يبين معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان جودة حياة العمل.

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا لكرونباخ
27	0.828

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لفقرات استبيان جودة حياة العمل بلغ 0.828، وهي قيمة تتمتع بدرجة من الثبات تفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية

#### ملاحظة هامة:

نتيجة لما فرضته جائحة كوفيد 19 (COVID 19) والإجراءات الوقائية المتعلقة بالحجر الصحي؛ تقوم الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الاستطلاعية (باستبعاد درجات البنود غير الدالة) لعرض ومناقشة وتفسير النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة.

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة مشكلة البحث والذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الأوضاع، ويهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كفييا وكميا (إبراهيم، 2010: 35).

#### 2. الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية:

تمت معالجة نتائج الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الإصدار 20) (IBM SPSS Statistics 20) باستخدام الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

أ. اختبار "ت": استخدمت الباحثة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق في

مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم، والتي تعزى لمتغيري الجنس

وتخصص التدريس على التوالي.

ب. معامل الارتباط بيرسون: استعملت الباحثة معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين

أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

خاتمة

الاقتراحات

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على أساتذة التعليم الثانوي بمستغانم، وذلك من خلال التعرف على الفروق في جودة حياة العمل التي تعزى لمتغيري الجنس وتخصص التدريس، ثم العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لديهم؛ لنقوم بمناقشتها وتفسيرها في ضوء الأدب النظري وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

### أولاً: عرض وتفسير ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

**نص الفرضية:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس".

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 20 (IBM SPSS Statistics 20) أسفرت نتائج

تطبيق اختبار "ت" ما يلي:

**الجدول رقم (17):** يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات الجنسين في مستوى جودة حياة العمل

قيمة الاحتمال	متوسط العينة		درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة
	الإناث	الذكور		
0.073	84.30	76.27	39	1.848

نلاحظ من نتائج اختبار "ت" في الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمال  $Sig.(bilatérale)$  تساوي 0.073

أي (7.30%)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط

الإناث في مستوى جودة حياة العمل يساوي متوسط الذكور فيها أيضا؛ ونرفض الفرض البديل القائل بأن هناك فروق بين الجنسين في مستوى جودة حياة العمل.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة بورزق (2018) والتي هدفت إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل في ضوء بعض المتغيرات، وأقرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى جودة حياة العمل بأن الأساتذة الذكور لا يختلفون عن الأستاذات الإناث في درجات حالة الاستقرار التي يصل إليها الأستاذ أثناء ممارسته للعملية التعليمية في بيئة عمل جيدة وظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة من خلال تماسكه مع جماعة العمل؛ وكذا علاقته مع مديره، وقد يرجع ذلك إلى أن التأثير والتأثر يكون بنفس الدرجة سواء كانوا ذكورا أم إناث، كما يعني ذلك أن عامل الجنس غير مميز لإحداث اختلاف في مستوى جودة حياة العمل، وأن متطلبات وطموحات أساتذة التعليم الثانوي تسير في سياق واحد من كلا الجنسين وتتصب في منحى واحد؛ حيث أن تلك النظرة التي تميز بين الذكور والإناث قد تلاشت فكلاهما اليوم أصبح يلقي نفس الممارسة من خلال علاقته بالإدارة المدرسية والتي بدورها توفر بيئة عمل مادية ومعنوية دون تمييز.

**ثانيا: عرض وتفسير ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:**

**نص الفرضية:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير تخصص التدريس".

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 20 (IBM SPSS Statistics 20) أسفرت نتائج

تطبيق اختبار "ت" ما يلي:

الجدول رقم (18): يبين نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات أساتذة تخصصي (العلمي والأدبي) في مستوى جودة حياة العمل

قيمة الاحتمال	متوسط العينة		درجات الحرية	قيمة "ت" المحسوبة
	الأدبي	العلمي		
0.244	84.22	79.50	39	1.183

نلاحظ من نتائج اختبار "ت" في الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمال  $Sig.(bilatérale)$  تساوي 0.244 أي (24.40%)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط الأساتذة الذين يدرسون التخصص العلمي في مستوى جودة حياة العمل يساوي متوسط الأساتذة الذين يدرسون التخصص الأدبي فيها أيضا؛ ونرفض الفرض البديل القائل بأن هناك فروق بين أساتذة كلا التخصصين في مستوى جودة حياة العمل.

ويمكن تفسير هذه النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى لمتغير تخصص التدريس لديهم؛ بأن الأساتذة الذين يدرسون التخصص الأدبي لا يختلفون عن الأساتذة الذين يدرسون التخصص العلمي في جودة حياة العمل بأبعادها سواء ما تعلق بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل أو المشاركة في اتخاذ القرارات أو الاستقرار والأمن الوظيفي أو ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية ... الخ.

