



جامعة لونيبي على - البليدة 2 -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استراتيجيات اتخاذ القرار وعلاقتها بجودة حياة العمل

لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - ل م د - في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطالب:

أ.د. جوابي لخضر

بوحكاك نذير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
ريح الله عبد القادر	أستاذ (ة)	جامعة البليدة 2	رئيسا
جوابي لخضر	أستاذ (ة)	جامعة البليدة 2	مشرفا و مقرر
صنهاجي جمال	أستاذ (ة) محاضر أ	جامعة التكوين المتواصل	عضوا مدعوا
براهيم رايح عبد القادر	أستاذ (ة) محاضر (ة) أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
سعودي كريمة	أستاذ (ة) محاضر (ة) أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بوعمامة سماعيل	أستاذ (ة)	جامعة الجزائر 2	عضوا مناقشا
ديب فهيمة	أستاذ (ة)	جامعة الجزائر 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2026-2025

شكر وتقدير

الحمد لله، الحمد لله، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ان وفقني لإتمام هذا البحث المتواضع.

كما يسعدني ان أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ الفاضل

"د. جوابي لخضر" المشرف على هذا البحث على ما قدمه من إرشادات و

اراء ومساعدة، فله مني كل الاحترام والتقدير.

والشكر موصول ايضا للأستاذة المحترمة رئيسة مشروع التكوين في الدكتوراه

"د. عزاق رقية"، ولجميع الأساتذة أعضاء المشروع وبصفة خاصة

"د. نعموني مراد"

كما لا أنسي ان اشكر جميع اساتذتي الذين درسوني، بالأخص أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، والشكر موصول أيضا لكل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي والجامعي، فلهم مني ألف ألف تحية تقدير وشكر.

والشكر موصول أيضا الى كل مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي لتعاونهم معنا لإنجاز هذا العمل، والتسهيلات التي قدمت لنا خاصة من مصلحة التفتيش والتكوين بمديرية التربية لولاية ام البواقي.

شكرا

إهداء

الى روح ابي الطاهرة، رحمه الله وطيب ثراه وجعل الجنة مثواه.

الى " أمي " الغالية التي ربنتي أحسن التربية والاخلاق وسهرت على تعليمي...

الى زوجتي وابنائي قرة عيني " زينب وأدم "

الى جميع افراد عائلتي الكبيرة...

الى جميع اساتذتي الكرام بجامعة ام البواقي

الى جميع أصدقائي وزملائي...

إليهم جميعا اهدي ثمرة جهدي المتواضع.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الموجودة بين استراتيجيات اتخاذ القرار (الأسلوب المنطقي، الأسلوب الحدسي، الأسلوب الاعتمادي، الأسلوب الاجتماعي، الأسلوب العفوي والأسلوب التجنبي) وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي. و لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي و تم اختيار عينة قصدية مكونة من (193) مدير مدرسة ابتدائية، موزعين بين الذكور و الإناث، تم تطبيق مقياسين عليهم؛ الأول هو مقياس أساليب اتخاذ القرار ل Scott & Bruce (1995) مع بعض التعديلات، و الثاني هو مقياس ميتشكان لجودة حياة العمل (Michagan) (QWL Questionnaire) المترجم من طرف الباحث عبد الفتاح عبد الحميد المغربي (2004) مع بعض التعديلات التي افرزتها مخرجات الدراسة الاستطلاعية، و باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة (2025) كأداة للتحليل الإحصائي، توصلت نتائج الدراسة إلى:

✓ وجود علاقة دالة إحصائية بين كل أساليب اتخاذ القرار من جهة - ما عدا الأسلوب

المنطقي - وجودة حياة العمل من جهة لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي.

✓ أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية هي الأسلوب المنطقي

أولا ثم الأسلوب التجنبي ثانيا ثم يليه الأسلوب العفوي، ثم الاجتماعي، وبعدها الاعتمادي

وأخيرا الأسلوب الحدسي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة فيما يخص أساليب اتخاذ القرار

المستخدمة لديهم بحيث تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة المهنية والموقع الجغرافي للمدرسة

الابتدائية.

✓ أساليب اتخاذ القرار التجنبي، العفوي، الاجتماعي، الاعتمادي والأسلوب الحدسي - على

التوالي - كانت لها علاقة ذات دلالة إحصائية بجودة حياة العمل، مما يعكس اعتماداً

ملحوظاً عليها في الممارسات الإدارية اليومية .

✓ كشفت نتائج الدراسة أن مستوى جودة حياة العمل لدى أفراد العينة متوسط.

الكلمات المفتاحية: أساليب اتخاذ القرار، جودة حياة العمل، مديري المدارس الابتدائية.

Abstract:

This study aimed to investigate the relationship between decision-making styles (logical, intuitive, dependent, social, spontaneous, and avoidant style) and the work life quality among primary school principals in the state of Oum El Bouaghi. To achieve this objective, we used the descriptive approach and a purposive sample of 193 primary school principals (males and females). We also used two scales: The first one is The Decision-Making Styles Scale by Scott and Bruce (1995) with some modifications, and the second one is The Michigan Work Life Quality Scale that was translated by Abdel-Fattah Abdel-Hamid Al-Maghribi (2004), with some modifications too (based on the outcomes of the exploratory study). Using the statistical program SPSS version 2025 as a tool for statical analysis. The results of the study showed that :

- ✓ There is a statistically significant relationship between all decision-making styles, exept for the logical style, and the work life quality among primary school principals in the state of Oum El Bouaghi.
- ✓ The most commonly used decision-making styles among primary school principals in the state of Oum El Bouaghi are the logical style first, followed by the avoidant style, and then the spantaneous style, the social style, the dependent, and the last one is the intuitive style.
- ✓ There are no statistically significant differences between the principals most used decision-making styles which can be attributed to Gender, Professional experience, and The location of the primary school.
- ✓ The avoidant, spontaneous, social, dependent and intuitive decision-making styles, respectively, had a statistically significant relationship with the work life quality among the principals, reflecting a noticeable reliance on them in daily work performance.
- ✓ The results of the study revealed that the level of work life quality among the principals is average

Keywords: Decision-making styles, Work life quality, primary school principals.

الفهرس

I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	ملخص
VI	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الاشكال
1	مقدمة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

4	1. اشكالية الدراسة
10	2. تساؤلات الدراسة
10	3. فرضيات الدراسة
11	4. أهمية الدراسة
12	5. اهداف الدراسة
13	6. تعريف المفاهيم اجرائيا
14	7. الدراسات السابقة
15	1.7 الدراسات الجزائرية والعربية
21	2.7 الدراسات الاجنبية
27	8. التعقيب على الدراسات السابقة
30	9. الفجوة البحثية
31	10. مخطط الدراسة

الفصل الثاني

استراتيجيات اتخاذ القرار

33	 مقدمة
33	 1. اتخاذ القرار
33	 1.1 مفهوم اتخاذ القرار
33	 1.1.1 مفهوم القرار
34	 2.1.1 مفهوم اتخاذ القرار
36	 2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات وصنع القرار
37	 3.1 خصائص عملية اتخاذ القرار
40	 4.1 اهمية موضوع اتخاذ القرار
46	 5.1 انواع القرارات وتصنيفها
51	 6.1 نظريات اتخاذ القرار
51	 1.6.1 النظرية التقليدية للقرار (العقلانية المطلقة او النموذج المثالي)
52	 2.6.1 النظرية السلوكية للقرار (العقلانية المقيدة)
53	 3.6.1 نظرية التراكمية المتدرجة
53	 4.6.1 نظرية المسح المختلط
55	 5.6.1 النظرية الظرفية (الموقفية)
57	 7.1 خطوات اتخاذ القرار
60	 8.1 العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

69	2. استراتيجيات اتخاذ القرار
69	1.2 تعريف استراتيجيات اتخاذ القرار
70	2.2 تصنيف استراتيجيات اتخاذ القرار
70	1.2.2 التصنيف الاول: اساليب كيفية واساليب كمية
71	2.2.2 التصنيف الثاني: اساليب تقليدية واساليب علمية
72	3.2.2 التصنيف الثالث
73	4.2.2 التصنيف الرابع
80	3.2 اساليب اتخاذ القرار حول العالم

الفصل الثالث

جودة حياة العمل

84	تمهيد
84	1. جودة حياة العمل
84	1.1 مفهوم جودة حياة العمل
86	2.1 علاقة جودة الحياة العامة بجودة حياة العمل
87	3.1 التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل
88	4.1 نماذج جودة حياة العمل
88	1.4.1 مدرسة الموارد البشرية
89	2.4.1 المقاربة التقنية الاجتماعية
90	5.1 أساليب قياس جودة حياة العمل
92	6.1 انخفاض مستوى جودة حياة العمل

7.1	برامج جودة حياة العمل ومعيقات تطبيقها	93
1.7.1	تطور برامج جودة حياة العمل	93
2.7.1	مراحل تطبيق برنامج جودة حياة العمل	95
3.7.1	معيقات تطبيق برامج جودة حياة العمل	97
8.1	ممارسات لتحسين جودة حياة العمل	97
2.	جودة حياة العمل عند مديري المدارس الابتدائية	98
1.2	أهمية جودة حياة العمل لمديري المدارس الابتدائية	98
2.2	أبعاد جودة حياة العمل عند مديري المدارس الابتدائية	101

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد	108
1.4 منهج البحث	108
2.4 الدراسة الاستطلاعية	108
1.2.4 اهداف الدراسة الاستطلاعية	108
2.2.4 عينة الدراسة الاستطلاعية	109
3.2.4 ادوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية	110
4.2.4 نتائج الدراسة الاستطلاعية	111
3.4 الدراسة الاساسية	113
1.3.4 مجتمع البحث	113
2.3.4 العينة	113
3.3.4 ادوات جمع البيانات	117
4.3.4 الخصائص السيكمترية لادوات جمع البيانات	117
1.4.3.4 الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ	117
2.4.3.4 الصدق البنائي	119
3.4.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	120
4.4 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	125

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

127.....	تمهيد
127.....	1.5 عرض نتائج البحث
127.....	1.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور اساليب اتخاذ القرار
137.....	2.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور جودة حياة العمل
148.....	2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة
148.....	1.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى
155.....	2.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية
157.....	3.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة
162.....	4.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة
165.....	5.2.5 الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة
169.....	خاتمة
170.....	التوصيات
173.....	قائمة المراجع
182.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): يوضح الفجوة البحثية للدراسة 30
- الجدول رقم (2): يوضح أهمية اتخاذ القرار على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة 45
- الجدول رقم (3): يوضح أنواع القرارات 50
- جدول رقم (4): يبين أجيال برامج جودة حياة العمل 94
- جدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس 109
- جدول رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية 110
- جدول رقم (7): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية 110
- جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية 114
- جدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 115
- جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير 116
- جدول رقم (11): يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 118
- جدول رقم (12): يمثل إختبار الصدق البنائي للإستبيان 119
- جدول رقم (13): يوضح تفسير قيمة معامل الارتباط 120
- جدول رقم (14): يمثل إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل 121
- جدول رقم (15): يمثل إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع 123
- جدول رقم (16): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب المنطقي... 128
- جدول رقم (17): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي 128
- جدول رقم (18): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الحدسي... 130

جدول رقم (19): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاجتماعي.	131.....
جدول رقم (20): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاعتمادي.	133.....
جدول رقم (21): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب التجنبي...	134.....
جدول رقم (22): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب العفوي ...	136.....
جدول رقم (23): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأجور والمكافآت...	137.....
جدول رقم (24): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	138.....
جدول رقم (25): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد أسلوب الرئيس في الإشراف.....	139.....
جدول رقم (26): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات.....	141.....
جدول رقم (27): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد خصائص الوظيفة	143.....
جدول رقم (28): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد جماعة العمل	145.....
جدول رقم (29): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد ظروف العمل المادية	147.....
جدول رقم (30): يوضح الارتباط بين أساليب إتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية	149.....
جدول رقم (31): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	151.....

جدول رقم (32): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	151
جدول رقم (33): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	152
جدول رقم (34): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	153
جدول رقم (35): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	154
جدول رقم (36): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	155
جدول رقم (37): يوضح ترتيب أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما لدى أفراد العينة	156
جدول رقم (38): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمقياس أساليب اتخاذ القرار تبعا للجنس	158
جدول رقم (39): نتائج التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لإختبار الفروق في متوسطات أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما بين مديري المدارس الابتدائية وفقا لمتغير الخبرة المهنية ...	159
جدول رقم (40): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمقياس أساليب اتخاذ القرار تبعا للموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية	161
جدول رقم (41): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير "جودة حياة العمل"	162
جدول رقم (42): ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة	164

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): يمثل نموذج الدراسة 31
- الشكل رقم (2): يوضح العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات 68
- الشكل رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية
..... 114
- الشكل رقم (4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 115
- الشكل رقم (5): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير 116
- الشكل رقم (6): يبين التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل " أساليب اتخاذ القرار " 122
- الشكل رقم (7): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير المستقل 122
- الشكل رقم (8): يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع " جودة حياة العمل " 124
- الشكل رقم (9): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير التابع 124

مقدمة:

تعتبر المدارس الابتدائية من اهم المؤسسات التعليمية في النظام التربوي لاي دولة في العالم، فهي من تهتم بجانب التربية و التعليم معا للاطفال في سن مبكرة، و هي من تزود المتوسطات و الثانويات و مراكز التكوين المهني بالتلاميذ، و لا شك ان نجاح مثل هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها هو استمرارية لنجاح المدرسة الابتدائية، و نجاح هذه الاخيرة يعتمد بشكل كبير على ادارتها التي نجد في اعلى هرمها مدير المدرسة، و هو الذي يشغل منصبا هاما و يمثل حلقة الاتصال بين كل الفاعلين في محيط المدرسة الابتدائية، فهو مكلف بالمهام التربوية (مرافقة المعلمين و تاطيرهم) و المهام الادارية (القيادة التربوية) و البداغوجية (التنسيق مع مفتشي المواد المختلفة)، و هو مكلف ايضا بتسيير المطعم المدرسي، كما انه في تواصل دائم مع مصالح البلدية المكلفة بتسيير المدرسة (بحكم ان المدرسة الابتدائية في الجزائر تابعة للبلدية في الجانب المالي و ليس لمديرية التربية)، بالاضافة الى التعامل مختلف المشاكل و المشاغل المتعلقة بالتلاميذ و اوليائهم. و في هذا السياق التنظيمي، تواجه مدير المدرسة الابتدائية العديد من المواقف اليومية التي تفرض عليه اتخاذ قرار بشأنها، و يعني ذلك اختيار بديل من عدة بدائل متاحة امام متخذ القرار، و يتم ذلك من خلال استخدام العديد من استراتيجيات اتخاذ القرار (الاسلوب المنطقي، الاسلوب الحدسي، الاسلوب الاعتمادي، الاسلوب الاجتماعي، الاسلوب التجنبي و الاسلوب العفوي).

ان درجة استخدام كل اسلوب من هذه الاساليب قد يؤثر على العديد من المتغيرات في سياق العمل المهني للمدير، بحكم ان نتائج قراراته المتخذة تعود عليه وعلى كل العاملين معه، اما سلبا او ايجابا، فتزيد من دافعيتهم والتزامهم المهني وتسهم في تحسين ادائهم، او العكس من ذلك. أي ان التأثير قد يمتد الى كافة نواحي جودة حياة العمل لمدير المدرسة الابتدائية.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة تناول موضوع هذا البحث الذي يهدف الى التعرف على اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي، والتعرف على مستوى جودة حياة العمل لديهم وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين، ولتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه الى خمسة فصول كما يلي:

الفصل الاول: خصص لطرح اشكالية البحث وصياغة فرضياته وابرار اهميته واهدافه، كما تم تحديدي المفاهيم الاجرائية لمتغيرات البحث، اضافة الى عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها مع ذكر اوجه الاستفادة منها وتحديد الفجوة البحثية.

الفصل الثاني: تضمن استراتيجيات اتخاذ القرار، وتم تقسيمه الى مبحثين اثنين، الأول بعنوان اتخاذ القرار والمبحث الثاني بعنوان اساليب اتخاذ القرار، حيث تناولنا في المبحث الاول مفهوم عملية اتخاذ القرار والعلاقة بينها وبين حل المشكلات وصنع القرار، اضافة الى خصائص واهمية عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها وماهي انواع القرارات وما هي اهم خطواتها واستعراض لاهم نظريات اتخاذ القرار. في المبحث الثاني تناولنا مفهوم استراتيجيات اتخاذ القرار واهم التصنيفات لها.

الفصل الثالث: تضمن جودة حياة العمل و تم تقسيمه الى مبحثين اثنين، الأول بعنوان جودة حياة العمل و المبحث الثاني بعنوان جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، حيث تناولنا في المبحث الاول مفهوم هذا المتغير و تطوره التاريخي و علاقة جودة حياة العمل بجودة الحياة العامة، وكذا نماذج و اساليب قياس جودة حياة العمل و برامجها و معيقات تطبيقها، بالاضافة ما يترتب عن انخفاض جودة حياة العمل و ما هي اهم الممارسات لتحسينها، اما في المبحث الثاني فتطرقنا الى مفهوم جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية و اهميتها و ابعادها.

الفصل الرابع: حيث كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه التطرق الى إجراءات الدراسة الميدانية الاساسية من حيث منهج البحث والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لتحديد عينة الدراسة من حيث الحجم والخصائص وكيفية اختيارها وكذلك ادوات جمع البيانات وكيف تم بنائها وما هي الخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها وتم تفريغها.

الفصل الخامس: خصص لعرض وتحليل مختلف النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، بالاضافة الى مناقشة نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها، وفي الاخير الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة ثم خاتمة وتوصيات بناءا على نتائج الدراسة.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1. اشكالية الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
- 1.4 الأهمية العلمية.
- 2.4 الأهمية العملية.
5. أهداف الدراسة.
6. مصطلحات الدراسة.
7. الدراسات السابقة.
8. التعقيب على الدراسات السابقة.
9. الفجوة البحثية.
10. مخطط الدراسة.

1. إشكالية الدراسة

تتصف حياتنا اليومية بأنها مليئة باتخاذ القرارات التي تتعلق بكافة الشؤون المختلفة، فمنها ما هو متعلق بالأسرة ، كتدريس الأولاد و تربيتهم و كيفية تسيير امور البيت ، و منها ما هو متعلق بعلاقتنا مع أقاربنا في العائلة الكبيرة، كما ان منها ما هو متعلق بالجيران و شؤون الحي الذي نقطن فيه.إلا ان الكثير من القرارات متعلق بشؤون الوظائف التي نشغلها، فبحكم ان الفرد يقضي معظم وقته في مكان العمل في منصب معين، فانه يتخذ قرارات بين الحين و الآخر، و ذلك نتيجة للتفاعل الموجود في بيئة العمل التي يشغل فيها، و قد تكون هذه القرارات روتينية يومية، كما قد تكون غير ذلك، أي ليست مبرمجة و لم يسبق التعامل معها من قبل .

وسواء كانت هذه القرارات ايجابية ام سلبية، ومهما اختلف أسلوب اتخاذها، فإنها موجهة لتحقيق هدف يود متخذ القرار تحقيقه، ويعرف اتخاذ القرار - في أبسط تعاريفه - على انه الاختيار الواعي من بين مجموعة من الخيارات المتاحة أمام الشخص متخذ القرار، اما الغامدي (2021)، فيعرف عملية اتخاذ القرار على انها "المفاضلة بشكل واعي ومدرّك بين مجموعة بدائل وحلول متاحة لمتخذ القرار، لاختيار أحدها باعتباره البديل الأفضل لتحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار".

إذا، يمكن القول ان اتخاذ القرار هي عملية عقلية معرفية بالدرجة الأولى، و هي تركز على المفاضلة بين البدائل او الحلول او الخيارات الممكنة لمواجهة موقف معين في سياق معين ، بحيث يتناسب البديل الذي سيتم اختياره مع الهدف الذي يود متخذ القرار الوصول اليه و تحقيقه، و في سبيل ذلك يستخدم الفرد العديد من أساليب اتخاذ القرار، فمدير المدرسة -على سبيل المثال- الذي يود اتخاذ قرار بشأن معلم يتغيب كثيرا، قد يكتفي بإنذاره شفهايا بطريقة عفوية، او ينذره كتابيا، او قد يرسل تقريراً عن ادائه المهني الى مديرية التربية، وهذا بعد مراجعة ملفه و تحليل المعطيات و المعلومات المتوفرة لديه، و قد يتخذ أسلوباً اخر كأن يعتمد على مساعدته في التكفل بمعالجة الموقف، او حتى ان ينأى مدير المدرسة بنفسه تماماً عن الموقف فيتجاهله، أي يتجنب اتخاذ أي قرار بشأنه و يترك الأمور كما هي على حالها.

ان اتخاذ القرار عملية واعية تتم عن طريق العديد من الأساليب او الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون، وهم في ذلك ينوعون و يختلفون في استعمالها، تبعاً لما يتناسب مع أهدافهم و اخذاً بعين

الاعتبار العديد من المتغيرات التنظيمية الموجودة في بيئة العمل، و على المدراء ان يكونوا على دراية بأساليب اتخاذ القرار. و عن اهمية ذلك، يؤكد Forster & All (2013) ان معرفة الاستراتيجيات التي يتبعها المدير متخذ القرار تمثل وسيلة بالغة الاهمية لتوسيع قدرتنا على التنبؤ بعمليات اتخاذ القرار و النتائج المترتبة عنها و بالتالي إمكانية التأثير عليها.

أي ان معرفة الاساليب التي يستخدمها متخذ القرار، و درجة تكرارها و ما يترتب عن ذلك من نتائج، يساعدنا في شرح البدائل المتاحة و إمكانية التنبؤ بنتائجها بشكل أفضل، و هذا بطبيعة الحال بغرض استخدام الأكثر فعالية منها، و التي تحسن من اداء الافراد و بالتالي تؤثر بالإيجاب على أهداف المنظمة ككل. و يمكن تعريف استراتيجيات اتخاذ القرار على انها الطريقة التي يستخدمها الفرد المسئول عند اتخاذ قرار معين، أما Aimen (2013)، فيرى ان طريقة اتخاذ القرار هي كيفية استخدام الفرد للمعطيات المتوفرة للوصول الى القرار حول موقف يستوجب ذلك.

اما سكوت وبروس Scott & Bruce (1995)، فيرون ان اساليب اتخاذ القرار هي نمط الاستجابة المكتسب والمعتاد الذي يظهره الفرد عندما يواجه موقفا يتطلب اتخاذ القرار، وهو ليس سمة شخصية بل هو ميل قائم للتفاعل بطريقة معينة في سياق معين يستوجب اتخاذ القرار، ويرى الباحثان ان هناك خمسة اساليب يستخدمها الافراد لاتخاذ القرار وهي؛ الاسلوب المنطقي، الاسلوب الحدسي، الاسلوب الاتكالي، الاسلوب التجنبي والاسلوب العفوي. ومن ناحية المنظور السلوكي، فاتخاذ القرار الاداري حسب عامر وقنديل (2010) هو حصيلة عملية معقدة تتظاهر فيها العديد من الاعتبارات القانونية، والسياسية، والاجتماعية، والنفسية، والفنية. والسلوك الاداري هنا ليس الا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، ومن ثم فان فهم السلوك الاداري والإحاطة بكافة متغيراته، وانماطه والتنبؤ به، يستوجب دراسة كيفية اتخاذ القرارات الادارية، وما هي المؤشرات التي تحددها.

ان طريقة اتخاذ القرار مهمة للفرد المسئول متخذ القرار، كما هي مهمة للأفراد الذين هم تحت اشرافه، اذ ان طبيعة العلاقات الموجودة في المحيط المهني قد تتوقف على اسلوب اتخاذ القرار الأكثر استخداما، و يظهر ذلك من خلال التأثير الإيجابي او السلبي الذي قد يحدثه اسلوب اتخاذ قرار دون غيره من الأساليب الأخرى، فقد اثبتت دراسة Hazar (2019) وجود اثر ايجابي للنمط التشاركي- كأسلوب من اساليب اتخاذ القرار- على شعور العاملين بالرضا المهني. و هو ما من شأنه ان يحسن علاقات المدير مع رؤوسيه، فيخفف الضغط المهني عنه و تقل الصراعات التنظيمية في محيط المؤسسة، و هو ما يعزز مفهوم الالتزام المهني لديه اكثر و

يساهم في تحسين مستوى ادائه المهني، و هذا كله من جراء الصدى (Feedback) الذي أحدثته طريقة اتخاذه لقرار معين، بل ان من الدراسات من وجدت ان استخدام الاسلوب المنطقي بكثرة في اتخاذ القرار، هو منبئ على استقرار الصحة العقلية و ان استخدام الاسلوب التجنبي بكثرة هو عامل خطر على الصحة العقلية كدراسة Bavolar & Olga (2015)، اما دراسة عامر (2018) فقد خلصت ايضا الى وجود علاقة ايجابية بين النمط التفويضي-كأسلوب من اساليب اتخاذ القرار- و بين جودة حياة العمل لدى الاساتذة في جامعة كركوك، و هذا المفهوم- أي جودة حياة العمل- بالغ الاهمية للمنظمات على اختلافها، كونه يضم العديد من المتغيرات التي هي ضرورية لاشتغالها و تحقيق اهدافها، فمستوى الرضا المهني و اسلوب الاشراف و مستوى الضغط المهني، هي من الابعاد الرئيسية المكونة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية حسب العديد من الدراسات، كدراسة مرداسي و معتوق (2022)، دراسة نهى و الاحمري (2021)، دراسة مسلم (2020) و دراسة ايناس (2015)، هذا بالإضافة الى العديد من الابعاد الأخرى كالأجور و المكافآت المالية، فرص الترقية و التقدم، التدريب و التعلم، الاستقرار و الامن الوظيفي، الصحة و السلامة المهنية، العلاقات الإنسانية، التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية، اذ ان الدراسات من ترى ان هناك اربعة ابعاد فقط لجودة حياة العمل، و هناك من ترى ان هناك خمسة ابعاد و هناك من ترى ان هناك ستة ابعاد مكونة لمفهوم جودة حياة العمل، أي ان هناك العديد من التقسيمات لهذه الابعاد و ليس هناك اتفاق على عددها.

و قد يكون هذا الاختلاف في تحديد طبيعة ابعاد جودة حياة العمل راجع الى اختلاف أهداف الدراسات، و كذا اختلاف خصائص مجتمع البحث في هذه الدراسات، فالأبعاد المكونة لجودة حياة العمل بالنسبة لعمال المصنع ليست هي نفسها عند الموظفين في مؤسسة عمومية، و ليست المنظمات الكبيرة كما الصغيرة، فقد يحصل الالتقاء في بعد او بعدين او أكثر فقط و تختلف بقية الابعاد، فالحاجات الفردية التي يسعى الشخص لتحقيقها و إشباعها ليست نفسها عند الجميع، وهذا لاختلاف ادراكاتهم لها و اختلاف دوافعهم، اي ان الفروق الفردية حاضرة دائما في كيفية ادراك الافراد لمفهوم معين، بالإضافة الى ان المناخ التنظيمي يختلف من مؤسسة الى أخرى، فالمؤسسات العمومية قد لا تكون لها نفس الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسات الخاصة، و هذه كلها عوامل تؤثر بدرجة او بأخرى في ادراك الموظفين لرغباتهم و احتياجاتهم و تصوراتهم عن الأبعاد التي تشكل جودة حياة العمل لديهم، فهي تختلف غيرهم من الموظفين في مجتمعات او قطاعات مهنية أخرى. لكن الملاحظ هو ان تقسيم ميتشغان لابعاد جودة حياة العمل (Michigan University) المذكور في دراسة المغربي (2004)، هو الاكثر تبنيًا في العديد من الدراسات المحلية او العربية كدراسة مرداسي و معتوق (2022)، دراسة لبسيس و خطاش (2020)، و دراسة رفاف و مزيان (2019)، حيث تم تحديد مفهوم جودة حياة العمل

في ستة ابعاد هي: الأجور و المكافآت المالية، فرص الترقية و التقدم، المشاركة في اتخاذ القرار، الامن الوظيفي، و العلاقات الاجتماعية، و التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية للفرد. اما Bagus & all (2020) فيرى ان جودة حياة العمل هي مفهوم شامل يغطي كافة جوانب الحياة الوظيفية، بغرض تحسين هذه الجوانب لتحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا، وان تنفيذ برامج جودة الحياة المهنية في ثقافة المؤسسة أمر ضروري، لأنها ستسهل على الموارد البشرية ان تلعب دورا أساسيا في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة.

اي ان جودة حياة العمل عبارة عن برامج تستهدف تحسين الأداء المهني للعامل من خلال تحسين العديد من الابعاد في البيئة المهنية التي تؤثر على هذا الاداء، سواء كانت أبعادا مادية (كالأجور و المكافآت و ظروف العمل المادية) او ابعادا معنوية (كأسلوب الرئيس في الاشراف، خصائص الوظيفة، جماعة العمل و المشاركة في اتخاذ القرار)، ولا شك ان تحسين الاداء المهني للأفراد ينعكس ايجابا على اداء المنظمة ككل، فتزيد إنتاجيتها و فعاليتها، و يتحسن أدائها و تتحقق الميزة التنافسية لديها فتحقق أهدافها التي من اجلها وجدت و أنشئت هذه المنظمة، ومن ناحية اخرى فان المنظمة التي لديها برامج جودة حياة حقيقية، مبنية على اسس علمية صحيحة فهي لديها قدرة كبيرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية الكفوة بل و استقطاب غيرها من مؤسسات اخرى.

ان تحسين جودة الحياة الوظيفية يتوقف في كثير من الأحيان على جودة القرارات التي يتخذها المسؤولون في مؤسساتهم التي يديرونها، اذ ان هذه القرارات تنعكس على جودة حياتهم - سلبا ام ايجابا - في المقام الأول قبل ان تتعداهم الى من هم تحت اشرافهم من الافراد، و يزداد موضوع كيفية اتخاذ القرار اهمية اكثر اذا تعلق الامر بقطاع التربية و التعليم، فهو من القطاعات الاستراتيجية في كل الدول، ولا يختلف اثنان على ان الدول المتقدمة ما كانت لتتقدم و تتطور لولا انتهاجها طريق العلم من خلال اهتمامها و حرصها على تجويد تربية و تعليم ابنائها، و هذا بفضل ايمان قادتها و مسيريتها ان المدرسة هي من تعد و تبني افراد و اجيال الغد، فهي من تعد طبيب الغد و مهندس او معلم المستقبل الى غير ذلك من المهن و الوظائف التي يحتاجها المجتمع.

ان نجاح النظام التربوي في أي دولة يعتمد في المقام الأول على نجاح المدرسة الابتدائية، فهي من تمد المدارس المتوسطة و الثانويات بتلاميذ ذو جودة ام دون ذلك، فان صلحت المدرسة الابتدائية، صلحت باقي الاطوار التعليمية و العكس صحيح. اذ ان نجاح المدرسة الابتدائية في تحقيق أهدافها

و فعاليتها مرتبط بمدى فاعلية إدارتها و على رأس هذه الادارة نجد مدير المدرسة الابتدائية. و المدير حسب العساف و السعود(2007) يمثل اعلى الهرم الوظيفي في المدرسة بما يمتلكه من صلاحيات و اختصاصات تتدرج ضمن مهامه و واجباته التي يكفلها له القانون، الا انه من الصعب تحديد و وصف ادواره و حدود تأثيره لعدة اسباب: (أ) تعقد المواقف الاجتماعية التي يعمل في اطارها المدير؛ (ب) تضمن القيادة للسلوك الظاهر و غير الظاهر في التواصل و التفاعل بين الافراد في جميع الاعمال الادارية؛ (ج) تضمن القيادة استخدام السلطة من خلال التأثير في الاهداف و الافراد.

فمدير المدرسة ليس جامدا يطبق القوانين و التعليمات و اللوائح التنظيمية الصادرة عن الوزارة او مديرية التربية و التعليم فقط، على اعتبار ان كل مشكلة او موقف في بيئة العمل له سند قانوني يرجع اليه ليتخذ قراره بشأنه، فقد اشار القحطاني (2011) الى ان مدير المدرسة معني في المقام الأول باتخاذ القرارات المتعلقة بأمرين هما: (أ) تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدرسة لتحقيق رؤيتها و رسالتها؛ (ب) تسيير شؤون المدرسة و المحافظة على دورها التربوي في المجتمع، وهذا يتطلب من المدير القيام بأعمال الادارة على المستوى الجزئي (Micro) من تخطيط و تنظيم و رقابة و تقييم مثل ترؤس اللجان و فرق العمل المدرسية و الاشراف على المبنى المدرسي و وضع تقارير الأداء للعاملين في المدرسة و غير ذلك مما له صلة بعمل المدرسة.

غير ان مهام مدير المدرسة الابتدائية الجزائرية تكتسي نوعا من الخصوصية بسبب تجاذبات المواقف التي يجد المدير فيها نفسه، بين كون المدرسة تابعة في شقها المالي للبلدية، أي لوزارة الداخلية و من جهة اخرى فالمدرسة الابتدائية تابعة لوزارة التربية في جانب التسيير البيداغوجي و الاداري، و هذا يقتضي من مدير المدرسة ان يكون ذا مهارات ادارية و قيادية تمكنه من المزج بين مختلف الادوار التي يمارسها، بحيث تواجهه العديد من المواقف المهنية التي تقتضي اتخاذ قرارات فعالة بشأنها، و لا شك ان القرار المناسب لابد ان يمر عبر الطريقة المناسبة، اذ ان الظروف التنظيمية للموقف او المشكلة قد توجه المدير الى استخدام اسلوب معين دون غيره من اساليب اتخاذ القرار الاخرى، وهذا هو السياق الذي تبحث فيه الدراسة الحالية.

وحيث يكون مدير المدرسة الابتدائية بهذه الاهمية، فلا بد له ان يستخدم اساليب اتخاذ القرار المناسبة التي يرى هو انها تتناسب و طبيعة الدور الذي يقوم به وما يصاحب ذلك من التعرض لمواقف مختلفة، و عدم استخدام اسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة الموقف(كالاستشارة لاتخاذ القرار في

موقف يقتضي الخصوصية و السرية و يتطلب اتخاذ القرار بشكل فردي مثلاً)، قد تعود على المدير بنتائج عكسية، فقد تحرض اطرافاً أخرى ضده في محيط العمل، فتنتشر الصراعات التنظيمية خاصة بين الجماعات غير الرسمية، فتتأثر معنويات المدير و قد تقل دافعيته و التزامه نحو العمل، و كل ذلك يؤثر سلباً على الاداء المهني لمدير المدرسة في المقام الأول قبل ان يتعدى الى المحيطين به، جراء ما يشعر به من حالة عدم الرضا عن عمله، وازدياد مستوى الضغط المهني عليه و تعكر العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، أي ان التأثير قد يمتد الى كل ابعاد جودة حياة العمل للمدير. اذا لابد له ان يعي تلك الاساليب-اساليب اتخاذ القرار- و معرفتها و تفهمها بغرض تطويرها و تحسينها اكثر و التخلص من الاساليب السلبية منها، فقد اشار القحطاني (2009) الى ان الوعي (awareness) بوجود ممارسة او ظاهرة معينة يعتبر اللبنة الاولى في التنمية المهنية للقيادة التربوية، ومنها وعيه بممارسته لها و احساسه بها، و حين يكون القائد المدرسي على وعي بالأنماط القيادية لديه، فهو على بداية الطريق الصحيح في ان يعزز ما هو ايجابي و يعالج الجوانب السلبية لديه.

و رغم ان انماط القيادة ليس موضوع دراستنا الحالية الا انه لا يمكن فصل هذه الاخيرة عن اساليب اتخاذ القرار و هما متلازمان، بل ان روح اسلوب القيادة تتجلى واضحة في اساليب اتخاذ القرار التي يستعملها القائد الاداري. و قد اكدت العديد من الدراسات ان اساليب اتخاذ القرار هيئ البعد الرئيسي لنمط القيادة الممارس (Bakare & all (2014)، Hanan، (2023)، Bhavneet kaur (2024). وانطلاقاً مما سبق فان الدراسة الحالية تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي اساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي، وما هي علاقتها بجودة حياة العمل لديهم؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

1- ما هي اساليب اتخاذ القرار التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية بكثرة بولاية ام

البواقي؟

2- ما هو مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي؟

3- هل توجد علاقة بين كل اسلوب من اساليب اتخاذ القرار المستخدمة ومستوى جودة حياة

العمل لدى افراد عينة الدراسة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين فيما يخص اساليب اتخاذ القرار المستخدمة، بحيث تعزى لمتغير الجنس؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين فيما يخص اساليب اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين فيما يخص اساليب اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية؟

3. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين اساليب اتخاذ القرار المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية من جهة وبين مستوى جودة حياة العمل لديهم من جهة اخرى، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي هي على التوالي: الاسلوب المنطقي ثم الاسلوب الاجتماعي ثم يليه الاسلوب الاعتمادي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين اجابات المبحوثين فيما يخص اساليب اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة المهنية، الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية. وتتفرع عنها الفرضيات التالية؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يخص استراتيجيات اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغير الجنس (ذكور او اناث).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يخص استراتيجيات اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغير الخبرة المهنية (من 1 الى 5 سنوات / من 6 الى 10 سنوات/ من 11 الى 15 سنة/ من 16 الى 20 سنة/ من 21 سنة خبرة مهنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يخص استراتيجيات اتخاذ القرار المستخدمة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية (وسط ريفي/ وسط حضري).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي منخفض.

هذا، ويجب التنويه في هذا الصدد ان الفرضيات (2+3+4) تم وضعها بناءا على مخرجات الدراسة الاستطلاعية.

4. اهمية الدراسة:

1.4 الاهمية العلمية:

تعد الدراسة الحالية سابقة في مجال علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، بحيث و في حدود اطلاع الباحث على الدراسات السابقة و التراث العلمي المتخصص، لا توجد اية دراسة تناولت هذين المتغيرين معا و بالشكل الحالي، اي التعرف على اساليب اتخاذ القرار و علاقتها بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، كما ان موضوع جودة حياة العمل يعتبر من المواضيع الحديثة في البيئة المحلية خاصة اذا تعلق الامر بمديري المدارس الابتدائية، حيث ان هذه الفئة المهنية الهامة كثيرا ما يتم تجاهلها في

الدراسات الأكاديمية و يتم التركيز على الإداريين في المتوسطات و الثانويات و الجامعات فقط.

2.4 الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تبصرة و تنوير مديري المدارس الابتدائية بأساليب اتخاذ القرار التي يستخدمونها و زيادة وعيهم بها و التعرف عليها أكثر، بغرض تحسينها و التخلص من الأساليب السلبية التي لا تتوافق مع المناخ التنظيمي للمدرسة الابتدائية في الجزائر، كما ان مخرجات الدراسة الحالية قد تفيد مفتشي الادارة للتعليم الابتدائي في اعداد برامج تكوينية يكون موضوعها اساليب اتخاذ القرار الفعالة لمديري المدارس الابتدائية مثلا، كما قد تفيد نتائج الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية الوطنية و التعليم في وضع خطط لتحسين مستوى جودة حياة العمل بالمدارس الابتدائية، و التي تدهورت كثيرا في الآونة الأخيرة و هذا بهدف تجويد المنتج المستهدف الاول للمدرسة الابتدائية الا و هو التلميذ.

بالإضافة إلى ما سبق، فان المجال الذي تبحث فيه الدراسة الحالية هو قطاع التربية والتعليم، وهو قطاع استراتيجي وحساس تنعكس مخرجاته وكيفية اشتغاله على باقي قطاعات الدولة، فلا سبيل للنهضة والتطور إلا بالعلم، وبه يتم إعداد عمال وموظفي المستقبل الذين تعهد إليهم مهمة العمل والتسيير والإنتاج. فان كان هدف الوزارة هو الارتقاء بالمنظومة التربوية في الجزائر، فالطريق إلى ذلك لابد أن يبدأ من خلال الارتقاء بالمدرسة الابتدائية، وبالتالي فان الارتقاء بجودة حياة العمل لمديري هذه المدارس يتطلب البحث في الأبعاد والمكونات التي تحقق هذا المفهوم وهذه زاوية مهمة جدا في هذا البحث.

5. اهداف الدراسة:

- التعرف على اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي وعلاقتها بجودة حياة العمل لديهم، وهذا هو الهدف الرئيس للبحث وتفرع عنه اهداف ثانوية وهي:

أ- التعرف على اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي.

ب- التعرف على دلالة الفروق فيما يخص اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى افراد عينة الدراسة والتي قد تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الأقدمية المهنية، والموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية.

ت- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي، من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

6. تعريف المفاهيم اجرائيا:

1.6 اساليب اتخاذ القرار:

عرفها كل من Scott & Bruce (1995) على انها نمط الاستجابة المكتسب و المعتاد الذي يظهره الفرد عندما يواجه موقفا يتطلب اتخاذ القرار، و هو ليس سمة شخصية بل هو ميل قائم للتفاعل بطريقة معينة في سياق معين يستوجب اتخاذ القرار.

اما الباحث فيعرف اساليب اتخاذ القرار على انها مجموعة من الطرق الكيفية التي يستخدمها الفرد في سبيل الوصول الى اختيار البديل الامثل، في سياق تنظيمي معين، وهذه الاساليب هي: الاسلوب العقلاني، الاسلوب الحدسي، الاسلوب الاتكالي، الاسلوب التجنبي والاسلوب العفوي والاسلوب الاجتماعي. وهي الاساليب التي سيقس الباحث مستوى استخدامها من طرف افراد العينة من خلال المقياس العام لاساليب اتخاذ القرار، والمعروف اختصارا ب: GDMS (GenralDecision-MakingStyles) لكل من Scott & Bruce (1995).

2.6 جود حياة العمل:

يعرف الباحث المغربي (2004) جودة حياة العمل على انها "الجهود النشطة والمنظمة التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية افضل للعاملين لاشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و توفير متطلبات الامن و الاستقرار الوظيفي و العاطفي لهم، و اتاحة الفرص الملائمة لتحسين الاداء لديهم".

اما تعريف الباحث الاجرائي لمفهوم جودة حياة العمل، فهو يرى انها مجموعة من البرامج المتكاملة المستمرة و المخطط لها من طرف المنظمة التي تستهدف تحسين كافة جوانب الحياة الوظيفية و

الشخصية لموظفيها، و تتمثل هذه الجوانب في ستة ابعاد هي: الاجور و المكافآت المالية، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، ظروف العمل المادية، اسلوب الرئيس في الاشراف و المشاركة في اتخاذ القرار، و الامن الوظيفي و هي الابعاد التي سيقس الباحث مستوى تواجدها لدى افراد العينة من خلال الاستعانة بمقياس ميتشكان Michigan لجودة حياة العمل المترجم من طرف الباحث عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.

3.6 مدير المدرسة الابتدائية:

حسب الباحثين جعلاب و زوزو(2018) فان مدير المدرسة الابتدائية هو الشخص المؤهل المكلف بمهام التاطير البيداغوجي و التسيير الاداري و التنشيط التربوي و تسيير المطعم المدرسي و يمارس سلطته على جميع الموظفين و الاعوان العاملين في المؤسسة ، و هو مسؤول على حفظ النظام و امن الاشخاص و الحفاظ على الممتلكات، و يؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة.

اما مدير المدرسة الابتدائية في بحثنا هذا فيمكننا تعريفه على انه القائد الاداري المدرسي الذي يمارس مهامه الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، بالاضافة الى مهامه القيادية باعتباره المنسق و حلقة الاتصال في العلاقات المدرسية على اختلافها، و هو في كل تلك المواقف المهنية، يتخذ القرارات باساليب و طرق معينة.

7. الدراسات السابقة:

في هذا الجزء يحاول الباحث استعراض الدراسات السابقة و التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، و الجدير بالذكر هنا اننا قمنا بسمح للتراث النظري و العلمي المتخصص، في حدود ما توافر لدينا من مصادر رقمية او مكتوبة-عربية و اجنبية- حول موضوع استراتيجيات/ اساليب/ انماط اتخاذ القرار و علاقته بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، فلم نقع على اية دراسة بهذا الخصوص. و قد حاولنا تعديل موضوع الدراسة لكننا لم نستطع و هذا لاسباب خارجة عن نطاقنا، و نشير في هذا الصدد ايضا ان المصطلح الاكثر استخداما في كل الدراسات التي تناولت استراتيجيات اتخاذ القرار هو "اساليب" (Styles) و ليس "استراتيجيات" و هو ما سنبتناه في دراستنا الحالية.

و فيما يلي استعراض للدراسات العربية و المحلية معا ثم استعراض للدراسات الاجنبية، وهذا حسب التسلسل الزمني من الاحداث الى الاقدم.

1.7 الدراسات الجزائرية والعربية:

قامت آل مفتاح (2024) بدراسة هدفت الى التعرف على كيفية اتخاذ القرار (اساليب اتخاذ القرار)، خلال الازمات على عينة من القادة الاداريين في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة من القياديين في جامعة الملك سعود والتي بلغ حجمها (81) قيادي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ومن اهم ما توصلت اليها الدراسة من نتائج مايلي:

- ان اسلوب الحكم الجماعي (كاحد الاساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود اثناء الازمات)، جاء في المرتبة الاولى، بينما جاء اسلوب الخبرة (كاحد الاساليب التقليدية) في المرتبة الثانية، كما جاء اسلوب الحكم الشخصي في المرتبة الثالثة وهذه الاساليب الثلاثة هي من الاساليب التقليدية في اتخاذ القرار.
- جاء اسلوب المباريات (كاحد الاساليب الحديثة التي يتم ممارستها اثناء الازمات في جامعة الملك سعود) في المرتبة الاخيرة.
- خلصت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في المجال الاداري والدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار اثناء الازمات في جامعة الملك سعود.