**ثالثا: عرض وتفسير ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:**

**نص الفرضية:** "يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي".



بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 20 (IBM SPSS Statistics 20) للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أساتذة عينة الدراسة (ن=41) على استبيان أنماط الإدارة المدرسية ودرجاتهم على استبيان جودة حياة العمل، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (19):** يبين معامل الارتباط بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي.

قيمة الاحتمال Sig.(bilatérale)	معامل الارتباط بين نمط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل	أنماط الإدارة المدرسية
0.115	0.250	النمط التسلطي
0.001	0.487**	النمط الديمقراطي
0.003	0.450**	النمط التسبيبي
0.006	0.422**	الدرجة الكلية

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط طردي بين أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الابتدائي بحيث بلغ معامل الارتباط (+0.422) عند قيمة احتمال Sig.(bilatérale) 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بان علاقة الارتباط بين المتغيرين (أنماط الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل) تختلف عن الصفر أي أن علاقة الارتباط معنوية.

وللتعرف على أي نمط من أنماط الإدارة المدرسية -السالفة الذكر- له علاقة بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، قمنا بحساب معامل الارتباط بين هذه الأخيرة وكل نمط على حدى، بحيث توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين كلا من النمط الديمقراطي والنمط التسبيبي في

تسيير الإدارة المدرسية وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بحيث بلغ معامل الارتباط ( $0.487+$ ،  $0.450+$ ) على التوالي، كما يلاحظ أيضا أن قيمة الاحتمال  $Sig.(bilatérale)$  تساوي ( $0.001$ ،  $0.003$ ) تواليا وهي أقل من مستوى المعنوية 5 %، وبالتالي يمكننا القول بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل ونمطي الإدارة المدرسية (الديمقراطي والتسيبي) على التوالي.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة معراجي سالم (2017) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز (شرق)، والتي خلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة الشبلي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، والتي خلصت إلى وجود معامل ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة والولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المدير الذي يتبنى النمط التسلطي يضع يظهر الود لمن يتبعه ويتغاضى عن من يخالفه في تسيير المؤسسة التربوية، وغالبا ما يملئ على الأساتذة القرارات والتعليمات دون مشاورتهم، كما يقوم بالرقابة والتفتيش المستمر، ويؤثر النمط التسلطي سلبيا على ممارسة وأداء الأساتذة لمهامهم في الوسط المدرسي ويزعزع استقرارهم لأنه يخلو من أساليب التعامل المرن بين الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، والمدير وبذلك يحد ويثبط عملية التفاعل الإيجابي، وهذا ما يتناقض مع العلاقات الإنسانية الهادفة لتحقيق مستوى متميز من جودة حياة العمل، أما النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي في خلق جودة حياة العمل، كونه يضمن مرونة وتعزيز في البيئة التعليمية والتي بدورها تكون آمنة وفعالة ومشجعة لأداء مثالي ومطمئن؛ فالمدير الذي يتبنى النمط الإداري الديمقراطي، يأخذ برأي الأساتذة في تخطيط الأهداف ورسم خطط العمل وتنفيذها ومتابعتها، من خلال الاجتماعات وتبادل الآراء وأخذ برأي الغالبية، هذا ما جعل أساتذة التعليم الثانوي يقرون بوجود علاقة بين النمط الإداري الديمقراطي وجودة حياة العمل لديهم، مثله مثل النمط التسيبي الذي يترك لديهم الحرية الكاملة في التصرف.

## خاتمة:

تتجلى الإدارة المدرسية في جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها الفريق الإداري بغية تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؛ وهي بذلك تعتبر عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية، وبالضرورة أن تكون بيئة مشجعة وفعالة تساعد على الاستقرار المعنوي والمادي وتحقيق الأمن الوظيفي.

ومن خلال ما توصلت إليه نتائج دراستنا الحالية يمكننا أن نوجه للقائمين على التربية والتعليم رسالة مفادها مراعاة الجانب الأدائي الذي ينشط ويحفز الأساتذة، ويؤدي بهم إلى جودة حياة عمل إيجابية، وذلك من خلال تكوين مديري المؤسسات التربوية لممارسة دور نمطي معتدل للقيادة الإدارية في الوسط التربوي المدرسي يتساير وتقبلهم معاملات بطابع ديمقراطي يضمن السيرورة التربوية في ظل ما يمليه تحسين مخرجات العملية التعليمية، لأنه بذلك يضمن استقرار نفسي ووظيفي وتحفيزي وبمردود أدائي، وهذا كله لضمان بيئة عمل ملائمة وعلاقات عمل متبادلة وإيجابية.