و هدفت دراسة كمال عثمان عمرو (2023) الى استكشاف واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، في ضوء المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة المهنية. و قد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، كما شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الاساسية الدنيا (في مديرية جنوب الخليل) و البالغ عددهم (408) معلم و معلمة منهم (81) ذكور و (327) اناث خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2023.2024)، و تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة 68%

من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تكون من 23 فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ صناعة القرار، تحديد البدائل، اختيار البديل الانسب و عملية متابعة و تنفيذ القرار. و اظهرت نتائج الدراسة ان:

- مستوى استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار من طرف مديري المدارس في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79).
- كما بينت نتائج الدراسة ايضا انه لا توجد فروق دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس او المؤهل العلمي او سنوات الخبرة المهنية.

اما دراسة **ضيف و عمير (2022)** ، المعنونة ب:"عملية اتخاذ اتخاذ القرار و علاقتها بالالتزام الوظيفي ادى اعضاء فريق العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعريرج"، بحيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية بسيطة قوامها 98 مفردة من مجتمع الحث الاصلي و المقدّر ب :490 عامل. و استخدم الباحثان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات و حتى الملاحظة و المقابلة كأدوات مساعدة في الدراسة الميدانية، و تضمنت هذه الدراسة ثلاثة محاور رئيسية هي؛ مشاركة اعضاء الفريق في اتخاذ القرارات و الانضباط في العمل، لامركزية اتخاذ القرار و توجيه جهود افراد لتحقيق اهداف المنظمة، تفويض الصلاحيات لاعضاء الفريق و الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

و كان من بين نتائج الدراسة انه:

- توجد علاقة طردية بين كل من طبيعة عملية اتخاذ القرار و الالتزام الوظيفي لدى اعضاء الفريق العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعريرج .
- اسلوب تفويض الصلاحيات يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي في مؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعريرج.

و قام مرداسي و معتوق(2022) بدراسة لاستكشاف تأثير جودة حياة العمل على الاداء الوظيفي لعينة ما اساتذة جامعة ام البواقي، و لتحقيق هذا الهدف قاما الاباحثان بصياغة استبانة مكونة من محورين اساسيين، محور خاص بجودة حياة العمل مستعينا بمقياس ميتشكان لجودة الحياة الوظيفية (Michagan QWL Questionnaire) المتكون من ستة ابعاد (الاجور و المكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين كل من الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، المشاركة في عملية اتخاذ القرار و الامن الوظيفي)، اما المحور الخاص بالاداء الوظيفي فقد استعان الباحثان بنموذج الحلبي، وضمت عينة البحث 326 أستاذًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وبينت نتائج الدراسة ان:

- مستوى جودة حياة العمل لدى الاساتذة بجامعة ام البواقي ضعيف.
- كما تبين ان معالم الاداء الوظيفي بين افراد العينة، كان موجودا ولكن بنسبة ضعيفة.
- اما تاثير جودة حياة العمل على الاداء الوظيفي، فقد كان تاثيرا ضعيفا في بعض الابعاد، ومعدوما في اغلبها.
- بعد الامن والاستقرار الوظيفي هو البعد الوحيد الذي كان له تاثير (قريب من الوسط) على كل أبعاد متغير الأداء الوظيفي للأساتذة بجامعة ام البواقي.

بالاضافة الى دراسة الخليوي (2021) التي هدفت الى تقديم انموذج مقترح قد يساهم في توافر ابعاد جودة حياة العمل لشاغلي الوظائف الادارية المساعدة في جامعة الملك سعود بالرياض، من خلال التعرف الى درجة توفر ابعاد جودة الحياة الوظيفية، وهي (المسار الوظيفي، التحكم والتاثير في العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين العمل والحياة، ضغط العمل، ظروف العمل والعوامل المادية). ولتحقيق اهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (7) ابعاد و (39) فقرة وهذا لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (361) موظفة بجامعة الملك سعود بالرياض.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من ابرزها:

- ان درجة توفر ابعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الادارية المساعدة في جامعة الملك سعود جاءت بشكل عام متوسطة.

- جاء ترتيب ابعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث توافرها لدى الموظفين بجامعة الملك سعود كما يلي؛ بعد ظروف العمل في المرتبة الاولى ، يليه بعد ظغوط العمل بالمرتبة الثانية، ثم بعد التحكم و التأثيرالثا، ثم ياتي بعد التوازن بين العمل و المنزل بالمرتبة الرابعة، ثم يليه بعد المسار الوظيفي و ياتي بعد العوامل المادية بالمرتبة السادسة، و اخيرا ياتي بعد الرفاهية في العمل كاقبل ابعاد جودة الحياة الوظيفية توفرا لدى لشاغلي الوظائف الادارية المساعدة في جامعة الملك سعود بالرياض.

كما ان دراسة لبسيس و خطاش (2020) الموسومة ب: "علاقة استخدام تكنولوجيا الاعلام و الاتصال بجودة حياة العمل لدى اساتذة ومديري التعليم الابتدائي-دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية منطقة تماسين، تقرت ورقلة.حيث تم اختيار عينة مكونة من (111) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة،و باستخدام المنهجي الوصفي و بناء اداة لقياس مدى استخدام تكنولوجيات الاعلام و الاتصال من طرف الباحثين ، اما محور جودة الحياة الوظيفية فقد تم استخدام مقياس ميتشكان لجودة الحياة الوظيفية (Michagan QWL Questionnaire) المترجم من طرف عبد الفتاح المغربي المتكون من ستة ابعاد (الاجور و المكافئات، فرص الترقية و التقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار، و الامن الوظيفي). و قد توصلت نتائج الدراسة الى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة استخدام تكنولوجيات الاعلام و الاتصال و مستوى جودة حياة العمل بالمدارس الابتدائية.

- مستوى جودة حياة العمل كان مرتفعا بنسبة 93 %في حين كانت درجة استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال بنسبة 93 % من قبل افراد العينة المبحوثة.

بالاضافة الى دراسة رفاف ومزيان (2019) التي هدفت الى التعرف على مستوى جودة حياة العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار في ضوء متغيري الرتبة المهنية و الخبرة المهنية، ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد طبق الباحثان مقياس ميتشكان لجودة الحياة الوظيفية

(Michagan QWL Questionnaire) المتكون من ستة ابعاد و هو مترجم من طرف الباحث عبد الفتاح المغربي بعد التأكد من صدقه و ثباته، على عينة قوامها (50) عاملا باسلوب العينة المقصودة.

و اسفرت نتائج الدراسة الى:

- وجود فروق في كل ابعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق في ايجابيات المبحوثين تعزى لمتغير الرتبة المهنية في الابعاد التالية: الاجور و المكافآت، اسلوب الرئيس في الاشراف، المشاركة في اتخاذ القرار و الظروف المعنوية للعمل.
- لا توجد فروق في ايجابيات العينة المبحوثة تعزى للرتبة المهنية فيما يخص بعدي خصائص الوظيفة و جماعة العمل.

و قام عامر و اخرون (2018) بدراسة استهدفت التعرف على انماط القيادة الادارية و اثرها على جودة حياة العمل للتدريسيين في جامعة كركوك، و لتحقيق ذلك الهدف، تم تطبيق الاستبانة كاداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 51 استاذا في كلية العلوم بنفس الجامعة، بحيث استعان الباحث باربعة دراسات لبناء المحور الخاص بانماط القيادة الادارية (اربعة انماط و هي: النمط الاخباري و الاقناعي و المشارك و التفويضي)، و تبني اداة اللطيف (2015) لقياس جودة الحياة الوظيفية (10 فقرات فقط).

و توصلت نتائج الدراسة الى :

- بوجود تاثير للانماط القيادية ككل في جودة حياة العمل على نحو عام.
 - و على نحو خاص كان النمط التفويضي هو صاحب الاثر الاكبر في من بين تلك الانماط.
- اما دراسة الحوراني (2013) فكان هدفها اجراء مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات ، و معرفة الانماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة ، و كذلك معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) و عملية اتخاذ القرار، و لتحقيق ذلك

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و طبقت الباحثة الاستبانة كاداة لجمع البيانات (نموذج Scott & Bruce) على عينة عشوائية مكونة من (150) مدير و مديرة.

ومن اهم نتائج الدراسة:

- ان النمط المنطقي كان الاكثر استعمالا ثم يليه النمط الاتكالي في المرتبة الثانية.
- لا توجد فروق في استخدام انماط اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الذين اعمارهم 50 سنة فاكثر، و هذا فيما يخص ثلاثة انماط لاتخاذ القرار (الحديسي، التجنبي و العفوي).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استخدام اسلوب اتخاذ القرار العفوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي و هذا لصالح حملة الماجستير و الدكتوراه.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لسنوات الخبرة المهنية فيما يخص استخدام اساليب اتخاذ القرار لدى افراد عينة الدراسة.

في حين هدفت دراسة المغربي (2004)، الى استكشاف مستوى جودة حياة العمل لدى جميع العاملين الدائمين بالقطاع الطبي بجامعة المنصورة، و اثر ذلك في تنمية الاستغراق الوظيفي، وهل توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى للفئة المهنية (ادريين، اطباء، فنيين). حيث تم اختيار عينة مكونة من 351 من اصل 3659 مفردة من المجتمع الاصلي للبحث، و من خلال استعمال المقابلة و الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات (استبيان جودة حياة العمل لميتشقان Michagan QWL Questionnaire) .

و قد توصلت نتائج الدراسة الى:

- وجود علاقة طردية بين مستوى جودة حياة العمل و مستوى الاستغراق الوظيفي لدى كافة افراد عينة الدراسة المبحوثة.
- مستوى توافر ابعاد جودة الحياة الوظيفية لدى جميع العاملين الدائمين بالقطاع الطبي بجامعة المنصورة منخفض .

- انه لا توجد اختلافات معنوية بين فئات الاداريين و الاطباء و الفنيين فيما يتعلق بارائهم حول مستوى جودة حياة العمل لديهم.
- لا توجد اختلافات معنوية بين فئات الاداريين و الاطباء و الفنيين فيما يتعلق بارائهم حول الاستغراق الوظيفي لديهم .
- اكدت الدراسة على ان ابعاد جودة حياة العمل تتمثل في ستة ابعاد رئيسية وهي : ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الاجور و المكافآت، جماعة العمل، اسلوب الرئيس في الاشراف ، و المشاركة في اتخاذ القرارات .
- بينت الدراسة ان اهم عوامل جودة حياة العمل تأثيرا في الاستغراق الوظيفي كما اضهرها الانحدار المتدرج تتمثل في :الاجور و المكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية، و اسلوب الرئيس في الاشراف.

2.7 الدراسات الأجنبية:

قام كل من زية و رشيد Zia & Rachid (2020) بدراسة بعنوان استكشاف لانماط اتخاذ القرار المستخدمة لدى لدى مدير المدارس الثانوية في اقليم بنجاب في ضل متغير الجنس " **Exploration of Decision-Making styles exercised by Heads of SecindarySchools in Punjab and the effects of Gende on decision-making**" و هذا من وجهة نظر المعلمين، و لتحقيق هدف الدراسة، تم تبني المنهج الوصفي و تم اختيار عينة 960 معلم ومعلمة، وتم اعتماد الاستبيان العام لاساليب اتخاذ القرار (GDMS) لسكوت و بروس و الذي يتضمن (5) اساليب و هي الاسلوب العقلاني، الحدسي، التجنبي، الاتكالي و السلوب العفوي.

و توصلت نتائج الدراسة الى:

- ان النمط العقلاني هو اسلوب اتخاذ القرار الاكثر استخداما من طرف مديري المدارس الثانوية باقليم بنجاب بالهند.
- توجد فروق بسيطة جدا في درجة استخدام الاسلوب العقلاني لصالح الاناث.

- جاءت بقية اساليب اتخاذ القرار تقريبا بنفس النسبة في الاستخدام من طرف افراد عينة الدراسة (الحدسي،الاتكالي و التجنبي) اما الاسلوب العفوي فكان في المرتبة الاخيرة.

كما قام بوحفص و اخرون Bouhafs& all (2019) بدراسة بعنوان جودة الحياة الوظيفية في ضوء بعض الخصائص الديموغرافية لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري. "

Quality of Work Life and Differencies in Demographic Characteristics

among managerial staff in Algerian tertiary sector و لتحقيق ذلك، قام الباحثون بتطبيق استبان مكون من (7) محاور وهي: الاحتياجات الاقتصادية، الاحتياجات المعرفية و الجمالية، احتياجات تحقيق الذات، احتياجات احترام الذات، احتياجات الابداع، احتياجات الصحة و السلامة. و تمت الدراسة بالنظر الى متغيرات الجنس، العمر، الخبرة المهنية، و الفئة المهنية. وتم اختيار عينة من 252 من المديرين في مؤسسات التعليم العالي بكل من ولاية وهران و الجزائر.

و اظهر تحليل النتائج ان :

- مستوى جودة حياة العمل كان متوسطا لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي بكل من ولاية وهران و الجزائر العاصمة.

- لا توجد اية فروق في ايجابيات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية : الجنس، العمر، الخبرة المهنية، و الفئة المهنية.

و دراسة هزار Hazar (2019):العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لدى

موظفي القطاع الخاص في اقليم كردستان(الجامعة اللبنانية الفرنسية نموذجاً) " Relationship

betweenparticipatorydecisionmaking and Job satisfaction :A case

study of privatesectororganizations in Kurdistan-LFU " والتي هدفت الى

استكشاف العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص باقليم كردستان، و كانت عينة الدراسة هم كل العاملين بالجامعة اللبنانية الفرنسية، و لتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان (ثلاثة ابعاد رئيسية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار؛ الاستشارة، المبادرة لحل المشكلات و القرار الاعلاني Informative

decision) على عينة الدراسة البالغ عددها 63 مبحوثاً، كما ان محور الرضا الوظيفي ضم 7 ابعاد (الاجور، المكافئات، العلاقات المهنية، فرص التقدم الوظيفي، المهارات، الدعم، و الرضا).

و قد خلصت نتائج الدراسة الى :

- توجد علاقة ارتباط قوية بين المشاركة في صنع القرار و مستوى الرضا الوظيفي لافراد العينة بصفة عامة لدى العاملين بالجامعة اللبنانية - الفرنسية في اقليم كردستان.
- توجد علاقة ارتباط موجبة، بنسب مختلفة بين كل بعد من ابعاد المشاركة في اتخاذ القرار و المتغير التابع و هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة اللبنانية - الفرنسية في اقليم كردستان.

و قامت ازيسكا و اخرون Azeska & all (2017) بدراسة هدفت الى استكشاف اساليب اتخاذ القرار المستخدمة لدى مديري المدارس ، و انماط الادارة و سمات الشخصية لديهم بالمدارس الابتدائية و الثانوية بمقدونيا. " **Styles of decisionmaking and management and dimensions of personality of school principals** بحيث استخدمت الباحثة (3) استبانات؛ مقياس جرد اساليب اتخاذ القرار لألن رو (Alan Rowe) المتضمن (4) اساليب هي الاسلوب التوجيهي، المنطقي، السلوكي و الاسلوب المفاهيمي. و مقياس انماط الادارة لفيدلر (Fiedler)، و مقياس سمات الشخصية لايزنك (Eysenck)، بحيث تم اختيار عينة من (60) مديرا.

و من بين النتائج المهمة للدراسة هو ان:

- مديرو المدارس الابتدائية و الثانوية يميلون الى استخدام الاسلوب التوجيهي في المقام الأول ثم يليه الاسلوب السلوكي في المرتبة الثانية، ثم الاسلوب المنطقي و اخيرا الاسلوب المفاهيمي.
- فيما يخص النمط الاداري المفضل لدى المديرين فاتضح انه نمط الادارة بالاهداف.
- ان نمط الشخصية الغالب لدى افراد العينة هو النمط المتفتح (introversion).

اما دراسة بافولار و اولقا Olga and Bavolar (2015) و المعنونة ب: "اساليب اتخاذ القرار و علاقتها بكل من كفاءة اتخاذ القرار و الصحة العقلية " **Decision-making styles and their associations with Decion-making competencies and mental health** فقد هدفت الى اختبار الخصائص السيكومترية للمقياس الشامل لاساليب اتخاذ القرار لسكوت و بروس Scott & Bruce (General Decision-Making Styles)، و الهدف الثاني للبحث هو استكشاف العلاقة بين اساليب اتخاذ القرار و كل من كفاءات اتخاذ القرار و الصحة العقلية لدى عينة من 427 طالبا في الثانويات و الجامعات السلوفاكية.

و قد اظهرت نتائج الدراسة ان :

- المقياس العام لاساليب اتخاذ القرار يتمتع باتساق داخلي بين كل العوامل، و بالتالي تم اعتماد النسخة الاصلية للمقياس (GDMS) في هذه الدراسة كاداة لجمع البيانات .
- اظهرت الدراسة ان اسلوبي اتخاذ القرار؛ العفوي و التجنبي هما منبئان مهمان لكفاءة اتخاذ القرار العامة لدى عينة الطلبة المبحوثين.
- اما فيما يخص علاقة اساليب اتخاذ القرار بالصحة العقلية، فقد اظهرت الدراسة ان الاسلوب الحدسي في اتخاذ القرار هو مؤشر ايجابي للصحة العقلية بينما وجد ان الاسلوب التجنبي هو عامل خطر على الصحة العقلية لدى افراد العينة المبحوثة من الطلاب .

في حين اجرى مونيبيني و اخرون Monypenny& all (2014) دراسة موسومة ب: "انماط القيادة و اساليب اتخاذ القرار في المدرسة الاندونيسية" **Leadership styles and Decision-making styles in an Indonesianschoolcontext** هدفت الى استكشاف العلاقة القائمة بين انماط القيادة و اساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، و لاجل ذلك طبق الباحثون استبانة على عينة عشوائية مكونة من 475 معلما في ستة مناطق في اقليم لامبونج، بحيث استعان الباحثون في محور انماط القيادة باستبيان القيادة متعدد العوامل المطور من طرف باس Bass (1995) و فيما يخص محور اساليب اتخاذ القرار فقد استعمل الباحثون المقياس العام لأساليب اتخاذ القرار لبروس وسكوت Scott & Bruce (1995)، وهذا طبعا بعد التأكد من صدق و ثبات الاداة.

و توصلت نتائج الدراسة الى :

- ان العلاقة بين انماط القيادة و اساليب اتخاذ القرار هي علاقة دالة احصائيا.
- ان نمط القيادة الاكثر ممارسة من طرف مدراء المدارس في مقاطعة لامبونج باندنوسيا هو نمط القيادة التحويلية ثم نمط القيادة التبادلية.
- ان اساليب القرار المستخدمة بكثرة هي الاسلوب العقلاني في المرتبة الاولى ثم يليه الاتكالي ثم العفوي ثم الحدسي واخيرا الاسلوب التجنبي.

و قام العمري Alommari (2013) بدراسة بعنوان: "العلاقة بين اساليب اتخاذ القرار و انماط القيادة في المدارس العامة في محافظة الرصيفة بالاردن" **The relationship between "decision making styles and Leadership styles among public schools"**، تم اخيار عينة من المدراء قوامها 108، و تم استعمال مقياس اسلوب القرار الخاص ب: Rowe & Boulgarides (1984) لمعرفة الاساليب الاكثر استخداما من طرف افراد العينة، و يضم هذا المقياس اربعة اساليب هي ؛ التوجيهي، المنطقي، السلوكي و الاسلوب المفاهيمي.

وكانت من بين نتائج الدراسة ان:

- اسلوب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى افراد العينة المبحوثة من المديرين في محافظة الرصيفة بالاردن هو الاسلوب التوجيهي، ثم يليه المنطقي، ثم الانساني و اخيرا الاسلوب المفاهيمي.
- اسلوب القيادة الاكثر استخداما لدى مدراء المدارس في محافظة الرصيفة بالاردن هو اسلوب الادارة المحلية او ما يسمى أيضا باسلوب المقاطعة المركزية.

اما دراسة ليل و اخرون Leele& all (2013) فقد كانت بعنوان انماط اتخاذ القرارات الادارية لدى العمداء في الجامعات الحكومية "A case study of Malaysian Public University MangerialDecision Styles of Deans : study of Malaysian Public University"، بحيث هدفت الدراسة الى استكشاف انماط اتخاذ القرار لدى العمداء في جامعة كلانق فالي (KlangValley) في ولاية سيلانقور (Selangor) كنموذج و التي تضم 24 كلية. حيث تم توزيع الاستبيان الخاص بجد انماط اتخاذ القرار الذي طوره

كل من Rowe & Boulgarides (1984) و الذي يضم اربعة محاور(الاسلوب التوجيهي، المنطقي، السلوكي و المفاهيمي).

وكشفت نتائج الدراسة ان:

- غالبية العمداء في جامعة كلانق فالي في ولاية سيلانقور يستخدمون الاسلوب السلوكي كاسلوب مهيم في عملية اتخاذ القرار.

- العمداء في جامعة كلانق فالي في ولاية سيلانقور يستخدمون اسلوبين اخرين احتياطيين وهما الاسلوب المنطقي والاسلوب التوجيهي بنفس النسبة من الاستخدام.

و قام بوخمخم و بن حسين Boukhemkhem & Benhassine (2012) بدراسة بعنوان **جودة الحياة المهنية: المفاهيم النظرية و التقييم،دراسة حالة موظفي جامعة جيجل. "Quality of Worl Life :Theoritical Concepts and Evaluation.A case study of employees of Jijel Univesity"** بحيث هدفت الدراسة الى دراسة و تقييم جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في جامعة جيجل، في ضوء متغير الجنس و قد اجريت الدراسة من خلال استخدام المنهج الوصفي على عينة من (186) بحيث (117) اناث و (59) ذكور من الموظفين الموزعين على اربعة كليات بجامعة جيجل، و تم استخدام استبيان والتن لجودة حياة العمل Walton'sQwality of Work Life (1975)، بحيث يضم المقياس ثلاثة ابعاد رئيسية لجودة حياة العمل و هي؛ جودة العوامل المادية، جودة العوامل الاجتماعية، و جودة التوازن حياة-عمل. واطهرت نتائج الدراسة ان:

- مستوى جودة حياة العمل كان منخفضا لدى الموظفين الاداريين بجامعة جيجل.

- لا توجد فروق بين الذكور و الاناث فيما يخص ارائهم حول مستوى جودة حياة العمل في جامعة جيجل.

كما قام كل من بروس و سكوت Bruce & Scott (1995) بدراسة موسومة ب: اسلوب اتخاذ القرار: تطوير و تقييم لمقياس جديد "Decision-Making Style :The development and Assessment of a New Measure".

بحيث هدفت الدراسة لتطوير مقياس شامل، صادق و ثابت من ناحية الخصائص السكومترية، يختص بقياس اساليب اتخاذ القرار، و لتحقيق ذلك الهدف فقد تم اجراء دراسة متعددة المراحل، فتم اجراء الدراسة على اربعة عينات مختلفة:

- العينة الاولى تكونت من 1441 ضابطا عسكريا من الذكور، متوسط اعمارهم (33) عاما ومن الحاصلين على درجة البكالوريا المتزوجين ، الذين خدمتهم العسكرية بين (8 و9 سنوات).

- العينة الثانية مكونة من (84) طالبا في تخصص ماجستير ادارة الاعمال في جامعة الغرب الكبير بالولايات المتحدة الامريكية، متوسط اعمارهم (25) عاما ،و كانوا من الموظفين بدوام جزئي او كلي، بحيث يكون قد اشتغل لمدة لا تقل عن سنتين، كما ان نسبة الذكور كانت 56 %، و نسبة الاناث 44 % .

- العينة الثالثة مكونة من 229 طالبا جامعييا في مجال ادارة الاعمال في جامعة الغرب الكبير بالولايات المتحدة الامريكية، بحيث متوسط اعمارهم (22) عاما، و يشتغلون كموظفين بدوام كامل، و لا تقل خبرتهم المهنية عن سنتين، و من ناحية متغير الجنس فقد كان (61%) منهم ذكور و الباقي اناث.

- العينة الرابعة مكونة من 189 مهندسا و تقنيا من منشأة البحث و التطوير المركزية التابعة لشركة الصناعة الامريكية، متوسط اعمارهم (42) عاما، و خبرتهم المهنية بالشركة تتراوح بين (7-15 سنة)، كان (92 %) منهم ذكور.

وقد تم توجيه الاستبيانات للمبحوثين في بيئاتهم المهنية، أ ي اثناء اشتغالهم اما في مكان العمل او الجامعة حيث يدرسون. بحيث تم التعرف على اربعة انماط لاتخاذ القرار من خلال تحليل الكثير من الدراسات السابقة في هذا الصدد وهي: الاسلوب العقلاني، الحدسي، الاتكالي والسلوب التجنبي. و تم اكتشاف الاسلوب الخامس و هو الاسلوب العفوي بعد تطبيق الدراسة على العينة الاخيرة، بحيث تاكد صدق و ثبات الاداة، كما تم تقليص الفقرات من (37) الى (25) فقرة فقط لتشمل كل القرارات باختلاف انواعها.

فكانت نتائج الدراسة هي ان الاساليب العامة لاتخاذ القرار خمسة وهي؛ الاسلوب المنطقي او العقلاني، الاسلوب الحدسي او البديهي، الاسلوب الاتكالي او الاعتمادي، الاسلوب التجنبي، والاسلوب العفوي.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

1.8 أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية الى استكشاف العلاقة بين المتغير المستقل (اساليب اتخاذ القرار) و المتغير التابع (جود حياة العمل)، بالإضافة الى اكتشاف الفروق بين ايجابيات المبحوحين فيما يخص اراءهم حول اساليب اتخاذ القرار المستخدمة، تعزى لمتغيرات الجنس، الاقدمية المهنية، و الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية، وبالتالي فان الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة (من حيث الموضوع) في المتغير المستقل "اساليب اتخاذ القرار" مثل دراسة Olga & Bavolar (2015)، Alommari (2013)، وكذلك مع دراسات اخرى تناولت متغير اساليب اتخاذ القرار لوحده فقط، أي ان هذه الدراسات كان هدفها التعرف على واقع استخدام اساليب اتخاذ القرار، كدراسة ال مفتاح (2024)، كمال عثمان عمرو (2023)، Zia & Racid (2020)، Azeska & all (2017)، Monnypenny (2014) و دراسة Scott & Bruce (1995)، كما تتشابه الدراسة الحالية جزئيا مع دراسات اخرى من حيث تناولها للمتغير "جودة حياة العمل" كمتغير تابع كدراسة خطاش و لبسيس (2020) و دراسة عامر و اخرون (2018)، و مع دراسات اخرى تناولت هذا المتغير لوحده أي ان هدفها كان التعرف على واقع جودة حياة العمل كدراسة مرداسي ومعتوق (2022)، رفاف و مزيان (2019)، (المغربي (2004)، Bouhafs & all (2019). و عيله ففي هذا المجال تتفق اهداف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات، فمنها ما تناولت اساليب اتخاذ القرار ، ومنها ما تناولت جودة الحياة الوظيفية.
- **من حيث المنهج المستخدم:** تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كدراسة ال مفتاح (2024)، ضيف و عمير (2022)، كمال عثمان عمرو (2023)، الخليوي (2021)، لبسيس و خطاش (2020)، رفاف و مزيان (2019)، (المغربي (2004)، Zia & Racid (2020)، Hazar (2019)، Boukhemkhem & Benhassine (2012).
- **من حيث اداة الدراسة:** تشترك الدراسة الحالية في انها تستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة مع العديد من الدراسات كدراسة مرداسي ومعتوق (2022)، رفاف و مزيان (2019)، (المغربي (2004)، Bouhafs & all (2019)، دراسة ال مفتاح (2024)، ضيف و عمير (2022)، و دراسة كمال عثمان عمرو (2023).

- **مجتمع و عينة الدراسة :** فقد اشتركت الدراسة الحالية في اختيار مدراء المدارس الابتدائية كمجتمع و عينة للدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة كمال عثمان عمرو (2023)، (البسيس و خطاش، 2020)، الحوراني (2013)، Azeska & all (2017)، Aommari (2013)، و كذلك تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات اخرى من حيث اختيار المدراء-بصفة عامة- كاصحاب اتخاذ القرار في المنظمات التي يديرونها كعينة للدراسة مثل دراسة ال مفتاح (2024)، عامر و اخرون (2018) ، دراسة Bouhafs& all (2019) و دراسة Leele & all (2013) .

2.8 اوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.

- من حيث المتغيرات: يتناول موضوع الدراسة الحالية "اساليب اتخاذ القرار و علاقتها بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية" و هو ما يختلف عن الكثير من الدراسات السابقة، بحيث لم نقع على اية دراسة -في حدود اطلاعنا- تناولت المتغيرين معا بهذا الشكل، أي اساليب اتخاذ القرار كمغير مستقل و جودة حياة العمل كمغير تابع، بل ان معظم الدراسات سواء اجنبية ام عربية ، تناولت جودة حياة العمل كمغير مستقل ، من منطلق ان مختلف ابعاد جودة حياة العمل (كبرامج و عمليات مخطط لها من طرف المنظمة) هو من يؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية المتعلقة بالافراد العاملين؛ كالاداء المهني، و الالتزام التنظيمي، و الابداع التنظيمي، و اسلوب القيادة و حتى اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري.
- من حيث مجتمع الدراسة و عينة الدراسة: اختلف مجتمع و عينة الدراسة الحالية مع مجتمع و عينة الدراسات السابقة التالية: دراسة ال مفتاح (2024) حيث العينة فيها هم القادة الاداريين بالجامعة، دراسة ضيف و عمير (2022) و عينتها البحثية هم اعضاء فريق العمل بمؤسسة اقتصادية، دراسة مرداسي و معتوق (2022) حيث العينة هم الاساتذة الجامعيين، دراسة المغربي (2004) و شملت العاملين بالقطاع الطبي، Bavolar& Olga (2015) و عينتها هم طلبة الثانوية، Scott & Bruce (1995) يحث كانت عينة الدراسة هم الطباط العسكريين.

3.8 اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في جوانب كثيرة، منها:

- اثراء الجانب النظري للدراسة، خاصة فيما تعلق باساليب اتخاذ القرار او ابعاد جودة حياة العمل، و هي جوهر الدراسة الحالية، حيث اتضح ان هناك العديد من التقسيمات و التصنيفات من طرف الباحثين، سواء في الدراسات العربية او الغربية، كما استفاد الباحث من العديد من العناصر النظرية التي ادرجها الباحثون في الفصول النظرية في ابحاثهم،بالاضافة الى الاستفادة من مختلف النظريات التي تطرقت لمتغيري الدراسة، و هو ما يسهم في توضيح الخلفية النظرية التي سيستند اليها الباحث في دراسته.
- ساهمت الدراسات السابقة في بلورة و ضبط مشكلة البحث بشكل اوضح و ادق و صياغة اهداف و اهمية الدراسة الحالية .
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة خاصة فيما تعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية (كالجنس و الاقدمية المهنية و الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية التي يديرها المدير) و هي التي ثبت ان لها تاثيرها في استجابات المبحوثين في بعض الدراسات.
- تحديد المنهج البحثي الذي سيتبع في الدراسة و التعرف على ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، فمثلا من خلال هذه الدراسات تبين ان الاستبيان الشامل لاساليب اتخاذ القرار لسكوت و بروس (Scott & Bruce) **General Decision-Making Styles** هو الاكثر استخداما للتعرف على اساليب اتخاذ القرار خاصة في الدراسات الغربية و بعض الدراسات العربية، و هو يتمتع بصدق و ثبات عاليين، اما فيما يخص قياس مستوى جودة حياة العمل، فاتضح من خلال الدراسات السابقة ان استبيان ميتشكان لقياس جودة حياة العمل Michagan QWL Questionnaire و المترجم من طرف الباحث عبد الفتاح عبد الحميد المغربي هو الاكثر استعمالا خاصة في الدراسات العربية لقياس جودة حياة العمل.
- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.
- تساعد الدراسات السابقة من خلال ما توصلت اليه من نتائج خاصة، في عرض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وتفسيرها.

9. الفجوة البحثية.

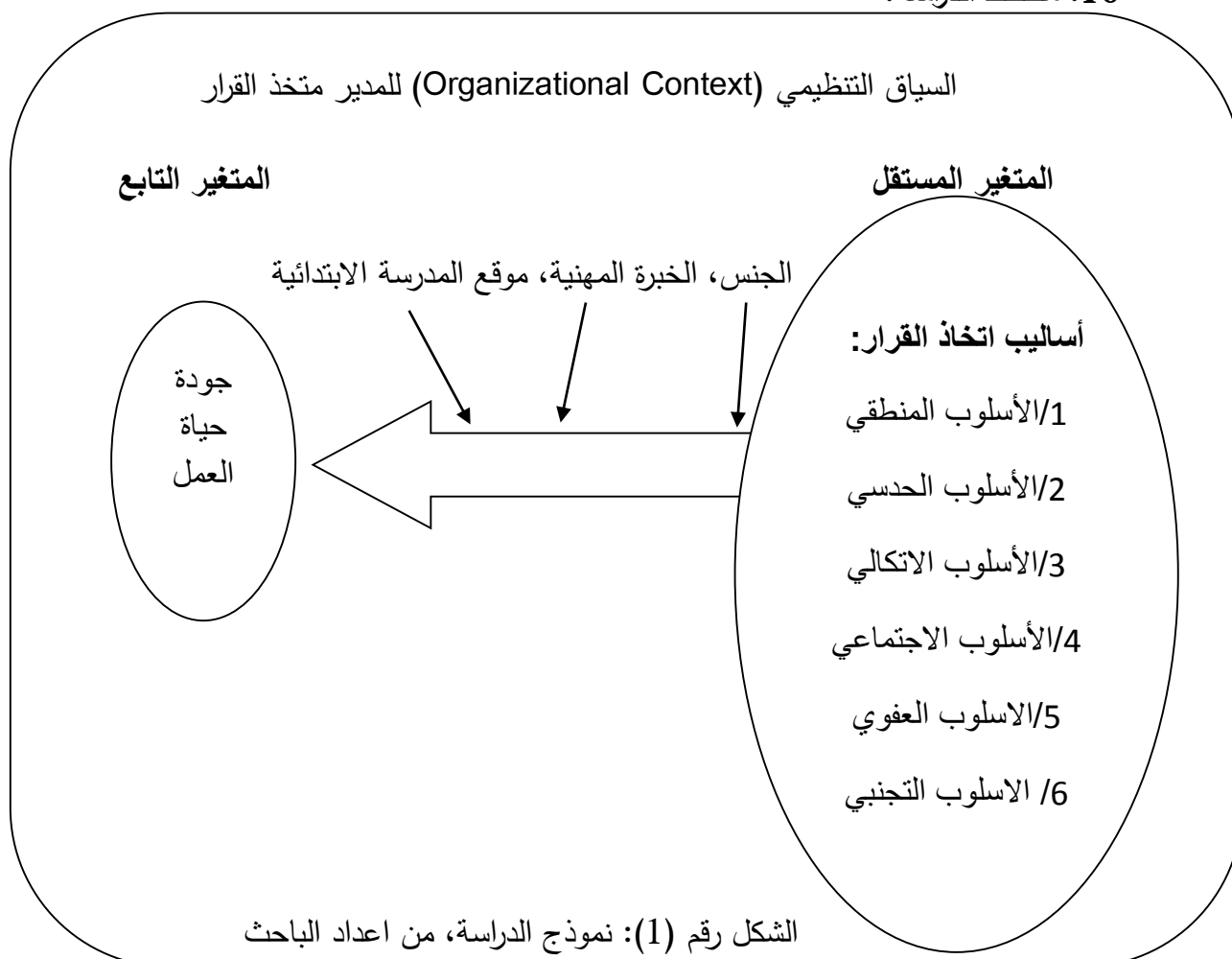
من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة - وهذا طبعا في حدود علم الباحث - تبين انه يوجد العديد من الدراسات في مجال اساليب اتخاذ القرار، ومجال جودة حياة العمل، الا ان جميع هذه الدراسات لم تربط المتغيرين معا بالطريقة التي تناولتها الدراسة الحالية، ومن هنا فان الدراسة تتميز

عن سابقتها من الدراسات في انها تحاول الكشف عن عن تأثير اساليب اتخاذ القرار (كمتغير مستقل) على مستوى جودة حياة العمل (كمتغير تابع) و الربط بينهما.

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- بعض الدراسات السابقة تناولت اساليب اتخاذ القرار لوحده فقط و قليل منها من ربطه بمتغير اخر و لكن ليس بجودة حياة العمل. - دراسات كثيرة تناولت جودة حياة العمل و لكن كمتغير مستقل و ليس كمتغير تابع .	- ندرة الدراسات التي تناولت اساليب اتخاذ القرار (كمتغير مستقل) و ما ينتج عنها من جودة حياة العمل (كمتغير تابع) معا.	✓ تربط الدراسة الحالية بين علاقة الاساليب المستخدمة لاتخاذ القرار بجودة حياة العمل.

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية للدراسة من إعداد الباحث

10. مخطط الدراسة:



الفصل الثاني

اساليب اتخاذ القرار

مقدمة

1. اتخاذ القرار.

1.1 مفهوم اتخاذ القرار.

1.1.1 مفهوم القرار.

2.1.1 مفهوم اتخاذ القرار.

2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات وصنع القرار.

1.2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات.

2.2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

3.1 خصائص عملية اتخاذ القرار.

4.1 اهمية موضوع اتخاذ القرار.

5.1 انواع القرارات وتصنيفها

6.1 نظريات اتخاذ القرار.

7.1 خطوات اتخاذ القرار.

8.1 العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

2. استراتيجيات اتخاذ القرار.

1.2 تعريف استراتيجيات اتخاذ القرار.

2.2 تصنيف استراتيجيات اتخاذ القرار.

3.2 اساليب اتخاذ القرار حول العالم.

مقدمة:

يتفق الكثير من الباحثين على ان الوظيفة الرئيسية للمدير في مختلف المنظمات، سواء كانت حكومية او خاصة هي اتخاذ القرار، فالمدير - باعتباره المسئول الأول عن المؤسسة التي يسيروها- يواجه العديد من المواقف اليومية في السياق المهني، تستوجب عليه اتخاذ قرارات بشأنها، إذ يجد المدير نفسه أمام ضرورة الاختيار بين عدد من البدائل و الحلول للتعامل مع ذلك الموقف، و في ذلك يختلف الأفراد في أسلوب اتخاذهم للقرار، فمنهم من يتخذ قراره بطريقة تسرعية، و منهم من لا يتخذ قراره إلا بعد استشارة و طلب النصح من الآخرين، و البعض الآخر يتخذ قراراته بطريقة منفردة و بصفة منظمة و منطقية، و لا يتم ذلك إلا بعد دراسة كافة الجوانب المتعلقة بالموقف والأخذ بعين الاعتبار الآثار التي ستترتب عن ذلك القرار .هذا بالإضافة إلى العديد من اساليب اتخاذ القرار التي سنحاول التطرق إليها في هذا الفصل النظري الذي قسمناه الى مبحثين اثنين،الأول بعنوان اتخاذ القرار و المبحث الثاني بعنوان اساليب اتخاذ القرار.

1. اتخاذ القرار

1.1 مفهوم اتخاذ القرار.

1.1.1 مفهوم القرار.

قبل التطرق الى مفهوم اتخاذ القرار، لابد أولاً من التعرف على مفهوم القرار Decision ، هذا الأخير هو اختيار لطريق أو سبيل (سلوك) من بين طرق وسبل متعددة (بديلة) للوصول إلى هدف مرغوب. فالقرار إذا هو انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين عدة أنماط مختلفة. وبذلك فهو يعكس اختيار سلوك معين(قرار)، أي تفضيل الإنسان وتوقعاته بان هذا السلوك سيجقق له الهدف المنشود (الختاتنة، 2012).

أما الحوراني فقد أوردت أن أصل كلمة "القرار" لاتيني، وتعني الفصل أو القطع، أي تغليب أحد الجانبين علي الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع او توقف عملية التفكير، وعليه ينهي النظر في الاحتمالات الأخرى (الحوراني، 2013).

و فيما يلي أمثلة لبعض للقرارات:

- اختيار مدير مدرسة بين تنظيم حفلة لتكريم للتلاميذ النجباء، و بين الاكتفاء بتسليم كشوف النقاط لهم فقط كل في قسمه.
- اختيار العامل لنوع محدد من الأعمال ليقوم بها دون غيرها، عند طلب مدير المؤسسة منه ومن زملائه تقسيم الأعمال بينهم (الحراسة ليلا أو أعمال النظافة مساء، أو العمل في مطبخ المدرسة في الفترة الصباحية على سبيل المثال).
- اختيار المدير لأحد الموظفين معه من بين عدد من المشرفين التربويين، ليستخلفه وينوب عنه في حالة غيابه أو انشغاله خارج محيط المدرسة.
- اختيار المدير لكيفية التعامل مع موظف يتغيب بكثرة، هل يقوم بالخصم من راتبه مباشرة فقط، أم يتحدث معه على انفراد ويحاول فهم أسباب هذا السلوك، أم يطلب من أحد الزملاء المقربين من هذا الموظف التواصل معه و معالجة المشكلة.

أما في علم الإدارة العامة، فإن العزاوي يعرف القرار على أنه مسار فعل يختاره المقرر، وهذا باعتباره أنسب وسيلة (متاحة) أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتتبعها، أي لحل المشكلة التي تشغل باله (العزاوي، 2006).

2.1.1 مفهوم اتخاذ القرارات.

لقد استعمل مفهوم اتخاذ القرار في الإدارات بشكل كبير، بل إن بعض المدارس في علم الإدارة كانت لها نظرياتها الأساسية التي ارتكزت على مفهوم اتخاذ القرار، ومثال ذلك أن مدرسة اتخاذ القرارات ظهرت في عام 1937 م، حين ظهر كتاب "وظائف المديرين" لمؤلفه "تشستر برنارد"، ثم تبعه في عام 1947م ظهور كتاب "السلوك الإداري" لهربرت سايمون"، فأحدث ذلك تطوراً بارزاً في الفكر الإداري، حيث مهدا لاسس جديدة فيما يخص التنظيم والإدارة، باعتبارهما نظاماً اجتماعياً يقوم على عملية اتخاذ القرارات.

لقد أورد العديد من كتاب وباحثي علوم الإدارة بعض التعريفات التي تبين مفهوم اتخاذ القرار، وهذا تبعا لجوانب مختلفة ركزوا عليها عند تناولهم لهذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرف عالم الإدارة العربي، علي عبد الوهاب اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي، من خلال وجود هدف يراد تحقيقه، أو أن مشكلة ما يراد حلها مع وجود معلومات

حول الهدف أو المشكلة، وعليه يقوم متخذ القرار بتحليلها بغرض التوصل إلى بدائل معينة ثم يختار من بين هذه البدائل احداها".

اما الحوراني فترى ان اتخاذ القرار هي عملية تقوم على اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، بغرض حل مشكل قائمة، بما يمكن من تحقيق الاهداف المرادة من هذا البديل (الحوراني، 2013، ص10-11).

في حين يرى كل من شومايكر و روسو Schomaker & Russo ان اتخاذ القرار هي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد او المجموعة او المنظمة، من الوصول الى الاجراءات المستقبلية التي ستتبع لتحقيق هدف معين، مع الاخذ بعين الاعتبار الإمكانيات وكل الموارد المتاحة، وكذا العراقيل التي يمكن ان تحول دون تحقيق ذلك، و غالبا ما تتكرر هذه العملية (Schomaker & Russo, 2017).

و هذا يعني ان متخذ القرار يجب ان يكون واقعيا، ياخذ في عين الاعتبار الإمكانيات و مختلف الموارد المتاحة و كذلك العوائق الموجودة في سياق تنظيمي معين، وهذه الاعتبارات من شأنها ان تمكن من تنفيذ القرار او ستعيق تنفيذه.

كما يحدد برنارد Bernard مفهوم اتخاذ القرار، بانه عملية تعتمد على الاختيار المدرك للغايات، والتي تكون في الغالب استجابات غير أوتوماتيكية او ردود أفعال مباشرة.

اما نيجرو Nigro فيعرف اتخاذ القرار، على انه الاختيار الواعي من بين عدة بدائل متاحة في موقف معين (جلدة، 2009، ص13).

من خلال ملاحظتنا لهذه التعاريف - سواء كانت عربية ام أجنبية - فإننا نرى انها تشترك في نقاط أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ ان اتخاذ القرار سلوك فردي واعي و لا يتم بطريقة لا شعورية، وعليه فهو مرتبط بهدف ما يود متخذ القرار تحقيقه.

✓ ان اتخاذ القرار يقوم دائم على المفاضلة او الاختيار .

✓ ان سلوك اتخاذ القرار يستوجب وجود بديلين على الاقل لاختيار احدهما و ترك الاخر و الا فنحن لسنا امام اتخاذ قرار في ضل وجود بديل واحد فقط.

✓ ان عملية اتخاذ القرار -حتى و ان كان فيها التأني و المماطلة او التأجيل او التردد- يجب ان تنتهي بالفصل و القطع لسلوك طريق معينة واحدة ، أي تبني و إتباع بديل واحد و ترك بقية البدائل.

✓ ان عملية اتخاذ القرار الإداري هي حلقة مستمرة مرتبطة بالأداء المهني اليومي المتواصل للمدير، فهو يمارس اتخاذ القرار ضمن كل وظائف الإدارة المختلفة (التخطيط، التنظيم ، التوجيه، الرقابة، و حتى التنسيق).

و مما سبق تقديمه، يمكننا ان نعرف عملية اتخاذ القرار على انها تلك العملية العقلية الواعية، التي يقوم من خلالها الفرد باختيار بديل من عدة بدائل متاحة أمامه، وهذا عند المواجهة او التعامل مع موقف معين، في سياق تنظيمي ما، كما ان عملية اتخاذ القرار مرتبطة بهدف معين يود متخذ القرار تحقيقه، و يتم اتخاذ القرار بأساليب مختلفة.

2.1 العلاقة بين اتخاذ القرارات وحل المشكلات وصنع القرار.

1.2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلات.

بالرغم من وجود ارتباط وثيق بين حل المشكلات واتخاذ القرارات، إلا أن هناك فرقاً بينهما فهما ليسا مترادفين. إذ لا يستوجب اتخاذ القرار وجود مشكلة، والعكس غير صحيح، فكلما وجدت مشكلة، وجد قرار متخذ وإلا صارت المشكلة محنة أو كارثة.

وحسب (بريفرمان) Breeverman فهما مختلفين، ولكن عملية اتخاذ القرار في الغالب ما تتضمن حل مشاكل، وحل المشاكل يؤدي إلى اتخاذ بعض القرارات، ويمكن القول إلى أنه بدون قرار، فإن حل مشكلة قد يكون غير مجدي، وبذلك فإن حل المشاكل وعملية اتخاذ القرار متلازمان.

أما (كاستلو) Castlo و(زالكيند) Zalkiend فيرون أن هاذين المصطلحين غالباً ما يتم استخدامهما بشكل متبادل، ويفرقان بينهما بأن حل المشكلة تتضمن عملية امعان التفكير والبحث الجدي، للتغلب على المعوقات بغرض تحقيق الأهداف. أما اتخاذ القرار فهو عملية تقتصر على الاختيار من بين الاحتمالات المتعددة.

ومن هنا نرى أن حل المشكلة - في الواقع - قد يحتاج أو قد لا يحتاج إلى فعل، وهذا يختلف عن عملية اتخاذ القرار، حيث أن اتخاذ القرار هو عبارة عن فعل، وكل فعل يحتاج إلى حكم (جلدة، 2009).

2.2.1 العلاقة بين اتخاذ القرار وصنع القرار.

قد يخلط البعض بين المفهومين (صنع القرارات واتخاذ القرار)، فعملية صنع القرار (Decision-making) هي مجموعة الخطوات و الإجراءات المتسلسلة، والتي تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بخطوة اتخاذ القرار وتنفيذه، أي ان مرحلة اتخاذ القرار (Decision-taking) ليست إلا جزءا من عملية صنع القرار، وهي آخر خطواته، بحيث تتضمن الاختيار من بين عدة بدائل، وهذا لحل مشكلة ما او بهدف التعامل مع موقف محدد.

3.1 خصائص عملية اتخاذ القرارات:

يمكن اجمال الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- أنها عملية قابلة للترشيد:

حيث تقوم عملية اتخاذ القرار على فكرة مفادها، أنه ليس ممكنا الوصول إلى ترشيد كامل وشامل للقرار، بل يمكننا الوصول إلى حد معين فقط من المعقولية والرشد. بالإضافة الى أن عملية اختيار البديل المناسب، تتم عبر خطوات متعددة ومختلفة، وتحت ظروف وعوامل مختلفة، وهو ما يجعل من غير الممكن ايجاد معلومات دقيقة، وتنبؤ دقيق بالأحداث حتى يتمكن الفرد متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل. كما أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا، قد تبعد هذه العملية من كونها عملية حسابية تقبل القياس والتحديد الدقيق.

- أنها عملية تمتد في الماضي وفي المستقبل:

وهذا من منطلق ان القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل يمكن اعتباره سلسلة قرارات متصلة في شكل حلقة، حتى يكون صعبا في كثير من الأحيان كيفية تحديد القرار الأصلي من بين مجموع القرارات المتخذة من قبل، حيث يبدو كل قرار مرتبطا بقرار آخر قد اتخذ من قبل.

بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من منطلق أن آثار القرار المتخذ تعود على المستقبل.

- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

حيث ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نتيجة جهد مشترك من خلال مراحلها المتعددة، بما تتطلبه هذه المراحل المختلفة من إعداد وتحضير وجمع للمعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار، وما يتطلبه تنفيذ القرار من جهود مشتركة. وقد ظهرت هذه الصفة لعملية اتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطور الذي شهدته المنظمات الإدارية الحديثة، وما رافق ذلك من تشابك وتعقد لمختلف أنشطتها، وبالتالي تعقدت وصعبت تلك المشاكل الإدارية التي سببها هذا التطور، وكل ذلك استوجب تضافر الجهود المشتركة لمواجهتها.

- أنها عملية تتسم بالعمومية والشمول:

إذ من صفاتها العمومية، من حيث أن نوع القرار وأسس وأساليب اتخاذه تكاد تكون عامة بالنسبة للمنظمات الإدارية كافة، إذ يمكن تطبيقها على المنظمات الإدارية بأنماطها المختلفة، سواء أكانت منظمات تجارية، أم صناعية أو حتى خدماتية. وهي أيضاً تتصف بالشمول، من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار، صفة ينبغي توفرها في كل من يشغلون المناصب الإدارية، سواء في المستويات العليا أو الوسطى أو الدنيا.

- أنها عملية ديناميكية مستمرة:

وتبرز صفة الحركية في عملية اتخاذ القرار، من حيث أن هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى، بغرض الوصول إلى الهدف الذي يريده متخذ القرار. بالإضافة إلى أن المشكلة التي هي محل اهتمام متخذ القرار، يكون طابعها في الغالب التغير المستمر وليس الثبات، من مرحلة لأخرى حسب المتغيرات والظروف، كالتغير الذي يحدث في نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار على سبيل المثال، بالإضافة إلى أن التغير المستمر للمشكلة محل اتخاذ القرار، تفرض على متخذها متابعة هذا التغير والحركية بشكل مستمر.

- أنها عملية معقدة وقد تتسم بالبطء أحياناً:

وهذه الصفة تعود من منطلق ان متخذ القرارات قد يخضع لعدد من القيود وهو بصدد اتخاذ القرار، بعضها قانوني، وبعضها نابع من الضغوطات التي يتعرض لها، وبعضها مصدره المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسهم في اتخاذ القرار. كذلك فإن هذه العملية تتسم بالبطء أحياناً وتستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار ما، بسبب لتعدد المشكلة محل القرار أحياناً، أو بسبب ما يتطلبه الحل من جمع للمعلومات وتحليلها، أو بسبب تردد لدى متخذ القرار أو حتى إحجامه أحياناً عنها.

فاتخاذ المدير قراراً – على سبيل المثال – بقبول إعطاء تمويل بعض المواد اللازمة لإدارته، يتم بعد الانتهاء من دراسة العروض المقدمة وتحليلها للتوصل الى معرفة أفضلها، وهذا يتطلب معلومات وافية، ومتعددة الجوانب لمعرفة أفضل العروض المقدمة. كما أن قبول أحدها قد يحدث تحت تأثير ضغوطات متعددة، الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة، كما يجعل مهمة المدير متخذ القرارات صعبة وتحتاج الى مستوى عالي من الفهم (جلدة، 2009).

اما حسان و العجمي (2013) فقد لخصا خصائص اتخاذ القرار في ثمانية نقاط أساسية و هي :

1. أن عملية اتخاذ القرارات قابلة للترشيد.
2. أنها تتأثر بعوامل مختلفة، إنسانية واجتماعية تتعلق بمتخذ القرارات والمرؤوسين، بالإضافة الى البيئة الداخلية والخارجية.
3. هي عملية تمتد في الماضي كما في المستقبل: فاتخاذ القرار لا يتم بمعزل عن باقي القرارات التي اتخذت من قبل، كما لن القرارات تمتد في تأثيرها إلى المستقبل.
4. أنها عملية تستند على الجهود الجماعية المشتركة: فهي نتيجة لجهد مشترك لمراحل مختلفة، من إعداد وتحضير وجمع للمعلومات وتحليلها وتقويمها.
5. أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تكاد تكون عامة، بحيث تصلح لكافة المنظمات الإدارية ويمكن تطبيقها عليها جميعها، سواء أكانت منظمات تجارية أم صناعية أم حتى خدمية. وهي تتصف بالشمولية من منطلق أن القدرة على اتخاذ القرار، ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

6. أنها عملية ديناميكية مستمرة: حيث تنتقل هذه العملية من مرحلة إلى أخرى، حتى الوصول الى الهدف المنشود لحل المشكلة محل الاهتمام.

7. هي عملية مقيدة وقد تتسم بالبطء أحياناً، فهي ليست مطلقة بحيث يخضع متخذ القرارات لقيود متعددة، كما أنها قد تستغرق الكثير من الوقت في بعض الحالات التي تتصف بتعدد المشكل محل اتخاذ القرار، أو بسبب ما يتطلبه من جمع للمعلومات العديدة، أو بسبب تردد الفرد متخذ القرار، أو بسبب حاجتها للدراسة المتعمقة... إلخ.

8. أنها عملية معقدة وصعبة: حيث تضم أنشطة متعددة تستوجبها مراحل متعددة (العجمي وحسان، 2013).

4.1 أهمية موضوع اتخاذ القرارات:

تعلق مختلف المنظمات أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، بسبب الحقيقة التي مفادها أن القرار الخاطئ قد تكون له تكلفة، و تكتسب عملية اتخاذ القرارات أهمية متزايدة بسبب التطورات التي تم ادخالها على طرق التعامل مع المعلومات (جمعها وتحليلها وتصنيفها وتخزينها)، حتى أنها أصبحت حديث الساعة في المقررات الجامعية والملتقيات العلمية وحتى برامج التدريب في العديد من الدول، كما نالت هذه العملية اهتمام الكثير من الأطراف في مختلف الميادين العملية كالهندسة و الطب و المحاسبة و الرياضيات و الإحصاء... إلخ، وكل ينظر الى عملية اتخاذ القرار من زاويته الخاصة، لاستخدامها في التوصل الى حلول للمشاكل التي تواجههم (الختاتة، 2012).

إن موضوع اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة في حياتنا اليومية – من الناحيتين العلمية والعملية –، فعلى مستوى الفرد تبرز أهمية هذه العملية من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية ويتأثر بها مباشرة وتؤثر على الآخرين.

فوظيفة المدير التنفيذي – على سبيل المثال – تتصف باتخاذ القرارات، أو تأجيلها أو عدم اتخاذها، فهو الذي يتخذ قراراً حين يوقع خطاباً أو يجيب سؤال أحد مرؤوسيه، أو حين تعيين رئيس قسم، أو يوافق على إجازة لموظف، أو يفرض غرامة، أو حين يحفز موظفاً... إلخ.

فالجماعة الإنسانية تعتبر خلية لمنظمة، لها مناخ عمل معين وبيئة يتشكل سلوك الفرد فيها من حيث قيمه وتوقعاته ومعاييرها، وهذا كله قد يؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المؤسسات الإدارية. ومن أمثلة الجماعات الصغيرة في هذا الصدد نجد لجان الاحياء، والمجالس، والأسرة، والنقابات العمالية، والنوادي، بالإضافة الى الجمعيات المهنية وغيرها.

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على المستوى التنظيمي، فإن أهمية اتخاذ القرار تتزايد بتزايد مستوى تعقيدها، كنتيجة لتضخم حجم المنظمة وانفتاحها على البيئات المختلفة، وكذلك بسبب سرعة التغييرات التي أصبحت تتصف بها الحياة العامة. والسبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية، يعود إلى كونها تؤثر ويتأثر بها الأفراد والجماعات داخل منظمة وخارجها، وبالتالي تؤثر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

إن اتخاذ القرارات له وقع كبير في حياة المنظمات، حيث ترتبط عملية اتخاذ القرارات بوظائف العملية الإدارية المختلفة كالتهيئة والتنظيم والقيادة والاتصالات وغيرها، كما ترتبط بالسلوك التنظيمي، حيث يتناول اتخاذ القرارات النواحي السلوكية لعملية اتخاذ القرار، والعلاقات الشخصية والتنظيمية التي تؤثر في القرار (جلدة، 2009)، و هو ما تطرق له كل من العجمي و حسان فقد بينا أهمية دراسة موضوع اتخاذ القرارات و ما يخلفه اتخاذ القرار على كافة المستويات التنظيمية، من خلال ربط هذا الموضوع بوظائف المدير المختلفة، من تخطيط و تنظيم و تنسيق و اتصالات، و سياسات الإدارة العامة و من تفويض للصلاحيات و هو ما بينه الباحثان كما يلي:

1-اتخاذ القرار والتخطيط:

التخطيط عند H. Koontz عبارة عن محاولة ذهنية تشمل الاختيار الواعي للحلول، و اتخاذ القرارات تبعاً للأهداف و الوقائع و التقديرات المدروسة، و يعرفه B. Goetz بأنه عملية اختيار من بين عدة بدائل بغرض حل مشكلة ما، و مهما اختلفت تعريفات التخطيط فإنها تدور حول مرتكز مهم، وهو أن اتخاذ القرارات يعني عملية الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة بعد ان يتم تقييمها، لتحديد البديل الافضل الذي يحقق الهدف، كما أن التخطيط عملية تتضمن نشاطاً ذهنياً (يتعلق بالمستقبل وبالاقترحات، والتنبؤات و كذا التوقعات التي قد تحكم المستقبل وتطبق فيه.

بالإضافة إلى ما سبق من مظاهر التشابه بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات، فإن المهارات اللازمة لوضع الخطة، أو لاتخاذ القرارات ينبغي توافرها في جميع القادة الذين يتولون عملية التخطيط وعملية اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية وجوب توفر هذه القدرات من منطلق أن الإدارة ليست إلا مراحل متسلسلة من التفكير واتخاذ القرار، لتحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا ما يوضح مستوى الارتباط القوي بين كل من عملية اتخاذ القرار من جهة، وعملية التخطيط من جهة أخرى، وأن عملية التخطيط تقوم في النهاية على اتخاذ القرارات.

2- عملية اتخاذ القرار والتنظيم: ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من حيث النواحي التالية:

الهيكل التنظيمي، الإجراءات التنظيمية، طبيعة العلاقات بين العاملين، تقسيم العمل ومسئولية العاملين.

إذ أن التنظيم الإداري يؤثر في العملية (اتخاذ القرار) من خلال تقسيم العمل، وكذا تحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد الإجراءات المفصلة والقواعد التي تتحكم في سير العمل، ونقل عملية صناعة واتخاذ القرار إلى كل أجزاء التنظيم، سواء من الأعلى إلى الأسفل، أو من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أو حتى على المستوى الأفقي.

وتختلف عملية اتخاذ القرار من حيث طبيعتها وأهميتها باختلاف طبيعة التنظيم ودرجة اللامركزية التي يأخذ بها القرار، فبينما نجد بعض التنظيمات الإدارية - كالجامعة مثلاً - أين تكون سلطة اتخاذ القرارات أكثر اتساعاً؛ حيث يكون للمرؤوسين - مثل الأساتذة - سلطة واسعة لاتخاذ الكثير من القرارات بأنفسهم، نجد في المقابل أن سلطة اتخاذ القرارات في الإدارات التعليمية أقل اتساعاً.

وتفسير ذلك - كما يقول - جريفت أن العديد من أساتذة الجامعة يتصلون بقياداتهم بشكل مباشر (العميد)، بينما تقل الفرص للالتقاء بوزير التعليم مباشرة بسبب اختلاف طبيعة الهيكل التنظيمي، وما يترتب على ذلك من اختلاف في طبيعة وعدد القرارات التي تتخذ.

كما أن اختلاف المنظمات الإدارية يترتب عليه اختلاف في أهمية وطبيعة وآثار القرارات المتخذة، فالقرارات المتخذة من المنظمات الإدارية الحكومية، تختلف في أهميتها وآثارها عن القرارات التي تتخذها منظمات الأعمال، وهذا الاختلاف ينبع من كون المنظمات العامة أكبر حجماً وأكثر تشعباً

في مختلف نواحي نشاطاتها، وأكثر في التواصل مع الجمهور، وهذا ما يكسب مشكلاتها أبعاداً تختلف عن المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال.

3- اتخاذ القرار والتنسيق: يعتبر التنسيق من أهم عناصر العملية الإدارية، فالمدير الناجح هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف أوجه النشاطات التي تدخل في نطاق سلطته، ويرى William French أن علاقة التنسيق بعملية صناعة القرار تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة؛ وهذا لضمان حسن استخدام هذه الموارد لاتخاذ القرار المناسب وتنفيذه.

4- اتخاذ القرار والسياسات: تعني السياسات الإدارية مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل و التي توضع سلفاً بمعرفة القيادات الإدارية ليهتدي بها المرءوسون - في مستويات التنظيم المختلفة - في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، و تنتوع السياسات الإدارية بتنوع مجالات تطبيقها و تنوع الأهداف المطلوب تحقيقها.

ويرى عبد الفتاح حسن أن السياسات الإدارية ليست إلا مجموعة قرارات، كما أن مراحل وخطوات عملية تخطيط السياسات، تتشابه في مضمونها مع اتخاذ القرارات الإدارية من حيث المراحل والخطوات، ومن هنا تبرز أهمية العلاقة بين كل من اتخاذ القرار والسياسات الإدارية.

5- اتخاذ القرار والاتصالات: يرى إميل فهمي " أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية.

فقد أكد (فهمي) على أهمية العلاقة الموجودة بين الاتصالات وعملية اتخاذ القرار، إذ أن الاتصالات هي من تنقل البيانات والمعلومات وكذا الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل - أيضاً - بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

6- صناعة القرار والتفويض: لقد أصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري اليوم، هو العمل على خفض الواجبات غير المهمة عن كاهل القائد، حتى يتفرغ ويفكر في العمليات الإستراتيجية والهامة للمنظمة، فيتاح له وقت كافٍ للاطلاع على نشاطات من هم تحت إشرافه، ويحاول معالجة مشاكلهم. ولذلك أصبح مدير المدرسة في وضع يحتم على الإقدام على تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة (حسان و العجمي، 2009، ص 162-166).

و اذا أسقطنا ما تقدم به كل من حسان و العجمي على ارض الواقع، نجد ان مدير المدرسة الابتدائية في الجزائر، و بحكم المهام الإدارية و البيداغوجية و التربوية الموكلة اليه و هي مهام تكاد تكون يومية لا تنتهي، تجده في بعض الأحيان يفوض صلاحية اتخاذ القرار لبعض العاملين معه، ممن يثق فيهم و يعتقد انه يمتلك من المؤهلات الشخصية ما يمكنه من ذلك، و قد يكون هذا الفرد -الذي تفوض له صلاحية اتخاذ القرار - مساعد مدير المدرسة الابتدائية، او احد المشرفين التربويين، او قد يكون احد المعلمين ذوي الخبر المهنية و ممن يحضون بقبول وسط زملائهم، و في ذلك يقول احد المدراء " كما ان التلاميذ قد يتعلمون و يفهمون من أقرانهم أحسن من معلمهم في بعض المواقف، كذلك الشيء نفسه بالنسبة للأساتذة او بقية العمال و الموظفين"، اي ان المعلم ادرى من المدير في بعض الأحيان، خاصة اذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات تخص احد زملائه المعلمين، فتدخله و وساطته و اتخاذ القرار نيابة عن المدير قد يكون قرارا اكثر فاعلية. و كما ان التنسيق وظيفة أساسية للمدير، فان اتخاذ القرار في مختلف المواقف المهنية التي يجد المدير يوميا نفسه فيها يجب ان تأخذ الطابع النسقي للموقف، (مع المعلمين، مع الأولياء، مع التلاميذ، مع العمال المهنيين التابعين لمصالح البلدية، مع مسئول البلدية، مع المفتش الإداري...الخ) ، اي ان اتخاذ اي قرار يجب ان ياخذ في عين الاعتبار علاقة كل الفاعلين في الوسط المدرسي بذلك الموقف، و ما اذا كان سيؤثر اتخاذ ذلك القرار عليهم ام لا.

و كما ان التخطيط و التنظيم ضمن صلب مهام مدير المدرسة الابتدائية، فان عملية اتخاذ القرار ملازم لهذه المهام، فالمدير الذي يخطط لأخذ التلاميذ في رحلة ترفيهية علمية، عليه ان يقرر - و هو يخطط لمختلف الأنشطة و المحطات في هذه الرحلة- من الذي سيسمح له بالذهاب من التلاميذ، و عليه ان يتخذ القرار بشأن الحافلة التي ستقلهم في هذه الرحلة، و عليه ان يقرر من سيأطر التلاميذ و يرافقهم و يقسم المهام بين من يود المشاركة، و هكذا الى غير ذلك من عناصر العملية التخطيطية و التنظيمية لهذه الرحلة، و عليه يمكننا القول ان كل المهام الادارية، مرتبطة بعملية اتخاذ القرار، و ان هذه الأخيرة موجودة في كافة نواحي العملية الإدارية، بل ان هناك من اعتبر ان أهم نشاط للقائد الإداري يتمثل في اتخاذ القرار .

كما يمكن النظر الى هذه النقطة المتعلقة بأهمية اتخاذ القرار من زاوية أخرى لا تقل أهمية عن ما سبق ذكره، وهو ان لعملية اتخاذ القرار أهمية على المستوى الفردي و أهمية أخرى على مستوى المنظمة التي يسيروها القائد الإداري او يشتغل فيها و هو ما نبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أهمية اتخاذ القرار على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة

أهمية اتخاذ القرار على مستوى المنظمة	أهمية اتخاذ القرار على مستوى الفردي
✓ تعود القرارات التي يتخذها الفرد على المنظمة بالسلب أو الإيجاب، فقرار المدير ان لا يخصم و لا يساءل الموظفين ذوي التأخرات الصباحية المتكررة، من شأنه ان يكرس هذا السلوك و يصبح عادة ضمن ثقافة المؤسسة، و هو ما يآثر بالسلب على اشتغال المنظمة ككل. ✓ القرارات التي يتخذها المدير داخل المنظمة من شأنها ان تؤثر على طبيعة العلاقات الاجتماعية في الوسط المهني (إما ظهور التحالفات والصراعات ومقاومة للتغيير او تدعيم لأسلوب العمل الجماعي وسيادة روح التضامن والثقة والاحترام والمساندة بين أعضاء فريق العمل). ✓ اتخاذ القرار المناسب من شأنه أن يقلل من تكلفة الإنتاج ومستوى استغلال الموارد المتاحة، البشرية والمادية، والعكس صحيح. ✓ التنويع والمرونة استخدام في أساليب اتخاذ القرار من صفات القائد الناجح	✓ تعود القرارات التي يتخذها الفرد على حياته الشخصية بالسلب أو الإيجاب، كأن يطلب النقل الى مؤسسة اخرى، فيغير مقر السكن مثلا وتتكون لديه علاقات اجتماعية جديدة. ✓ قد يتخذ الفرد قرارات تؤثر على مساره المهني، كان يتخذ قرارا بالمشاركة او عدم المشاركة في مسابقة للترقية المهنية. ✓ التنويع في أساليب اتخاذ القرار من شأنه ان يحقق للفرد التكيف المناسب في مختلف المواقف التي تواجهه. ✓ اتخاذ القرار المناسب من شأنه ان يقلل من مستوى الضغط النفسي والمهني لدى الفرد، فبعض المواقف تستنزف طاقات الفرد بسبب حالة القلق والتفكير والتحليل والشعور بالمسؤولية التي ترافقها. ✓ تنعكس القرارات التي يتخذها الفرد على مستوى جودة حياتهم الشخصية كما المهنية، من خلال الآثار التي تنجم عن تلك القرارات على مختلف أبعاد جودة

حياة العمل (وقد بينا ذلك آنفاً في إشكالية الدراسة).	الذي يتخذ القرار المناسب حسب طبيعة الموقف (يجمع بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين فيها). ✓ الفعالية التنظيمية للمؤسسة نابعة من جودة و فعالية القرارات التي تتخذ في سياق الوظائف الإدارية المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)
--	--

المصدر: من إعداد الباحث

5.1 أنواع القرارات وتصنيفها.

توجد عدة تصنيفات لأنواع القرارات، و يعود هذا التعدد - حسب رأينا- الى طبيعة المنظمة، فالمنظمات الحكومية ليست كما الخاصة، و المؤسسات الربحية ليست كما الخدماتية فقط، كما ان حجم المنظمة له دور في ذلك، اذ ان المنظمات الكبيرة لها هيكل تنظيمي واسع، ما يعني تدرج في السلطات و زيادة في التسلسل الهرمي للقيادات و تقسيما اكثر للعمل و للفئات المهنية و كل ذلك ينعكس على اتخاذ القرارات من ناحية الكم و النوع، هذا بالإضافة الى المركز الوظيفي لمتخذ القرار، فان كنا بصدد دراسة أساليب اتخاذ القرار لدى نائب المدير على سبيل المثال، فلا يمكننا ان نركز على تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية).

وبالرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات، إلا أن هناك ستة تصنيفات أساسية حسب حسان والعجمي كما يلي:

1.5.1 تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة: ويمكن ايجاز انواع القرارات وفق

هذا المعيار إلى مايلي:

أ) قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن اتخاذ القرارات التي تتناول مصادر الحصول على المعلمين (على سبيل المثال)، وطرق اختيارهم وتعيينهم، وكيفية تدريبهم قبل وأثناء الخدمة، وتوصيف الوظائف.

ب) قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها، وكذا الإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات وكيفية اختيار المديرين لتدريبهم، وفصلهم، وأساليب الاتصال، ومعايير الرقابة، ونمط القيادة المناسب، وكذلك تقارير المتابعة.

ج) قرارات تتعلق بالتمويل: مثل القرارات المتعلقة بطرق التمويل، وإعداد الميزانية العامة (للتعليم مثلاً)، وكيفية توزيعها على المصالح المختلفة.

2.5.1 تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: تم تصنيف القرارات تبعاً لهذا المعيار إلى:

أ) القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذها، وكذلك بأهمية الآثار التي ستحدثها في مستقبل التنظيم.

ب) القرارات التكتيكية: هي التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف إلى تقرير الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو حتى بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو تحديد السلطات وتفويض الصلاحيات، أو تحديد قنوات الاتصال.

ج) القرارات التنفيذية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة، وتتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط الحالي في المنظمة، ويعتبر هذا النوع من القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة (التنفيذية) في معظم الأحيان.

3.5.1 تصنيف القرارات وفقاً لبرمجتها أو جدولتها: حيث تصنف وفقاً لذلك إلى نوعين:

أ) قرارات مبرمجة: مجدولة (معدة من قبل)، ومثل هذه القرارات تتخذ لاجل مواجهة المشكلات اليومية، حيث لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى طول تفكير، أو بذل جهد ذهني كبير. كالعملات الكتابية وغير الفنية، مثل القرارات الصادرة بالترقية (بالأقدمية)، أو منح إجازة اعتيادية.

ب) قرارات غير مبرمجة: غير مجدولة أو غير معدة وهي القرارات التي لا تتكرر، بمعنى أن المشكلات أو المواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار، أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيداً لاتخاذها. ومن أمثلة هذه القرارات: القرار الصادر بتصفية دور المعلمين والمعلمات، أو قرار تقسيم العام الدراسي في التعليم الإعدادي الحلقة الثانية - والثانوية العامة إلى فصلين دراسيين.

4.5.1 تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها: يصنف نواف كنعان القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها إلى نوعين:

أ) قرارات كيفية - وصفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أن اعتماد مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر المدير و اتجاهاته و احتياجاته، تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلاً من الحل المثالي.

ب) قرارات كمية - معيارية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد و العقلانية لمتخذها، و الاعتماد كذلك على القواعد و الأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل مخرج بأعلى كفاءة و أقصر و قت و أقل جهد مبذول مع استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال.

5.5.1 تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: يصنف بعض كتاب الإدارة القرارات الإدارية وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ) قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.

ب) قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا يتوفر لمتخذيها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وربما لا يتوفر لديه أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاعتمادات المرتبطة بالأحداث المتوافقة عن هذه المشكلة غير معروفة.

6.5.1 تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذيها: ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ) قرارات أوتوقراطية - انفرادية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ثم يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرص للمشاركة في اتخاذها.

ب) قرارات ديمقراطية - تتم بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وتتميز مثل هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرعوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها، وعدم معارضتهم لها بعد ان يتم إصدارها (حسان و العجمي، 2009، ص184-187).

و يمكننا إيجاز هذه التصنيفات الستة لأنواع القرارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): أنواع القرارات

أنواع القرارات	معيار تصنيف القرارات
- قرارات تتعلق بالعنصر البشري. - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية. - قرارات تتعلق بالتمويل.	تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المنظمة.
- القرارات الإستراتيجية. - القرارات التكتيكية. - القرارات التنفيذية.	تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها.
- قرارات مبرمجة. - قرارات غير مبرمجة.	تصنيف القرارات وفقاً لجدولتها.
- قرارات كيفية او وصفية. - قرارات كمية او معيارية.	تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.
- قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد. - قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد	تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها.
- قرارات أوتوقراطية - انفرادية - قرارات ديمقراطية - تتم بالمشاركة.	تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها.

المصدر: من إعداد الباحث

اما في دراستنا الحالية و من خلال ما تم استقائه من الدراسة الميدانية الاستطلاعية، فانه يمكننا القول ان التصنيف المناسب لهذه الدراسة هو تصنيف القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها، حيث ان المتغير

المستقل للدراسة هو اساليب اتخاذ القرار، كما ان الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أساليب اتخاذ القرار و أيها الأكثر استخداما لدى مدير المدرسة الابتدائية بالجزائر.

6.1 نظريات اتخاذ القرار.

1.6.1 النظرية التقليدية للقرار (العقلانية المطلقة او النموذج المثالي):

من اهم رواد هذه النظرية هنري فايول، ماكس فيبر و فرديريك وينسلو تيلور.

تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار، ولقد سادت مفاهيمها حتى الربع الأول من القرن العشرين، حيث افترضت أن متخذ القرار يتصرف بالرشد، وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة، وبالإضافة لذلك، فقد افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة (أو الكاملة) عن الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها، ونظرا إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي، فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة، ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة (الزغول و الزغول، 2004، ص333).

وبالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من أفكار ومفاهيم مهمة في عملية اتخاذ القرار و تطور نظرية القرارات الإدارية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات و أهمها:

- رفض فكرة أن المؤسسة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني (العلاقات الإنسانية) داخل المؤسسة وخارجها وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لأن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات والاتجاهات المختلفة التي يصعب إخضاعه لقاعدة معينة تبنى على الأحكام والاستنتاجات، وهذا يفسر فكرة أن العمل في المؤسسات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد.

- الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته على اتخاذ القرار الرشيد، وكما ترى النظرية السلوكية فإن المدير يعتمد على الرشد المحدود في اتخاذ قراراته للوصول إلى القرار المناسب وليس القرار الرشيد.
- إن متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالأطراف و العوامل المحيطة به. إذ إن وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الأحيان أمام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما (بركان و عمرو، 2023، ص342،343)

2.6.1 النظرية السلوكية للقرار (العقلانية المقيدة او النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات):

يعتبر العلماء والباحثين المهتمين بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية، كما أكد رواد الفكر السلوكي في كتاباتهم على أهمية البيئة المحيطة (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الخ ...) والمعوقات مع القرارات وطريقة اتخاذها. ومن رواد هذا الفكر هيربرت سايمون، حيث يرى سايمون أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وفي هذا الإطار اعتبر سايمون أن الرشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم ولذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها. ويترتب على ذلك ان القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية:

-عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات ونظام القيم الفردي.

-عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها (العزاوي، 2006، ص104-103).

وأكد سايمون على أن العقلانية الكاملة في صنع القرار أمر غير ممكن ، وذلك نظرا لقدرات الإنسان المحدودة ولما يتعرض له من ضغوط بيئية وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يسعى إلى حلول

مرضية لا مثالية بحيث تتلاءم مع الضغوطات البيئية والاحتياجات الشخصية والتي تحقق له مستوى مقبول من الرضا والإشباع (الختاتنة، 2012، ص 264).

هذا وقد صنف سايمون القرارات إلى نوعين:

1 - قرارات مبرمجة. programmed decisions

2 - القرارات الغير المبرمجة: non-programmed decisions (العزاوي، 2006، ص 107).

3.6.1 نظرية التراكمية المتدرجة لتشارلز لندبلوم.

وجه لندبلوم انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى ان الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية و الرشد المطلق لدى متخذ القرار هو طرح غير واقعي و عليه قدم لنا لندبلوم المدخل التدريجي Incremental Approach، و فيه ان المدير يركز فقط على السياسات الحالية بدلا من محاولته المسح الشامل و تقييم جميع البدائل (العزاوي، 2006، ص 110).

ان الافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو ان التغيرات التدريجية الصغيرة لن تجلب عواقب سلبية للمنظمة، فالقرارات الصغيرة التي تتخذ بصفة تدريجية استجابة للمواقف والضغوط الفورية، هي الاحسن للمنظمة حتى وان لم تجلب تغيرات ايجابية كبيرة، فهي امنة ويمكن اجراء تعديلات عليها متى شاء متخذ القرار ذلك، وكأن اتخاذ القرار مجزئ ويمر بعدة محطات وهو في ذلك المسار يتدحرج ويتراكم (الزغول والزغول، 2004، ص 336).

تتميز نظرية التراكمية المتدرجة بالتعقيد و عدم اليقين، حيث تنشأ نتيجة للتغيرات و التطورات التي لا مفر منها، و ذلك لانه من الصعب التخطيط بدقة لفترة زمنية طويلة، و عليه تنص هذه النظرية على ان المديرين يقومون بسلسلة من الاستجابات الصغيرة التي تقلل من المشكلة تدريجيا حتى يتم القضاء عليها او تقليصها الى مستوى مقبول، بحيث يتم التعامل مع المشكلة باستخدام تسلسل او قرار قصير المدى، و تمنح بذلك المدير متخذ القرار ميزة اجراء التعديلات (Bappi, 2015, p 07).

4.6.1 نظرية المسح المختلط.

و لقد سميت هذه النظرية بنظرية المسح المختلط لانها تجمع بعض خصائص النظرية التقليدية من حيث اهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل و مسح جميع الاثار المترتبة على كل بديل و تقويم هذه الاثار و إعطائها أوزانا دقيقة، و في نفس الوقت تراعي مطالب الطريقة التراكمية من حيث تركيزها على عدد محدود من البدائل ،اي المهم منها (الزغول و الزغول، 2004، ص 337).

يفترض هذا النموذج ان هناك مواقف يصعب فيها تمييز البدائل المتاحة المختلفة امام متخذ القرار، و يصعب فيها التنبؤ بالعواقب، و في مثل هذه المواقف يتخبط الإداريون في كثير من الأحيان في كيفية التعامل مع الأمر و تكون قراراتهم التدريجية تجريبية و مجرد محاولات يشوبها التردد، فهي عبارة عن خطوات صغيرة في اتجاهات ليست بعيدة عن الموقف الحالي، و عليه تكون هذه القرارات تحفظية بشكل واضح و غالبا بلا توجيه، و ما لم يقم صناع القرار بتقييم هذه القرارات التدريجية من حيث رؤية واسعة النطاق، فان هناك احتمال كبير ان تتحرف المنظمة عن اهدافها.

و قد طرح كل من انزيوني و هوي و تارتر (1989) سبعة قواعد أساسية لإستراتيجية المسح المختلط على النحو التالي و هي:

- استعمال اسلوب التجربة والخطأ المركزة، وهذا من منطلق انه على الرغم من غياب المعلومات المهمة والضرورية، لابد للمسئول ان يتخذ القرار من خلال البحث عن البدائل المعقولة، ثم اختيارها وتجربتها، ومع اتضاح النتائج يقوم متخذ القرار بتعديل وتكييف الإجراءات المناسبة.
- على متخذ القرار ان يكون حذرا ومستعدا لتعديل مسار القرار حسب الضرورة، اذ من المهم ان ينظر المسئول الى كل قرار على انه تجريبي، ومن المتوقع مراجعته.
- اذا لم يكن متخذ القرار متأكدا فعليه الانتظار، وتأجيل اتخاذ القرار لأطول فترة ممكنة حتى يتمكن من جمع المزيد من المعلومات و تحليلها قبل التصرف، فالانتظار ليس سيئا دائما خاصة عند مواجهة المواقف الغامضة.
- القيام باتخاذ قرارات متفاوتة على مراحل و القيام بتقييم نتائج كل مرحلة قبل الانتقال الى المرحلة التالية.

- إذا لم يكن متخذ القرار متأكداً، عليه بتجزئة القرارات و عليه ان لا يستخدم كل موارده في قرار واحد، بل عليه استخدام جزء فقط منها حتى تتضح العواقب و تكون النتائج مرضية.
- على متخذ القرار ان يحرص على تأمين رهاناته (احتمالاته)، من خلال تنفيذ عدة بدائل متنافسة بشرط ان تكون كل واحدة منها ذات نتائج مرضية ثم يقوم بالتعديلات متى لزم ذلك بناء على النتائج.
- على متخذ القرار ان يكون مستعداً للتراجع عن قراره، بل عليه ان يجعل كل قراراته مؤقتة، اذ من شأن هذه الأخيرة ان تجنب متخذ القرار التطرف والالتزام بمسار عمل فيه الكثير من النقص في المعطيات ويسوده الشك وعدم اليقين (Hoy, 2019, p 04).

وهنا يتساءل الكثيرون، أي هذه النظريات أفضل؟ هل هي النظرية الكلاسيكية، ام النظرية السلوكية، ام نظرية التراكمية المتدرجة، ام نظرية المسح المختلط لاميتاي اتزيوني؟

فنجيب ان ليس هناك نظرية واحدة مثلى تصلح لكل زمان ومكان، أي في كل السياقات التنظيمية لاتخاذ القرار، وهنا يشير Hoy (2019) الى انه كما لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل دائماً للتدريس او العلاج او اجراء البحوث، فان نفس المبدأ ينطبق على عملية اتخاذ القرار، أي انه كما في اغلب المهام المعقدة فان المنهج الاحتمالي/منهج الطوارئ هو الأفضل، اذ انه يقوم على الربط بين السياق او الموقف من جهة والإستراتيجية التي ستستخدم - من جهة أخرى - لاتخاذ القرار بحيث تتوافق وتناسب ذلك الموقف دون غيره.

5.6.1 النظرية الظرفية (الموقفية): تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدل في أسلوبه

تبعاً للمشكلة التي يواجهها، ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية:

- مشكلة القرار: التي تتضمن درجة قربه منها، وإطلاعه عليها، ووضوحها، ودرجة تعقيدها، ومدى تغير المعايير، والأهداف والقيود.
- بيئة القرار: التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس، ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار، والقيود المالية والزمنية على القرار.
- خصوصيات متخذ القرار نفسه: مثل معرفته، قابليته، ودوافعه، بل وشخصيته وسلوكه، فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة، هذا في حين أن القرارات المعقدة

للمدير وللمؤسسة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيدا، بشرط توافر الوقت والمال، ومعرفته بخصوصيات القرار، وهكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين التكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار (بركان وعمرى، 2023، ص 343).

لقد لاحظنا عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية الأولية ان اغلب المديرين، عندما سألناهم عن الأساليب التي يستخدمونها في عملية اتخاذ القرار في مختلف المواقف المهنية الي تواجههم ، سواء مع المعلمين ، مع العمال المهنيين ، مع مندوب البلدية المكلف بتسيير المدارس الابتدائية، مع التلاميذ و أولياءهم او مع مفتش الإدارة و مختلف المراسلات التي ترد من مصالح مديرية التربية، فكانت اغلب إجاباتهم ان طبيعة الموقف هي من تحدد طريقة اتخاذ القرار، و في هذا الصدد يقول احد المدرء"لكل مقام مقال، أي حسب الظروف التي تحيط بالموقف"، و تضيف احدى المديرات "كل أساليب اتخاذ القرار موجودة لدي في تسييري اليومي للمدرسة الابتدائية و استخدمها بنسب متفاوتة، فانا من يختار الأسلوب المناسب لذلك الموقف المعين"، فمصلحة التلميذ و سلامته فوق كل اعتبار و هي من تأخذ في الحسبان في المقام الأول ، كما ان الفئة المهنية التي يتعامل معها المدير تؤثر في أسلوب اتخاذ القرار، بالإضافة الى السمات الشخصية للفرد المراد اتخاذ قرار بشأنه و كذلك العديد من الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية، فهي كلها توجهنا لاتخاذ القرار بأسلوب معين دون سواء من الأساليب الأخرى.

و انطلاقا من ما سبق فاننا نعتقد ان النظرية الظرفية او النظرية الموقفية هي من تناسب موضوع اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة الابتدائية في الجزائر، وهي التي تبينها في دراستنا الحالية، اذ أكد العديد من المديرين ان طريقتهم في اتخاذ القرار خصوصا و تسييرهم للمدرسة عموما، تستهدف تحقيق التكيف المناسب و المضي قدما في المقام الأول، و الذي يتأتى فقط عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن الاستمرارية لاشتغال المدرسة ككل، بحيث ليس بالضرورة ان تكون هذه القرارات صحيحة، ما من شأنه الحفاظ على الاستقرار في الوسط المدرسي من جهة، و تجنبنا للمشاكل و الصراعات من جهة اخرى، سواء مع الافراد العاملين في محيط المدرسة او من خارجها، أي أولياء التلاميذ.

و تجدر الإشارة هنا الى انه يوجد من الباحثين من أضاف نظريات أخرى لاتخاذ القرار، فنجد العزاوي (2002) يضيف مدرسة كارنجي Carnegie School التي هي مجرد امتداد لأفكار سايمون، و التي من روادها جيمس مارتش و ريتشارد سايرت، كما أورد Bappi (2015) نظرية اللعبة او المباراة و التي اعتبرها بعض الباحثين مجرد أسلوب من أساليب اتخاذ القرار و ليس نظرية (لعويسات،2003) . كما اننا لاحظنا اختلافا في التسميات لنظريات اتخاذ القرار، فهناك من أورد مصطلح النظرية الكلاسيكية كما في بحثنا هذا، وهناك من يسميها بالنظرية التقليدية، وهناك من يوردها باسم النموذج العقلاني المطلق او النموذج المثالي او حتى النموذج العلمي. والشيء نفسه للنظرية السلوكية، فهناك من يسميها بنظرية الرشد المحدود، او نظرية العقلانية المقيدة، او النظرية الحديثة لهربرت سايمون.

7.1 خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعه من المراحل المتسلسلة، على الرغم من اختلاف تسمياتها وعددها إلا، أنها لا تختلف من حيث الهدف المراد تحقيقه، فالقرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب منظم ومركّز على المنطق العلمي ويستخدم جميع المعلومات المتوافرة من اجل التوصل إلى البدائل المناسبة .وفيما يلي عرضا لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهته مشكلة ما متضمنا كذلك مثالا توضيحيا لذلك.

1.7.1 تحديد المشكلة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مرحله عملية اتخاذ القرار، لأن تشخيص المشكلة السيئ وعدم تحري أسبابها سيؤدي إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل اللاحقة، فلا قيمة لأي علاج طالما بني على تشخيص خاطئ وعليه فان على متخذ القرار التروي والتعمق في دراسة المشكلة وصياغتها بعبارات محدده وتحديد أسبابها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها ثم تحليلها وصولا إلى التشخيص النهائي لها.

ومثال ذلك موظف يواجه مشكله تتمثل في تأخره عن مركز عمله و بشكل يومي بسبب عدم وجود وسيلة نقل لديه الأمر الذي يسبب له إحراج وضيق مع مديره في العمل.

2.7.1 مرحلة البحث عن البدائل:

بعد فهم وتحليل المشكلة بشكل جيد، تبدأ مرحلة أخرى وهي مرحلة البحث عن البدائل المحتملة لمواجهه مشكلة القرار، وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بالتحري والتفتيش عن البدائل (الحلول) المختلفة لحل المشكلة التي تم تحديدها، وبالطبع فانه من الصعب أن يتم تحدد جميع البدائل المحتملة، ولكن عليه أن يحدد ما استطاع منها، ويحاول الابتعاد عن البدائل السلبية أو التي سبق وان جرب فشلها، أو التي يصعب تنفيذها.

كأن يعرض الموظف مشكلته على مديره ليسمح له بالتأخر عن الدوام، أو أن ينهض باكراً من نومه لكي يجد وسيلة نقل في الوقت المناسب، وربما يفكر في شراء سيارة تناسب دخله، أو أن يطلب النقل إلى مكان عمل أقرب إلى مكان سكنه.

3.7.1 مرحلة تقييم البدائل:

وبعد أن تتم مرحلة البحث عن البدائل يصبح من الضروري إجراء عملية تقييم موضوعية للبدائل التي تم التوصل إليها والنظر إليها من جميع الزوايا، الأمر الذي يقتضي من متخذ القرار أن يقارن بين البدائل التي تم تحديدها ومن خلال ذلك يتوصل إلى مزايا وعيوب كل بديل على حدة، ثم يقدر النتائج الايجابية والسلبية لكل بديل بحيث يستبعد البديل الذي تكون ايجابياته اقل من سلبياته في ضوء ما يحقق له البديل من رضا وإشباع.

وبعد أن تمكن ذلك الشخص من التحديد البدائل المحتملة لمواجهه مشكله القرار فان عليه تقييم هذه البدائل في ضوء مزاياها وعيوبها وقابليتها للتنفيذ وبما يتناسب مع وضعه المادي، لذا فقد يستبعد بعض البدائل التي حددها كإقناع المدير بضرورة السماح له بالتأخر عن عمله، أو النهوض باكراً كون مركز عمله بعيد جداً عن مكان سكنه، وعدم إمكانية نقله إلى مكان آخر، بينما قد يبقى على بعض البدائل لإمكانية تطبيقها ولكون مزاياها أكثر من عيوبها.

4.7.1 مرحلة اختيار البديل الأنسب:

بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فان متخذ القرار يكون في وضع يسمح له باختيار أفضل البدائل لحل المشكلة القائمة في ضوء الحقائق والمعلومات المتاحة، ويجب على متخذ القرار أن يراعي ترتيب البدائل على أساس مزاياها وعيوبها وتكاليفها ونتائجها ومضاعفاتها، ثم يختار انسب هذه البدائل لحل

المشكلة القائمة، ولكن يبدو ان عملية اختيار البديل الأفضل يتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وشخصيته وخبرته ومهاراته والتي تتفاوت من شخص لآخر .

وبالعودة إلى المثال السابق، فان ذلك الشخص الذي تجاوز مرحلة تقييم البدائل بعد ترتيبه للبدائل الأخرى على أساس مزاياها وعيوبها، فانه يجد أن البديل الأنسب لحل مشكلته هو شراء سيارة تتناسب وضعه المادي.

5.7.1 تنفيذ القرار:

يعتقد البعض ان دور متخذ القرار ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة المطروحة ولكن يبدو أن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال، ذلك أن البديل الذي تم اختياره يتطلب وضعه موضع التنفيذ لمعالجة المشكلة القائمة والتخلص من آثارها على نحو يحقق التكيف ويعيد التوازن للفرد كما كان (الختاتنة، 2012، ص 257-260).

ان هذه الخطوات الخمسة لاتخاذ القرار (تحديد المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، تنفيذ القرار)، هي ما اتفق عليه اغلب كتاب الادارة الذين تناولوا موضوع اتخاذ القرار، الا ان هناك منهم من يضيف مرحلة سادسة وهي مرحلة متابعة تنفيذ القرار . (حسان والعجمي، 2009، ص 184-187).

ومرة اخرى قد يتسائل البعض: هل كل القرارات يجب ان تمر عبر هذه الخطوات الستة؟

ان الخطوات التي تتم من خلالها عملية اتخاذ القرار تحكمها عدة عوامل حسب حسان والعجمي، و ان هذه العوامل تؤثر في شكلها و عددها و درجة الإجمال و التفصيل في تناولها، و من اهم هذه العوامل:

- طبيعة المشكلة محل القرار او طبيعة المشكل الذي يواجهه متخذ القرار .
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار .
- نمط المنظمة الإدارية وسلامة بناءها .
- نوعية القوى البشرية والمادية المتاحة .

- نوع القرار وأهميته (هل هو قرار استراتيجي يتطلب اتخاذه دراسات أكثر ومعلومات أشمل أم هو قرار تكتيكي تكاد تغلب عليه صفة الروتينية).
- مدى ملائمة الظروف البيئية وخاصة الخارجية منها (حسان والعجمي، 2009، ص184-187).

ان هذه العوامل التي ذكرناها و التي تؤثر على خطوات عملية اتخاذ القرار تؤكد مرة أخرى على أهمية السياق التنظيمي او الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار، فضيقة الوقت -مثلا- قد يجعل متخذ القرار يتخلى عن مرحلة تقييم البدائل وعن مرحلة متابعة تنفيذ البدائل، كما ان نوعية القوى البشرية و المادية المتاحة قد تجعل المدير يتخلى عن الخطوات الأربعة الأولى لعملية اتخاذ القرار، فينتجه مباشرة إلى اختيار البديل المناسب، وفي هذا الصدد، يصرح احد مدراء المدارس الابتدائية الذين أجرينا معهم مقابلات ان "اغلب مشاكل العمال المهنيين الذين يشتغلون تحت إشرافه تافهة"، و في الغالب اذا ما طرحوا عليه مشكلة يقوم هو بتجاهل الامر يرد عليهم بعبارة "سنرى لا حقا ما يمكننا فعله"، و يضيف هذا المدير قائلاً "في اليوم الموالي، أجدهم قد نسوا مشكل البارحة -كالأطفال الصغار، و هم يتجاذبون الآن أطراف الحديث بشكل عادي جدا و كان شيئاً لم يحصل". إذا الخبرة المهنية للمدير ونوعية الفئة المهنية المعنية باتخاذ القرار جعلت المدير يختزل عملية اتخاذ القرار في خطوتين فقط و هما " تنفيذ القرار و متابعة تنفيذه"، وفي العنصر الموالي سوف نتطرق بشكل أكثر تفصيلاً الى العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ككل، اي تؤثر حتى على مراحل هذه العملية.

8.1 العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

عند تطرقنا لهذا العنصر، لاحظنا ان العديد من الكتب تتشابه كثيراً في طريقة عرضها وتقسيمها للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و هناك بعض الزيادة في الشرح و التفصيل بينها فقط، وهذا ما نلمسه في كتاب (الإدارة التربوية) للدكتور حسن محمد حسان و الدكتور محمد حسنين العجمي وكتاب (السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية) للدكتور فاروق عبده فليو و الدكتور السيد محمد عبد المجيد، ويمكن القول أن أفضل الكتب التي تعرضت لهذا الجانب من هذه العملية

والصادرة باللغة العربية هو كتاب الدكتور خليل محمد العزاوي (إدارة اتخاذ القرار الإداري)، و هو ما سيتم التركيز عليه في هذا العنصر .

فقد قسم العزاوي العوامل والمعوقات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربعة عوامل رئيسية، تندرج تحتها عوامل فرعية وهذه العوامل هي: عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية وحضارية، وعوامل ضغوط المديرين.

وتفصيل الحديث عن هذه العوامل كالآتي:

1.8.1 العوامل الإنسانية:

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية.

ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته ما يلي:

• المدير متخذ القرار .

إن المدير يعتبر من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في رشد القرار وفاعليته الإدارية، فشخصية المدير وعواطف وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه.

فالمدير متخذ القرار إنسان قبل كل شيء، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وكلها تنعكس على سلوكه.

وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

- فهم المدير العميق والشامل للأمور .

- قدرة المدير على التوقع (expectation) .

- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.

- قدرة المدير على المبادأة والابتكار.

- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.

- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.

- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.

- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.

- خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

• المساعدون والمستشارون الذي يستعين بهم المدير.

يمكن القول أن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة، وعلاقته بمستشاريه أو بالخبراء والمتخصصين، الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزمع اتخاذه ويمكن الإشارة لذلك على النحو التالي:

- مساعداو المدير ومعاونوه: فهؤلاء بحكم قربهم من المدير متخذ القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما أن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضاً في فاعلية القرار.

- المستشارون والخبراء: تبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في علاقتهم بالمدير متخذ القرار من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والأفراد، وهم بذلك يساعدون المدير بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق، كما أنهم يحفظون للمدير وقته وجهده من الضياع في المسائل الروتينية والفرعية.

- المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار:

إن المرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من

خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل، وذلك لأن القرارات التي يتخذها المدير والأعمال التنفيذية التي يقوم بها ما هي إلا اقتراحات تنبع من أسفل التنظيم (من المرؤوسين) و يرضى بها المدير في قمة الهرم التنظيمي، وكذلك فالمرؤوسون يعاونون المدير في إعادة النظر في القرارات التي يصدرها، ويلفتون نظره إلى خطأ ما بضرورة تصحيحها. ولقد كشفت التطبيقات العملية أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين في تعاونهم مع المدير ومشاركتهم له في إتخاذ القرارات وتنفيذها، وأهم هذه العوامل:

- عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في عملهم.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة العاملة.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة العاملة (Intimacy).
- مدى الاختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة العاملة.

2.8.1 العوامل التنظيمية:

وأهم هذه العوامل ما يلي:

- القوي الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار، تتمثل هذه القوى فيما يأتي:

- **نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية والفنية:** فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين معه، وتؤثر بالتالي على إتخاذ القرارات وعلى تنفيذها.

ولعل من أهم العوامل المؤثرة في فلسفة التنظيم: حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، ودرجة إحساس موظفيه بالطمأنينة، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، كما أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات.

- **طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها:**

فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها، وفي الوقت المطلوب والمناسب لذلك.

- **نوع القرار وأهميته:** فالخطوات والمراحل اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الرئيسية ذات التأثير الطويل الأجل والتي تتطلب خطواتها وقتاً أطول ودراسة أكثر ومعلومات أدق وأشمل تختلف عن الخطوات اللازمة لإتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة الأجل، وكذلك عن القرارات اليومية المعتادة (الروتينية).

- **مدى ملائمة الظروف البيئية:** وخاصة الخارجية منها والتي تشكل ضغوطاً على متخذ القرار، سواء كانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سيكولوجية.

- **الاتصالات الإدارية:**

تعد الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لإتخاذ القرار، ولذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الإتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل منهما، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة.

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الإتصال غير الرسمي. والتي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة، وهذه القنوات تكون فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الإتصال الرسمي.

- **التفويض واللامركزية الإدارية:**

إن التفويض يؤثر على عملية إتخاذ القرارات لما يترتب على تفويض المدير لبعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثاره الإيجابية على إتخاذ القرارات. فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال إتخاذ القرارات، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

وتتأثر عملية إتخاذ القرارات أيضاً بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة، وقد حدد (أرنست ديل -E. Dale) العلاقة بين درجة اللامركزية الإدارية و اتخاذ القرارات بقوله: أن درجة اللامركزية في إتخاذ القرارات تزداد كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، و كذلك كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما تزداد أيضاً درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة من جهة ومن جهة أخرى كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار (checking) .

- نطاق التمكين (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه:

إن هذا النطاق يعتبر من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة العامة وفاعلية إتخاذ القرارات الإدارية والتي يتخذها المدير بشكل خاص.

وبعني هذا النطاق عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عندهم إلى الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية، وهذا النطاق يؤثر على قدرات المدير متخذ القرار انطلاقاً من زيادة عدد المرؤوسين والذي يؤثر على قدرات المدير في إتخاذ القرار الرشيد وفي وقته المناسب، ولعل أهم العوامل التي تؤثر على نطاق المدير أو نطاق التمكين للمدير اتساعاً وضيقاً ما يلي:

- نطاق الوقت المتاح للمدير.

- نطاق شخصية و طاقة المدير.

- نطاق معرفة المدير وانتباهه.

ولاتساع هذا النطاق آثار إيجابية في إتخاذ القرارات، وأخرى سلبية، فالإيجابية منها أن هذا الاتساع يقلل من تعدد المستويات الإدارية، مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه ويؤدي في النهاية إلى سرعة إتخاذ القرارات، أما الآثار السلبية فتتضح من خلال جعل المدير غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت والجهد للمسائل الهامة، ولا يتيح الفرصة للمرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع للمدير.

3.8.1 العوامل البيئية:

وأهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:

فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات. وذلك لان هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.

كما أن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر في فاعلية القرارات، إذ يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة، ومن أهم القوى والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على فاعلية القرارات الإدارية هو تفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمع، وتوفر الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ القرار ... وغير ذلك من العوامل الأخرى.

- انسجام القرار مع الصالح العام:

وهنا لابد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس لفئة محددة منهم، ومن هنا يجب على المدير أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام. ولعل من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار هنا هو كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند إتخاذ القرار.

- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحاً وجلياً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، فمثلاً قد نجد كثيراً من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية - خاصة في الدول النامية - تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها والأمثلة على ذلك كثيرة.

أما القيم الدينية فتعتبر عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص، ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحاً في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية، إذ أن الدين

في الكثير من هذه الدول يعتبر عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيداً لإصدارها وتنفيذها.

• النصوص التشريعية:

فالأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في جانب إتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون المدير مضطراً - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة من أهمها: الالتزام بالقوانين، و الميزانية، و الإعتمادات المالية المخصصة له، و أثر القرار على الخطة المرسومة، و مدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه، و اللجان البرلمانية التي ستقره، و الرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه، و أخيراً الاسترشاد بما سبق له إتخاذه من قرارات. وكذلك تتأثر عملية إتخاذ القرارات أيضاً بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تصدرها الدولة.

• التقدم التكنولوجي:

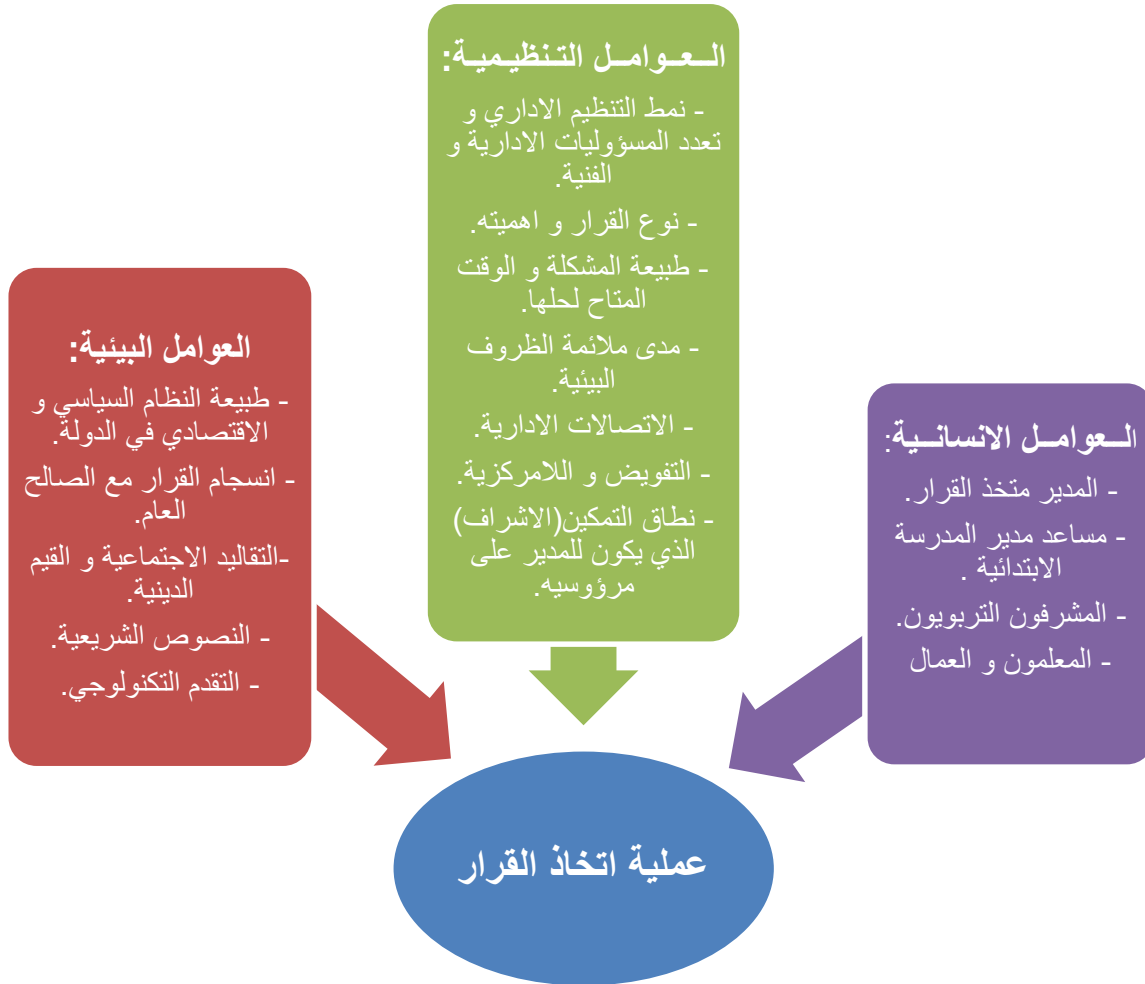
لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة - في مجال إتخاذ القرارات - اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دوراً هاماً في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما ساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

وقد اختلف علماء الإدارة في دور الحاسبات الإلكترونية في عملية إتخاذ القرارات ومدى تأثيرها في هذه العملية، فأيد فريق منهم وجود مثل هذا التأثير الإيجابي للحاسبات الإلكترونية في هذه العملية، ولعل أبرز العلماء هنا هو سايمون وفريق اخر قلل من هذه الأهمية للحاسبات الإلكترونية في تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية (العزاوي، 2006، ص 194-204).

ان العوامل التي ذكرناها تأثر بشكل او بآخر على متخذ القرار، فعند مواجهة أي موقف في محيط العمل يستدعي اتخاذ القرار، نجد هذه العوامل تتبادر الى ذهن المدير متخذ القرار، فقد يكون عاملاً واحداً او اثنين او أكثر على حسب السياق الذي يحيط بعملية اتخاذ القرار، و هذا ما يأكد مرة أخرى على اهمية النظرية الظرفية في اتخاذ القرار، من خلال الدور "المنبه" الذي تقوم به هذه العوامل في

توجيه متخذ القرار لاستعمال أسلوب دون سواه من أساليب اتخاذ القرار. كما يمكننا ان نلخص العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار لمدير المدرسة الابتدائية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الباحث

2. استراتيجيات اتخاذ القرار.

1.2 تعريف استراتيجيات اتخاذ القرار

ينبغي الإشارة أولاً إلى أن استخدامنا لمصطلح "استراتيجيات" التي مفردتها "إستراتيجية" في دراستنا هذه هو بمعنى "الأساليب" أو "الطرق" التي يستخدمها متخذ القرار عند اتخاذ قراره، و ليس مرتبط بمعنى آخر، مثلاً كمفهوم "الإدارة الإستراتيجية"، و التي تشير - حسب كيلاني (2007) - إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

كما أن كلمة إستراتيجية يقابلها في الانجليزية "Strategy"، و التي هي مشتقة من الأصل اللاتيني "Srategos" و التي تعني فن القيادة و إدارة المعارك. كما أوردت الباحثة تعريفاً لـ Mintez Berg و الذي يعتبر الأكثر دقة، حيث ينظر إلى "الإستراتيجية" باعتبارها "خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، وتصور لوجهة مستقبلية" (كيلاني، 2007).

أما في بحثنا هذا فقد ركزنا على مصطلح "أساليب" كمرادف لمصطلح "استراتيجيات" اتخاذ القرار وهو المصطلح المستخدم في كل الفقرات والعناصر من بداية البحث إلى نهايته، وفيما يلي نورد بعض التعاريف لها.

فقد عرف كل من Scott & Bruce (1995) أساليب اتخاذ القرار على أنها نمط الاستجابة المكتسب و المعتاد الذي يظهره الفرد عندما يواجه موقفاً يتطلب اتخاذ القرار، و هو ليس سمة شخصية بل هو ميل قائم للتفاعل بطريقة معينة في سياق معين يستوجب اتخاذ القرار.

أما Harsen (1979) فيعرف أساليب اتخاذ القرار على أنه النمط المعتاد لدى الفرد في عملية اتخاذ القرار، فيما يخص طريقة تلقي المعلومات و الاستجابة لها (مثير-استجابة). كما يشير Driver & all (1993) إلى أن أسلوب اتخاذ القرار هو عادة مكتسبة و أن الاختلاف الرئيسي بين أساليب اتخاذ القرار يتعلق بكمية المعلومات التي تجري معالجتها لدى الفرد أثناء عملية اتخاذ القرار و هذا في ظل عدد البدائل المتاحة، كما افترضوا أن للفرد أسلوبان لاتخاذ القرار، أسلوب أساسي و أسلوب ثانوي (Thunholm, 2003, p 932).

و يشير لعويسات (2003) إلى ان أساليب اتخاذ القرار تتعدد من الأسهل الى الأصعب من حيث الجهد و الوقت و التكلفة، وان استخدام احد هذه الأساليب دون الاخرى يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير، و عموما يمكن القول بأنه لا يوجد اسلوب او مجموعة من الأساليب تعتبر افضل من غيرها و يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل ان كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه (لعويسات، 2003، ص71).

و انطلاقا مما سبق يمكننا تعريف استراتيجيات اتخاذ القرار على انها مجموعة من الأساليب الكيفية التي يستخدمها الفرد في سبيل الوصول إلى اختيار البديل الأمثل، في سياق تنظيمي معين، و هذه الأساليب هي: الأسلوب العقلاني، الأسلوب الحدسي، الأسلوب الاتكالي، الأسلوب التجنبي، الأسلوب العفوي و الأسلوب الاجتماعي.

2.2 تصنيف استراتيجيات اتخاذ القرار.

عند تطرقنا لهذا العنصر من الدراسة، لاحظنا ان ليس هناك اتفاق بين الباحثين حول عدد أساليب اتخاذ القرار، فهناك من قسم هذه الأساليب الى مجموعتين، أساليب تقليدية وأساليب غير تقليدية لاتخاذ القرار، وهناك من الباحثين من قسمها الى أساليب كمية وغير كمية وهناك من ذكر ان هناك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرار، كما ان هناك من الباحثين من اقر انه توجد الكثير من الأساليب وقام بجمعها في أربعة أنماط او تقسيمات.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

1.2.2 التصنيف الاول: أساليب كمية وأساليب كمية.

ذكر العويسات (2003) انه يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرار إلى قسمين وهما:

1.1.2.2 الأساليب الكيفية وتندرج تحتها:

- اسلوب الحكم الشخصي او البديهية.
- اسلوب الحقائق.
- أسلوب التجربة.

- أسلوب الآراء او الأسلوب الديمقراطي.

2.1.2.2 الأساليب الكمية وهي التي تعتمد على لغة الأرقام من تحليل للبيانات او المعلومات

وتتدرج تحتها:

- بحوث العمليات، ومن أدواتها البرمجة الخطية، والرموز المنطقية، ونظرية القيمة ونماذج مونت كارلو.

- استخدام النماذج.

- نظرية المباريات.

- أسلوب التماثل (لعويسات، 2003)

2.2.2 التصنيف الثاني: أساليب تقليدية وأساليب علمية.

1.2.2.2 الاساليب التقليدية وهي التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، فهي لا تتبع المنهج

العلمي الدقيق في اتخاذ القرارات وتتدرج تحتها الاساليب التالية:

- أسلوب الحكم الشخصي Intuition .

- أسلوب الخبرة و المعرفة Experience and Knowledge .

- أسلوب اجراء التجارب Experimentation .

- أسلوب الحكم الجماعي (دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها).

2.2.2.2 الأساليب العلمية وهي التي يتم الاعتماد فيها على النماذج الرياضية والحاسبات

الالكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول الى القرار المناسب في معزل عن

الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية، ومن أهمها ما يلي:

- بحوث العمليات Operations Research .

- نظرية الاحتمالات Probability theory .

- أسلوب شجرة القرارات Decision Tree .

- نظرية المباريات الإدارية Game theory .
 - أسلوب التحليل الحدي Marginal Analysis .
 - أسلوب دراسة الحالات Case Study .
 - أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming (جلدة، 2009).
- 3.2.2 التصنيف الثالث: تقسيم أساليب اتخاذ القرار الى ثلاثة أساليب.**

1.3.2.2 الأسلوب المتروي.

بحيث يميل أصحاب اتخاذ القرار من هذا النوع الى التروي والتفكير بعمق وإحصاء جميع البدائل، وجمع كل المعطيات المتعلقة بالموقف قبل اتخاذ القرار، فهم يعتمدون على التحليل المنطقي لكافة المعطيات والآثار التي ستترتب على قرار ما، فينتج عن ذلك اختيارهم للبديل الأمثل الذي يحقق أقصى الأهداف الممكنة لمتخذ القرار.

2.3.2.2 الأسلوب المتسرع.

وقد اعتبر هذا الأسلوب اقل نجاعة لان متخذي القرار المتسرعين يميلون الى استخدام اساليب حدسية او عفوية او أكثر اندفاعية، فغالبا ما تعتمد قراراتهم على العاطفة والشعور والتخيل وعلى ما يبدو لهم صائبا في تلك اللحظات، دون ان يصرح متخذ القرار بهذه الطرق ومع ذلك فانه يبدي مسؤوليته اتجاه القرار الذي اتخذه.

3.3.2.2 الأسلوب المتردد.

بحيث يبدي أصحاب هذا النمط مستوى مرتفعا من التفكير ومستوى منخفضا من الالتزام، وفي هذه الحالة فان الفرد متخذ القرار يبدو منهمكا وبشكل جدي بتقصي أسباب المشكلة والحلول المحتملة لها، الا انه ليس لديه القدرة على اتخاذ قرار ثابت ومستقر حيال الموقف الذي ينبغي عليه اتخاذ القرار بشأنه، فقد يقضي الفرد الكثير من الوقت في التفكير بالمشكلة والحلول الممكنة ثم يتخذ قرارا ما اتجاهها، الا انه قد يغيره أكثر من مرة او قد يتجنب الموقف ولا يتخذ قرار حياله (الختاتنة، 2012، ص 267-268).

4.2.2 التصنيف الرابع: تقسيم أساليب اتخاذ القرار في أربعة مجموعات.

ترى الحوراني (2013) انه يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرار في أربعة أنماط رئيسية كما يلي:

1.4.2.2 النمط الأول.

حيث يقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أربعة وهي:

- الأسلوب الاتوقراطي او الاستبدادي.

- الأسلوب الديمقراطي.

- الأسلوب التشاوري.

2.4.2.2 النمط الثاني.

- الاسلوب التوجيهي.

- الاسلوب التحليلي.

- الاسلوب التجريدي.

- الأسلوب السلوكي.

3.4.2.2 النمط الثالث.

- الأسلوب المنطقي (العقلاني).

- الأسلوب الحدسي.

- الأسلوب ألاتكالي.

- الأسلوب التجنبي.

- الأسلوب العفوي.

وفيما يلي شرح لهذه الأساليب حسب كل نمط.

النمط الأول.

1. الأسلوب الأوتوقراطي (استبدادي).

في صناعة القرار، المدير يمتلك القرار وله السيطرة الكاملة وله أيضا مسؤولية كاملة عن نتائج هذا القرار اذا كانت جيدة أو سيئة، و لا يسأل عن أية اقتراحات أو أفكار من مصادر خارجية، يجمع المعلومات اللازمة من أتباعه، و مزايا هذا النمط ان القرار يكون سريعا جدا و وجود المسؤولية الشخصية عن النتائج، فاذا وجدت حالة الطوارئ يكون النمط الاستبدادي هو الخيار الأفضل، ومن المساوى ان القرار يتأثر بشخصية الموظف، و اذا كانت نتائج القرار غير إيجابية، يفقد المدير مصداقيته لدى أعضاء المنظمة.

ومن السمات المميزة لهذا النوع من الإدارة ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل.
- الإصرار على طاعة المسؤولين والاستبداد بالرأي واستخدام التخويف والترهيب.
- هي شخصية غير ودية في أسلوبها.
- تلنزم بحرفية الإجراءات ولا تحيد عنها.
- دورها هو الدور الرئيسي اذ تقوم بجميع الأعمال الفنية الهامة اما دور المرؤوسين فهو دور ثانوي فلا يقومون باي عمل الا باستشارتها.
- ينعدم الحوار بينهما وبين العاملين وخاصة بالأمر ذات الصلة بالعمل.
- تضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل سيرا منتظما ودقيقا.
- لا تهتم بعقد الاجتماعات الدورية للتشاور مع العاملين.
- تقوم على فكرة الزعامة وغالبا ما تتعرض العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين لشتى الأضرار.
- إن أهم ما يميز هذه الشخصية هو الحزم والانضباط في الإدارة والعمل.

- عدم تقبل هذه الشخصية للنقد الموضوعي او التراجع عما يصدره من تعليمات حتى وان أدرك انها تعليمات غير صحيحة.

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر على ان اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين قد يحدث خطأ كبيرا وسلبية في إنتاج القرارات، كما يفقد المرؤوسين الشعور بالرضي والفخر المصاحب للمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو. ان العاملين تحت رئاسة النمط الأوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف والقلق مع انعدام الرقابة الذاتية، بينما يؤكد الفكر المعاصر على ان الفرد اذا توافرت لديه الحرية و المسؤولية، فانه يكون قادرا على الابتكار و تحقيق ذاته و الالتزام بقيم عليا و يراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة للكل.

2. الأسلوب الديمقراطي.

في القرار الديمقراطي يتخلى المدير عن الملكية والسيطرة على القرار ويسمح للمجموعة بالتصويت، وأغلبية الأصوات سوف تقرر العمل، من مزاياه ان القرار سريع لحد ما ويقدر معين من المشاركة، ومن عيوب هذا الأسلوب انه لا يتضمن أي مسؤولية، فلا أحد من الأفراد مسئول عن النتيجة، وفي الواقع المجموعة لا تشعر بمسؤولية حقيقية لان بعض الأعضاء سيقولون انهم لم يصوتوا على القرار، و عدم وجود المسؤولية الفردية و الجماعية ينمي هذا النمط من اتخاذ القرار في غالب الأحيان، و من سماته:

- تسوده العلاقات الإنسانية السليمة.
- الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الدفع بالعمل للتقدم.
- السلطة ليست مصدر قوته.

3. الأسلوب التشاوري.

هو مزيج من أساليب الإدارة الاستبدادية والإدارة الديمقراطية على حد سواء، فهذه النوعية من المدراء يشاورون موظفيهم ويأخذون بعين الاعتبار آراءهم عندما يتعلق الأمر بمهام العمل ذات الصلة، وبعد ذلك فالقرار النهائي بشأن كيفية المضي قدما يترك للمدير، و يعتقد انه واحد من افصل أساليب الإدارة، اذ انه يساعد على تحفيز الموظفين بوجهات نظرهم و آرائهم و يجمعهم كفريق، و تكون المشاورة بطريقة فردية او جماعية و في النهاية يصدر المدير القرار بنفسه.

4. أسلوب المشاركة.

للمشاركة في صنع القرارات الإدارية أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (الحوارني، 2013).

وتجدر الإشارة هنا إلى ان اغلب مدراء المدارس الابتدائية الذين اجرينا معهم المقابلات في إطار الدراسة الاستطلاعية، هم على دراية بالأسلوبين الأخيرين (الاستشاري والتشاركي)، اما الأسلوب الاستبدادي فقد صرح العديد منهم ان "زمن الأسلوب الاستبدادي والانفراد بالسلطة قد ولى دون رجعة".

النمط الثاني:

وتقسم فيه أساليب اتخاذ القرار الى أربعة.

1. الأسلوب الإيعازي او التوجيهي:

الأشخاص من هذا النمط تفكيرهم بسيط و لا يستطيعون التعامل مع المواقف الغامضة، بل يركزون على القرارات الفنية التي تحتاج للسرعة و الدقة مع وجود عدد محدود من البدائل في الوقت نفسه، و هم دائما يفضلون استقبال و تقديم المعلومات بشكل شفهي، يحبون الهيمنة على الآخرين و يميلون أكثر الى النمط الاستبدادي، و هم في ذلك يركزون على التنظيم و الصرامة و العدوانية، و توجهاتهم نحو المنظمة دائما قصير المدى و له ضوابط شديدة، كما ان لديهم الدافع لتحقيق النتائج و لكن في الوقت نفسه يحتاجون إلى الأمن و المكانة الرفيعة، فأصحاب هذا الأسلوب في اتخاذ القرار يتصفون بتركيزهم على التوجيه الداخلي (Internal Orientation) .

2. الأسلوب التحليلي:

يتميز اصحاب هذا الأسلوب بسعة الصدر والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة بقدرة أكثر من غيرهم، فتفكيرهم أكثر تعقيدا من غيرهم.

فهم دائما يحتاجون إلى المزيد من المعلومات و التفحص للبدائل المتاحة لأنهم يركزون على القرارات الفنية، وهم يتميزون بالقدرة على التكيف و التعامل مع المواقف الجديدة، وعليه فهم يستمتعون أكثر في التعامل مع مختلف المواقف و لا يستعجلون اتخاذ قراراتهم بل يسعون لتحقيق الأفضل دائما، كما أنهم يفضلون التقارير المكتوبة. أكثر ما يميز أصحاب هذا الأسلوب هو حب المناصب و الأنا العالية (حب الذات)، و غالبا ما يحتلون أعلى المناصب في المنظمات التي يشتغلون فيها، و حتى أنهم يبدؤون شركاتهم الخاصة. و رغم أنهم ليسوا سريعين في اتخاذ القرارات، فهم يستمتعون بالتنوع و يقبلون التحديات و يتفحصون كل التفاصيل في السياق التنظيمي للموقف، قبل اتخاذ أي القرار.

3. الأسلوب التجريدي (المفاهيمي):

يتصف متخذ القرار في هذا الأسلوب بالتوجه الإنساني و التعقيد المعرفي العالي المستوى، و عادة ما يكون متخذ القرار مفكرا و ليس فاعلا، اي يميلون الى التأمل و التفكير اكثر من ميلهم إلى الأفعال، لذا ينشأ عندهم الثقة و الانفتاح في علاقاتهم و تعاملهم مع الآخرين، كما أنهم يتشاركون الأهداف مع مرؤوسيههم، متمسكون بالمثل العليا والأخلاق والقيم، هم مبدعون و يتقهمون العلاقات المعقدة بأريحية، يجمعون المعلومات من مصادر متعددة، أخذين بعين الاعتبار كل البدائل الممكنة، ملتزمون لأبعد الحدود، ويقدررون الثناء والتقدير والاحترام وهم يفضلون السيطرة الفضفاضة على استخدام القوة والسلطة كما انهم يظهرون المشاركة في اتخاذ القرار ويتميزون بانصراف اهتمامهم نحو المدى البعيد ومحاولة استنباط الحلول الإبداعية.

3. الأسلوب السلوكي.

ذو توجه ودي معاون (يهتم براحة المرؤوسين)، فأصحاب هذا النمط لديهم اهتمام اجتماعي كبير في العلاقات بالمنظمات، فكرهم اقل تعقيدا، يسهل التواصل معهم، فهم دبلوماسيون ومقنعون، عادة ما يدعمون المشورة و يتقبلون اقتراحات الآخرين، تركيزهم قصير المدى، يتواصلون مع مرؤوسيههم عن

طريق الاجتماعات، يتجنبون الصراعات ويتقبلون فكرة فقدان السيطرة، يقبلون التسويات كما انهم متعاطفون، يطلبون رضى من حولهم ولكنهم قد لا يكونوا أهلا للثقة (leele & all, 2013).

النمط الثالث:

وفيه تقسم أساليب اتخاذ القرار إلى خمسة وهي:

1. الأسلوب العقلاني(المنطقي):

يتسم هذا الأسلوب بالبحث الدقيق عن البدائل وتقييمها منطقيا، فمتخذ القرار له القدرة على تحديد المشكلة بوضوح وليس لديه أي تنازع في الأهداف، ومستخدمي هذا النوع من متخذي القرار يركزون على خلق مفهوم واضح لكيفية التعامل مع المعلومات ويفترضون دائما ان المعلومات المتوفرة دقيقة وموثوقة، و هم يحاولون ترسيخ طريقة معينة للاختيار بين البدائل، بحيث تكون هذه الطريقة مثالية و يمكن تطبيقها في كل المواقف، و الفكرة السائدة ضمن هذا الأسلوب هو وجود حل امثل و وحيد و وظيفة متخذ القرار هي العثور على هذا الحل.

2. الأسلوب الحدسي:

يعرف الحدس على انه "القدرة على فهم الشيء حالا دون الحاجة الى استنتاج منطقي"، ويتميز أنصار هذا الأسلوب بالاعتماد على الحس الداخلي والانطباعات والمشاعر في اتخاذ قراراتهم، وهذه الإستراتيجية عادة ما يستخدمها أفراد ذوي الخبرة المهنية العالية في مجال ما، ويعتبر هذا النمط ان المعلومات حساسة تعتمد صحتها على الحدس والانتباه للتفاصيل أثناء تدفق المعلومات وتحليلها تحليلًا منهجيا، كما يميل للانفتاح على كل الخيارات.

3. الأسلوب الاتكالي:

يتسم هذا الأسلوب بالبحث عن النصيحة و التوجيه من الآخرين قبل اتخاذ القرارات المهمة، و تلازم الفرد متخذ القرار فكرة "التوجيه الخارجي" بحيث يسود لدى الفرد الاعتقاد ان مصير الفرد لا يمكن التحكم فيه ذاتيا، بل من المرجح ان يرتبط باتخاذ القرارات الاعتمادية، حيث يتم القاء مسؤولية اتخاذ القرارات على الآخرين (Scott & Bruce, 1995, p 822).

4. الأسلوب التجنبي:

يتسم هذا الأسلوب بمحاولات تجنب اتخاذ القرار (Scott & Bruce, 1995, p 820) ، ان صناع القرار المتجنبين ببساطة لا يريدون اتخاذ القرارات، و قد ينتج عن هذا عدم الثقة في قدرة المرء على اتخاذ القرارات، و يعززه الاعتقاد الخارجي بعدم القدرة على السيطرة على أحداث الحياة (Scott & Bruce, 1995, p 822). هذا الافتقار الى الثقة بالنفس قد يجعل الافراد يؤجلون اتخاذ قراراتهم و يسلمون مسئوليته الى الآخرين آملين ان ينجز العمل بشكل مرضي دون ان يكون على عاتقهم اية أعباء فيما يخص عملية اتخاذ القرار ككل.

5. الأسلوب العفوي:

لاحظ بروس ان صانع القرار الفوري لديه شعور بالفورية من خلال الرغبة في الدخول في عملية اتخاذ القرار في اقرب وقت ممكن، فمتخذ القرار عادة ما يكون غير صبور و يتميز بالتلقائية و العفوية (Scott & Bruce, 1995, p 823).

و مما لاحظناه حين تطرقنا لهذا العنصر - تقسيم أساليب اتخاذ القرار -، هو ان هذه الأنماط او التقسيمات هي في حد ذاتها مقاييس لقياس أساليب اتخاذ القرار، فنجد النمط الرابع على سبيل المثال، هو نفس المقياس العام لأساليب اتخاذ القرار General Decision-Making Scale المعروف اختصارا ب GDMS المصمم من طرف سكوت و بروس Scott & Bruce (1995)، و المتكون من خمسة أبعاد رئيسية (خمسة أساليب: الأسلوب العقلاني، الحدسي، الاتكالي، التجنبي و الأسلوب العفوي)، فقد تم استخدامه لقياس أساليب اتخاذ القرار في العديد من الدراسات كدراسة زية و رشيد (Zia & Rachid, 2020)، دراسة بافولار و اولقا (Olga and Bavolar, 2015)، و دراسة الحوراني (2013).

كما ان النمط الثاني و الذي يضم اربعة اساليب (الاسلوب الایعازي او التوجيهي، الاسلوب التحليلي، التجريدي و الاسلوب السلوكي)، يماثل مقياس اساليب اتخاذ القرار المطور من طرف رو و بولقاريدز Rowe and Boulgharides (1992)، و هو المستخدم في العديد من الدراسات كدراسة ليلي و اخرون (leele & all, 2013)، و دراسة ازييسكا و اخرون (Azeska & all, 2017).

3.2 أساليب اتخاذ القرار حول العالم.

1.3.2 اساليب اتخاذ القرار في الولايات المتحدة الأمريكية.

أسلوب اتخاذ القرار لدى الأمريكيين يعكس اهتمامهم بتحقيق الهدف، كما انهم يميلون لصنع القرارات التي تتلاءم مع التحديات و تخلق الفرص التي تميزهم عن الآخرين، و بشكل عام فان الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية لديهم ميل لتحليل المواقف و شرح المفاهيم التي تؤدي لحلول محتملة، ويميلون للتأثير في هيكل السلطة التنظيمية و ذلك من اجل تحسين الأداء المهني لديهم، و هذا النمط يشجع عملية اتخاذ القرار و ينظمها و يضيف عليها صفة رسمية، فالأمريكيون يؤيدون فكرة الاستفادة من المنصب الإداري في السلم الهرمي، بحيث يمكن للفرد ذو السلطة الإدارية ان يلغي أي قرار تم اتخاذه دون استشارة الجميع، و نمط اتخاذ القرار الأمريكي وسطي بين الأسلوب التشاوري و الأسلوب الأوتوقراطي (Maris, 2006).

2.3.2 أساليب اتخاذ القرار في أوروبا.

في النموذج الأوروبي، يميل الأفراد لاتخاذ القرار في مجموعات بغية الوصول الى الموافقة الجماعية عليه اكثر من ميلهم الى اتخاذ القرار إتباعا لأوامر مدير بعينه، و حسب (اندر و كاكاباوس) البروفيسور في جامعة قرانفيلد، فقد وضع أربعة أساليب رئيسية لاتخاذ القرار في أوروبا و هي:

1. الاعتماد على الموافقة الجماعية في فنلندا والسويد.

2. الادارة عن بعد في فرنسا.

3. توجيه العمل نحو هدف مشترك (ألمانيا والنمسا).

4. القيادة من المقدمة (المملكة المتحدة البريطانية واسبانيا).

يستخدم المدراء التنفيذيون في فنلندا والسويد نمط المرافقة الاجتماعية في إدارة القوى العاملة أي يتم اتخاذ القرار بناء على توافق آراء الجميع بدون الاعتماد على مركزية السلطة، وفي بريطانيا، نجد ان اتخاذ القرار يتم بطريقة أبطأ منها في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في ألمانيا فان الأفراد يظهرون اختلافا واضحا في التعامل في العلاقات الاجتماعية بالمنظمات، لذلك من الضروري ان يفهموا ماهية صلة الفرد بهم، و يعد مدى إتباع الفرد لبروتوكولاتهم هو المعيار الهام لبناء و توطيد العلاقات التجارية. تعرف ألمانيا بتنظيمها الشديد، فالقرارات عندهم تتخذ في القمة، ثم تترجم الى خطوات عملية صارمة و شاملة، يجب تنفيذها بالتدقيق، كما يجب تجنب أسلوب المواجهة و وسائل الضغط التي تعتبر معيقة للإنتاج، و طالما اتخذ القرار فلا سبيل لتغييره (طعمه، 2006) .

3.3.2 أساليب اتخاذ القرار في الصين واليابان:

أساليب اتخاذ القرار عند اليابانيين والصينيين تعكس اهتمامهم بالانتماء والعلاقات والروابط، و هذا يؤثر في قدرة الإداري على تغيير الهيكل الاجتماعي والاستجابة للمنافسة والتحديات، كما ان اليابانيين يتبنون القرارات التي حصلت على إجماع الكل، و هذا يعني ان كل فرد يجب ان يكون قد وافق على الفكرة قبل اتخاذ أي إجراء، و الأسلوب الياباني في اتخاذ القرارات يركز على فهم الحلول و البدائل المتعددة و ليس على طريقة واحدة فقط.

اما أسلوب اتخاذ القرار لدى الصينيين فانه يبدو معتمدا على التدرج الهرمي في السلطة، فهم يتجهون الى مناقشة الموظفين حول أفكارهم، و لكن اتخاذ القرار يعود الى المدراء أنفسهم، و يوجد تباعد بين السلطة و الموظفين (Tuija, 2010).

4.3.2 أساليب اتخاذ القرار في الشرق الأوسط:

منطقة الشرق الأوسط ليست متجانسة، اذ ان سكانها ليسوا من العرب فقط، بل هناك الأكراد و الإيرانيون و الأتراك، كما ان هناك العديد من مظاهر الإسلام في جميع أنحاء المنطقة التي تعيش جنبا الى جنب مع المسيحيين كما في مصر و لبنان و سوريا. في الشرق الأوسط، نجد ان المدراء العرب لديهم تقاليد طويلة في عملية اتخاذ القرار بالأسلوب الاستشاري، بدعم من القرآن الكريم و الأحاديث النبوية الشريفة، و هذا التشاور يحدث بين متخذ القرار مع فرد آخر اكثر من التشاور الذي يكون مع المجموعة. ان قطاع الأعمال بالشرق الأوسط يميل إلى ان يكون التعامل فيه بطريقة شخصية للغاية وعلى الرغم من وجود مستوى معين من التشاور، الا ان اتخاذ القرارات النهائية يكون من قبل القادة فقط في الغالب.

ففي دراسة حول أساليب اتخاذ القرار لدى المدراء التونسيين، أشارت نتائج الدراسة الى ان المدراء التنفيذيين في تونس يفضلون الأسلوب الاستشاري (Consultative) وهو نفس النمط الأكثر استخداما في كل من الكويت وإيران والمملكة العربية السعودية، اما الأسلوب الاستبدادي (Autocratic) فكان من اقل الأساليب استخداما، وهذا يعكس تأثير تفضيل القيم والمعتقدات الإسلامية والقوانين الإسلامية بتعزيز التشاور في تسيير جميع جوانب الحياة. فهذه النتائج تشكل

دليلا على ان الدين و التقاليد و الثقافة تشكل عاملا حاسما في فهم الممارسات الإدارية، و فهم أساليب اتخاذ القرار (Boussif, 2010).

الفصل الثالث

جودة حياة العمل

تمهيد

1 جودة حياة العمل.

1.1 مفهوم جودة حياة العمل.

2.1 علاقة جودة الحياة العامة بجودة حياة العمل

3.1 التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل

4.1 نماذج جودة حياة العمل

5.1 أساليب قياس جودة حياة العمل.

6.1 انخفاض مستوى جودة حياة العمل.

7.1 برامج جودة حياة العمل ومعيقات تطبيقها.

8.1 ممارسات لتحسين جودة حياة العمل.

2. جودة حياة العمل عند مديري المدارس الابتدائية.

1.2 أهمية جودة حياة العمل لمديري المدارس الابتدائية.

2.2 أبعاد جودة حياة العمل عند مديري المدارس الابتدائية.

تمهيد:

تعتبر جودة حياة العمل (Quality of Work Life) QWL مفهوماً مهماً وحديثاً يثير اهتمام الباحثين والممارسين في علم النفس العمل والتنظيم على حد سواء، ففهم هذا المفهوم والعمل على تحسينه يمثل تحدياً كبيراً في سياق العمل الحديث. يتعلق هذا المفهوم بكيفية تأثير بيئة العمل بأبعادها المختلفة على الحياة الشخصية والمهنية للأفراد، وإذا نظرنا إلى واقع الحياة اليومية، سندرك أننا نقضي معظم وقتنا في مكان العمل وأنه يمثل جزءاً كبيراً من حياتنا، وبالتالي، يصبح من الضروري فهم كيفية تحسين جودة تلك الجوانب المختلفة في مكان العمل، وهذا من خلال تحديد مختلف العوامل المحددة لهذه الجودة والتعرف على مستوياتها عند العامل عموماً وعند مدير المدرسة الابتدائية خصوصاً.

1. جودة حياة العمل.

1.1 مفهوم جودة حياة العمل.

1.1.1 مفهوم الجودة:

تعرف الجودة Quality لغوياً بأنها المقابلة و الاتفاق و المطابقة، و يرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualitas، و تعني طبيعة الشخص أو طبيعة البشر و درجة الصلابة، و قديماً كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة و الإتقان في البناء (أبو النصر، 2015، ص 25).

2.1.1 مفهوم جودة حياة العمل :

لقد تعددت وتنوعت تعريفات جودة حياة العمل حسب وجهة نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، و من بينها تعريف الجمال (2019) الذي يرى أن جودة حياة العمل هي استجابة المنظمة لأفضل الأساليب التي تساعد على تحسين بيئة العمل و تخفيض التوتر و ضغوط العمل، و تمثل الاحتياجات البشرية التي تحقق التنمية الشاملة سواء تنظيمياً أو اجتماعياً أو صحياً أو اقتصادياً، بهدف رفع مستوى الفرد مادياً و معنوياً مما ينعكس إيجابياً على الفرد والمنظمة.

أما عمران (2020)، فيرى أن جودة حياة العمل هي: "مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

وتعرف جودة حياة العمل كذلك على أنها: "الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة" (إسماعيل، 2016).

و يرى المغربي (2004) ان جودة حياة العمل تعني " ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل .

كما يمكن تعريف جودة حياة العمل أيضا على أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة لتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. (خليل إسماعيل، 2014، ص63)

وذكرت القهيري (2019)، ان جودة الحياة العمل (QWL) عبارة عن محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة، والتي تتمثل في:

- التصميم الجيد للوظائف.
- جودة نظام الأجور و المكافآت.
- السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير الصحة و السلامة المهنية للموظفين.
- العلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم (القهيري، 2019، ص77).

في حين يرى Bagus& all (2022) ان هناك خمسة ابعاد سيكولوجية مكونة لمفهوم جودة حياة العمل (QWL) وهي: الثقة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام، فرص الترقية والتعلم، والاحترام.

وفي نفس السياق، يشير بن عيسى (2019)، ان تعريف عليان (2014) شامل وواضح لجودة حياة العمل، حيث ذكر انها شعور الفرد بالرضا، والسعادة، والرفاهية، والقدرة على اشباع حاجاته من خلال

ثراء البيئة، ورفي الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية، والنفسية، والاجتماعية، الاسرية، والتعليمية مع حسن ادارته للوقت والاستفادة منه.

و انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن جودة حياة العمل مجموعة من البرامج المتكاملة المستمرة و المخطط لها من طرف المنظمة التي تستهدف تحسين كافة جوانب الحياة الوظيفية و الشخصية لموظفيها، و تتمثل هذه الجوانب في ستة ابعاد هي: الأجور و المكافآت المالية، جماعة العمل، و المشاركة في اتخاذ القرار، و اسلوب الرئيس في الإشراف ، و خصائص الوظيفة، و ظروف العمل المادية.

كما يمكننا ان القول ان هذه الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل ليست ثابتة عند الجميع، فهي مرتبطة بمدى إدراك الأفراد لها (جودة حياة العمل المدركة)، فهي قد تزيد و قد تنقص من ناحية العدد، و ذلك بسبب الفروق الفردية الموجودة بين الأفراد من جهة، و بسبب اختلاف البيئات المهنية من جهة اخرى، فالمتغيرات الموجودة في المؤسسات العمومية ليست نفسها الموجودة في المؤسسات الخاصة، كما ان الوضع الاجتماعي و الاقتصادي للدولة يساهم بشكل او بآخر في تشكيل أبعاد هذا المفهوم لدى الأفراد، فالبعد المهم عند الفئات المهنية في مجتمع ما، قد يكون غير مهم في مجتمع اخر و قد تجاوزه الزمن (كالأجور و المكافآت المادية مثلا، اذا قارناها في دول العالم الثالث و الدول المتقدمة).

2.1 علاقة جودة الحياة العامة بجودة حياة العمل.

هناك من الباحثين من يرى أن جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة، من خلال تحسين ظروف العمل وهذا ما ذهب إليه Litwin (1999)، عندما قال ان جودة الحياة لا تقتصر على تقليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط، بل يتعدى ذلك الى تنمية النواحي الإيجابية. ويشير Barger (1998) أن بعض الدراسات فيما يخص جودة الحياة تناقش المستوى الوظيفي للفرد، وتقييمه لشخصيته في تأثيرها على جودة الحياة، أما Evans & Romany (1996) فيعتبرون أن الرضا يولد الشعور بالراحة النفسية والجسدية للأفراد و التأكيد على العلاقة بين الرضا المهني و جودة حياة الافراد الاصحاء.

وهذا ما اشار اليه Dupuis & Autres (2000) عندما أعطى تعريفا عاما لجودة الحياة في قوله إنها المستوى الذي بلغه الشخص في تنظيم وترتيب أهدافه، وقد اعتمد كل من Marcel & Depuis (2006) هذا التعريف النسقي واستعمله في تعريف جودة الحياة في العمل مقترحا استعمال

استقصاء مكون من 33 مجالا لإعطاء تعريف عام لجودة الحياة الوظيفية، مما يعني أن جودة الحياة الوظيفية هي امتداد لجودة الحياة بشكل عام (أورد في بن خالد وبو حفص، 2015، ص124).

3.1 التطور التاريخي لمفهوم جودة الحياة في العمل.

يشير العنزي والفضل (2007) إلى أن التركيز على مفهوم نوعية حياة العمل، ظهر لأول مرة من خلال انعقاد مؤتمر دولي عنه في عام (1972)، و ذلك بحضور أكثر من (55) مشاركا أغلبهم من الأكاديميين، و كان ذلك في المؤتمر الدولي حول علاقات العمل، ليتواصل الاهتمام بهذا الموضوع من خلال المؤتمر الثاني الذي عقد عام 1982، و الذي حضره ما يقارب أكثر من (150) متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية و النقابات و الإدارات إلى برامج نوعية حياة العمل، لأنها أكثر من البرامج التي تستخدم لتطوير و تحسين الإنتاجية، و كذلك تهتم بتحسين مجالات العمل و ذلك من خلال الاهتمام بما يأتي:

- جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.
- خلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم.

ومع سياسات التغيير والتطوير التنظيمي التي شهدتها منظمات العمل في العالم وما واكبها من خوف لدى العمال من فقدان مناصب عملهم بسبب سياسات تقليص العدد التي طالت البعض منهم، وتخفيض سقف المزايا والخدمات الاجتماعية المقدمة للبعض الآخر منهم، حيث ظهرت مشكلة الانخفاض في مستوى الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العمال، مما دفع منظمات الاعمال الى البحث عن استراتيجيات فعالة لدفع التنافس بين العمال من خلال العمل على ترشيد أدائهم، وهكذا بادرت مؤسسات عالمية شهيرة كمؤسسة (General Motors) ومؤسسة (United Auto Workers) بتنفيذ برامج لتحسين و إصلاح ظروف العمل.

غير ان الاهتمام بجودة الحياة كما يشير المغربي (2004)، تضاعف بعض الشيء بعدها ليعود بقوة مع فترة التسعينيات لينصب على اشباع حاجات العامل الداخلية والخارجية مع ظهور استراتيجية إعادة الهندسة Reengineering للموارد البشرية، وإكسابها مهارات متنوعة في مجال التنافس المهني (1995, Lewis et all)، وهذا خاصة بعد النجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (Bowditch et Bueno، 1994).

ويمكن حصر الأسباب التي دفعت منظمات العمل في العالم الى الاهتمام بتحسين نوعية حياة عمل أفرادها الى انخفاض الجودة وشدة المنافسة والحرص على خلق عميل دائم، وهروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمي او النفسي)، بالاضافة الى انخفاض العوامل الاجتماعية والانسانية في بيئة العمل، كما ان التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لاشباع حاجات الافراد ، فتنغيرت احتياجات و طموح الافراد، واصبح الافراد اكثر استنارة و تعليما و وعيا مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا ايضا وليس مجرد كسب قوتهم من اجل المعيشة (1986.Klein, Gerald D).

4.1 نماذج جودة حياة العمل:

يرى الغندور (1999) أن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسة لجودة حياة العمل هي:

- الاتجاه الاجتماعي والأنثروبولوجي:

ويستند لبعض المؤشرات الاجتماعية مثل مستوى الدخل والحالة الاجتماعية ومستوى المعيشة وعدد أفراد الأسرة ونوع وطبيعة العمل.

- الاتجاه النفسي :

والذي ينظر أصحابه لجودة الحياة من خلال مفاهيم ذات صلة به مثل: الإدراك، والاتجاه، والقيم، ومستوى الطموح، والحاجات، ومستوى الرضا العام عن الحياة، ومستويات الرضا الخاص بجوانب الحياة المختلفة.

- الاتجاه الطبي :

والذي يتحدد من خلاله جودة الحياة وفق مستوى الصحة أو المرض ومدى قابلية الفرد للعلاج والحالة الجسمية والمزاجية للشخص، و مدى قدرته في حالة المرض على مزاولة أنشطة الحياة اليومية، و مستوى الخدمات العلاجية المقدمة للفرد (الغندور، 1999، ص149).

وتتدرج التناولات المختلفة حول جودة حياة العمل ضمن مدرستين:

الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات العمال، أما الثانية فتدرسها على أساس المقاربة التقنية الاجتماعية.

1.4.1 مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للعامل على نحو يجعله أكثر ارتياحا في العمل، ويرى هذا الاتجاه أن فلسفة الإدارة لا بد أن تدعم رغبة العامل في الانتماء لجماعة العمل والمؤسسة ككل، ويتم ذلك عن طريق إتاحة حرية التعبير للعمال والعمل على حل مختلف الصراعات والاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل. واقترح رواد هذا الاتجاه إعادة تقييم دور العمال في المؤسسة (المشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في العمل...)، من منظور يسمح بتحقيق الرفاهية في العمل وإشباع حاجاتهم الأساسية. ويرى Boisvert (1981)، Walton (1974)، Harrick and Maccoby (1972) أن تحقيق جودة الحياة في العمل في إطار هذا المنظور، يتم من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد وهي:

- وجود نظام تعويض عادل في توزيع عائدات وأرباح المؤسسة.
- وجود ظروف عمل آمنة وصحية وسليمة.
- إتاحة فرص التطور الشخصي للعمال، والديمقراطية في العمل من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات. (Larouche and Trudel, 1983, p570)

2.4.1 المقاربة التقنية - الاجتماعية :

يرى Emery & Trist (1982)، أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن ينطبق على طبيعة العلاقات بين العامل و بيئته المهنية، و يجب ان يسلط الضوء على أهمية جماعات العمل و الجانب الإنساني الذي غالبا ما يتم اهماله (Larouche & Trudel, 1983, p751).

ويؤكد أصحاب هذا النموذج على ضرورة الوصول بفعالية العمل إلى أقصى مستوياته، وذلك بالربط و التنسيق بين الجوانب الاجتماعية و الجوانب التقنية داخل المؤسسة و تعزيز التفاعل بين هذين الجانبين، فالجانب الاجتماعي يتمثل في العامل البشري الذي يشمل العلاقات الاجتماعية و نظم الاتصال و القيادة الإدارية و أنظمة التقويم و التقييم، و المكافآت و المهام و المسار المهني و ميكانيزمات التكيف و اندماج العمال داخل المؤسسة و استراتيجيات التعايش داخلها و الانتقاء و التكوين، بينما يشمل الجانب التقني سيرورات العمل (طرق العمل) و فرق العمل و وسائل العمل و برامج العمل، أي كل ما يمكنه أن يحول المدخلات إلى مخرجات. (Barnabé, 1993, p347)

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين مدرسة الموارد البشرية وبين المدرسة التقنية الاجتماعية، إلا أنهما مكملتان لبعضهما و متداخلتين، و في هذا السياق يؤكد جنكينز Jenkins (1981) على أن جودة حياة العمل مفهوم يشمل أنواع متعددة من البرامج و التقنيات و نظريات و أنماط التسيير

و تنظيم المؤسسات، هدفها الاستفادة القصوى من مهارات و قدرات العمال الفردية و الجماعية والعمل على إشباع حاجاتهم و الرفع من مستوى رضاهم المهني و التحسين من فعالية المؤسسات و الرفع من إنتاجيتها (1983،Larouche & Trudel, p571).

5.1 أساليب قياس جودة حياة العمل:

1.5.1 قياس جودة حياة العمل:

يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال العديد من المقاييس المشهورة والمستخدمة بكثرة (كما ذكرت في الدراسات السابقة)، مثل:

- مقياس ميتشكان (Michigan QWL Questionnaire) المترجم من طرف الباحث عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، و المتكون من خمسة أبعاد و هي: الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية، والامن الوظيفي.
- مقياس والتن Walton's QWL Questionnaire (1975) المتكون من ثلاثة ابعاد رئيسية وهي جودة العوامل المادية، جودة العوامل الاجتماعية، وجودة التوازن حياة-عمل.
- مقياس باقيس و آخرون Bagus& all (2022) الذي يتكون من خمسة أبعاد و هي المشاركة في اتخاذ القرارات، الاحترام، التعلم، الثقة و الاهتمام.
- قام الزوي (2022) بقياس جودة الحياة الوظيفية من خلال أربعة أبعاد و هي النمط القيادي و الإشرافي، الاستقرار و الأمان الوظيفي، التقدم و الترقى الوظيفي، التوازن بين العمل و الحياة.
- صممت الخليوي (2021) مقياس لجودة حياة العمل مكون من سبعة ابعاد هي العوامل المادية، ظروف العمل، ضغط العمل، التوازن بين العمل و المنزل، التحكم و التأثير في العمل، الرفاهية في العمل و البعد الأخير هو المسار الوظيفي للفرد.
- صمم بوحفص و آخرون Bouhafs& all (2019) مقياس يضم سبعة ابعاد و هي: الاحتياجات الاقتصادية، الاحتياجات المعرفية و الجمالية، احتياجات تحقيق الذات، احتياجات احترام الذات، احتياجات الإبداع، احتياجات الصحة و السلامة .

- كما اورد بوداود حسين (2018) انه تم تطوير مقياس منظمة الصحة العالمية لجودة الحياة The World Health Organization Quality of Life Scale والمعروف اختصارا ب: (100-WHOQOL) حيث كان في الأول مكونا من 100 بندا ليتم اختصاره فيما بعد (WHOQOL-BREF) ليضم 26 بندا فقط، و هو مقياس شامل مكون من اربعة ابعاد رئيسية (الصحة الجسدية، الصحة النفسية، العلاقات الاجتماعية، البيئة).

2.5.1 معايير قياس جودة حياة العمل

هناك العديد من أدوات قياس جودة حياة العمل، حيث اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث بقياس جودة حياة العمل، وان كانت قد اختلفت فيما بينها في معايير قياس جودة حياة العمل في منظمات الأعمال، ذكرها ماضى (2014)، وفيما يلي البعض منها:

اقترحت انديرا كانداسامي Indira Kandasamy (2009) قياس جودة حياة العمل عبر المقاييس التالية:

- معدلات دوران العمل.
 - معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.
 - درجة الرضا الوظيفي.
 - درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين.
- واعتبرت دراسة اسلام و سيانغثاي Islam, M.Z. & Siengthai (2009) انه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال عوامل (هيرزبرج) الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.
 - درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
 - سياسة الأجور.
 - سياسة الشركة.
 - مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.
- بينما توصل كليان كونمي وآخرون Kalayane Koonmee & all (2010) إلى معايير لقياس جودة حياة العمل كما يلي:

- الالتزام التنظيمي.

- الرضا الوظيفي.

- سيادة روح فريق العمل داخل المنظمات.

بينما ترى دراسة غارغ وآخرون (Garg.C.P..et al 2012) انه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال مقاييس كمية من جانب، و مقاييس وصفية من جانب آخر، وهي على النحو التالي:

- معدل دوران العمل.

- معدل الغياب الطويل.

- إنتاجية العمال.

- درجة الرضا الوظيفي.

نلاحظ مما سبق أن معايير قياس جودة حياة العمل تختلف من باحث إلى آخر طبقا للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث الوصول إليه، وللنتائج المراد الحصول عليها، وكذا لطبيعة عمل كل منظمة تجري فيها الدراسة، فالمنظمات الصغيرة الحجم ليست كما الكبيرة والمؤسسات الحكومية ليست كما الخاصة، كما ان المؤسسات الخدماتية (الإدارية مثلا) تختلف عن المؤسسات الإنتاجية (المصانع)، ذلك ان الفروق الفردية دائمة حاضرة وتلعب دورا في إدراك الأفراد لمفهوم جودة حياة العمل.

6.1 انخفاض مستوى جودة حياة العمل:

أشار ديشة Disha (2018) الى ان جودة الحياة في العمل تعتبر مهمة لتحفيز العاملين، و تعزيز التزام العمال اتجاه منظماتهم كما أنه وسيلة لتحسين الأداء، بل ان العاملين ينظرون إلى جودة الحياة المهنية على انه متغير مهم و وجوده بنسبة غير متوافقة مع تطلعاتهم يرتبط إيجابا مع نيتهم في مغادرة مؤسساتهم الى منظمات اخرى تهتم ببرامج جودة حياة العمل.

بينما يؤكد وارن وآخرون (Warren & all 2000)، و كذلك أيروس Aireus (2001) على أن تدهور جودة الحياة في العمل في جانبها المادي و التنظيمي و في جانبها النفسي و الاجتماعي (غياب أو ضعف الاستقلالية في العمل، ارتفاع متطلبات العمل، ضغط الوقت ...) يؤدي إلى ظهور الاضطرابات العضلية العظمية (TMS) (Trouble–Musculo Squellettiques) و الأمراض القلبية الوعائية (MCV) (Maladies–Cardio Vasculaires) و السرطانات المهنية

لدى العامل، كما يؤثر سلباً في صحته النفسية. ولقد أكد كرازاك و تيورال Karasek & Theorel (1990)، على أن ثلث مشاكل الصحة النفسية المرتبطة بالعمل ناتجة عن تدهور جودة محيط العمل، و حسب دوجور Dejours (1999)، فإن هذه الآثار تظهر على شكل:

- إجهاد وعدم التوافق لدى العامل.
- المعاناة النفسية التي يمكن أن تظهر على شكل خلل معرفي أو هذيان.
- تبني العامل لسلوكيات حادة وعنيفة نتيجة إحساسه بالعجز والإحباط.

أما فاندردواف وماييس Vander Doef & Maes (1999) فيحددان مشاكل الصحة النفسية للعامل في التوتر والقلق النفسي، والانقباض، والاضطرابات الوجدانية الحادة كالإكتئاب وغيره (الزروق، 2013، ص80).

كما أكد كل من بوردي و ريتشر Bourdu, Bertie & Richer (2016)، الى انه تم اثبات وجود ارتباط بين جودة حياة العمل و بين الاداء المهني في الكثير من الادبيات، و ينبغي علينا النظر الى التفاعل بين هذين المتغيرين باعتباره حلقة حميدة يجب تفعيلها، فجودة الحياة المهنية تشكل رافعة للقدرة التنافسية للشركات لأنها تسمح لها بحشد كامل لطاقات الموظفين و المنظمة على حد سواء، هذا من جهة و من جهة اخرى فان الاداء يعد شرطاً و مؤشراً لصحة الموظف، فضلاً عن كونه وسيلة لإيجاد الموارد التي يمكن تخصيصها لتحسين جودة الحياة المهنية، و من ثم فان جودة حياة العمل و الاداء يمكن ان يعزز كل منهما الآخر.

7.1 برامج جودة حياة العمل:

1.7.1 تطور برامج جودة حياة العمل:

لقد لخص جاد الرب (2008) أجيال برامج جودة حياة العمل من خلال جدول يوضح 3 أجيال بالنسبة لبعض العمليات وكيفية تطور هذه البرامج، وأضاف حايك (2011) بعض الفقرات بجانب أجيال هذه البرامج كما في الجدول التالي.

جدول رقم (4): أجيال برامج جودة حياة العمل حسب (حايك، 2011، ص32)

الجيل الثالث حتى (1990- الوقت الحاضر)	الجيل الثاني (1986-1990)	الجيل الأول (1972-1985)	الجيل شكل البرنامج
ليس هناك فصل بين جودة حياة العمل عن الهيكل التنظيمية القانونية-الهيكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعاً.	حدوث التكامل بين جودة حياة العمل والهيكل التنظيمي.	جودة حياة العمل تتكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي كبرنامج.	الهيكل: التكامل
لامركزية.	جزء مركزي وجزء غير مركزي.	هيكل جودة حياة العمل يكون مركزياً.	المركزية
يشمل كل الموظفين.	يشمل معظم الموظفين.	يعتمد هيكل جودة حياة العمل على موظفين مختارين.	المشاركة (دمج العاملين)
اعادة تحديد أدوار الإدارة وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل، و يتم إدارة المنظمة على كل المستويات.	تتراوح من مسؤولية جودة حياة العمل عن بعض القرارات لخاصة بالمدراء إلى مسؤولية المدراء عن كل القرارات اليومية.	صنع القرار امتياز إداري، و جودة حياة العمل تساهم في مدخلات صنع القرارات الإدارية.	العملية: صنع القرار
يحصل كل موظف على المهارات اللازمة ثم يقوم بالدور المطلوب.	تتم بطريقة لامركزية، الرقابة داخلية.	تقدمها المصادر الخارجية و بطريقة مركزية.	التسهيلات

التدريب و التعلم	يقدم مركزياً عن طريق المصادر الخارجية و يركز على التوجيه و تقديم المهارات المطلوبة للمنظمين.	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها و تركز على المهارات الخاصة بجودة حياة العمل لكل المشاركين.	يحدد التدريب داخلياً و يتسع ليشمل أي عميل أو عمل مرتبط بالمهارات المطلوبة.
علاقات الإدارة بالنقابة	العلاقة رسمية و تكون بين النقابة و الإدارة علاقة عداء و يمضي كثير من الوقت في بناء الثقة و الاحترام عن طرق الاتصالات غير الرسمية.	تتسع أدوار العلاقة بين الإدارة و النقابة، و أدوار العداء التعاون تكون متأرجحة بين الطرفين.	تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة و النقابة و يعاد تحديد الأدوار بوضوح.
المكونات والمضمون	ترتبط بالعمل و تُركز على بيئة العمل.	تتسع لتشمل بالإضافة إلى البيئة، النقابة، التخطيط، السياسات، و قضايا العمل اليومي.	لا فرق بين قضايا جودة حياة العمل و القضايا الأخرى، تدرس كل الأفكار و يتم بناء العقد وسياسة الشركة على جودة حياة العمل .

2.7.1 مراحل عملية تطبيق برنامج جودة حياة العمل:

حسب قهيري (2019)، فإن جودة حياة العمل هي عملية مستمرة تمر بمجموعة من المراحل المتكاملة:

- تحديد الحاجة الى برنامج تدريبي لتحسين جودة حياة العمل (QWL) : و تظهر هذه الحاجة

عند حدوث أخطاء او مشاكل في العمل مثلاً التأخر عن العمل او انخفاض الإنتاجية في العمل و

غيرها، و عند دراسة هذه المشاكل يجب تحديد جماعات العمل او الأقسام التي تعاني من هذه

المشاكل وكذا إمكانية حلها.

• تحديد الأهداف:

يجب تحديد أهداف البرنامج أولاً، والذي يبدأ عادة بعقد اجتماعات مشتركة بين الإدارة والموظفين، غرضها تعريف الموظفين بالبرنامج وكيفية تطبيقه ومزاياه، وتنتهي هذه الاجتماعات بتحديد واضح لهدف البرنامج الذي يركز عادة على تحسين الجودة، وتقليل الأخطاء في العمل مع ترشيد التكاليف.

• تحديد الأدوار والمسؤوليات:

من الواجب تحديد كل الجهات المرتبطة بالبرنامج والمسؤولية الملقاة عليها ومن أهم هذه الجهات إدارة الموارد البشرية، اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل. فيجب تحديد إرشادات واضحة لشرح سياسات العمل ومشاركة الموظفين والتي تعد شرطاً أساسياً لنجاح البرنامج.

• التخطيط لتنفيذ البرنامج:

يقوم المسؤولون عن تنفيذ البرامج بإعطاء مزيد من التفاصيل الخاصة بسياسة العمل، تتضمن الإجراءات حدود السلطة المعطاة لكل طرف، كيفية حل النزاع المتوقع بين الأطراف وكذلك وضع معايير لتقييم نجاح البرنامج.

• تدريب الأطراف المشاركة:

يحتاج الأمر إلى تدريب الأطراف المشاركة في البرنامج على معنى وأهداف البرنامج وسياسته وإجراءاته، وتركز برامج التدريب على المشاركة، وبناء روح الفريق والقيادة والاتصال، حيث أن التدريب ينمي المهارات اللازمة لنجاح البرنامج.

• تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الأداء:

يحتاج البرنامج إلى نظام كامل للمعلومات والقياس، يتم في هذا النظام جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، وتحليلها ووضعها في تقارير ذات معنى، ومن أهم المعلومات ما يرتبط منها بجودة مؤشرات الإنتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة.

• تزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة:

يجب تزويد كافة الأطراف بالمعلومات التي تهمهم، فالموظفون يرغبون في معلومات على مدى تقدمهم في الأداء.

3.7.1 معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل :

حسب أليس و بومبلي Ellis & Pompli (2002)، فإن أهم المعوقات لتحسين جودة حياة العمل هي:

- بيئة العمل السيئة.
- العدوانية من المقيمين (المشرفين).
- عدم القدرة على تقديم رعاية جيدة.
- عبء العمل الزائد.
- اختلال التوازن بين العمل والأسرة.
- العمل بالمناوبات او الورديات.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العزلة المهنية.
- نقص التقدير.
- العلاقة السيئة المشرف والمزلاء.
- صراع الأدوار.
- عدم وجود فرص لتعلم مهارات جديدة (Swamy & all, 2015, p283) .

8.1 ممارسات لتحسين تطبيق جودة الحياة العمل:

- اظهار ما هو متوقع من كل عضو في المؤسسة وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة ويجب ان يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وايجاد وتنفيذ الحلول للمشكلات.
- اعتماد رؤية طويلة المدى من اجل ان تعكس نتائج ايجابية تعود على المنظمة والموظفين.
- البداية بخطوات صغيرة، ذلك ان رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية تبدأ بالبحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة)، بمعنى تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من الشركة ككل.
- التركيز على فريق العمل الذي يعمل بروح للوصول الى اكبر قدر من تطبيقات البرنامج تحسين جودة الحياة العمل.
- منح التدريب اللازم للموظفين والذي يعتبر مسؤولية هامة على عاتق ادارة المنظمة وادارة الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا علميا صحيحا.
- الاتصال والتواصل لان الموظفين يحتاجون لان يعرفوا ما يجري في محيط المؤسسة حتى يكونوا فعالين و مؤثرين، كما ان ادارة المنظمة يجب ان تعرف ماذا يجري حتى تكون ادارة فعالة.
- تشجيع الموظفين و التفاعل معهم بدلا من التركيز على كلمات (لا، و كلا)، فالقائد الجيد يعمل على توجيه الاسئلة الايجابية و ليس السلبية (ماضي، 2014، ص 72-73).

2. جودة حياة العمل عند مدير المدرسة الابتدائية:

لا تختلف تعريف جودة حياة العمل عند مدير المدرسة الابتدائية عن التعريف العام إلا في بعض الخصوصيات المرتبطة بطبيعة العمل ولهذا تعرف بأنها : عملية مخططة و مستمرة تسعى من الادارة العليا من خلالها، نحو احداث حالة التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية لقادة مدارس التعليم العام في ضوء الدعم المادي و المعنوي المقدم لهم، مما يساهم و يساعد في تشكيل و تهيئة بيئة عمل افضل، تساعد على خلق مشاعر ايجابية نحو العمل بالمدرسة، مما يزيد درجة الرضا لديهم على كافة الاصعدة، الوظيفية و الاجتماعية و الانسانية و التنظيمية لديهم، و يولد الرغبة لديهم في تحقيق نتائج عمل جماعية، و يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، و تخفيف حدة الاجهاد المهني، و هو ما ينعكس في النهاية على زيادة انتاجيتهم المهنية " (غزة، 2020، ص14).

وفيما يلي سنتطرق لأهمية جودة حياة العمل عند مدير المدرسة الابتدائية و أبعادها وبعض نماذج جودة حياة العمل العالمية.

1.2 أهمية جودة حياة العمل عند مدير المدرسة الابتدائية:

إن الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل جاء نتيجة التغيرات والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة مشكلات العمل بشكل أو بآخر بالإضافة إلى مشكلات الأفراد التي تتعلق بأدائهم و مهاراتهم التي يمتلكونها، و ضرورة الاخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم النفسية و المادية المختلفة، مما دفع منظمات الأعمال إلى الاستجابة إلى هذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الأفراد و اشراكهم بما يخدم أهدافها، و يتم ذلك من خلال الاهتمام بإيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالرضا المهني و الاستقرار و الانتماء و تزيد من دافعيتهم نحو العمل، هذا بالنسبة للقطاعات الاقتصادية بصفة عامة. أما في قطاع التربية و التعليم، فإن مدير المدرسة الابتدائية هو العنصر الفعال نظرا للأدوار التي يؤديها، فقد ذكر جعلاب و زوزو (2018) ان "مدير المدرسة الابتدائية هو الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي و التسيير الإداري و التنشيط التربوي و تسيير المطعم المدرسي و يمارس سلطته على جميع الموظفين و الاعوان العاملين في المؤسسة، و هو مسؤول على حفظ النظام و امن الاشخاص و الحفاظ على الممتلكات، و يؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة".

ونظرا لأهمية مدير المدرسة الابتدائية و اسهاماته في انجاح المنظومة المسطرة لهذا القطاع من قبل السلطات العليا للبلاد، فان وزارة التربية و التعليم الوطنية - وعلى غرار ما وصلت إليه وزارات التربية في الدول الأجنبية وبعض الدول العربية - ينبغي عليها التحري عن الأسباب التي تعيق أداءه لنشاطاته و مهامه المتنوعة وبذل المزيد من الجهودات لضمان حصوله على حقوقه المادية والمعنوية، خاصة و أن هناك نداءات لضرورة الرقي بالمدرسة الابتدائية و فصلها تماما عن مصالح البلدية في الشق المادي و المالي.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل سيكون له العديد من الفوائد على مدير المدرسة الابتدائية بالدرجة الأولى وعلى المعلمين و العمال المهنيين و التلاميذ وعلى المحيط الاقتصادي والاجتماعي و التربوي بصفة عامة. ومن بين هذه الفوائد ذكر ما يلي:

- ان الاهتمام بجودة حياة العمل لمدير المدرسة الابتدائية ستكون له نتائج مباشرة على أول زبون للمدرسة الابتدائية و هو التلميذ، فعدد التلاميذ في الجزائر يقارب 12 مليون وهو في تزايد مستمر، و جودة التلميذ من جودة التعليم، و جودة التعليم من جودة قاداتها و مديري مدارسها.

- المدرسة الابتدائية هي من تزود وتصدر التلاميذ الى باقي الاطوار الاخرى، فنجاح وجودة أداء المدارس المتوسطة يتوقف على نوعية وجودة التلاميذ الذين يأتونها من المدارس الابتدائية.
- تساعد جودة الحياة المهنية مدير المدرسة الابتدائية على تحقيق التوازن بين حياته المهنية والحياة الشخصية، فمن الخطأ الحكم على عبء عمل المدير من خلال عدم وجود وقت محدد لدخوله للمدرسة وخروجه منها و أن له الحرية في الحضور كيفما شاء و الخروج وقت ما شاء، و أنه لا يمكن في مكتبه إلا قليلا، فمن وراء ذلك نجد أن مدير المدرسة الابتدائية مكلف بالمهام الإدارية و التربوية و البيداغوجية و حتى تسيير المطعم المدرسي، و التعامل مع أولياء التلاميذ بالإضافة الى حل المشاكل المختلفة التي تقع في الوسط المدرسي، سواء مع الاولياء او العمال المهنيين او المعلمين أنفسهم، و هو في نفس الوقت مجبر على التعامل مع الممون الذي يمون المدرسة بمختلف المواد المكتبية و مختلف السلع الاستهلاكية للمطعم المدرسي، كما أنه مسؤول على أمن و سلامة كل العاملين في المدرسة، ضف إلى ذلك أنه في تواصل مع مصالح البلدية و مصالح مديرية التربية و المفتش البيداغوجي و الإداري، فتوفير الظروف المناسبة لاشتغال المدير، و الاهتمام بمختلف الأبعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية ستساعد مدير المدرسة الابتدائية على أداء هذه المهام على أكمل وجه و بالجودة و المعايير المطلوبة.
- إنه لمن الجيد أن تسعى السلطات العليا في البلاد لسن قانون للتربية الوطنية، يركز على تحسين جودة الحياة المهنية في المدرسة الابتدائية باعتبار ان توفير الجو المناسب للعمل سيرفع مستوى الرضا و يدفع كل المدير لبذل مجهودات أكثر، مما سيرفع من مستوى كفاءته و فعاليته، ويجعله يبذل و يقدم إضافة أكثر، فاذا كانت الوصاية تتحكم في عدد التلاميذ والأساتذة و توزيعهم فإن مدير المدرسة الابتدائية هو من يؤثر و يتحكم بدرجة كبيرة، في النوع أي في كيفية اشتغال المدرسة و تسييرها من جهة، و في نوع أداء مختلف الكفاءات في الوسط المدرسي لمهامها المختلفة.
- إن المؤسسات اليوم – بصفة عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة – لم تعد في حاجة الى الاشتغال والتسيير الروتيني اليومي فقط، بل إنها تحتاج الى الإبداع والجودة في الأداء خدمة لأهداف كبرى للبلد، وهذا الإبداع لا يتأتى من فراغ و لا تكفيه الظروف الضرورية لأداء الاعمال، بل يتطلب توفير الظروف التحسينية وتهيئة بيئة تنظيمية تحفز الأفراد و تحسن صحتهم و تشجعهم للتعاون في اتخاذ القرارات و زيادة الإبداع .
- من التحديات التي تواجه الجزائر اليوم تكوين نخبة تحقق النمو المرجو في مختلف القطاعات و هذا لا يأتي من فراغ، إذ يجب تهيئة الظروف التنظيمية المادية و المعنوية المناسبة لنمو

هذه النخبة و الموارد البشرية، و لا شك أن ذلك لن يكون إلا من من خلال توفير بيئة مناسبة و إهتمام أكثر بجودة الحياة لمدير المدرسة الابتدائية .

- إن تحسين المشاركة في إتخاذ القرار وتصميم أنظمة للأجور ومكافآت عادلة، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، وغيرها من الأبعاد التي ترفع من مستوى دافعية المدير وولائه وإلتزامه المهني، فإن هذا ليس بالشيء الكثير مقارنة بالفوائد التي ستجنيها البلاد بمختلف قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والصحية وغيرها.

2.2 أبعاد جودة حياة العمل عند مدير المدرسة الابتدائية:

ترتبط جودة الحياة في العمل بمجموعة من الأبعاد المتصلة ببعضها البعض والتي تتفاعل بطريقة إيجابية للرفع من مستوى جودة حياة عمل مدير المدرسة الابتدائية، وقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول هذه الأبعاد، فهناك من قدمها على شكل مؤشرات أو عناصر أو أبعاد عامة لكنها اتفقت في مجملها على أنها تتمثل في جميع العناصر المكونة للعمل في وظيفة مدير المدرسة الابتدائية، مثل نظام الأجور وعلاقات العمل و خصائص الوظيفة والتدريب و التكوين و الظروف المادية للعمل و التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية و اسلوب الاشراف ...ألخ. هذه الأبعاد تؤثر سلبا أو إيجابا على اداء مدير المدرسة الابتدائية و كل العاملين في المحيط المدرسي بما في ذلك التلاميذ، و قد دعا الباحثون إلى الاهتمام بها وتحسينها وجعلها أكثر ملائمة ، مما يسمح بتحسين جودة حياة العمل، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف الشخصية لمدير المدرسة الابتدائية و الأهداف العامة للمدرسة ثم للمجتمع ككل، و من خلال الرجوع للدراسات السابقة و خاصة المتعلقة بعمال قطاع التربية الوطنية مثل دراسة ماضي (2014)، ودراسة إبراهيم، عبد الحميد، (2016)، ودراسة بوقفة وبوهالي (2022)، يمكننا حصر أهم الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل كما يلي:

1.2.2 المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك شغف للمساهمة في التقدم المشترك للمنظمة و المساهمات التي يقدمها جميع الأعضاء لتحسين المنظمة و تشمل الحفاظ على العلاقات التعاونية في العمل، ومشاركة وظائف القيادة، واستخدام كفاءاتهم لحل المشاكل الهامة في المنظمة، و دعم القيادة و التطوير التنظيمي. خلال عملية هذه المساهمة، سيتعلم أعضاء المنظمة و يتطورون بشكل غير مباشر، فقد أوضحت سكولي و آخرون (1995)، أن تعميم المشاركة في اتخاذ القرارات - التي هي شكل من أشكال المساهمة-، تُقدم و تتم في المنظمات لتطوير النمو المعرفي و زيادة نقل المعرفة بين الموظفين (Riyono & all, 2022, p96).

2.2.2 جماعة العمل (العلاقات الاجتماعية):

تقوم العلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل: (الإحترام المتبادل، التعاون، والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة، والتجرد من الانانية)، التي يجب أن تسود أفراد المؤسسة والمتعاملين معها جميعا، حيث تأثر العلاقات الاجتماعية الايجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء .

كما ان مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية وطريقة تعامله الإيجابي، في تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهد ورفع مستويات الأداء (البريري، 2016، ص21).

فقد أكدت دراسات الهاورثن أهمية العنصر الإنساني والاجتماعي، ومفهوم نوعية الحياة التي يعيشها الموظف، والحقيقة أن بيئة العمل لا تتكون فقط من المكونات المادية، ولكنها تشمل أيضا الجانب النفسي والاجتماعي (العمرى واليافي، ص70-71).

3.2.2 الأجور والرواتب:

تمثل الاجور أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين و توجيه هذا الأداء، و بالتالي توجه دافعية العاملين في إتجاه معين، حيث أن العلاقة بين إتجاه الدافعية و الأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج و النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المؤسسة، و كذلك على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الاساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج سلبية و خطيرة على المؤسسات، و يضيف ناصر أن الأجور تساهم بدور مهم في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها حيث تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد و ذلك لأسباب عدة أهمها:

- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد و اسرهم و خاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الاعالة بكثرة.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، و ذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالات المعنوية و النفسية للأفراد، و بالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي و المعنوي.

- يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمؤسسات التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع، فإنه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر والعكس صحيح .

4.2.2 الإشراف ومشاركة العاملين:

وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات، مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل و الارتقاء بها، و بالتالي أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخلها، و الذي نشأ نتيجة تضارب القرارات و المركزية في اتخاذها (هادف و برويس، 2018، ص233).

5.2.2 خصائص الوظيفة:

إن تحسين جودة حياة العمل يتطلب تصميمًا جيدًا لخصائص العمل، وذلك بهدف إحداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد، وأيضاً متطلبات ومهام ومسؤوليات أداء العمل، وهذا من شأنه أن يحقق الدفع والتحفيز للأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية، وكل هذا يأتي في إطار تحسين جودة حياة العمل، فإذا لم يكن هناك إثارة وتحدي وحماس في العمل، فإن الأداء سيشتميز بالركود والخمول. وفي هذا الصدد يؤكد غرين هاوس وسينغ Singh & Green Haus (2004) ، أنه بقدر ما يكون هناك تطابق و انسجام بين شخصية الفرد أو خصائص الفرد (المعرفة، المهارات، المؤهلات، الرغبات، القدرات ...)، و متطلبات و احتياجات العمل، بقدر ما يمكننا التنبؤ بفاعلية العمل.

بينما يرى عباس وعلي (1999)، أنه كلما تم تصميم العمل و فقا لإمكانات و قدرات و مؤهلات ومعارف الأفراد، كلما أدى إلى امكانية و احتمال الأداء بشكل أفضل.

6.2.2 ظروف بيئة العمل المادية:

إن تحسين مناخ وظروف العمل من أهم أبعاد جودة حياة العمل، لأنه يؤدي إلى توفير بيئة عمل صحية آمنة وخالية من الأمراض والحوادث المهنية، وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة

والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وفترات الاستراحة ونوبات العمل والرعاية الصحية وغيرها.

ويرى الحربي (2022) أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل، وتشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله، فقد اثبتت دراسة ل: Kahya (2007) ان افتقار مكان العمل لظروف العمل المادية المناسبة (المتطلبات المادية، الشروط البيئية، الحماية من الاخطار،...الخ)، ينتج عنها زيادة معدل دوران العمل و نقص الابداع و عدم الاهتمام و الاهمال للعمل، مما يؤدي الى انخفاض اداء العاملين (حايك، 2011، ص41).

وفيما يلي اهم ظروف مناخ وبيئة العمل المادية:

1.6.2.2 الإضاءة:

اذ ان قلة الضوء او شدته تؤديان الى تعب وارهاق العينين، وبوجه عام يمكن القول ان نظام الإضاءة الجيدة يزيد كمية المقدرة على الانتاج ويحمي العينين من الارهاق.

2.6.2.2 الضوضاء:

مما لا شك فيه ان الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على المقدرة على العمل والانتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، اذ تؤدي الاصوات المرتفعة الى تشتيت الذهن وعدم التركيز والى الاجهاد الفكري.

3.6.2.2 الحرارة:

تعتبر درجة الحرارة المناسبة في مكان العمل، سواء في الشتاء او في الصيف عاملا له تأثير على اداء العاملين وقد تسبب اصابات كالروماتيزم والانفلونزا.

4.6.2.2 ترتيب ونظافة مكان العمل:

عندما يكون مكان العمل نظيف وخاليا من الاوساخ او مخلفات العمليات الإنتاجية، وتوجد مساحات جيدة تسمح بحرية الحركة، وتكون الجدران مطلية بألوان زاهية، والمكاتب مريحة ومرتبّة، فان ذلك يجعل نفسية الفرد منفتحة في العمل، ولما يكون هناك يوم او ايام للراحة، كل ذلك يؤثر في النهاية

على زيادة الرغبة في العمل والمقدرة على الاداء، وتحميه بنفس الوقت من الاصابات ببعض الامراض التنفسية التي تنتج عن مخلفات الانتاج.

5.6.2.2 تنظيم ساعات العمل اليومية:

مما لا شك فيه ان كل انسان يعمل، ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي يمارسه سواء كان ذهنيا ام عضليا، فهو بحاجة الى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية، يرتاح فيها و يجدد نشاطه و الا فمصييره الازهاق و التعب و الاجهاد الذي يعرضان الفرد لحوادث العمل و الإصابة بالأمراض.

6.6.2.2 العوامل الفنية:

يقصد بالعوامل الفنية كفاية او جودة المستلزمات المادية المستخدمة في العمل، حيث ان انخفاض مستوى جودتها يعرض الافراد الى احتمالات الإصابة ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- عدم كفاءة أعمال الصيانة.
- عدم كفاءة وسائل النقل و التفريغ و المناولة.
- عدم كفاءة الآلات المستخدمة نتيجة قدمها.
- عدم كفاءة نشاط و وسائل التدريب وضعف المهارة في العمل.

7.6.2.2 تلوث الهواء الداخلي:

مما لا شك فيه أن التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين و يهدد سلامتهم لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل و تركيب أجهزة تنقية الهواء الداخلي و استخدام كمادات واقية.

8.6.2.2 الملل:

تتسم الأعمال المكتبية المتكررة بالرتابة لأنها تنفذ على و تيرة واحدة دون تغيير، بحيث تحدث مللا لدى القائمين على تنفيذها و بالتالي سيتأثر أدائهم للعمل بشكل سلبي، لذا يستوجب مثلا زيادة فترات الراحة.

9.6.2.2 عبء العمل:

يمثل ضغط عبء العمل الكبير خطورة بالغة على الأفراد وقد يؤدي بحياتهم في بعض الأحيان نتيجة الإرهاق و التعب الفيزيولوجي أو الذهني، فالفرد الذي يعمل فوق طاقته و إمكاناته يكون معرضا لمخاطر العمل والإصابة بالأمراض (حايك صفحة، 2011، ص44) .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1.4 منهج البحث

2.4 الدراسة الاستطلاعية

1.2.4 اهداف الدراسة الاستطلاعية.

2.2.4 عينة الدراسة الاستطلاعية

3.2.4 ادوات جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية

4.2.4 نتائج الدراسة الاستطلاعية

3.4 الدراسة الاساسية

1.3.4 مجتمع البحث

2.3.4 العينة

3.3.4 ادوات جمع البيانات

4.3.4 الخصائص السيكومترية لادوات جمع البيانات

1.4.3.4 الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ

2.4.3.4 الصدق البنائي

3.4.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

4.4 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد

الدراسة الميدانية هي من أهم المراحل في البحث العلمي إذ من خلالها يتمكن الباحث من جمع معلومات دقيقة حول موضوع بحثه، كما تتضح وتتأكد أهداف دراسته أكثر وذلك من خلال التواصل المباشر مع عينة البحث في مجتمع الدراسة المستهدف سواء في الدراسة الاستطلاعية أو الدراسة الأساسية، فمن خلال الأولى يتم صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم والأبعاد بدقة أكثر ومن خلال الثانية يتم اختبار الفرضيات والاجابة على اسئله عن طريق تطبيق الجانب النظري على الواقع المعاش لدى مجتمع البحث.

وهذا الفصل يتناول إجراءات الدراسة الميدانية الأساسية من حيث منهج البحث والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لتحديد عينة الدراسة من حيث الحجم والخصائص وكيفية اختيارها وكذلك اداة او ادوات جمع البيانات وكيفية بنائها والإجراءات المتبعة للتأكد من صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها و تم تفرغها.

1.4 منهج البحث:

يهدف هذا البحث الى تحديد أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي من جهة، ومن جهة اخرى التعرف على مستوى جودة حياة العمل لديهم بالإضافة الى استكشاف العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين، و لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لأن هذا المنهج كما تستدل عليه التسمية هو يهتم بوصف الظاهرة أو الحدث محط اهتمام البحث وصفا علميا دقيقا و محاولة استقصاء الحلول و التفسيرات استنادا الى ما تتمخض عنه البيانات و المعلومات من نتائج، و يعد هذا المنهج البحثي ركنا رئيسيا من أركان البحث العلمي و يحتل مساحة واسعة نسبيا بين المناهج المستخدمة في مجالات العلوم الإنسانية عموما، كما ان نشأة المنهج الوصفي في البحث العلمي ارتبطت تاريخيا بدراسة المشكلات الإنسانية و لازال هذا المنهج الأكثر استخداما في مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التربوية حتى وقتنا الحاضر، و قد يعود ذلك لعدة اعتبارات يقع في مقدمتها صعوبة استخدام المنهج التجريبي بنوعيه؛ المختبري و الميداني في دراسة المشكلات في هذه المجالات وتشعباتها (الجادري وأبو الحلو، 2009، ص197).

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة الممتدة بين شهري جانفي ومارس 2025 ب 30 مدرسة ابتدائية موزعة على إقليم بلديتي عين كرشة وعين فكرون بولاية أم البواقي، وتم اختيار هذه المدارس بطريقة قصيدة.

1.2.4 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على ميدان الدراسة وتحديد مجتمع البحث بدقة وجمع الإحصائيات الخاصة بعدد المدارس الابتدائية في ولاية أم البواقي والحصول على البريد الإلكتروني لكل مدرسة ابتدائية وهذا بهدف تسهيل إجراءات الدراسة الأساسية النهائية.
- تكوين علاقات مع مدراء المدارس الابتدائية وكل الفاعلين في محيط المدرسة الابتدائية كرؤساء المصالح في مديرية التربية ومفتشي الإدارة ومفتشي البيداغوجيا، بهدف ضمان مساهمتهم الفعالة في جمع المعلومات لاحقاً في الدراسة الأساسية.
- تحديد الأبعاد الرئيسية المكونة لمتغيرات الدراسة (أساليب اتخاذ القرار وأبعاد جودة حياة العمل) من خلال التواصل المباشر مع أفراد مجتمع البحث، و هو ما يسهل اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة.
- استقصاء أولي لأساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداماً لدى أفراد مجتمع البحث ورصد آرائهم حول مستوى جودة الحياة العمل بشكل مباشر وهذا ما يسهل في صياغة فرضيات الدراسة.

2.2.4 عينة الدراسة الاستطلاعية:

اختار الباحث المدارس الابتدائية الواقعة بإقليم بلديتي عين كرشة وعين فكرون بولاية أم البواقي بطريقه قصديه، لأن الباحث يقطن بإقليم بلدية عين كرشة و بالتالي لديه علاقات شخصية مع مدراء المدارس الابتدائية، خاصة و ان الباحث يعمل كأستاذ تعليم المتوسط، وبالتالي يسهل عليه جمع المعلومات كما أن المدارس الابتدائية كثيرة من ناحية العدد ومتشعبة من ناحية التوزيع الجغرافي بين المدينة والريف، و بالتالي يصعب التنقل بينها، لذا اختار الباحث 30 مدرسة ابتدائية في إقليم هاتين البلدين، وكانت عينة الدراسة الاستطلاعية قد شملت المدراء الدائمين وليس المكلفين أو المؤقتين.

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	83 %
	أنثى	5	17 %
	المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية كمدير	من 1 الى 5 سنوات	8	26.67 %
	من 6 الى 10 سنوات	8	26.67 %
	من 11 إلى 15 سنة	5	16.67 %
	من 16 إلى 20 سنة	4	13.33 %
	من 21 سنة فما فوق	5	16.67 %
	المجموع	30	100 %

المصدر: من اعداد البحث

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية	وسط حضري	27	90 %
	وسط ريفي	3	10 %
	المجموع	30	100 %

المصدر: من اعداد الباحث

3.2.4 أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية:

بعد الحصول على رخصة لإجراء دراسة ميدانية من مدير التربية في ولاية ام البواقي، وبعد ان تم تحديد المدارس الابتدائية التي ستكون كعينة للدراسة الاستطلاعية، قام الباحث بزيارة ميدانية لهذه

المدارس الابتدائية بغرض التعرف على مديريها من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على مهام مدير المدرسة الابتدائية عن قرب.

بعدها استخدم الباحث المقابلة بشكلها المفتوح وتمحورت أسالتها حول:

- ما هي أساليب اتخاذ القرار التي يستخدمها مدير المدرسة الابتدائية في مختلف المواقف المهنية التي تواجهه، واي هذه الأساليب أكثر استخداما.
- ما هي الأبعاد المكونة لمفهوم جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية وما هو تقييم مدير المدرسة الابتدائية لمستوى جودة حياة العمل لديه.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن مدير المدرسة الابتدائية مكلف بالمهام البيداغوجية و التربوية و الإدارية، وهذا من خلال مرافقة المعلمين أثناء تأدية مهامهم، و التواصل مع المفتش الإداري بصفته المشرف الأول على مدير المدرسة الابتدائية، و المفتش البيداغوجي لتنظيم مختلف الندوات التربوية والزيارات للمعلمين و كذلك تزويد مصالح مديرية التربية بمختلف التقارير الأسبوعية المتعلقة بتسيير المدرسه، و هو أيضا مكلف بتسيير المطعم المدرسي و الإشراف على العمال المهنيين الذين هم في الأصل موظفون تابعون لبلدية التي تقع فيها المدرسة، فهو في تواصل دائم مع مسؤول البلدية المكلف بتسيير المدارس الابتدائية، لأن هذه المدارس تتبع البلدية في شقها المالي و ليس لها ميزانيه خاصه كما ان ليس لها مسيرا ماليا، بالاضافة الى ان ان مدير المدرسه الابتدائية يراقب مختلف المواد التي يجلبها الممون للمدرسة، سواء ممون المطعم او ممون المواد المكتبية.

بل وجدنا ان هناك من المدرء من يقومون بمختلف اعمال السكرتاريا كونهم لا يملكون مساعدا او مشرفا تربويا (وعدهم 9 مدرء من عينة الدراسة الاستطلاعية)، بالاضافة الى ان هناك عدد آخر من المدرء يقوم ويساعد في أعمال التنظيف والصيانة كون البلدية لم تزود مدرسته إلا بعامل مهني واحد أو اثنين، وهذا لا يكفي لتأمين الحراسة في المدرسة خاصة في الليل والقيام بمختلف مهام التنظيف اللازمة في المدرسة، وقد بلغ عددهم 10 مدرء من عينة الدراسة الاستطلاعية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مدير المدرسة الابتدائية مسؤول عن أمن وسلامة الأشخاص والعاملين بالمدرسة الابتدائية بما في ذلك التلاميذ، وهو أيضا في تنسيق مع الشريك الاجتماعي المتمثل في جمعية أولياء التلاميذ.

4.2.4 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

أسفر تحليل محتوى المقابلات التي أجريت في الدراسة الاستطلاعية فقط أن هناك: ستة أبعاد رئيسية مكونة لمفهوم جودة حياة العمل لدى مدرء المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي، وهي على التوالي حسب أهميتها - من وجهة نظرهم :-

- الأجور والمكافآت المالية.

- ظروف العمل المادية.
- أسلوب الرئيس في الاشراف.
- جماعة العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- خصائص الوظيفة.

كما أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على أن مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية منخفض، حيث كان يطلب في نهايه كل مقابله من السيد المدير او المديره ان يقدم تقييما لمستوى جودة حياة العمل من خلال إعطاء رقم من 1 الى 5، حيث يمثل 1 مستوى منخفض جدا، و5 مستوى مرتفع جدا لجودة حياة العمل.

كما اسفر ايضا تحليل المقابلات على أن هناك ستة أساليب لاتخاذ القرار يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية في مختلف المواقف المهنية التي تواجههم يوميا، سواء تلك المواقف الطارئة أو المواقف المهنية الروتينية، و بعبارة أخرى اتخاذ قرار مبرمج و اتخاذ قرار غير مبرمج.

وتعزز نتائج الدراسة الاستطلاعية- فيما يخص متغير جودة حياة العمل- أن الأبعاد المكونة لهذا المفهوم غير ثابتة وليست نفسها في جميع الدراسات، وانما أهداف الدراسة وطبيعة العينة هي من حددت ابعاد جودة حياة العمل المدركة لدى تلك الفئة دون غيرها من الفئات المهنية الأخرى، كما أن طبيعة المؤسسة أيضا تلعب دورا في تحديد الأبعاد المكونة لهذا المفهوم وهو ما اشرنا اليه في الفصل الأول عند مراجعتنا للدراسات السابقة، و كذلك في الفصل الثالث في عنصر أبعاد جودة حياة العمل. ولا شك أن كل هذه المعطيات تسهم في زيادة الصديق ومواءمة الأداة التي سيتم بناؤها من طرف الباحث لقياس جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية.

اما فيما يخص اساليب اتخاذ القرار التي تم استنتاجها من تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية فهي:

- الأسلوب المنطقي او الاسلوب العقلاني.
- الأسلوب الاجتماعي أو أسلوب المعيار الاجتماعي.
- الأسلوب الاعتمادي او الاسلوب الاتكالي.
- الاسلوب الحدسي.
- الأسلوب العفوي أو التسرعي.
- الأسلوب التجنبي.

كما أنه كان يطلب من السيد المدير او المديره ترتيب هذه الأساليب حسب اهميتها او ايها الاكثر استخداما من وجهة نظرهم ترتيبا تنازليا من 1 الى 6. وقد أسفر تحليل المقابلات على أن أغلب المديرين يرون أن الاساليب الاكثر استخداما لدى مديري المدرسة الابتدائية هي على التوالي: الأسلوب المنطقي ثم الأسلوب الاعتمادي ثم يليه الأسلوب الاجتماعي.

ان هذه النتائج (نتائج الدراسة الاستطلاعية وليس الدراسة الأساسية)، تعزز مواعمة مقياس سكوت وبروس (1995) لقياس أساليب اتخاذ القرار في الدراسة الحالية، و هو متكون من خمسة أبعاد و هي: الأسلوب المنطقي، الأسلوب الحدسي، الأسلوب الاعتمادي، الأسلوب العفوي و الأسلوب التجنبي. وقد تم اضافة الأسلوب الاجتماعي إليها في هذه الدراسة لتصبح ستة اساليب.

3.4 الدراسة الأساسية

1.3.4 مجتمع البحث:

انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية الأولية ومن خلال الاتصال بمديرية التربية في ولاية أم البواقي، تم تحديد المجتمع الأصلي للبحث وهو كل مديري المدارس الابتدائية العامة بولاية أم البواقي، والبالغ عددهم 386 مدير ومديرة، موزعين على المدارس الابتدائية الموجودة على مستوى 29 بلدية بولاية أم البواقي. وهذا حسب القائمة التي منحت لنا من طرف مصلحة التفتيش والتكوين لمديرية التربية لولاية أم البواقي، والتي تحتوي على اسم المدرسه الابتدائية واسم البلدية التي تتبعها وكذا المقاطعة الادارية واسم المفتش الإداري الذي يشرف على تلك المقاطعة، بالاضافة الى الايميل المهني للمدرسة الابتدائية.

2.3.4 عينة البحث:

بما أن مجتمع البحث معلوم من حيث عدد مفرداته، بحيث يبلغ عدد مدرء المدارس الابتدائية بإقليم ولاية أم البواقي 386 مديراً فقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة Cochran لحساب حجم العينة المناسب ومعادلتها هي:

$$n = \frac{(Z^2 * p * q)}{e^2}$$

Z هو مستوى الثقة المطلوب وهو 95% و يساوي 1.96

P هي نسبة السمة في المجتمع وهي 0.5

q هي نسبة عدم وجود السمة في المجتمع و تحسب ب: 1-p و تساوي 0.05

e هو نسبة هامش الخطأ وهو 0.05

فكانت النتيجة هي 192.77 وبعد تقريبها، يكون حجم العينة المناسب باستخدام هذه المعادلة هو 193. مفردة.

و بسبب انتشار و توزيع المدارس الابتدائية على مستوى إقليم ولاية أم البواقي الواسعة في 29 بلدية، وعدد معتبر منها يتواجد بالمناطق الريفية و بسبب محدودية إمكانيات الباحث من حيث التنقل و السفر من بلدية إلى أخرى و من مدرسه الى اخرى، قرر البحث اختيارا العينة بالطريقة القصدية و هو ما تم بالفعل، حيث تم توزيع استبيان على اكبر عدد ممكن يمكن الوصول إليه من المديرين و

المديرات في المدارس الابتدائية وتم استرجاع 195 استماره، وبعد التحليل لها تبين أن 10 منها غير صالحة للتحليل الإحصائي فكان العدد النهائي للاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو 185 بنسبة 95.85%.

1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية

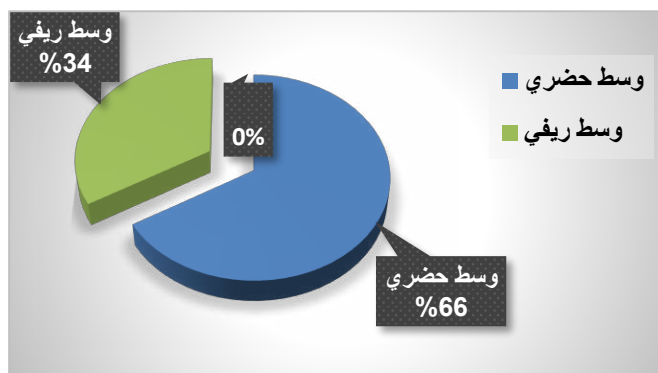
الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية	وسط حضري	123	66.5%
	وسط ريفي	62	33.5%
	المجموع	185	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية

الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أنّ أغلب المديرين يعملون في مدارس تقع ضمن الوسط الحضري بنسبة 66.5%، مقابل 33.5% فقط يعملون في مدارس بالوسط الريفي. و يعكس ذلك تركّزاً أكبر للمديرين في المدارس الحضرية، مما قد يشير إلى اختلافات في طبيعة بيئة العمل وظروفها بين الوسطين الحضري و الريفي، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير على أساليب اتخاذ القرار التي يستخدمونها و كذا مستوى جودة حياة العمل لديهم.

(2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجوب

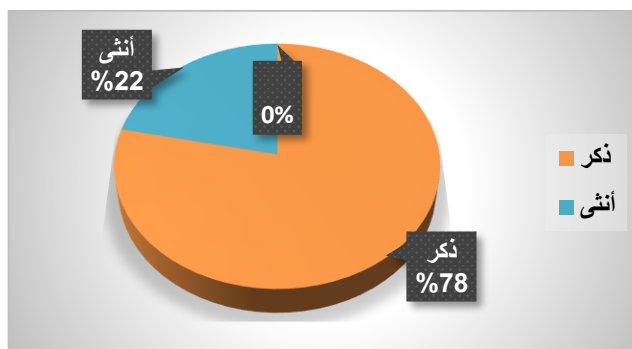
الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	145	78%
	أنثى	40	22%
	المجموع	185	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 78%، في حين بلغت نسبة الإناث 22%، وهذا ما يدل على التنوع في أفراد عينة الدراسة.

(3) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير مدرسة ابتدائية.

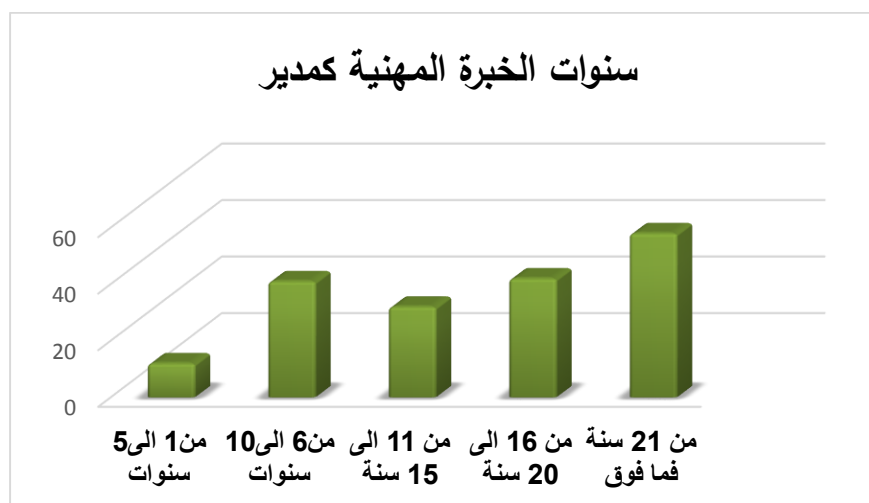
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية كمدير	من 1 الى 5 سنوات	12	6.4%
	من 6 الى 10 سنوات	41	22.1%
	من 11 الى 15 سنة	32	17.2%
	من 16 الى 20 سنة	42	22.7%
	من 21 سنة فما فوق	58	31.3%
	المجموع	185	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير

الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كمدير



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنّ فئة المديرين ذوي الخبرة المهنية التي تتجاوز 21 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن العينة بنسبة 31.3%، تليها فئة من لديهم خبرة مهنية ما بين 16 و 20 سنة بنسبة 22.7%، ثم فئة الخبرة ما بين 6 و 10 سنوات بنسبة 22.1%، في حين شكّلت فئة من لديهم خبرة ما بين 11 و 15 سنة نسبة 17.2%، أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي فئة المديرين ذوي الخبرة من

1 إلى 5 سنوات بنسبة 6.4%.

و هذا يُشير إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة نسبياً، مما يعكس استقراراً وظيفياً و إلماماً أكبر بالمهام الإدارية و متطلباتها.

3.3.4 أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة على مقياسين، يتمثل المقياس الأول في مقياس اساليب اتخاذ القرار للباحثين سكوت و بروس Scott & Bruce (1995) مع بعض التعديلات التي اجراها الباحث، بناءً على مخرجات الدراسة الاستطلاعية و مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذا المتغير، هذا فيما يخص المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات اتخاذ القرار.

اما فيما يخص قياس جودة حياة العمل لدى افراد العينة، فقد استخدم الباحث مقياس ميتشيغان لقياس جودة الحياة الوظيفية (Michagan QWL Questionnaire)، المترجم من طرف الباحث عبد الفتاح عبد الحميد المغربي 2004 مع العديد من التعديلات التي اجراها الباحث فيما يخص الابعاد المكونة لهذا المقياس.

و عليه فقد تكون الاستبيان المتمثل في اداه الدراسة الرئيسية لجمع البيانات من ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الاول مخصص للمعلومات العامة حول الجنس والخبرة المهنية كمدير مدرسه ابتدائيه و الموقع الجغرافي للمدرسه الابتدائيه الحالية.
- المحور الثاني مخصص لمقياس اساليب اتخاذ القرار و يتكون من 32 بنداً موزعه على ستة ابعاد رئيسية.
- المحور الثالث مخصص لمقياس جودة حياة العمل و يتكون من 43 بنداً موزعه على ستة ابعاد رئيسيه.

4.3.4 الخصائص السيكومترية لاداه الدراسة.

1.4.3.4 الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الإستبيان، الإستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقه على نفس أفراد العينة عدة مرات و في نفس الظروف و الشروط خلال فترة زمنية معينة، و لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) استخدم الطالب معامل ألفا كرونباخ AlphaCronbach، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7، والجدول رقم (11) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (11): يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحور	المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	المتغير المستقل "أساليب إتخاذ القرار"	الأسلوب المنطقي	7	0.826
		الاسلوب الحدسي	4	0.527
		الأسلوب الاجتماعي	5	0.412
		الأسلوب الاعتمادي	6	0.749
		الأسلوب التجنبي	6	0.592
		الأسلوب العفوي	4	0.785
	المحور الثاني ككل			32
المحور الثالث	المتغير التابع "جودة حياة العمل"	الأجور و المكافآت	6	0.786
		أسلوب الرئيس في الإشراف	8	0.727
		المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.413
		خصائص الوظيفة	8	0.664
		جماعة العمل	9	0.655
		ظروف العمل المادية	7	0.709
	المحور الثالث ككل			43
الاستبيان ككل			75	0.812

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

توضح نتائج الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (0.812)، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة جيدة من الثبات بين عبارات الأداة، كما بلغت محاور الدراسة الرئيسية مستويات مقبولة من الثبات؛ إذ بلغ معامل محور أساليب إتخاذ القرار (0.735)، ومحور جودة حياة العمل (0.862)، و هو ما يدل على وضوح العبارات وانسجامها في التعبير عن المفاهيم المستهدفة. كذلك، أظهرت بعض الأبعاد الفرعية معاملات مرتفعة تجاوزت الحد المقبول (0.7)، مثل الأسلوب المنطقي

(0.826)، الأسلوب العفوي(0.785) ، و الأجور و المكافآت (0.786)، ما يشير إلى ترابط قوي بين فقرات هذه الأبعاد وصلاحيّة أداة الاستبيان للاستخدام في قياس متغيرات هذه الدراسة.

2.4.3.4 الصدق البنائي للإستبيان:

يقصد بإختبار صدق أداة الدراسة إختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، و قد قمنا بإجراء إختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات و أبعاد المتغيرات المرتبطة بها، فإذا كان معامل الارتباط قويا و معنوي نقول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): يمثل إختبار الصدق البنائي للإستبيان

علاقة الارتباط	البعد	معامل ارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة
المتغير المستقل "أساليب إتخاذ القرار"	الأسلوب المنطقي	0.328	دال احصائيا
	الاسلوب الحدسي	0.662**	دال احصائيا
	الأسلوب الاجتماعي	0.816**	دال احصائيا
	الأسلوب الاعتمادي	0.638**	دال احصائيا
	الأسلوب التجنبي	0.863**	دال احصائيا
	الأسلوب العفوي	0.850**	دال احصائيا
المتغير التابع "جودة حياة العمل"	الأجور و المكافآت	0.590**	دال احصائيا
	أسلوب الرئيس في الإشراف	0.657**	دال احصائيا
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.810**	دال احصائيا
	خصائص الوظيفة	0.760**	دال احصائيا
	جماعة العمل	0.492**	دال احصائيا
	ظروف العمل المادية	0.729**	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تشير نتائج اختبار الصدق البنائي الموضحة في الجدول رقم (12) إلى وجود علاقات ارتباط دالة إحصائيًا بين أبعاد المتغير المستقل "أساليب إتخاذ القرار" و أبعاد المتغير التابع "جودة حياة العمل" عند مستوى (0.05) ، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) فقد تراوحت معاملات الارتباط الخاصة بمحور أساليب إتخاذ القرار بين (0.328) و (0.863)، حيث سجل الأسلوب التجنبي (0.863) و الأسلوب العفوي (0.850) أعلى درجات الارتباط، ما يدل على وضوح العبارات وقوة ارتباطها بمفهوم إتخاذ القرار. أما بالنسبة لمحور جودة حياة العمل، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.492) و (0.810)، حيث حقق بعد المشاركة في إتخاذ القرارات (0.810) و خصائص الوظيفة (0.760) أعلى معاملات ارتباط، مما يعكس وضوح هذه الأبعاد و قوتها في التعبير عن مفهوم جودة حياة العمل، و بذلك يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعله أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (13): يوضح تفسير قيمة معامل الارتباط

المعنى	قيمة معامل الارتباط
إرتباط طردي تام	+1
إرتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
إرتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
إرتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد إرتباط	0

المصدر: من إعداد الطالب

3.4.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات، و ذلك لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لإختبار كولمجروف سمرنوف (kolomgorov sminov one sample test) بالإضافة الى إختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا

كانت مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من $\text{Sig} > 0.05$ و ذلك على أساس الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05)

الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05)

وبإستخدام برنامج (SPSS) حصلنا على النتائج التالية:

1.3.4.3.4 إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل "أساليب إتخاذ القرار" حيث تم حساب "كولمجروفسمرنوف" و "شبيروويلك" كما هو مبين في الجدول الموالي:

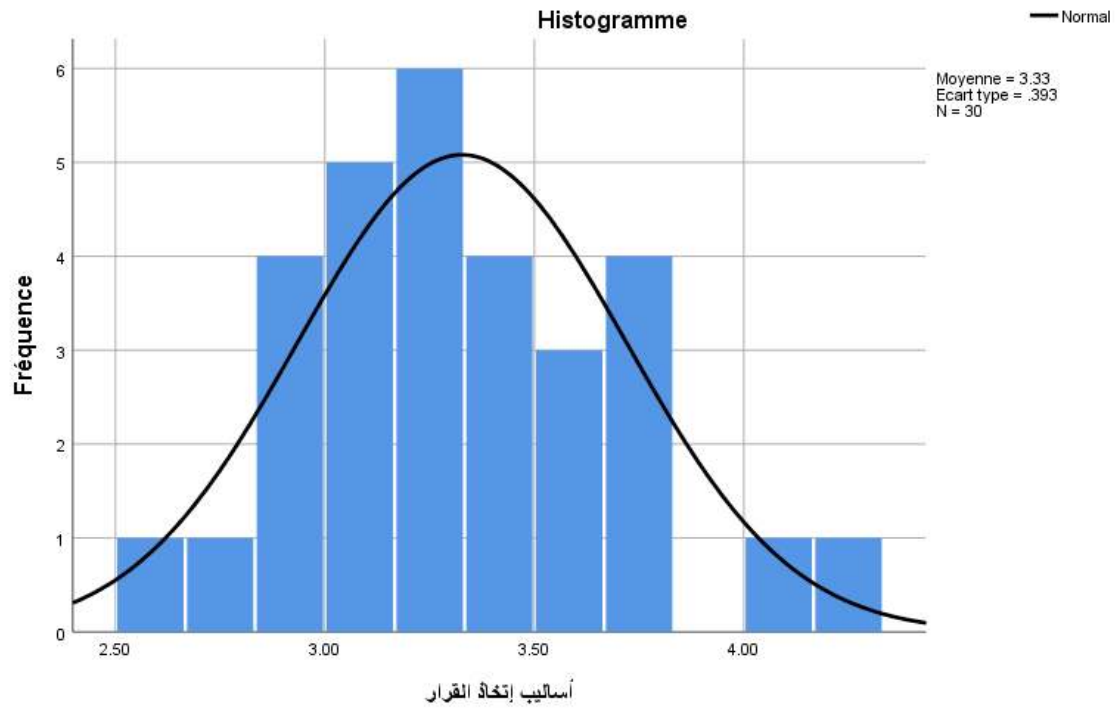
الجدول رقم (14): إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			أساليب إتخاذ القرار
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.805	30	0.979	0.200*	30	0.100	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

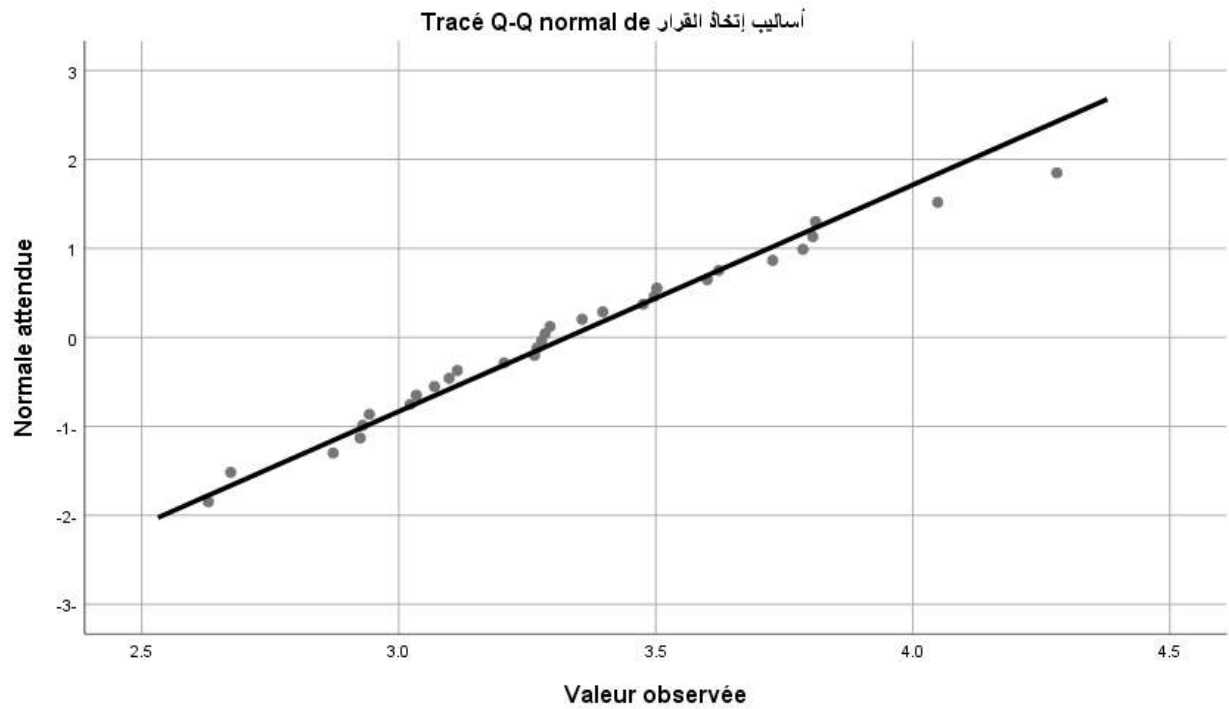
من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروفسمرنوف لمتغير أساليب إتخاذ القرار تمثل 0.100 و مستوى الدلالة الإحصائية لها هي * 0.200، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.979 و مستوى الدلالة الإحصائية لها 0.805 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (6): يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل " أساليب اتخاذ القرار "



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

الشكل رقم (7): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

2.3.4.3.4 إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع "جودة حياة العمل"، حيث تم حساب "كولمجروفسمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين في الجدول الموالي:

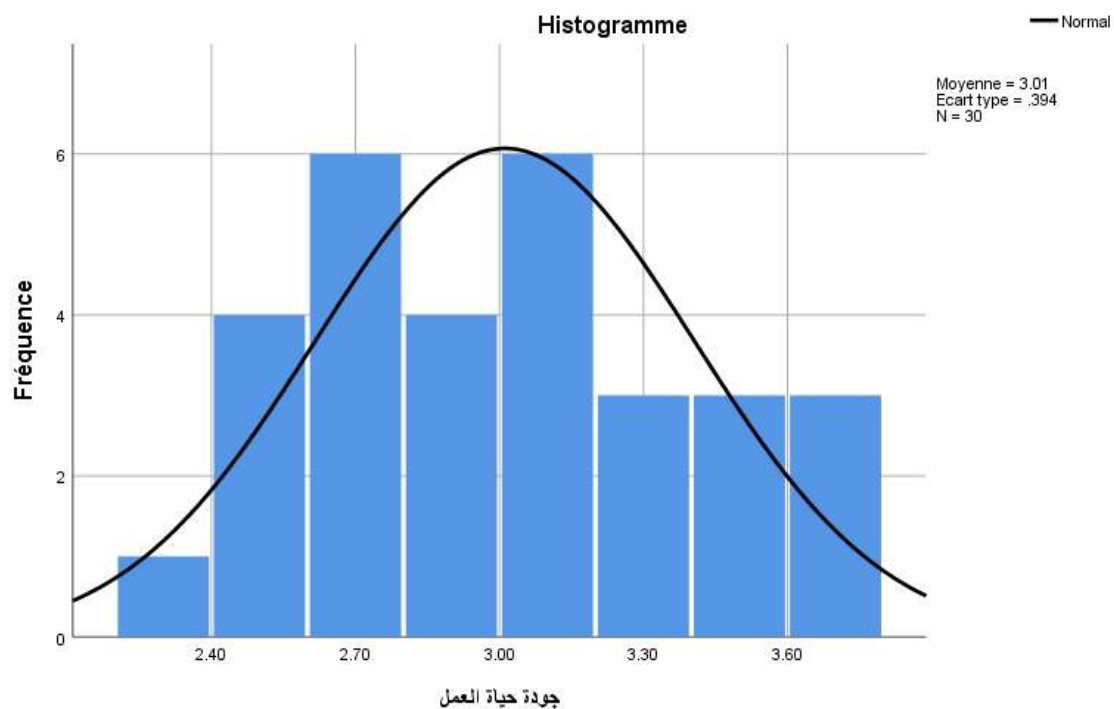
الجدول رقم (15): إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.234	30	0.955	0.200*	30	0.095	جودة حياة العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V 25)

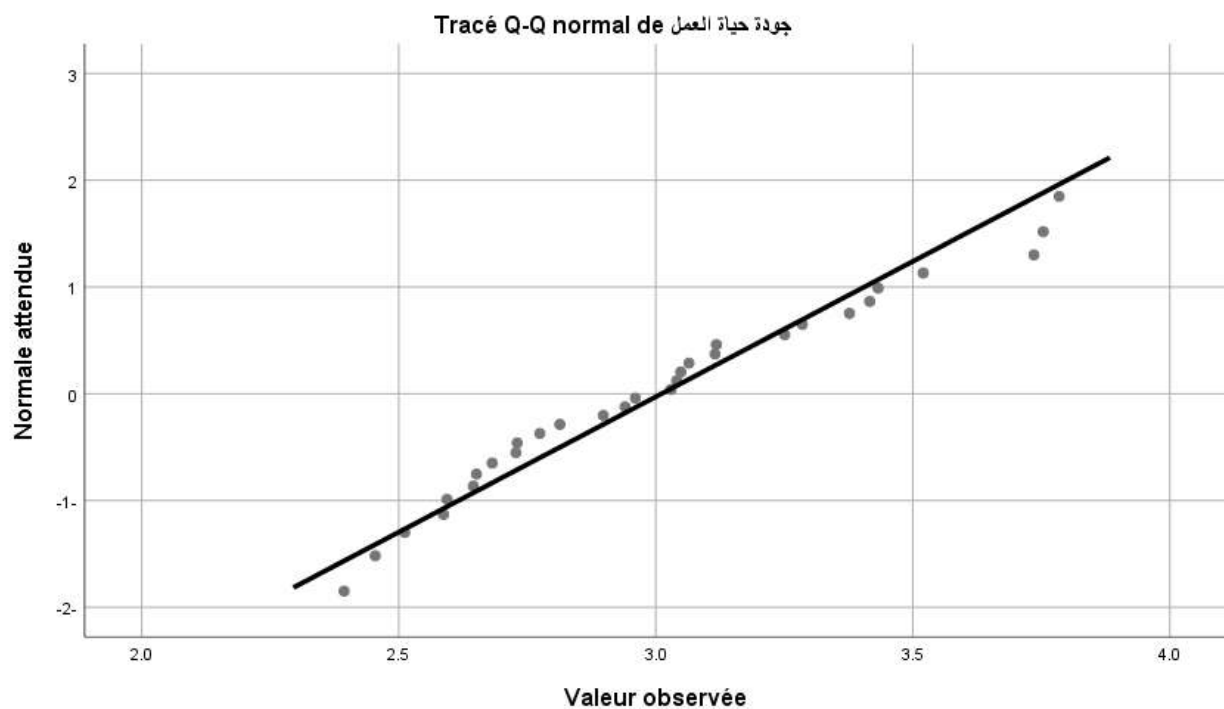
من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروفسمرنوف لمتغير جودة حياة العمل تمثل 0.095 و مستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200* و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.955 و مستوى الدلالة الإحصائية لها 0.234 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (8): يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع " جودة حياة العمل "



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

الشكل رقم (9): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة فرضيات الدراسة.

4.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخته 25 و هذا ل:

- قياس مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha.
- اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات و أبعاد المتغيرات المرتبطة بها باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson .
- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق إخضاعها لاختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov Smirnov one sample test بالإضافة الى اختبار شابيرو ويلك Shapiro Wilk.
- حساب معامل الارتباط بيرسون لاكتشاف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent Sample T test لحساب دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس و تبعا لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية الحالية.
- اختبار التباين الأحادي One Way Anova Test لتحديد دلالة الفروق وفقا لمتغير الخبرة المهنية.
- استخراج المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية.
- كما تم الاستعانة ببرنامج Excel 2016.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

1.5 عرض نتائج البحث

1.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور اساليب اتخاذ القرار.

2.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور جودة حياة العمل.

2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة.

1.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى.

2.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية.

3.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة.

4.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة.

5.2.5 الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة.

خاتمة

التوصيات.

تمهيد

يتناول هذا الجزء عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم اعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة المستخدم لأغراض التحليل الاحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات لكلا المتغيرين، كما يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة لكل نتائج فرضيات الدراسة، وفي الاخير الاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة ثم خاتمة وتوصيات بناءا على نتائج الدراسة.

1.5 عرض نتائج البحث.

1.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور اساليب اتخاذ القرار

1.1.1.5 بعد الأسلوب المنطقي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب المنطقي:

الجدول رقم (16): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب المنطقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
01	أنفحص مصادر معلوماتي للتأكد من ان لدي المعطيات الكافية قبل اتخاذ القرارات.	4.63	0.603	مرتفع جدا	2
03	عندما اتخذ قرار، افكر في جميع الخيارات و البدائل المتاحة فيما يخص قضية معينة.	4.63	0.558	مرتفع جدا	2
05	افكر بعناية ولمدة طويلة قبل اتخاذ أي قرار في مدرستي.	4.51	0.760	مرتفع جدا	5
08	ادرس كل التبعات الايجابية و السلبية التي ستترب عن أي قرار اتخذه.	4.66	0.674	مرتفع جدا	1
12	اتخذ القرارات بصورة منطقية.	4.60	0.669	مرتفع جدا	3
19	لا اترك مجالا للخطأ أثناء اتخاذ القرار لأنني اخطط لكل الاحتمالات.	4.43	0.623	مرتفع جدا	6
32	لكل موقف خصوصيته وسياقه، لذا ادرس كافة الجوانب المتعلقة بالموقف قبل اتخاذ القرار.	4.54	0.707	مرتفع جدا	4
بعد الأسلوب المنطقي		4.57	0.436	مرتفع جدا	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

جدول رقم (17): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

الإستجابة	المتوسط الحسابي	المستوى
أبدا	من 1 الى 1.79	منخفض جدا
نادرا	من 1.80 الى 2.59	منخفض
أحيانا	من 2.60 الى 3.39	متوسط
غالبا	من 3.40 الى 4.19	مرتفع
دائما	من 4.20 الى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب

تشير نتائج تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة ببُعد الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 4.57 بانحراف معياري 0.436، وهو ما يُصنّف في مستوى مرتفع جدًا وفقًا لدرجات التوزيع المعتمدة. كما أن جميع العبارات المدرجة ضمن هذا البُعد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة جدًا تراوحت بين 4.43 و 4.66، مما يعكس ميل مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي إلى اتباع طريقة منظمة ومدرسة عند اتخاذ القرارات، من خلال التفكير المتأنّي و دراسة البدائل و تحليل النتائج المحتملة قبل الحسم في أي قرار. و قد حازت العبارة "أدرس كل التبعات الإيجابية و السلبية التي ستترتب عن أي قرار أتخذه" أعلى متوسط (4.66)، في حين كانت أدنى قيمة للعبارة "لا أترك مجالاً للخطأ أثناء اتخاذ القرار لأنني أخطط لكل الاحتمالات" (4.43)، و إن كانت تبقى ضمن المستوى المرتفع جدًا.

تُبرز هذه النتائج دلالة مهمة، و هي أن مديري المدارس محل الدراسة يطبقون بدرجة كبيرة الأسلوب المنطقي في عملية اتخاذ القرار، ما يعكس نزعة عقلانية و اعتمادًا على التحليل المنهجي في تسير شؤون المدرسة. هذا النمط من التفكير قد يُعزى إلى طبيعة العمل الإداري التي تتطلب التخطيط المسبق و تقليل المخاطر، كما يمكن أن يرتبط برغبتهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة و متوازنة. كما أن ارتفاع مستوى تبني هذا الأسلوب يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وعيهم بضرورة اتخاذ قرارات مدروسة، مما يُسهم في تعزيز جودة حياة العمل من خلال تحسين بيئة العمل و تقليل المشكلات الناتجة عن القرارات العشوائية أو غير المدروسة.

2.1.1.5 بعد الأسلوب الحدسي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الحدسي:

الجدول رقم (18): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الحدسي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
04	أميل الى الاعتماد على ما يمليه علي حدسي عند اتخاذ القرارات.	2.90	1.154	متوسط	4
10	عندما اتخذ قرارا، فان شعوري بصحة القرار أهم من ان يكون لهذا القرار سبب منطقي.	3.28	1.374	متوسط	3
14	أثق بأحاسيسي و ردود فعلي الداخلية عندما اتخذ قرارا.	3.45	1.233	مرتفع	2
17	بشكل عام، اتخذ القرارات التي اشعر انها صحيحة.	4.07	1.011	مرتفع	1
بعد الأسلوب الحدسي		2.66	0.734	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُبرز نتائج الجدول رقم (18) المتعلقة ببعد الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 2.66 بانحراف معياري 0.734، و هو ما يُصنّف في مستوى متوسط و وفقاً لدرجات التوزيع المعتمدة. كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.90 و 4.07؛ حيث حصلت العبارة "بشكل عام، أأخذ القرارات التي أشعر أنها صحيحة" على أعلى متوسط (4.07) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "أثق بأحاسيسي و ردود فعلي الداخلية عندما أأخذ قراراً" (3.45)، بينما كانت العبارة "أميل إلى الاعتماد على ما يمليه علي حدسي عند اتخاذ القرارات" الأقل بمتوسط (2.90)، ما يعكس وجود تباين في تبني المديرين لهذا النمط من عند اتخاذ القرار .

وتشير هذه النتائج إلى أن اعتماد مديري المدارس الابتدائية محل الدراسة على الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار محدود نسبياً، إذ يتعاملون مع الحدس كعامل مساعد و ليس كمرتكز أساسي في قراراتهم، و هو ما قد يعود إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب التخطيط و التحليل أكثر من الارتجال. ومع ذلك، يلاحظ أن بعض المديرين لا يزالون يعطون وزناً لإحساسهم الداخلي عند اتخاذ القرارات،

خاصة في المواقف التي قد تفتقر إلى المعلومات الكافية أو تتطلب سرعة في الحسم. ويُعد هذا التوازن بين المنطق والحدس مؤشراً على تنوع اساليب اتخاذ القرار لديهم، مما قد يُسهم في تحقيق مرونة أكبر في إدارة شؤون المدرسة بما يتماشى مع اختلاف المواقف و سياقاتها التنظيمية.

3.1.1.5 بعد الأسلوب الاجتماعي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاجتماعي:

الجدول رقم (19): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاجتماعي

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	متوسط	1.028	3.14	اعتمد احيانا على العرف السائد في محيط المدرسة لاتخاذ قراراتتي .	06
2	مرتفع	1.024	3.42	كثيرا ما اتخذ القرارات التي يتوقعها مني الآخرون .	18
5	منخفض	0.803	2.30	غالبا ما اشارك أولياء التلاميذ في اتخاذ القرار .	20
1	مرتفع	1.025	3.91	العب دور المصلح الاجتماعي(قائد جماعة الصلح) عند اتخاذ قراراتتي .	22
4	متوسط	1.244	2.75	غالبا ما افضل اتخاذ القرار المناسب - حتى و ان كان غير صحيح - تماشيا مع خصوصية المنطقة.	28
/	متوسط	0.577	3.05	بعد الأسلوب الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُظهر نتائج الجدول رقم (19) المتعلقة ببُعد الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.05 بانحراف معياري 0.577، و هو ما يُصنّف في مستوى متوسط. و تراوحت

المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.30 و 3.91؛ حيث حصلت العبارة "ألعب دور المصلح الاجتماعي (قائد جماعة الصلح) عند اتخاذ قراراتي" على أعلى متوسط (3.91) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "كثيراً ما أتخذ القرارات التي يتوقعها مني الآخرون" (3.42). بينما كانت أدنى القيم للعبارة "غالباً ما أشارك أولياء التلاميذ في اتخاذ القرار" بمتوسط (2.30) بمستوى منخفض، و هو ما يشير إلى ضعف مشاركة الأولياء في صنع القرارات المدرسية.

وتُبرز هذه النتائج أن اعتماد مديري المدارس على الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرارات محدود نسبياً، حيث يميلون إلى مراعاة التوقعات الاجتماعية و العرف السائد بدرجة متوسطة، في حين يظهر ضعف نسبي في إشراك أولياء التلاميذ، رغم أهمية هذا الأمر في تحسين الحياة المدرسية. و يمكن تفسير ذلك بأن القرارات الإدارية غالباً ما تُبنى على أسس تنظيمية و رسمية، مما يحد من تأثير العوامل الاجتماعية في صنع القرار التي قد تكون سلبية في بعض الأحيان. ومع ذلك، فإن تبني دور "المصلح الاجتماعي" من طرف المديرين يعكس وعيهم بضرورة الحفاظ على العلاقات الإيجابية داخل الوسط المدرسي، و هو ما قد يساهم في تعزيز المناخ المدرسي و يدعم جودة حياة العمل لديهم من خلال تخفيف حدة النزاعات وتعزيز التعاون.

4.1.1.5 بعد الأسلوب الاعتمادي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاعتمادي:

الجدول رقم (20): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب الاعتمادي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	متوسط	0.906	3.25	استشير مفتش الإدارة قبل اتخاذ أي قرار، لأنه أدرى بكافة الامور الادارية.	02
6	منخفض	0.972	1.98	أفوض احيانا احد العاملين معي لاتخاذ القرار في مكاني لأنني أثق فيه.	09
5	متوسط	1.116	2.90	عند اتخاذ القرارات الهامة، غالبا ما افضل ان يوجهني احد ما.	11
1	مرتفع	0.845	3.78	اتخذ قراراتتي بشكل تشاركي مع الفريق التربوي العامل معي.	16
4	متوسط	0.995	3.12	من النادر ان اتخذ قرارات دون التشاور مع الآخرين .	24
2	مرتفع	0.964	3.42	كثيرا ما ألجأ الى نصيحة الآخرين (مفتش، زميل، معلم...إلخ) في اتخاذ القرارات الهامة.	30
/	متوسط	0.566	2.86	بعد الأسلوب الاعتمادي	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُظهر نتائج الجدول رقم (20) الخاصة ببعد الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 2.86 بانحراف معياري 0.566، وهو ما يُصنّف في مستوى متوسط. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 1.98 و 3.78؛ حيث جاءت العبارة "أُتخذ قراراتتي بشكل تشاركي مع الفريق التربوي العامل معي" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.78) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "كثيراً ما ألجأ إلى نصيحة الآخرين (مفتش، زميل، معلم...إلخ) في اتخاذ القرارات الهامة" بمتوسط (3.42). في المقابل، سجلت العبارة "أفوض أحياناً أحد العاملين معي لاتخاذ القرار في مكاني لأنني أثق فيه" أدنى متوسط (1.98) بمستوى منخفض، ما يدل على محدودية اعتماد المديرين على تفويض اتخاذ القرار للآخرين.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية محل الدراسة يتبنون الأسلوب الاعتمادي بدرجة متوسطة، إذ يُظهرون ميلاً نسبياً إلى التشاور مع المفتشين والزملاء وفرق العمل عند اتخاذ القرارات، في حين يُبدون تحفظاً أكبر تجاه تفويض اتخاذ القرار بشكل كامل للآخرين. يمكن تفسير ذلك برغبتهم في الاستفادة من الخبرات المهنية دون التخلي عن صلاحياتهم الإدارية، إضافةً إلى حرصهم على الحفاظ على سلطتهم كمسؤولين عن المؤسسة. ويعكس هذا السلوك توازناً بين طلب التوجيه من ذوي الخبرة والاحتفاظ بالمسؤولية النهائية عن القرارات، وهو ما قد يُسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة وبالتالي دعم جودة حياة العمل عبر تخفيف الضغوط المرتبطة بصنع القرار الفردي.

5.1.1.5 بعد الأسلوب التجنبي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب التجنبي:

الجدول رقم (21): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب التجنبي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبنّي	الترتيب
07	بشكل عام، اتخذ القرارات الهامة في اللحظات الأخيرة.	3.32	1.278	متوسط	3
13	أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً.	3.67	0.986	مرتفع	1
21	أغض النظر عن الكثير من المواقف تجنباً لإثارة الحساسيات و المشاكل.	3.37	0.948	متوسط	2
27	غالباً ما أتجنب اتخاذ القرار لأن معظم المشاكل في وسطي المهني اعتبرها تافهة.	2.43	1.160	منخفض	5
29	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة الى حين ان يوجد علي ضغط لاتخاذها.	2.43	1.228	منخفض	5
31	اقوم بإرجاء اتخاذ القرارات الهامة لان التفكير فيها يجعلني قلقاً.	2.79	1.144	متوسط	4
بعد الأسلوب التجنبي		3.56	0.675	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُظهر نتائج الجدول رقم (21) الخاصة ببعء الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.56 بانحراف معياري 0.675، وهو ما يُصنّف في مستوى مرتفع. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.43 و 3.67؛ حيث جاءت العبارة "أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكنًا" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.67) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "أغض النظر عن الكثير من المواقف تجنبًا لإثارة الحساسيات و المشاكل" بمتوسط (3.37)، ثم العبارة "بشكل عام، أأخذ القرارات الهامة في اللحظات الأخيرة" بمتوسط (3.32). بينما جاءت العبارتان "غالبًا ما أتجنب اتخاذ القرار لأن معظم المشاكل في وسطي المهني أعتبرها تافهة" و "أتجنب اتخاذ القرارات الهامة إلى حين أن يوجد علي ضغط لاتخاذها" في أدنى مرتبة بمتوسط (2.43) بمستوى منخفض.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي يميلون بدرجة واضحة إلى تبني الأسلوب التجنبي في بعض مواقف اتخاذ القرار، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأجيل القرارات أو محاولة تجنب المواقف المثيرة للمشكلات، وهو ما قد يكون استراتيجية لتفادي الضغوط أو لتأجيل المواجهة في القضايا الحساسة. لكن في المقابل، فإن اعتماد هذا الأسلوب بشكل متكرر قد يؤثر سلبًا على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات داخل المدارس، ويظهر الحاجة إلى تعزيز مهارات الحسم الإداري و التعامل الفعال مع المواقف الصعبة دون تردد، بما يضمن تحسين جودة القرارات الإدارية ويعزز جودة حياة العمل للمديرين.

6.1.1.5 بعد الأسلوب العفوي:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعء الأسلوب العفوي:

الجدول رقم (22): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأسلوب العفوي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التنبؤ	الترتيب
15	اتخذ قرارات عفوية لأنني لا املك الوقت للتفكير في مختلف الخيارات.	1.82	0.924	منخفض	3
23	كثيرا ما اتخذ قرارات متسرة بسبب كثرة المهام التي أؤديها.	2.05	0.905	منخفض	2
25	بسبب الضغط المهني، اتخذ قرارات ارتجالية حتى و لو لم تكن مناسبة.	1.81	0.953	منخفض	4
26	اتخذ في العادة قرارات مفاجئة خاصة اذا الموقف غير معتاد.	2.52	1.038	منخفض	1
بعد الأسلوب العفوي		3.17	0.659	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُظهر نتائج الجدول رقم (22) الخاصة الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.17 بانحراف معياري 0.659، وهو ما يُصنّف في مستوى متوسط. و قد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 1.81 و 2.52؛ حيث جاءت العبارة "أُتخذ في العادة قرارات مفاجئة خاصة إذا كان الموقف غير معتاد" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.52)، تليها العبارة "كثيراً ما أُتخذ قرارات متسرة بسبب كثرة المهام التي أؤديها" بمتوسط (2.05)، بينما جاءت العبارتان "أُتخذ قرارات عفوية لأنني لا أملك الوقت للتفكير في مختلف الخيارات" و "بسبب الضغط المهني، أُتخذ قرارات ارتجالية حتى و لو لم تكن مناسبة" بأدنى متوسط (1.82 و 1.81) بمستوى منخفض، ما يشير إلى ضعف اعتماد المديرين على اتخاذ القرارات العفوية بشكل عام.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية محل الدراسة لا يميلون بدرجة كبيرة إلى اتخاذ القرارات العفوية، إذ يظهر أن القرارات المتسرة أو الارتجالية تمثل خياراً ثانوياً لديهم، ربما يلجؤون إليه فقط في الحالات الطارئة أو غير المعتادة. يمكن تفسير هذا السلوك بكونه ناتجاً عن رغبة المديرين في الحفاظ على الاستقرار و تقادي القرارات غير المدروسة التي قد تؤثر سلباً على بيئة العمل المدرسية. كما أن انخفاض مستوى تبني هذا الأسلوب يعكس سعيهم إلى التقليل من الآثار

السلبية للضغط المهني، بما يعزز جودة حياتهم المهنية من خلال اعتماد قرارات أكثر توازنًا و أقل ارتجالية.

2.1.5 عرض النتائج الخاصة بمحور جودة حياة العمل.

1.2.1.5 بعد الأجور والمكافآت:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأجور والمكافآت:

الجدول رقم (23): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الأجور والمكافآت

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
02	اجري الشهري يكفي لمختلف متطلبات الحياة(مسكن،ملبس،أكل،علاج،سيارة...الخ).	1.92	0.947	منخفض	6
06	أدائي الفردي المتعدد المهام هو من يحدد العلاوات و المكافآت التي احصل عليها.	3.09	1.204	متوسط	1
08	اجري عادل بالنظر لمجهوديالذي ابذله في المدرسة.	2.19	1.071	منخفض	4
15	انا مرتاح تماما بما احصل عليه من اجر في عملي.	2.25	1.018	منخفض	3
22	اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي المدرء في مؤسسات التربية الأخرى (مدير متوسطة، مدير ثانوية).	2.04	1.034	منخفض	5
24	افهم بشكل عام كيف تحدد الأجور و المكافآت في قطاع التربية (نظام الاجور و المكافآت و اوضح و مفهوم).	3.01	1.021	متوسط	2
	بعد الأجور والمكافآت	2.41	0.707	منخفض	/

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

جدول رقم (24): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

الإستجابة	المتوسط الحسابي	المستوى
غير موافق تماما	من 1 الى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 الى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 الى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 الى 4.19	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 الى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب

تُبرز نتائج الجدول رقم (23) المتعلقة بـبُعد الأجر والمكافآت أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 2.41 بانحراف معياري 0.707، وهو ما يُصنّف في مستوى منخفض. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين 1.92 و 3.09؛ حيث جاءت العبارة "أدائي الفردي المتعدد المهام هو من يحدد العلاوات و المكافآت التي أحصل عليها" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.09) بمستوى متوسط، تليها العبارة "أفهم بشكل عام كيف تحدد الأجر و المكافآت في قطاع التربية" بمتوسط (3.01). بينما حصلت العبارة "أجري الشهري يكفي لمختلف متطلبات الحياة" على أدنى متوسط (1.92) بمستوى منخفض، ما يعكس شعورًا عامًا بعدم كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات الأساسية.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي غير راضين بدرجة كافية عن الأجر والمكافآت، حيث يرون أنها غير عادلة مقارنة بالمجهود المبذول أو بما يتقاضاه نظراؤهم في مستويات تعليمية أخرى. و يمكن تفسير ذلك بأن الأجر الحالية لا تواكب متطلبات المعيشة و لا تعكس حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين، و هو ما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم و يؤثر سلبًا على جودة حياتهم المهنية. كما أن ضعف الحوافز المالية و المكافآت قد يحد من الدافعية نحو تحسين الأداء و تطوير البيئة المدرسية، مما يجعل هذا البُعد من أهم الجوانب التي تتطلب معالجة لتعزيز جودة حياة العمل لدى هذه الفئة.

2.2.1.5 بعد أسلوب الرئيس في الإشراف:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد أسلوب الرئيس في الإشراف:

الجدول رقم (25): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد أسلوب الرئيس في الإشراف

الترتيب	درجة التنبئ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
6	منخفض	1.016	2.15	تعاملنا مصالح البلدية المكلفة بمتابعة المدارس الابتدائية بعدالة.	04
8	منخفض	0.779	1.62	انا راض عن ازدواجية الإشراف على المدرسة الابتدائية (البلدية و مديرية التربية).	05
5	متوسط	1.095	3.11	يتمتع مشرفي- مفتش الإدارة - بقدرة عالية على تحفيزنا لبذل مجهود اكبر.	07
4	مرتفع	1.143	3.48	يزودنا مفتش الإدارة بالمعلومات الكاملة (فيما يتعلق بالمراسلاتو التعليمات و كل المستندات).	11
7	منخفض	0.835	1.90	يوضح لنا مسئول البلدية أهداف العمل بشكل واضح و محفز.	16
3	مرتفع	1.069	3.49	يوضح لنا مفتش الإدارة أهداف العمل بشكل واضح و محفز.	19
1	مرتفع	0.980	3.59	يعاملنا مفتش الإدارة بعدالة.	20
2	مرتفع	1.027	3.52	يشجعني مفتش الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	29
/	متوسط	0.672	2.85	بعد أسلوب الرئيس في الإشراف	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تشير نتائج الجدول رقم (25) المتعلقة ببعد أسلوب الرئيس في الإشراف إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 2.85 بانحراف معياري 0.672، و هو ما يُصنّف في مستوى متوسط. و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 1.62 و 3.59؛ حيث جاءت العبارة "يعاملنا مفتش الإدارة بعدالة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.59) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "يشجعني مفتش الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة" بمتوسط (3.52)، ثم العبارة "يوضح لنا

مفتش الإدارة أهداف العمل بشكل واضح و محفز " بمتوسط (3.49). بينما كانت أدنى القيم للعبارة "أنا راض عن ازدواجية الإشراف على المدرسة الابتدائية (البلدية و مديرية التربية)" بمتوسط (1.62) بمستوى منخفض جداً، ما يعكس عدم رضا المديرين عن تعدد الجهات المشرفة.

وتوضح هذه النتائج أن مديري المدارس محل الدراسة يقيمون بشكل إيجابي دور مفتش الإدارة، خاصة فيما يتعلق بعدالته و تحفيزه لهم و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، في حين يظهر ضعف كبير في رضاهم عن تعامل المصالح البلدية و أسلوب إشرافها، و هو ما يعكس فجوة واضحة في التنسيق بين الجهات المشرفة. ويمكن تفسير ذلك بأن ازدواجية الإشراف تؤدي إلى تضارب التعليمات و تأخير إنجاز بعض المهام، مما يخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي لدى المديرين. وبالتالي، فإن تحسين أسلوب الإشراف، خاصة من طرف المصالح البلدية، يعد خطوة مهمة نحو تعزيز جودة حياة العمل و توفير بيئة أكثر استقراراً و وضوحاً لمديري المدارس.

3.2.1.5 بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (26): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	متوسط	1.134	2.75	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص المدرسة (الصادرة عن مصالح البلدية) .	13
2	مرتفع	0.787	4.02	استطيع ان أشارك برأي في حل مشكلات العمل في المدرسة.	18
3	مرتفع	0.939	3.47	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص المدرسة (الصادرة عن مفتش الادارة).	30
1	مرتفع	0.648	4.06	استمتع بالتعاون و المشاركة مع زملاء العمل.	33
5	منخفض	1.053	2.47	تأخذ آرائي بعين الاعتبار في اجتماعات مجلس التنسيق بالبلدية.	40
/	متوسط	0.566	3.35	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُبرز نتائج الجدول رقم (26) المتعلقة ببُعد المشاركة في اتخاذ القرارات أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.35 بانحراف معياري 0.566، وهو ما يُصنّف في مستوى متوسط. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين 2.47 و 4.06؛ حيث جاءت العبارة "أستمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.06) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات العمل في المدرسة" بمتوسط (4.02)، ثم العبارة "لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص المدرسة (الصادرة عن مفتش الإدارة)" بمتوسط (3.47). بينما جاءت العبارة "تأخذ آرائي بعين الاعتبار في اجتماعات مجلس التنسيق بالبلدية" بأدنى متوسط (2.47) بمستوى منخفض، ما يعكس ضعف المشاركة في القرارات الصادرة عن المصالح البلدية.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية محل الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من المشاركة في اتخاذ القرارات داخل مدارسهم، خاصة فيما يتعلق بالتعاون مع الزملاء وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الداخلي والمشاركة الإدارية . لكن في المقابل، يظهر ضعف في قدرتهم على التأثير في القرارات الصادرة عن المصالح البلدية، مما قد يخلق لديهم شعورًا بعدم تمكينهم إداريًا في هذا الجانب. وهذا التباين يوضح أن تعزيز مشاركة المديرين في صنع القرارات على مستوى الهيئات الإشرافية يمكن أن يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة حياة العمل لديهم.

4.2.1.5 بعد خصائص الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد خصائص الوظيفة:

الجدول رقم (27): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد خصائص الوظيفة

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
7	منخفض	1.160	2.45	توفر لي وظيفتي الوقت للاستمتاع بحياتي الشخصية.	01
4	متوسط	1.078	3.38	تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة و ليس الروتين و الملل.	03
3	مرتفع	1.061	3.42	لدي قدر كاف من الحرية في أداء عملي.	09
6	متوسط	1.208	2.64	يعتبر حجم العمل في وظيفتي مناسب.	17
1	مرتفع جدا	0.671	4.42	اشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به من عمل داخل المدرسة.	21
6	متوسط	1.160	3.20	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.	23
2	مرتفع	1.036	3.44	تتميز مهام عملي بالوضوح (التحديد و التقسيم الجيد).	25
5	متوسط	2.557	3.28	لا اشعر بالضغط المهني عند ممارسة مهامي.	27
/	متوسط	0.712	3.27	بعد خصائص الوظيفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُبرز نتائج الجدول رقم (27) المتعلقة ببعد خصائص الوظيفة أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.27 بانحراف معياري 0.712، وهو ما يُصنّف في مستوى متوسط. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.45 و 4.42؛ حيث جاءت العبارة "أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به من عمل داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.42) بمستوى مرتفع جداً، تليها العبارة "تتميز مهام عملي بالوضوح (التحديد والتقسيم الجيد)" بمتوسط (3.44)، ثم العبارة "لدي قدر كافٍ من الحرية في أداء عملي" بمتوسط (3.42). بينما جاءت العبارة "توفر لي وظيفتي الوقت للاستمتاع بحياتي الشخصية" في أدنى مرتبة بمتوسط (2.45) بمستوى منخفض، وهو ما يعكس تأثير الوظيفة على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى مقبول من الرضا عن بعض خصائص وظائفهم، خصوصاً فيما يتعلق بالشعور بالمسؤولية و الوضوح في تحديد المهام و وجود مساحة من الحرية في أداء العمل، و هي عوامل تدعم إحساسهم بالتحكم في بيئة عملهم. لكن في المقابل، تعكس النتائج وجود تحديات تتعلق بحجم العمل و ضغط المهام و ضعف التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ما قد يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وعليه، فإن تحسين تنظيم المهام وتخفيف الأعباء الإدارية قد يسهم في تعزيز جودة حياة العمل وتحقيق رضا أكبر لدى المديرين.

5.2.1.5 بعد جماعة العمل:

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد جماعة العمل:

الجدول رقم (28): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد جماعة العمل

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارات
9	منخفض	1.126	2.37	العمال المهنيون في فريق عملي مؤهلون بشكل جيد لتأدية مهامهم.	10
6	مرتفع	1.048	3.49	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة و متكاملة، كثيرا ما تجعلني اشعر بالراحة.	14
3	مرتفع	0.741	3.82	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.	26
8	منخفض	1.207	2.55	لدي العدد الكافي من الموارد البشرية في فريق عملي لتأدية مختلف المهام في المدرسة.	28
1	مرتفع جدا	0.613	4.30	اشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.	31
7	متوسط	1.157	3.19	لا اتعب كثيرا مع المعلمين من ناحية التأطير التربوي لانهم مكونون بشكل جيد، كل في اختصاصه.	35
4	مرتفع	1.023	3.75	هناك انسجام تام بين كل أعضاء فريق العمل في مدرستي.	36
5	مرتفع	0.929	3.72	اشعر بالأمن و الطمأنينة اتجاه العاملين في مدرستي.	39
2	مرتفع	0.782	3.95	انا راضي عن أداء فريق عملي .	43
/	مرتفع	0.591	3.46	بعد جماعة العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُبرز نتائج الجدول رقم (28) المتعلقة ببُعد جماعة العمل أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.46 بانحراف معياري 0.591، وهو ما يُصنّف في مستوى مرتفع. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين 2.37 و 4.30؛ حيث جاءت العبارة "أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي"

في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30) بمستوى مرتفع جدًا، تليها العبارة "أنا راضٍ عن أداء فريق عملي" بمتوسط (3.95)، ثم العبارة "يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية" بمتوسط (3.82). بينما كانت أدنى القيم للعبارة "العمال المهنيون في فريق عملي مؤهلون بشكل جيد لتأدية مهامهم" بمتوسط (2.37) بمستوى منخفض، ما يشير إلى نقص في تأهيل بعض الموارد البشرية المساعدة في المدارس.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى جيد من الرضا عن جماعة العمل، خاصة فيما يتعلق بالشعور بالانتماء والانسجام بين الأعضاء ووجود بيئة عمل داعمة قائمة على التعاون والتواصل. غير أن ضعف تأهيل بعض العمال المهنيين وقلة الموارد البشرية الكافية يظل من أبرز التحديات التي تواجه المديرين وتؤثر على جودة الأداء المدرسي. وبذلك، فإن تعزيز برامج التأهيل والتكوين المستمر للعمال المهنيين ودعم المدارس بالعدد الكافي من الموارد البشرية قد يسهم في رفع كفاءة فرق العمل وتحسين جودة حياة العمل لدى المديرين.

6.2.1.5 بعد ظروف العمل المادية:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد ظروف العمل المادية:

الجدول رقم (29): إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد ظروف العمل المادية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفع	1.026	3.62	شروط الصحة و النظافة متوفرة في المدرسة.	12
6	منخفض	1.021	2.14	يتم توفير الوسائل المادية في الوقت المناسب دون أي تماطل.	32
2	متوسط	1.253	3.23	الأمن و السلامة المهنية متوفران في المدرسة، و لا يوجد ما يشكل خطرا على الممتلكات و الأشخاص.	34
5	منخفض	0.996	2.30	لدي كل الوسائل المادية اللازمة لأداء مهامي المختلفة كمدير مدرسة ابتدائية.	37
7	منخفض	1.025	2.09	انا راض عن جودة الوسائل التي توفرها مصالح البلدية للمدرسة.	38
3	متوسط	1.254	3.12	اشعر بالارتياح في مكتبي لأنه مناسب لتأدية مهامي المختلفة.	41
4	متوسط	1.190	2.77	لا اطلب أبدا من أولياء التلاميذ المساعدة في توفير بعض المستلزمات لان كل ما نحتاجه موجود.	42
/	متوسط	0.780	2.75	بعد ظروف العمل المادية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

تُبرز نتائج الجدول رقم (29) المتعلقة ببُعد ظروف العمل المادية أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 2.75 بانحراف معياري 0.780، وهو ما يُصنّف في مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض. و قد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين 2.09 و 3.62؛ حيث جاءت العبارة "شروط الصحة والنظافة متوفرة في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.62) بمستوى مرتفع، تليها العبارة "الأمن والسلامة المهنية متوفران في المدرسة، ولا يوجد ما يشكل خطراً على الممتلكات والأشخاص" بمتوسط (3.23). بينما سجلت أدنى القيم للعبارة "أنا راضٍ عن جودة الوسائل التي توفرها مصالح

البلدية للمدرسة" بمتوسط (2.09) بمستوى منخفض، ما يعكس ضعف رضا المديرين عن مستوى التموين و الدعم المادي المقدم من البلدية.

و تشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي يعانون من نقص في الوسائل المادية اللازمة لتأدية مهامهم، إضافة إلى عدم كفاية الدعم البلدي في هذا الجانب، و هو ما يضطر بعضهم أحياناً إلى الاستعانة بأولياء التلاميذ لتوفير المستلزمات الضرورية. و رغم وجود مستوى مقبول من شروط الصحة و النظافة و توافر الأمن و السلامة المهنية، إلا أن التجهيزات المادية تبقى غير كافية و غير متاحة دائماً في الوقت المناسب، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل و يزيد من الأعباء الإدارية على المديرين. وبالتالي، فإن تحسين ظروف العمل المادية ودعم المدارس بالموارد اللازمة وفي الوقت المناسب، يعد أمراً حيوياً لرفع جودة حياة العمل لدى هذه الفئة.

2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

انطلاقاً من نتائج الدراسة الإحصائية التي تم تحليلها سابقاً، يمكن إختبار ومناقشة مدى تحقق فرضيات الدراسة بشكل علمي ودقيق، وربط ذلك بالبيانات الإحصائية الواردة (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط ومستويات الدلالة).

و للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الذي هو: "ما هي أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي وما علاقتها بجودة حياة العمل لديهم؟" فاننا قمنا بتقسيمه الى اربعة فرضيات رئيسية، وسيتم الإجابة علي التساؤل الرئيسي في آخر الفصل.

1.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية بأنه: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أساليب اتخاذ القرار المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية من جهة وجودة حياة العمل لديهم من جهة اخرى"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (30): يوضح الارتباط بين أساليب إتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
المتغير المستقل: أساليب إتخاذ القرار	185	0.950**	0.000
المتغير التابع: جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ : 185 من مديري المدارس الابتدائية، بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.905 مما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين أساليب إتخاذ القرار و جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، و بذلك نقبل الفرضية الرئيسية أي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أساليب اتخاذ القرار المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية وجودة حياة العمل لديهم عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

وتتفق نتائج الدراسة الحالية - في جانب وجود علاقة بين اساليب اتخاذ القرار و جودة حياة العمل- مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ضيف وعمير (2022) والتي خلصت الى ان اسلوب تفويض الصلاحيات -الذي يقابل الاسلوب الاعتمادي في دراستنا الحالية- يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لدى العاملين، كما تتفق أيضا مع ما توصلت اليه دراسة هزار Hazar (2019) و التي خلصت إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين المشاركة في صنع القرار و مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة بصفة عامة لدى العاملين بالجامعة اللبنانية الفرنسية بإقليم كردستان. اي ان اسلوب اتخاذ القرار الاعتمادي يؤثر ايجابا على الرضا المهني للعامل، و هو من الابعاد المكونة لمفهوم جودة حياة العمل في الكثير من الدراسات، فمستوى جودة حياة العمل هو في كثير من الاحيان نتيجة للقرارات التي يتخذها مدير المدرسة الابتدائية، و هو ما لاحضناه في الميدان، بحيث توجد مدارس فيها ظروف عمل جيدة (مكتب عمل واسع و حديث و مجهز بكل ما يحتاجه المدير لتأدية مهامه و

مزود حتى بكاميرات مراقبة، بالإضافة الى تزين الاقسام و الفناء و حتى المحيط الخارجي للمدرسة...الخ) في حين توجد مدارس على النقيض من ذلك تماما رغم ان المدرستين تتواجدان بنفس اقليم البلدية، و يرجع السبب في ذلك تبني اصحاب المدارس "الجيدة" اسلوب اتخاذ القرار الاجتماعي و اسلوب اتخاذ القرار الاعتمادي، بحيث ياكّد احد مدراء هاته النوعية "الجيدة" من المدارس بانهم يعتمدون اكثر على اولياء التلاميذ لتحسين ظروف العمل المادية اكثر من اعتمادهم على مصالح البلدية، من خلال تحسيس هؤلاء الاولياء باهمية تحسين ظروف تدرس ابناءهم من جهة، ومن جهة اخرى اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص هذا البعد من ابعاد جودة حياة العمل.

❖ وتم تقسيم الفرضية الرئيسية الى 6 فرضيات جزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
 2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
 3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
 4. توجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة.
 5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
 6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الجزئية الأولى

تتص الفرضية بأنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة "وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Peason) ،وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (31): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
الأسلوب المنطقي	185	0.084	0.255
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ 185 مدير مدرسة ابتدائية، بلغ مستوى الدلالة 0.255 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فهو غير دال إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين، وبذلك نرفض الفرضية الجزئية الأولى أي " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"

- الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية بأنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (32): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
الأسلوب الحدسي	185	0.806**	0.000
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ : 185 مدير مدرسة الابتدائية، و بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.806 مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الأسلوب الحدسي وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، و بذلك نقبل الفرضية الجزئية الثانية أي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة "

– الفرضية الجزئية الثالثة

تنص الفرضية بأنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار و جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"، و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (33): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
الأسلوب الاجتماعي	185	0.742**	0.000
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ : 185 مدير مدرسة ابتدائية، بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.742 مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الأسلوب الاجتماعي وجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، وبذلك نقبل الفرضية الجزئية الثالثة أي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة "

- الفرضية الجزئية الرابعة

تتص الفرضية بأنه: " توجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"، و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Peason)، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (34): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار و جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
الأسلوب الاعتمادي	185	0.781**	0.000
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت ب : 185 مدير مدرسة ابتدائية، و بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.781 مما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين الأسلوب الاعتمادي وجود حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، و بذلك نقبل الفرضية الجزئية الرابعة أي "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة".

- الفرضية الجزئية الخامسة

تتص الفرضية بأنه: " توجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"، وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Peason)، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (35): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
الأسلوب التجنبي	185	0.710**	0.000
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ: 185 مدير مدرسة ابتدائية، و بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.710 مما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين الأسلوب التجنبي و جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، و بذلك نقبل الفرضية الجزئية الخامسة أي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة "

- الفرضية الجزئية السادسة

تنص الفرضية بأنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجود حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة"، و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، و فيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (36): يوضح الارتباط بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
		Pearson	Sig
الأسلوب العفوي	185	0.819**	0.000
جودة حياة العمل			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ : 185 مدير مدرسة ابتدائية، و بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.819 مما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين الأسلوب العفوي و جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية، و بذلك نقبل الفرضية الجزئية السادسة أي "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار و جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة "

2.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية بان: اساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي هي على التوالي: الاسلوب المنطقي ثم الاسلوب الاجتماعي ثم يليه الاسلوب الاعتمادي، و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل -اساليب اتخاذ القرار- ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً، من الأكثر استخداماً الى الأقل استخداماً، و الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (37): يوضح ترتيب اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى افراد العينة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسلوب اتخاذ القرار
1	0.436	4.57	الاسلوب المنطقي
6	0.734	2.66	الاسلوب الحدسي
4	0.577	3.05	الاسلوب الاجتماعي
5	0.566	2.86	الاسلوب الاعتمادي
2	0.675	3.56	الاسلوب التجنبي
3	0.659	3.17	الاسلوب العفوي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS V25)

يتضح من خلال الجدول السابق ان الاسلوب المنطقي هو الاكثر استخداما لدى افراد عينة الدراسة، لانه جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.57، ثم يليه في المرتبة الثانية الاسلوب التجنبي و الذي بلغ متوسطه الحسابي لدى افراد العينة 3.56، بعدها يأتي الاسلوب العفوي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17، ثم يليه في المرتبة الرابعة الاسلوب الاجتماعي و الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.05 ، و في المرتبة الخامسة - ما قبل الاخيرة - يأتي الاسلوب الاعتمادي بمتوسط حسابي يقدر ب 2.86، و في المرتبة السادسة و الاخيرة يأتي الاسلوب الحدسي و الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.66 لدى افراد العينة.

و هذه النتائج تدعونا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئيا فقط، و التي تنص على ان اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي هي على التوالي: الاسلوب المنطقي ثم الاسلوب الاجتماعي ثم يليه الاسلوب الاعتمادي.

و عليه يمكننا ان نقول ان اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي هي على التوالي: الاسلوب المنطقي اولا ثم الاسلوب التجنبي ثانيا ثم يليه الاسلوب العفوي.

و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من عامر و اخرون (2018)، و دراسة الحوراني (2013) من ان الاسلوب المنطقي هو الاكثر استخداما لدى افراد العينة في الدراستين بحيث جاء في المرتبة الاولى، و يمكن تفسير ذلك كون هذا الاسلوب يعتمد على الثاني و عدم السرعة في دراسة كل البدائل المتاحة قبل اتخاذ أي قرار، بل و الاخذ بعين الاعتبار كل النتائج و الاحتمالات التي ستترتب عن كل بديل، و هذا ما يضمن بنسبة كبيرة ان يكون القرار المتخذ مناسباً و صحيحاً في الوقت نفسه، اذا فالاسلوب المنطقي هو المناسب و الافضل لمتخذي القرار لانه يعتمد على العقلانية " Rationalism " و الطريقة العلمية اكثر.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية -جزئياً- مع ما توصلت إليه دراسة زيه ورشيد Zia & Rachid (2020)، والتي خلصت الى ان اساليب اتخاذ القرار المتمثلة في الاسلوب الحدسي و الاسلوب الاعتمادي و الاسلوب التجنبي، كانت تقريبا بنفس النسبة في الاستخدام من طرف مديري المدارس الثانوية، و هو ما قد يفسر بتأثير مستوى جودة حياة العمل على كيفية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية، بحيث أن عدم وجود الموارد سواء كانت مادية او بشرية يجعل المدير يميل اكثر الى تجنب اتخاذ القرار و الاعتماد على الحدس و الاستغناء عن بذل الجهد و التفكير في مختلف البدائل، معتمداً على خبرته في ذلك، أو قد يلجأ إلى تفويض شخص اخر لاتخاذ القرار مكانه، او تجده يعتمد على المحيطين به من معلمين و عمال مهنيين في إرشاده و طلب النصيحة منهم، بغرض اتخاذ القرار المناسب و هذا ما قد يفسر تقارب النسب في استخدام هذه الأساليب الثلاثة (التجنبي، العفوي، الاجتماعي).

3.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية بأنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة المهنية، و الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية". و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم تقسيمها الى 3 فرضيات فرعية كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الجنس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية.

- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الجنس"، للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمقياس أساليب اتخاذ القرار تبعا للجنس

المتغير		اختبار Levens		اختبار T لتساوي المتوسطات		
		لتجانس التباين		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة
أساليب اتخاذ القرار	فرضية التجانس	فرضية عدم التجانس	درجة الحرية	مستوى الدلالة (bilatéral)	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
3.30	3.32	0.000	0.998	0.185	183	0.854
		0.854	62.5	0.185		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من الجدول السابق نلاحظ أن نتيجة اختبار Levens للتجانس لمتغير أساليب اتخاذ القرار داعمة لفرضية التجانس، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.998 و هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و منه تم الإعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية التجانس، و بالرجوع أيضا لإختبار الفروق في المتوسطات فإن قيمة اختبار T بلغت 0.185، كما بلغ مستوى الدلالة (bilatéral) 0.854 و هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما ان المتوسطات الحسابية للجنسين تماثلت الى التساوي، و هذا ما يدعونا لرفض الفرضية الفرعية الأولى و قبول الفرضية البديلة أي: "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الجنس ."

و يمكن تفسير ذلك الى تقارب الظروف التنظيمية – المادية و المعنوية – التي يعمل فيها المديرون و المديرات (الذكور والإناث)، مما يعني أن كلا الفئتين يواجهان نفس التحديات المهنية في بيئة العمل و يوجد تماثل كبير في المواقف المهنية التي يواجهها الجنسين و التي ينبغي اتخاذ قرار بشأنها، و يتلقون نفس التعليمات من مفتش الادارة او مديرية التربية سواء كان مديرا او مديرة، وبالتالي فإن متغير الجنس لا يُحدث تأثيراً جوهرياً على اختيار اسلوب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام إختبار التباين الأحادي ONE WAY ANOVA TEST لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما بين مديري المدارس الابتدائية وفقا لمتغير الخبرة المهنية، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لإختبار الفروق في متوسطات أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما بين مديري المدارس الابتدائية وفقا لمتغير الخبرة المهنية

أساليب اتخاذ القرار بين مديري المدارس الابتدائية تبعا للخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
من 1 الى 5 سنوات	3.37	0.427	1.343	0.256
من 6 الى 10 سنوات	3.24	0.412		
من 11 الى 15 سنة	3.28	0.397		
من 16 الى 20 سنة	3.31	0.422		
من 21 سنة فما فوق	3.44	0.549		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة F بلغت 1.343 بمستوى دلالة 0.256 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية و نقبل الفرضية البديلة أي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الخبرة المهنية"

وقد يرجع ذلك الى ان اختيار اسلوب معين لاتخاذ القرار لا يتأثر كثيرا بمدى طول أو قصر سنوات الخبرة، إذ أن مختلف المديرين سواء كانوا في بداية مشوارهم المهني أو ممن يملكون خبرة طويلة، يخضعون لنفس السياسات الإدارية ويعملون في مناخ تنظيمي مماثل كما ان اغلبهم كانوا يشغلون منصب "نائب مدير مدرسة ابتدائية" قبل ان يكونوا مدراء، مما يؤدي إلى تقارب كبير في كيفية اتخاذهم للقرار. كما قد يدل ذلك على أن الخبرة المهنية لا تضمن بالضرورة الاعتماد على اسلوب بعينه دون الاساليب الاخرى، لان الكثير من المديرين يعتمدون على استشارة زملائهم ويحبذون اتخاذ قرارات مماثلة كونهم يتلقون نفس التعليمات من سلطة الاشراف، مما يجعل هذا المتغير غير حاسم في تفسير الفروقات المحتملة في كيفية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من كمال عثمان عمرو (2023)، ودراسة الحوراني (2013)، بحيث كان من بين توصلت اليه الدراستين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس فيما يخص استخدامهم لاساليب اتخاذ القرار بحيث تعزى هذه الفروق لمتغيرات الجنس أو سنوات الخبرة المهنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية"، و للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) و جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمقياس أساليب اتخاذ القرار تبعا للموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية

إختبار T لتساوي المتوسطات				إختبار Levens			المتغير	
المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة (bilaté ral)	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	لتجانس التباين			
					مستوى الدلالة	قيمة F		
وسط ريفي	وسط حضري						أساليب اتخاذ القرار	
3.35	3.29	0.425	183	0.799	0.457	0.556		
		0.410	134.1	0.827			فرضية عدم التجانس	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من الجدول السابق نلاحظ أن نتيجة إختبار Levens للتجانس لمتغير أساليب اتخاذ القرار داعمة لفرضية التجانس، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.457 و هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و منه تم الإعتماد على إختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية التجانس، و بالرجوع أيضا لإختبار الفروق في المتوسطات فإن قيمة إختبار T بلغت 0.799، كما بلغ مستوى الدلالة (bilatéral) 0.425، و هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و هذا ما يدعونا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة و قبول الفرضية البديلة أي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية".

و هو ما يعني ان الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية، سواء في الريف او في المدينة فان ذلك لا يؤثر على اختيار اسلوب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية، هذا رغم وجود بعض التفاوت في ظروف العمل بين الوسط الريفي و الحظري، كوفرة و سائل النقل و تعداد التلاميذ و المعلمين الذي يكون في الغالب قليلا في الريف، على عكس ظروف عمل مدير المدرسة الابتدائية التي تقع في المدينة، و مع ذلك فكل المدارس تخضع لنفس القوانين و التعليمات و لا توجد استثناءات للمدارس

النائية على بقية المدارس، هذا رغم وجود "هامش من السلطة التقديرية للسيد مدير المدرسة في بعض المواقف".

4.2.5 عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية بأنه: "مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي منخفض"، وللتأكد من صحة هذه الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير "جودة حياة العمل" مجتمعة، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (41): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير "جودة حياة العمل"

الرقم	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (المستوى)	الترتيب
1	الأجور والمكافآت	2.41	0.707	منخفض	6
2	أسلوب الرئيس في الإشراف	2.85	0.672	متوسط	4
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.35	660.5	متوسط	2
4	خصائص الوظيفة	3.27	7120.	متوسط	3
5	جماعة العمل	3.46	0.591	مرتفع	1
6	ظروف العمل المادية	2.75	0.780	متوسط	5
	متوسط المتغير "جودة حياة العمل"	3.02	0.493	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSS V25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أبعاد جودة حياة العمل مجتمعة جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات تراوحت قيم المتوسط حسابي لديها ما بين 2.41 و 3.46 و انحراف معياري بين 0.707 و 0.591 بمستوى منخفض الى مرتفع، و عموما سجل متغير جودة حياة العمل متوسط حسابي 3.02 مع إنحراف معياري متوسط قدر ب (0.493)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه و انسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وإنطلاقاً من مناقشة وتحليل النتائج يمكن القول أنه هناك مستوى متوسط في جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة بوحفص و اخرون (Bouhafs & all, 2019)، و التي اجريت على عينة من المديرين بمؤسسات التعليم العلي بكل من ولاية وهران و ولاية الجزائر، و التي توصلت الى ان مستوى جودة حياة العمل كان متوسطا لدى افراد عينة الدراسة، و تتفق كذلك نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الخليوي (2021)، من أن درجة توافر أبعاد جودة حياة العمل لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة بجامعة الملك سعود جاءت بشكل عام متوسط، و قد يرجع ذلك الى كون الافراد في كلا الدراستين ينتمون الى مؤسسات ذات طابع عمومي للتربية و التعليم، و كلاهما ضمن فئة المدراء و هو ما يجعل التشابه في الكثير من ابعاد جود حياة العمل كانهضاء الاجور و المكافئات و الظروف المادية للعمل، و في المقابل يتواجد دعم اجتماعي و معنوي من خلال جماعات العمل الموجودة في هذه المؤسسات، سواء كانت جماعات رسمية ام غير رسمية، بالاضافة الى بعض خصائص الوظيفة " الجيدة نسبيا " كعدم اتسامها بالملل و الروتين، اذ يوجد تنوع في الواجبات و المهام للمدير. هذا بالاضافة الى ان تعدد الاطراف الفاعلة في محيط المدرسة (نائب المدير، مسؤول البلدية المكلف بتسيير المدارس الابتدائية، مفتش الادارة و المفتش البداغوجي، اولياء التلاميذ...الخ) يضيف نوعا من الحركية و النشاط لدى مدير المدرسة الابتدائية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة لبسيس وخطاش (2020)، والتي أجريت على عينة من أساتذة و مديري التعليم الابتدائي بمنطقة تماسين تقرت بولاية ورقلة، حيث كانت من نتائجها أن مستوى جودة حياة العمل كان مرتفعاً لدى أفراد هذه العينة، وقد يعزى هذا الاختلاف في نتائج الدراستين إلى وجود اختلاف بين عينة البحث في الدراستين، حيث في البحث الحالي تناولنا مديري المدارس الابتدائية فقط في حين تناولت الباحثتين لبساس و خطاش المعلمين والمدراء كعينة بحث مختلطة، بالاضافة الى اختلاف الاطار المكاني للدراستين، و هو الذي قد يحدث فرقا في ادراك الافراد المبحوثين لمفهوم جودة حياة العمل.

الجدول رقم (42): ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	درجة التحقق
الفرضية الرئيسية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أساليب اتخاذ القرار المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية من جهة وجودة حياة العمل لديهم من جهة أخرى	محقة كلياً
الفرضية الفرعية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.	غير محقة
الفرضية الفرعية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.	محقة كلياً
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاجتماعي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.	محقة كلياً
الفرضية الفرعية الرابعة	توجد علاقة بين دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب الاعتمادي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة.	محقة كلياً
الفرضية الفرعية الخامسة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب التجنبي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.	محقة كلياً
الفرضية الفرعية السادسة	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استخدام الأسلوب العفوي في اتخاذ القرار وجودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة.	محقة كلياً
الفرضية الرئيسية الثانية	اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي هي على التوالي: الاسلوب المنطقي ثم الاسلوب الاجتماعي ثم يليه الاسلوب الاعتمادي.	محقة جزئياً

غير محققة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى للمتغيرات التالية: الجنس الخبرة المهنية و الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية.	الفرضية الرئيسية الثالثة
غير محققة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الجنس.	الفرضية الفرعية الأولى
غير محققة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الخبرة المهنية.	الفرضية الفرعية الثانية
غير محققة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية فيما يخص أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية.	الفرضية الفرعية الثالثة
غير محققة	مستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي منخفض	الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالب

5.2.5 الإجابة على التساؤل الرئيسي: "ما هي أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداما لدى مديري

المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي وما علاقتها بجودة حياة العمل لديهم؟"

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي يعتمدون على مجموعة متنوعة من أساليب اتخاذ القرار، إلا أن بعض الأساليب تبرز أكثر من غيرها، فقد أظهرت النتائج أن أساليب اتخاذ القرار العفوي، الحدسي، الاعتمادي، الاجتماعي و الأسلوب التجنبي كانت ذات علاقة ذات دلالة إحصائية بجودة حياة العمل، مما يعكس اعتماداً ملحوظاً عليها في الممارسات الإدارية اليومية. في المقابل، لم يكن الأسلوب المنطقي مرتبطاً بشكل معنوي بجودة حياة العمل، مما يوحي بأنه الأقل تأثيراً و ربما الأقل استخداماً في سياق العمل المدرسي الفعلي، أو انهم يريدون بالفعل استخدام الأسلوب المنطقي و يبدوون فيه، لكن بسبب كثرة المهام و قلة الموارد - بمفهومها الواسع - ، فانهم ينتقلون مباشرة الى استخدام الأسلوب التجنبي أو الأسلوب العفوي.

ومن خلال تحليل الجداول الخاصة بأساليب اتخاذ القرار يتضح أن مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي يعتمدون على مجموعة متنوعة من الأساليب عند اتخاذ القرار، إلا أن بعض هذه الأساليب تبرز أكثر من غيرها. فقد أظهرت النتائج أن:

- **الأسلوب المنطقي** جاء بمستوى مرتفع جدًا (بمتوسط 4.57)، مما يعكس وعي المديرين بأهمية التفكير العقلاني ودراسة البدائل والتبعات قبل اتخاذ القرار. ورغم ذلك، لم تظهر علاقة دالة إحصائيًا بين هذا الأسلوب وجودة حياة العمل (كما بيّنت نتائج اختبار الفرضيات)، مما يوحي بأنه رغم اعتماده فإنه لا ينعكس بوضوح على تحسين جودة حياة العمل.
- **الأسلوب الحدسي** حقق مستوى متوسطًا (2.66)، وهو مع ذلك كان ذا علاقة دالة بجودة حياة العمل، مما يشير إلى أن المديرين يلجؤون أحيانًا إلى الاعتماد على الحدس والشعور الداخلي النابع من الخبرة في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة أو غير مؤكدة، ويبدو أن هذا النمط يساهم في تعزيز شعورهم بالرضا والقدرة على التكيف.
- **الأسلوب الاجتماعي** جاء بمستوى متوسط (3.05)، لكنه أيضًا كان ذا علاقة دالة بجودة حياة العمل، ما يعكس أهمية البعد الاجتماعي والتشاركي ومراعات العرف السائد في بيئة المدرسة، خاصة عند مراعاة توقعات الطاقم التربوي وأولياء التلاميذ والعمل بروح الفريق.
- **الأسلوب الاعتمادي** ظهر بمستوى متوسط (2.86)، مع وجود علاقة دالة بجودة حياة العمل، مما يعكس اعتماد المديرين على التشاور مع مفتشي الإدارة أو ممثلي جمعية أولياء التلاميذ أو المعلمين أو حتى مع مصالح البلدية، ضمن الإشراف المزدوج للمدارس الابتدائية، ما يخفف من أعباء اتخاذ القرارات الفردية.
- **الأسلوب التجنبي** حقق مستوى مرتفعًا (3.56)، وكان ذا علاقة دالة بجودة حياة العمل، مما يدل على أن بعض المديرين يلجؤون إلى تأجيل القرارات إلى وقت لاحق أو تجنبها كآلية للتعامل مع الضغوط والمشكلات الحساسة، وهو ما يمكن أن يحافظ مؤقتًا على استقرار بيئة العمل رغم آثاره السلبية المحتملة على المدى الطويل.
- **الأسلوب العفوي** جاء بمستوى متوسط (3.17)، وكان كذلك ذا علاقة دالة بجودة حياة العمل، مما يشير إلى أن بعض المديرين يتخذون قرارات ارتجالية بسبب ضغط المهام وكثرة

المسؤوليات اليومية، ما قد يمنحهم مرونة في المواقف الطارئة، لكنه قد يؤثر على جودة القرارات في بعض الأحيان.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن:

- أساليب اتخاذ القرار الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي هي الأسلوب العفوي، الأسلوب الحدسي، الأسلوب الاعتمادي، الأسلوب الاجتماعي والأسلوب التجنبي، وهي الأساليب التي لها علاقة طردية موجبة بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية أم البواقي، حيث تعكس هذه الأساليب طبيعة بيئة العمل المدرسي التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار، التفاعل الاجتماعي، الاستعانة بالآخرين، وتجنب المواجهات في بعض المواقف الصعبة.
- إن الأسلوب المنطقي رغم تسجيله لمستوى مرتفع جداً - لم يكن ذا أثر معنوي على جودة حياة العمل، مما يشير إلى أنه ليس الأسلوب المهيمن في الممارسة الفعلية اليومية لاتخاذ القرارات.
- يمكن تفسير اعتماد المديرين على هذه الأساليب بطبيعة العمل في المدارس الابتدائية التي تتسم بتعدد الأطراف المتدخلة (البلدية، مديرية التربية، مفتش الإدارة، المفتش البداغوجي و أولياء التلاميذ)، و كثرة المواقف الطارئة التي تتطلب قرارات سريعة و مرنة، و في هذا السياق صرح احد المدرء انه كثيراً ما يضطر الى اتخاذ قرارات عفوية و سريعة، بسبب الاجهاد المهني و عدم وجود وقت للراحة و الاسترجاع او التفكير في مختلف البدائل المتاحة، و يصرح اخر ان "هناك العديد من الأمور و المواقف تنتظر اتخاذ القرار بشأنها، و هي لا حصر لها، لذا انا مطالب بالمضي قدما الى الامام و ليس التفكير و اعادة التفكير لاتخاذ القرار بشأن مواقف هي في الغالب روتينية"، كما أن الاعتماد على الحدس و الخبرة الشخصية يساعد المديرين في التعامل مع المواقف غير المتوقعة، كما يقلل التفكير الجهد و يوفر الوقت و يقلل طلب الاستشارة في الكثير من المواقف المهنية، بحيث تلعب الخبرة دورا كبيرا في الشعور بصحة القرار المتخذ ام لا، و هذا الشعور لم ياتي من العدم بل من تشابه السياقات التنظيمية للمواقف المهنية التي يواجهها مدير المدرسة الابتدائية يوميا، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أل مفتاح(2024)، والتي خلصت الى ان اسلوب الحكم الجماعي و الاسلوب الحدسي هي اكثر اساليب اتخاذ القرار استخداما لدى عينة من القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية و ليس الاسلوب المنطقي. في

حين أن استخدام مديري المدارس الابتدائية للأسلوب الاجتماعي يعكس رغبتهم في تحقيق التوافق مع الطاقم التربوي و المحيط الخارجي، و في هذا السياق، صرح احد المدراء انه "لما يستلم إدارة مدرسة جديدة، فانه يلاحظ السلوكيات الاجتماعية السائدة قبل اتخاذ أي قرار و قد يستغرق الأمر الثلاثي الأول من السنة الدراسية كاملا، و في الثلاثي الثاني يبدأ باتخاذ قرارات تدريجية بهدف إحداث التغيير المنشود"، أما الأسلوب الاعتمادي فيرتبط بالحاجة إلى التشاور مع مفتش الإدارة أو السلطات المحلية ممثلة في مسئول البلدية المكلف بتسيير المدارس الابتدائية في شقها المالي، و هذا ضمن إطار الإشراف المزدوج، كما إن الكثير من المديرين صرحوا أنهم يتشاورون بكثرة مع نوابهم بالمدرسة، أو مع من يثقون بهم سواء كان معلما أو مشرفا تربويا، و في هذا السياق يعترف بعض المدراء "أنهم يعتمدون على معلم ما بعينه في تسيير المدرسة في غيابهم، و حتى إنشاء تواجدهم في المدرسة فأنهم يعتمدون عليه لاتخاذ بعض القرارات كالتي تخص المعلمين و التلاميذ و أولياءهم و مشاكلهم على سبيل المثال"، بينما يظهر الأسلوب التجنبي كإستراتيجية لتفادي المواجهات أو تأجيل القرارات المثيرة للحساسيات أو حتى المواقف النافهة حسب بعض المديرين، إذ صرح احد المدراء مثلا "أتجنب العمال المهنيين كثيرا، و حتى حين يشتكون فقد أتجاهل اتخاذ أي قرار لأنني اعلم إن الأمور ستعود إلى طبيعتها سريعا". في المقابل، فإن محدودية الموارد و ضيق الوقت و ضغط المهام، و كثرة الأوامر و التعليمات الصادرة من المشرفين (مفتش الإدارة و مصالح مديرية التربية بالإضافة إلى مصالح البلدية)، قد تحدّ من قدرة المديرين على تبني الأسلوب المنطقي القائم على التحليل المعمق لكل بديل من البدائل المتاحة أمامهم قبل اتخاذ أي قرار .

الخاتمة

انطلقت اشكالية البحث الحالي من تساؤل رئيسي مفاده التعرف على علاقة اساليب اتخاذ القرار بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي، و من خلال الجانب النظري تم تبني النظرية الظرفية او الموقفية التي تؤكد على على أن متخذ القرار يبذل في أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها، ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية: مشكلة القرار، بيئة القرار و خصوصيات متخذ القرار نفسه. و قد أكد العديد من المديرين ان طريقتهم في اتخاذ القرار خصوصاً و تسيرهم للمدرسة عموماً، تستهدف تحقيق التكيف المناسب و المضي قدماً في المقام الأول، و الذي يتأتى فقط عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة مع الموقف بحيث تضمن الاستمرارية لاشتغال المدرسة ككل، ما من شأنه الحفاظ على الاستقرار في الوسط المدرسي من جهة، و تجنباً للمشاكل و الصراعات التنظيمية من جهة أخرى، سواء مع الافراد العاملين في محيط المدرسة الداخلي او المحيط الخارجي المتمثل في اولياء التلاميذ، لكن هناك تفاوت في درجة استخدام اساليب اتخاذ القرار، و كل اسلوب قد يؤثر على الاداء المهني للمدير و على كل من يشغل معه، فاسلوب اتخاذ القرار في موقف ما من شأنه ان يعزز روح جماعة العمل و الفريق التربوي او قد يثبطهم، كما انه قد يزيد من عبئ العمل او يقلله و قد يرفع مستوى الاجهاد المهني، هذا بحكم السلطة التقديرية للمدير و بحكم انه المسؤول الاول و المشرف على اشتغال المدرسة الابتدائية، و يدخل في اطار ذلك مهامه التربوية و البداغوجية و الادارية، بالاضافة الى التنسيق بين مختلف الفاعلين في محيط المدرسة الابتدائية، فطريقة اتخاذ المدير للقرار تؤثر على العديد من الابعاد المشكلة لمفهوم جودة حياة العمل لديه، اما سلباً او ايجاباً.

و لتحقيق اهداف الدراسة و القيام باجراءات الدراسة الميدانية تم تصميم مقياسين؛ المقياس الاول لاساليب اتخاذ القرار بالاعتماد على مقياس سكوت و بروس Scot & Bruce (1995) مع بعض التعديلات، بحيث تضمن في نسخته النهائية 32 بنداً موزعة على 6 ابعاد هي: الاسلوب المنطقي، الاسلوب الحدسي، الاسلوب الاجتماعي، الاسلوب الاعتمادي، الاسلوب التجنبي و الاسلوب العفوي؛ و المقياس الثاني هو لجودة حياة العمل بالاعتماد على مقياس ميتشكان (Michagan QWL Questionnaire) المرتجم من طرف الباحث عبد الفتاح عبد الحميد المغربي (2004) مع بعض التعديلات، بحيث شمل المقياس في صورته النهائية على 43 بنداً موزعة على 6 ابعاد رئيسية و هي: الاجور و المكافآت، اسلوب الرئيس في الاشراف، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، ظروف

العمل المادية و المشاركة في اتخاذ القرار. و بالرغم من ان مجتمع البحث كان معلوما من حيث العدد (386)، حيث حصلنا على قائمة باسماء المدارس الابتدائية و توزيعها الجغرافي على مستوى 29 بلدية بولاية ام البواقي، الى ان هناك تجاوب ضعيفا من طرف المديرين للمساهمة في البحث، بالاضافة الى محدودية امكانيات الباحث في التنقل و صعوبة السفر من منطقة الى اخرى خاصة في المناطق الريفية النائية، و هو ما دفعنا للاعتماد على عينة قصدية مكونة من 185 مدير و مديرة مدرسة ابتدائية.

و كشفت نتائج البحث ان اساليب اتخاذ القرار الاكثر استخداما من طرف المديرين هي الاسلوب المنطقي ثم الاسلوب التجنبي و بعدها الاسلوب العفوي، بالاضافة الى انه لا توجد فروق في درجة استخدام هذه الاساليب وفق متغيرات الجنس، الخبرة المهنية و متغير الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية. كما كشفت نتائج الدراسة ايضا عن وجود مستوى متوسط فقط لجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة و ان هناك علاقة بين كل اسلوب من اساليب اتخاذ القرار و جودة حياة العمل ما عدى الاسلوب المنطقي، فلم تكن له علاقة ذات دلالة احصائية بجودة حياة العمل. وهذا ما يجعل الاهتمام بموضوع اساليب اتخاذ القرار و كيفية تعزيز استخدام الاسلوب المنطقي منه خاصة، ضرورة يجب تدريب و تكوين المدراء عليها من طرف وزارة التربية الوطنية، بالاضافة الى تخطيط برامج لتحسين مستوى جودة حياة العمل لديهم خاصة خاصة عامل الاجور و المكافآت الذي سجل مستوى منخفض جدا، و كذلك ظروف العمل المادية الذي كان تقييمه منخفضا ايضا من طرف افراد العينة، و هو ما يدل على عدم رضاهم و الذي قد يؤثر بطريقة عكسية على كيفية اتخاذهم للقرار، و هو ما قد يفسره استخدامهم اكثر للاسلوب التجنبي و العفوي بدل الاساليب الاخرى (الاجتماعي، الاعتمادي، الحدسي).

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز التدريب الإداري: توفير برامج تدريبية تُمكن المديرين من الموازنة بين الأسلوب المنطقي والأساليب الأخرى، بما يرفع من جودة القرارات ويحسن جودة حياتهم المهنية لديهم، فرغم أن الأسلوب المنطقي قد يستغرق الكثير من الوقت و الجهد من خلال دراسة مختلف البدائل المتاحة، إلا انه هو الأفضل لأنه يعتمد على الرشد و العقلانية و يحسن الأداء المهني للمدير.

- تطوير مهارات المديرين الجدد عبر برامج تدريبية متخصصة في القيادة المدرسية و اتخاذ القرارات الإدارية، وإدارة فرق العمل و الموارد البشرية.
- تحسين بيئة العمل: من خلال تقليل الضغوط الإدارية و توضيح الصلاحيات و تقسيم المهام، ما يتيح للمديرين مساحة أكبر لاتخاذ قرارات مدروسة، بالإضافة إلى فصل المدرسة الابتدائية عن تسيير البلدية تماما.
- دعم ثقافة المشاركة: تعزيز التعاون بين المديرين والمعلمين والسلطة المشرفة (مديرية التربية ممثلة في كل مصالحها، بالإضافة إلى مفتشي الإدارة و البيداغوجيا) لتقليل الحاجة إلى الأسلوب التجنبي، وإيجاد حلول مشتركة للمشكلات.
- العمل على تحسين نظام الأجور و الحوافز بما يعكس الجهود الفعلية المبذولة من قبل المديرين، ويعزز من دافعيتهم المهنية فيرتفع ادائهم المهني و هو ما سينعكس بالإيجاب على كل الفاعلين في المدرسة الابتدائية.
- توفير ظروف عمل مناسبة تشمل البنية التحتية و المرافق و الخدمات الضرورية داخل المؤسسات المدرسية (مكاتب عمل مريحة و مناسبة من حيث المساحة، الإضاءة و التهوية و تجهيزها بمختلف الأدوات و الوسائل المكتبية بما في ذلك شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، سيارة نقل وظيفي، ...الخ).
- توفير الموارد: من خلال تحسين الظروف المادية للعمل و توفير الميزانية المالية اللازمة لتسيير المدرسة، بغرض لتقليل اللجوء إلى القرارات العفوية والارتجالية الناتجة عن نقص الإمكانيات في كثير من الاحيان.
- توفير العدد اللازم من العمال المهنيين خاصة -كما و نوعا - بحيث يكونون موظفين دائمين بشروط معينة و تحت سلطة مديرية التربية ما يضمن الاستقرار المهني لهذه الفئة و الاستغناء نهائيا عن العمال التابعين للبلدية، و هو ما سيزيد من "جودة فريق العمل" في المدرسة الابتدائية.
- توظيف العدد الكافي من المشرفين التربويين حسب المعيار المنصوص عليه قانونيا، و الاستغناء عن حجة عدم وجود مناصب مالية.
- اعتماد آليات تقييم دورية لجودة حياة العمل بهدف المتابعة المستمرة و تحقيق مناخ تنظيمي داعم و محفز لمدير المدرسة الابتدائية و لبقية العاملين معه .

و بذلك، توضح الدراسة أن نجاح المديرين في إدارة مدارسهم و تحسين جودة حياتهم المهنية لا يتوقف على أسلوب واحد من اساليب اتخاذ القرار، بل على قدرتهم في توظيف مزيج من الأساليب بما يتناسب مع سياق الموقف المهني الواجب اتخاذ قرار بشأنه.

قائمة المراجع

1. جعلاب، نور الدين.، وزوزو، رشيد (2018)، "مهام مدير المدرسة الابتدائية بين متطلبات الإدارة ومهارات القيادة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد7، عدد1، ص 124-136.
2. العساف، ليلي.، السعود، وراتب سلامة (2007)، "العلاقة بين مصادر سلطه مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن كما يراها المعلمون ودافعية الإنجاز لديهم اختلاف هذه العلاقة باختلاف النوع الاجتماعي والخبرة للمعلمين"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد3، عدد1، ص 69-87.
3. كيلاني، صونية (2007)، "مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
4. بوداود، حسين (2022)، "تقنين مقياس جودة الحياة المختصر الصادر عن منظمة الصحة (WHOQOL-BREF) العالمية على عينة من طلبة جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية".
5. الزروق، فاطمة الزهراء (2013)، "جودة حياة العمل و الصحة النفسية و الجسدية للعمال"، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي و السوسيوولوجي، الجزائر، ص 77-87.
6. نصر، عزة جلال مصطفى (2020)، "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: اليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، مجلد 26، عدد 26، ص 13-97.
7. مرداسي، شوقي.، ومعنوق، سامية، (2022)، "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة ام البواقي"، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد5، عدد1، ص 621-636.
8. حسن سعيد الاحمري، نهى.، و بن عوض بن ظفيرة، فايز، (2021)، "أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد"، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد 5، عدد 2، ص 11-30.
9. العنزي، سعد.، وفضل سما، السعد (2007)، "فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، مجلد 13، العدد 45، ص 68-85.
10. الغندور، العارف بالله محمد (1999)، "أسلوب حل المشكلات و علاقته بنوعية الحياة: دراسة نظرية"، المؤتمر الدولي السادس لمركز الارشاد النفسي (جودة الحياة توجه قومي للقرن الواحد و العشرين)، مركز الارشاد النفسي، جامعة عين شمس، 1-177.
11. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمان (2017)، "اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

12. القواسمة، مسلم أيوب (2020) ، "جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل"، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
13. احمد علي السلمي، ايناس (2015)، "جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الإبداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة"، رسالة دكتوراه، جامعه ام القرى، المملكة العربية السعودية.
14. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) ، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعه الزقازيق، كليه التجارة، جمهورية مصر العربية.
15. لبسيس، عماد.، و خطاش، ربيعة (2018) ، "واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة الجزائر"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 2، ص 135-152.
16. رفاف، عبد القادر.، ومزيان، محمد (2020) ، "جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة و الرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 5، عدد 3، ص 458-472.
17. محمد عاطف، جمال (2019)، "جودة حياة العمل والمسار الوظيفي"، ماجستير صحة نفسية، ص 10.
18. عمران، حسن عبد السلام علي (2018)، "دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق"، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الادارية، عدد 24، ص 9-23.
19. قهيري، فاطنة (2020)، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية"، مجلة البديل الاقتصادي، مجلد 6، عدد 2، ص 32-33.
20. بن عيسى، قواسم (2020)، "الاتصال وجودة الحياة"، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 4، عدد 2، ص 14-30.
21. الزوي، الأمين (2022) ، "دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة على جامعة اجدابيا"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية.
22. سليمان علي الخليوي، لينا (2021) ، "جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة، دراسة حالة على جامعة الملك سعود بن الرياض"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. مجلد 23، عدد 1، ص 277-297.
23. الغامدي، ماجد (2021)، "درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بادارة شؤون المعلمين بتعليم جدة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مجلد 18، 547-594.

24. الجادري، عدنان حسين.، و ابو حلو، يعقوب عبد الله (2009)، "الاسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
25. القحطاني، عبد المحسن (2011)، "أنماط القيادة المدرسية في دولة الكويت: دراسة استطلاعية نوعية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلد 39، العدد 150، ص 55-98.
26. ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014) "جودة الحياة الوظيفية و اثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
27. حايك، عبد الحليم (2011)، "أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
28. البربري، مروان حسن (2016)، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للأعلام والانتاج الفني"، رسالة ماجستير منشورة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
29. احمد السيد ابراهيم، ابراهيم.، ومحمد عبد الحميد، احمد (2016)، "مؤشرات جودة الحياة وجودة اداء اعضاء هيئة الجامعي: دراسة مقارنة تنبئية"، مجلة كلية التربية، مجلد 35، العدد 170، ص 235-250.
30. باكير، مي عادل (2011)، "مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
31. حسين، سلامة عبد العظيم (2004)، "اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
32. العجمي، محمد حسنين.، وحسان، حسن محمد (2022)، "الإدارة التربوية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
33. السعود، راتب سلامة (2013)، "القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. أبو شندي، سعد عامر (2015)، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. عبد الهادي، محمد أحمد (2014)، "الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

36. عيسى، احمد السيد (2018)، "تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين تنمية المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين"، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 3، عدد 19، ص 138-227.
37. بن خالد، عبد الكريم.، ومباركي، بوحفص (2015)، "فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مجلد 20، عدد 7، ص 117-120.
38. بوقفدة، فطيمة.، و بوهالي، رتية (2022)، "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل جائحة كورونا"، مجلة الاقتصاد و البيئة، مجلد 5، العدد 2، ص 15-38.
39. العزاوي، خليل محمد (2006)، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. جلدة، سليم بطرس (2009)، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة"، الطبعة الاولى، ماجستير إدارة عامة، الجامعة الأردنية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. السعود، راتب سلامة (2013)، "القيادة التربوية (مفاهيم وافاق)"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. الختاتنة، سامي محسن (2012)، "علم النفس الإداري"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. العجمي، محمد حسنين.، وحسان، محمد حسان (2013)، "الإدارة التربوية"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
44. لعويسات، جمال الدين (2003)، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الاولى، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر.
45. عمرو، زهير.، وبركان، عادل (2023)، "فعالية اتخاذ القرار بمديريات الشبيبة والرياضة: دراسة ميدانية بولاية خنشلة"، مجلة التحدي، مجلد 15، العدد 1، ص 340-350.
46. رجب زياب، عامر.، وخلف خزل، بصير.، وحيدر سلطان، داود (2017)، "أنماط القيادة الإدارية و اثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلد 3، العدد 1، ص 158-182.
47. عبد الرحمان محمد الحوراني، نوال (2013)، "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات: دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي-غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

48. عمير، سهيلة.، وضيف، الازهر، (2022)، "عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس عنتر ترايد"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، مجلد5، العدد2، ص 373-385.
49. احمد العازمي، عائشة (2024) ، "واقع ممارسة السلطة التقديرية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت: دراسة استطلاعية"، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، مجلد 50، العدد 194، ص 103-136.
- 50.السعود، راتب سلامة.، وباكير، مي عادل (2011)، "مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفيين التربويين ودرجة استخدامهم لها"، مجلة دراسات في العلوم التربوية، مجلد 38، الملحق3، ص965-972.
- 51.محمد إبراهيم، يونس.، ومحمد شهاب، شهرزاد (2011)، "السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار"، مجلة دراسات تربوية، العدد5، ص13-22.
- 52.كمال عثمان عمرو، رؤى (2023)، "واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية"، جامعة الخليل، فلسطين.
- 53.ال مفتاح، فاطمة.، وعبد الله إبراهيم الخريف، سعد (2024)، "اساليب اتخاذ القرار اثناء الازمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، العدد 2، ص 67-84.
- 54.Riyono, B ., Hartati, S., and Fatdina, F.(2022). "Quality of work life (QWL) from psychological perspective and the development of its measurement", Idonesian Journal of Psychology, Vol 49,No 1, p.87-103.
- 55.Bourdu, E., Peretie M-M.,and Richer. M. (2016). " La qualité de vie au travail un levier de compétitivité le fonder les organisations du travail. France", Presse des Mines. Transvalor. Paris, Cedex , France. p.157
- 56.Barnabie, C. (1993). "La qualite de vie au travail et l'efficacite des ensiegnants Canada", Revue Des Sciences De L'education. Vol 19, No 2. P345-355.
- 57.Bouhafs, M.,Fouatih, M., and Mokdad, M.(2019). "Quality of work life and differences in demographic characteristics among Managerial staff in the Algerian tertiary sector".Journal of prevention, assessment and Rehabilitation. Vol 62,No 3,p 435-442.
- 58.Bavolar, J.,Orosova,O. (2015). "Decision-making styles and their association with decision-making competencies and mental health". Judgement and Decision Making, Vol 10, No 1, pp115-122.
- 59.Ahmad Al Omari, A., Khasawneh,S., Abutineh,A. (2011). "Decision-Making Styles of Department Chairs at Jordanian Public Universities :A high-Expectency Workforce". Tertiary Education and Management Journal, Vol 17, No 4, pp 308-318.
- 60.Bhavneet, K. (2024). "Leadership and Decision-Making : The investigation on the Reciprocal Relationship Between Decision-Making Approach and Style of Leadership". Journal of Propulsion Technology, Vol 45, No 1, pp 76-86.

61. Bakare, K-K. (2014). "Leadership and Decision-Making : A Study on Reflexive Relationship Between Leadership Style and Decision-Making Approach". *British Journal of Education Society & Behavioral Science*. Vol 4, No 4, pp 473-484.
62. Gouda, H. (2023). "Impact of Leadership Styles on Decision-Making and Problem-Solving : Classical Faculty Leaders at Egyptian Governmental Universities". *Arab Journal of Administration*. Vol 43, No 2, pp 343-354.
63. Hazard, Omer Mohammed, (2019). "Relationship between Participatory Decision Making and Job Satisfaction ; A case study of private sector organizations in Kurdistan-LFU", *Russian Journal Of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, Vol 6, No 90, pp 252-261.
64. Azesca, Sc Anita., Starc, Jasmina., & Kevereski, Ljupco. (2017). "Styles of Decision Making and Management and Dimensions of Personality of School Principals", *International Journal Of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, Vol 5, No 2, pp 47-56.
65. Monypenny, Richard. & Prideaux, Murray. (2014). "Leadership styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context", *School leadership and Management Journal*, <https://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.849678>
66. Bvolar, Jozef. (2015). "Decision-Making Styles and their associations with Decision-Making Competencies and Mental Health". *Judgement and Decision Making*, Vol 10, No 1, pp 115-122.
67. Forster, Hale A., Bottesini, Julia G., Reeck, Crystal., & Weber, Elke U. (2021). "Assessing how we decide: Psychometric development of a Decision Modes Scale", <https://doi.org/10.31234/osf.io/cd9ak>.
68. Hallinger, Philip. (2017). "Leading Learning in Asia- emerging empirical insights from five societies". *Journal of Educational Administration*. Vol 55, No 2, pp 130-146.
69. Scott, Susanne G., & Bruce, Reginald A. (1995). "Decision-Making Style: the development and assessment of a new measure". *Sage Publications* , Vol 55, No 5, pp 818-831.
70. Zia, Ahmad Qamar., & Rashid, Khalid. (2020). "Exploration of Decision-Making styles exercised by Heads of Secondary Schools in Punjab and the effects of gender on Decision-Making". *Bulletin of Education and Research*. Vol 42, No 2, pp 149-162.
71. Al-Omari, Aieman Ahmad. (2013). "The relationship between Decision-Making Styles and leadership styles among public schools", *International Education Studies*, Vol 6, No 7, pp 100-110.
72. Leele, Susana Jamian., Gurnam, Kaur Sidhu., & Parmjit Singh Aperapar. (2013). "Managerial Decision Styles of Deans: A case study of Malaysian Public University", *Procedia journal of Social and Behavioral Sciences*, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.07.092

73. Bappi, Usman. (2015). "Decision Making Theory". Available at: https://www.academia.edu/61972506/Decision_Making_theory_2015
74. Marais, MA., Trupin, SM. (2004). "Decision-making: Theory and Practice", ORiON, Vol 20, No 2, pp 143-160.
75. Bowditch JL and Buono AF (1994), "A primer on organization of Behavior". New York . Jhon Wiley and Sons, Inc :365-370
76. Disha Suri Ruturaj Baber, "Review paper on Quality of work life", Prestige Institute of Management, Gwalior ,MP.(no date or year provided, the link is :SSRN-id3307722.pdf
77. Elise Ramstad, (2009), "Promoting performance and the quality of working life simultaneously", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 58, No 5, pp 423-436.
78. Garg. C.P., Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal,(2021), "Quality of work life-an overview" , International Journal of Physical and Social Sciences. Vol 2, No 3, pp 231-242
79. Henning, M.; HawKen, S. & Hill, A. (2009). "The quality of life of New Zealand doctors and medical students :What can be done to avoid burnout?". The New Zealand Medical Journal. Journal of The New Zealand Medical Association, Vol 122, No 1307, pp102-110.
80. Indira, Sreekumar Ancheri, (2009), "Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study international", Journal of Hospitality Management, Vol 28, No 3, pp 328-337
81. Islam, M. Z. & Siengthai,yu S. (2009), "Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone". Paper presented to ILO Conference on Regulation for Decent Work, Geneva.
82. Kalayane Koonmee ,Anusorn Singhapakdi, BusayaVirakul , Dong-Jin Lee.(2010), "Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand", Journal of Business Research, Vol 63, No 1, pp 20-26.
83. Larouche, V et Trudet, J. (1983). "La qualité de vie au travail et l'horaire variable". Canada. Revue Relation industrielles. Vol 38, No 03. pp 568-597.
84. Lewis PS, Goodman SH and Fandt PM (1995) ."Management challenges in the 21st century", New York West publishing, Co :372.
85. Vaez, M. ; Kristenson, M. & Laflamme, L. (2004). "Perceived quality of life and self-rated health among first-year university students: A comparison with their working peers". Social Indicators Research, Vol 68, No 2, pp 221-234.

86. Benhassine, Nadji & Boukhemkhem, Djanet. (2015). "Quality of work life: Theoretical concepts and evaluation case study of employees of Jijel University". *Journal of Economic and Society*, Vol 11, No 11, pp 90-112.
87. Thunholm, Peter. 2004. "Decision-Making style : habit, style or both ?". *Journal of Personality and Individual Differences*. Vol 36, No 4, pp 931-944.
89. Swamy, D.R ; Rashmi, S ; Nanjunderswaraswamy, TS. (2015). "Quality of Work Life: Scale development and validation" .*International Journal of Caring Science*. Vol 8, No 2, pp 281-300.
89. Hallinger, P., & A. D. Walker (2017). "Leading Learning in Asia: Emerging empirical insights from five societies". *Journal of Educational Administration*, Vol 55, No 2, pp 130-146.

الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين.

الاسم واللقب والجامعة

- د. عمر بن شريك، جامعة عاشور زيانى الجلفة.
- د. خير بارة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.
- د. صباح نصر اوي، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.
- د. نورة تلاييج، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.
- د. عبد القادر ربح الله، جامعة لونيسي علي البلدية.
- د. مراد نعموني، جامعة لونيسي علي البلدية.
- د. فوزي ميهوبي، جامعة لونيسي علي البلدية.

الملحق رقم (2): أداة البحث في صورتها الأولية.



أستاذي الفاضل، تحية و بعد.

انا طالب الدكتوراه **نذير بوحكاك**، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة البليدة
2- بدولة الجزائر، بصدد بناء استبيان لقياس مستوى استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار ومستوى جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية ، و هذا في دراستنا الموسومة ب: "استراتيجيات اتخاذ القرار و علاقتها بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي"، و لتحقيق ذلك تم الاستعانة بمقياسي سكوت و بروس (Scott & Bruce,1995)، و فورستر و اخرون (Forster & all,2021) لقياس أساليب اتخاذ القرار، وكذلك مقياس عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (المغربي،2004) لقياس جودة حياة العمل ، بالإضافة الى استخدام مخرجات الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قمنا بها، حيث تم اجراء 30 مقابلة مع مدراء المدارس الابتدائية.

و نعرف استراتيجيات اتخاذ القرار-في دراستنا هذه- على انها مجموعة من الطرق الكيفية التي يستخدمها الفرد في سبيل الوصول الى اختيار البديل الأمثل ، و هذا في سياق تنظيمي معين، و هذه الأساليب هي : الأسلوب العقلاني،الأسلوب الحدسي، الأسلوب ألتكالي،الأسلوب ألتجنيبي ،الأسلوب العفوي و أسلوب المعايير الاجتماعية.و هي الأساليب التي سيقس الباحث مستوى استخدامها من طرف افراد عينة الدراسة عن طريق بدائل الإجابة (أبدا،نادرا،أحيانا،غالبا،دائما).

كما نحيطكم علما أننا تبيننا النظرية الظرفية او الموقفية في دراستنا هذه، و التي تشير الى انه لا توجد إستراتيجية اتخاذ قرار واحدة صالحة لكل زمان و مكان، بل ان السياق التنظيمي و الثقافي و الاجتماعي هو من يوجه متخذ القرار الى كيفية اتخاذ قراره بأسلوب معين دون غيره من أساليب اتخاذ القرار الأخرى.

اما جودة حياة العمل فيمكن تعريفها على انها مجموعة من البرامج المتكاملة المستمرة و المخطط لها من طرف المنظمة التي تستهدف تحسين كافة جوانب الحياة الوظيفية و الشخصية لموظفيها،و تتمثل هذه الجوانب في ستة أبعاد هي: الأجور و المكافآت المالية،أسلوب الرئيس في الإشراف،المشاركة في اتخاذ القرارات،خصائص الوظيفة،جماعة العمل و ظروف العمل المادية و هي الأبعاد التي سيقس الباحث مستوى تواجدها لدى افراد العينة عن طريق بدائل الإجابة (غير موافق إطلاقا،غير موافق،محايد،موافق،موافق جدا).

وبالنظر إلى ما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، نرجو منكم إبداء آراءكم و مقترحاتكم في صدق و صلاحية كل فقرة من فقرات كل بعد (من خلال التأشير في خانة تقيس/لا تقيس)، وكذلك التأكد من صلاحيات بدائل الإجابة.

وأخيرا – أستاذي الفاضل -أتقدم إليكم بخالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

اسم ولقب الأستاذ المحكم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- ✓ الجنس : ذكر ☐ مؤنث ☐
- ✓ الخبرة المهنية كمدير: اقل من 3 سنوات ☐ اقل من 10 سنة ☐ اقل من 20 سنة ☐
- ✓ الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية: وسط حضري ☐ وسط ريفي ☐

المحور الثاني: استراتيجيات اتخاذ القرار.

البعد	الرقم	الفقرات	رأي المحكم		
			يقيس	لا يقيس	ملاحظات
الأسلوب العقلاني		بدائل الاجابات هي: أبدا ،نادرا ،أحيانا ،غالبا ،دائما			
	01	أتفحص مصادر معلوماتي للتأكد من ان لدي الحقائق الصحيحة قبل اتخاذ القرارات.			
	02	اتخذ القرارات بصورة منطقية و منظمة.			
	03	عندما اتخذ قرار، افكر في جميع الخيارات المختلفة فيما يتعلق بهدف محدد.			
	04	ادرس كل الايجابيات و السلبيات التي ستترتب عن أي قرار اتخذه.			
	05	يتطلب اتخاذي للقرارات التفكير بعناية .			
	06	لا اترك مجالا للخطأ أثناء اتخاذ القرار لان كل الاحتمالات مأخوذة بعين الاعتبار.			
الأسلوب الحدسي	07	لكل موقف خصوصيته ،لذا ادرس كافة الجوانب المتعلقة به قبل اتخاذ القرار،دون الرجوع الى مواقف مشابهة له.			
	08	عندما اتخذ قراراتي، فأنتني أميل الى الاعتماد على حدسي.			
	09	عندما اتخذ قرارا فان شعوري بصحة القرار أهم من ان يكون لهذا القرار سبب منطقي.			
	10	عندما اتخذ قرارا فأنتني أثق بأحاسيسي و ردود فعلي الداخلية.			
	11	بشكل عام، اتخذ القرارات التي اشعر انها صحيحة.			
	12	الحاسة السادسة تلعب دورا كبيرا عندما تخذ القرار.			
الأسلوب الاعتمادي	13	استشير مفتش الإدارة قبل اتخاذ أي قرار، لأنه أدري بكافة الجوانب المتعلقة بالموقف.			
	14	ألجأ الى نصيحة الآخرين في اتخاذ القرارات الهامة.			

			أحب ان يوجهني احد ما بشأن القرار الصحيح عندا أواجه ضرورة اتخاذ قرارات هامة..	15	
			من النادر ان اتخذ قرارات دون التشاور مع الآخرين.	16	
			اتخذ قراراتي بشكل تشاركي مع الفريق التربوي العامل معي.	17	
			أفوض احد العاملين معي لاتخاذ القرار في مكاني لأنني أثق فيه.	18	
			احتاج إلى مساعدة الآخرين عندما اتخذ القرارات الهامة.	19	
			التزم الضوابط الاجتماعية السائدة،لذا اتخذ القرار الذي يتوقعه الآخرون مني .	20	الأسلوب الاجتماعي/
			في الغالب،اعتمد على العرف السائد في محيط المدرسة لاتخاذ قراراتي .	21	المعيار الاجتماعي/
			أولياء التلاميذ لهم دخل في عملية اتخاذ القرار،لأنهم يساهمون في توفير الكثير من المستلزمات للمدرسة.	22	الأسلوب المستند الى العرف.
			ما هو معتاد عليه، هو ما استند اليه لاتخاذ القرار و الا سأصطدم بالكثير من العراقيل.	23	
			اتخذ القرار المناسب و ليس الصحيح،تماشياً مع خصوصية المنطقة الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية.	24	
			العب دور المصلح الاجتماعي(قائد جماعة الصلح) عند اتخاذ قراراتي .	25	
			اتخذ قرارات متسرعة بسبب كثرة المهام التي أؤديها.	26	الأسلوب العفوي
			اتخذ قرارات عفوية لأنني لا املك الوقت للتفكير في مختلف الخيارات.	27	
			بسبب الضغط المهني،اتخذ قرارات ارتجالية حتى و لو لم تكن مناسبة.	28	
			اتخذ في العادة قرارات مفاجئة.	29	
			أتجنب اتخاذ القرار لان معظم المشاكل في وسطي المهني تافهة في اغلب الاحيان.	30	الأسلوب التجنبي
			أغض النظر عن الكثير من المواقف تجنباً لإثارة الحساسيات و المشاكل .	31	
			أتجنب اتخاذ القرارات الهامة الى حين ان يكون علي ضغط لاتخاذها.	32	
			أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكناً.	33	
			اذا كان اتخاذ القرار يتعلّق بعمل تطوعي،فأنني أتجنبه في الغالب.	34	
			اقوم بإرجاء اتخاذ القرارات لان التفكير فيها يجعلني قلقاً.	35	

			بشكل عام، اتخذ القرارات الهامة في اللحظة الأخيرة.	36	
--	--	--	---	----	--

المحور الثاني: مستوى جودة حياة العمل

البعد	الرقم	الفقرات	رأي المحكم		
			يقيس	لا يقيس	ملاحظات
الأجور و المكافآت المالية.	01	انا سعيد تماما بما حصل عليه من اجر في عملي.			
	02	اجري الشهري يكفي لإشباع مختلف الحاجات لدي (مسكن، ملابس، أكل، علاج، سيارة... الخ).			
	03	افهم بشكل عام كيف تحدد الأجور و المكافآت في قطاع التربية.			
	04	اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي المدراء في مؤسسات التربية الأخرى .			
	05	اجري عادل بالنظر الى مهاراتي و مجهودي .			
	06	أدائي الفردي المتعدد المهام هو من يحدد مقدار اجري و مكافأتي.			
	07	تكافؤنا الوزارة الوصية مرة على مرة (عمره، مبلغ مالي إضافي، إقامة في منتجع لعدة ايام،... الخ).			
أسلوب الرئيس في الإشراف	08	يتمتع مشرفي-مفتش الإدارة- بقدرة عالية على تحميسنا لبذل أقصى جهد ممكن.			
	09	انا راض عن ازدواجية الإشراف على المدرسة الابتدائية (البلدية و مديرية التربية)			
	10	يعاملنا مفتش الإدارة بعدالة و إنصاف.			
	11	تعاملنا مصالح البلدية المكلفة بمتابعة المدرسة بعدالة و إنصاف.			
	12	يعطي لنا مفتش الإدارة معلومات كاملة.			
	13	يوضح لنا مفتش الإدارة أهداف العمل بشكل محفز.			
	14	يوضح لنا مسئول البلدية أهداف العمل بشكل محفز.			
	15	يشجعني مفتش الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات.			
المشاركة في القرارات.	16	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.			
	17	احصل على معلومات كاملة عن القرارات التي تخص مدرستي.			
	18	استمتع بالتعاون و المشاركة مع زملاء العمل.			

			19	لدي قدر من الحرية في أداء عملي.
			20	استطيع ان أشارك برأي في حل مشكلات عملي.
			21	تأخذ أرائي بعين الاعتبار في اجتماعات مجلس التنسيق بالبلدية.
			22	تتميز مهام عملي بالتقسيم و الوضوح و التحديد.
			23	حجم العمل في وظيفتي مناسب.
			24	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.
			25	تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة و ليس الروتين و الملل.
			26	تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.
			27	اشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.
			28	توفر لي وظيفتي الوقت للاستمتاع بحياتي الشخصية.
			29	لا اشعر بالضغط المهني في عملي.
			30	اشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.
			31	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة و متكاملة.
			32	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.
			33	لدي العدد الكافي من الموارد البشرية في فريق عملي لتأدية مختلف المهام.
			34	لا اتعب كثيرا مع المعلمين من ناحية التاطير التربوي لانهم مكونون بشكل جيد، كل في اختصاصه.
			35	العمال المهنيون في فريق عملي مؤهلون بشكل جيد لتأدية مهامهم
			36	انا راضي عن أداء فريق عملي .
			37	اشعر بالأمن و الطمأنينة اتجاه العاملين في مدرستي.
			38	هناك انسجام تام بين كل أعضاء فريق العمل في مدرستي.
			39	لدي كل الوسائل المادية اللازمة لأداء مهامي المختلفة كمدير مدرسة ابتدائية.
			40	انا راض عن جودة الوسائل المادية التي توفرها مصالح البلدية.
			41	يتم توفير الوسائل المادية في الوقت المناسب دون أي تماطل.
			42	شروط الصحة و النظافة متوفرة في مكان العمل.
			43	اشعر بالارتياح في مكتبي لأنه مناسب لتأدية مهامي المختلفة.

			لا اطلب أبدا من أولياء التلاميذ المساعدة في توفير بعض المستلزمات لان كل ما نحتاجه موجود .	44	
			الأمن و السلامة المهنية متوفران في المدرسة، و لا يوجد ما يشكل خطرا على الممتلكات و الأشخاص.	45	

الملحق رقم (3): أداة البحث في صورتها النهائية

جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم النفس

السيد المدير(ة) المحترم(ة).

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان المرفق عبارة عن اداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

استراتيجيات اتخاذ القرار وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ام البواقي.

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية، لذلك نحتاج مساعدتكم من خلال الاجابة على اسئلة هذا الاستبيان، مع العلم ان ما سيتم جمعه من معلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

رجاء ضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة:

✓ الجنس:

☐ • ذكر

☐ • أنثى

✓ الخبرة المهنية كمدير:

☐ • من 01 الى 05 سنوات

☐ • من 06 الى 10 سنة

☐ • من 11 الى 15 سنة

☐ • من 16 الى 20 سنة

☐ • من 21 سنة فما اكثر

✓ الموقع الجغرافي للمدرسة الحالية:

• ☐ وسط حضري

• ☐ وسط ريفي

المحور الثاني: مقياس استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية.

اقرأ (ي) العبارات بتمعن ثم ضع علامة (x) في الخانة التي تنطبق عليك.

الرقم	الـفـقـرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أتفحص مصادر معلوماتي للتأكد من ان لدي المعطيات الكافية قبل اتخاذ القرارات.					
02	استشير مفتش الإدارة قبل اتخاذ أي قرار، لأنه أدري بكافة الامور الادارية.					
03	عندما اتخذ قرار، افكر في جميع الخيارات و البدائل المتاحة فيما يخص قضية معينة.					
04	أميل الى الاعتماد على ما يمليه علي حدسي عند اتخاذ القرارات.					
05	افكر بعناية و لمدة طويلة قبل اتخاذ أي قرار في مدرستي.					
06	اعتمد احيانا على العرف السائد في محيط المدرسة لاتخاذ قراراتي .					
07	بشكل عام، اتخذ القرارات الهامة في اللحظات الأخيرة.					
08	ادرس كل التبعات الايجابية و السلبية التي ستترتب عن أي قرار اتخذه.					
09	أفوض احيانا احد العاملين معي لاتخاذ القرار في مكاني لأنني أثق فيه.					
10	عندما اتخذ قرارا، فان شعوري بصحة القرار أهم من ان يكون لهذا القرار سبب منطقي.					
11	عند اتخاذ القرارات الهامة، غالبا ما افضل ان يوجهني احد ما.					
12	اتخذ القرارات بصورة منطقية.					
13	أؤجل اتخاذ القرار كلما كان ذلك ممكنا.					
14	أثق بأحاسيسي و ردود فعلي الداخلية عندما اتخذ قرارا .					

					15	اتخذ قرارات عفوية لأنني لا املك الوقت للتفكير في مختلف الخيارات.
					16	اتخذ قراراتي بشكل تشاركي مع الفريق التربوي العامل معي.
					17	بشكل عام، اتخذ القرارات التي اشعر انها صحيحة.
					18	كثيرا ما اتخذ القرارات التي يتوقعها مني الآخرون .
					19	لا اترك مجالا للخطأ أثناء اتخاذ القرار لأنني اخطط لكل الاحتمالات .
					20	غالبا ما اشارك أولياء التلاميذ في اتخاذ القرار.
					21	أغض النظر عن الكثير من المواقف تجنباً لإثارة الحساسيات و المشاكل.
					22	العب دور المصلح الاجتماعي(قائد جماعة الصلح) عند اتخاذ قراراتي .
					23	كثيرا ما اتخذ قرارات متسرة بسبب كثرة المهام التي أؤديها.
					24	من النادر ان اتخذ قرارات دون التشاور مع الآخرين .
					25	بسبب الضغط المهني، اتخذ قرارات ارتجالية حتى ولو لم تكن مناسبة.
					26	اتخذ في العادة قرارات مفاجئة خاصة اذا الموقف غير معتاد.
					27	غالبا ما أتجنب اتخاذ لقرار لان معظم المشاكل في وسطي المهني اعتبرها تافهة.
					28	غالبا ما افضل اتخاذ القرار المناسب - حتى و ان كان غير صحيح - تماشيا مع خصوصية المنطقة.
					29	أتجنب اتخاذ القرارات الهامة الى حين ان يوجد علي ضغط لاتخاذها.
					30	كثيرا ما ألجأ الى نصيحة الآخرين (مفتش، زميل، معلم...الخ) في اتخاذ القرارات الهامة.
					31	اقوم بإرجاء اتخاذ القرارات الهامة لان التفكير فيها يجعلني قلقا.
					32	لكل موقف خصوصيته و سياقه، لذا ادرس كافة الجوانب المتعلقة بالموقف قبل اتخاذ القرار.

المحور الثالث: مقياس جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الابتدائية.

اقرأ(ي) العبارات بتمعن ثم ضع علامة (x) في الخانة التي تنطبق عليك.

الرقم	الـفـقـرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	توفر لي وظيفتي الوقت للاستمتاع بحياتي الشخصية.					
02	اجري الشهري يكفي لمختلف متطلبات الحياة(مسكن، ملبس، أكل، علاج، سيارة...الخ).					
03	تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة و ليس الروتين و الملل.					
04	تعاملنا مصالح البلدية المكلفة بمتابعة المدارس الابتدائية بعدالة.					
05	انا راض عن ازديادية الإشراف على المدرسة الابتدائية (البلدية و مديرية التربية).					
06	أدائي الفردي المتعدد المهام هو من يحدد العلاوات و المكافآت التي احصل عليها.					
07	يتمتع مشرفي- مفتش الإدارة - بقدرة عالية على تحفيزنا لبذل مجهود اكبر.					
08	اجري عادل بالنظر لمجهودي الذي ابذله في المدرسة.					
09	لدي قدر كاف من الحرية في أداء عملي.					
10	العمال المهنيون في فريق عملي مؤهلون بشكل جيد لتأدية مهامهم.					
11	يزودنا مفتش الإدارة بالمعلومات الكاملة (فيما يتعلق بالمراسلات و التعليمات و كل المستجدات).					
12	شروط الصحة و النظافة متوفرة في المدرسة.					
13	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص المدرسة (الصادرة عن مصالح البلدية) .					
14	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة و متكاملة، كثيرا ما تجعلني اشعر بالراحة.					
15	انا مرتاح تماما بما احصل عليه من اجر في عملي.					
16	يوضح لنا مسئول البلدية أهداف العمل بشكل واضح و محفز.					
17	يعتبر حجم العمل في وظيفتي مناسب.					

18	استطيع ان اشارك برأي في حل مشكلات العمل في المدرسة.				
19	يوضح لنا مفتش الإدارة أهداف العمل بشكل واضح و محفز.				
20	يعاملنا مفتش الإدارة بعدالة.				
21	اشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به من عمل داخل المدرسة.				
22	اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي المدراء في مؤسسات التربية الأخرى (مدير متوسطة، مدير ثانوية).				
23	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.				
24	افهم بشكل عام كيف تحدد الأجور و المكافآت في قطاع التربية (نظام الاجور و المكافآت و اضع و مفهوم).				
25	تتميز مهام عملي بالوضوح (التحديد و التقسيم الجيد).				
26	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.				
27	لا اشعر بالضغط المهني عند ممارسة مهامي.				
28	لدي العدد الكافي من الموارد البشرية في فريق عملي لتأدية مختلف المهام في المدرسة.				
29	يشجعني مفتش الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.				
30	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تخص المدرسة (الصادرة عن مفتش الادارة).				
31	اشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.				
32	يتم توفير الوسائل المادية في الوقت المناسب دون أي تماطل.				
33	استمتع بالتعاون و المشاركة مع زملاء العمل.				
34	الأمن و السلامة المهنية متوفران في المدرسة، و لا يوجد ما يشكل خطرا على الممتلكات و الأشخاص.				
35	لا اتعب كثيرا مع المعلمين من ناحية التأطير التربوي لانهم مكونون بشكل جيد، كل في اختصاصه.				
36	هناك انسجام تام بين كل أعضاء فريق العمل في مدرستي.				
37	لدي كل الوسائل المادية اللازمة لأداء مهامي المختلفة كمدير مدرسة ابتدائية.				
38	انا راض عن جودة الوسائل التي