## الاقتراحات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الحالية نقترح ما يلي:
- ضرورة تدريب وتأهيل مختلف القيادات الإدارية المدرسية قبل وأثناء الخدمة بوضع خطط لازمة لتحقيق التنمية والكفاية القيادية وفق برامج تدريبية رفيعة المستوى.
  - العمل على اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية بشروط موضوعية ومن خلال مسابقات اختيار من أخصائيين إداريين وتربويين ونفسانيين.
  - العمل بمرونة إدارية لضمان تفاعل إيجابي بين جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية.
  - تقويم أداء القيادات الإدارية التربوية من لجان مختصة يكون لها الاستقلالية في الصلاحيات لتقييم مدى جودة الأداء لديهم ومدى سعيهم في تجويد حياة العمل لضمان مخرجات نظام تربوي متكامل التفاعل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- إبراهيم، مروان عبد المجيد (2010)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن (2017)، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بوركبية، ثورية (2017)، إدراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة.
- البوهي، فاروق شوقي (2011)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية "المفاهيم والنظريات: إدارة الأزمات - الوقت - الاجتماعات"، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة.
- البياري، سمر سعيد (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- تروزين، محمد (2012)، الادارة المدرسية وتطبيقاتها السلوكية بالمدارس الابتدائية والمتوسطات والثانويات، الجزائر: دار الكنوز للإنتاج والنشر والتوزيع.
- جمعة، محمود ناريمان والعاني، وجيهة ثابت (18-19 ديسمبر 2006)، تعليم الكبار من أجل جودة الحياة، وقائع ندوة علم النفس وجودة الحياة، مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- حرز، عبد الله حفيظ (2019)، أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية "دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية بسكرة"- مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع

تسيير المؤسسات تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- الحمداني، صبا نوري (2018)، دور إدارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية "دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية بإقليم الشمال"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد (10)، العدد (23)، جامعة الفلوجة ملكية الإدارة والاقتصاد.

- الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد (2004)، تطوير الادارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- دبار، عائشة وهرشة، منى (2015)، دور الادارة المدرسية في مواجهة مشكلة التأخر الدراسي في الطور الابتدائي "دراسة ميدانية في بعض الابتدائيات الوادي"، مذكرة ماستر (ل. م. د) في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة حمه لخضر - الوادي .

- دويك، تسيير وآخرون (ب.ت)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، ط2، عمان (الأردن): دار الفكر.

- ديوب، أيمن حسن وعبد الرحمن، نسرين (2017) ، أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق"، مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (03).

- زاهر، تيسير (2016)، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على مركز خدمة الوطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1).

- زبدي، ناصر الدين (2007)، سيكولوجية المدرس "دراسة وصفية تحليلية"، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- السيد، سماح محمد السيد (2018)، تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الإدارة بالمشاركة، جامعة المنوفية، مجلة كلية التربية، المجلد (33)، العدد (01).
- شحاتة، حسن وآخرون (2003)، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، القاهرة (مصر): الدار المصرية اللبنانية.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن (2016)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل "دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان"، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- العايب، نورة (2008)، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الاكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة ماجستير في اختصاص أنماط التكوين "دراسة ميدانية بولاية ميلة".
- عبوي، زيد منير (2007)، المعلم المدرسي الناجح "الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق"، عمان (الأردن): مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- عرفات، سليمان عبد العزيز (2001)، استراتيجية الإدارة في التعليم، ط2، مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- عساف، ليلي والصريرة، خالد أحمد (2011)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق (الأردن) - المجلد (27)، العدد (03)، (04).
- ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.

- المنان، هويدا علي محمد عطا (2018)، جودة حياة العمل و أثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
- منسي، محمود عبد الحليم وكاظم، علي مهدي (2010)، تطوير وتقنين مقياس جودة الحياة لدى طلبة الجامعة في سلطنة عمان، مجلة أماراباك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (01)، العدد (01)، ص ص 41-60.
- النصار، إيمان حسن جمعة (2013)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي "دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، وزارة التربية والتعليم الحكومي، الجامعة الإسلامية - غزة- كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- يعقوبي، عبد المؤمن (2004)، التدبير الاداري التربوي ومشروع المؤسسة، سلسلة علوم التربية والديداكتيك، العدد الرابع، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع .
- Phillipe, Merlet et Autre (2005), Dictionnaire La rousse, Direction Générale, Paris Cedex



الملاحق

الملحق رقم (01): القائمة الاسمية للمحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية
01	فلة عليش	أستاذة محاضر(ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم
02	بوعبد الله بلقاسمي	مفتش التعليم الابتدائي تخصص لغة عربية	مقاطعة عشعاشة رقم 01
03	محمد محمودي	مفتش التعليم الابتدائي تخصص لغة عربية	مقاطعة عشعاشة رقم 04
04	مغنية قوعيش	أستاذة محاضر(أ)	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم
05	أمينة عباسة	أستاذة محاضر(ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم
06	رمضان بوتليجة	أستاذة محاضر(ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم
07	يوسف بورزق	أستاذة محاضر(ب)	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم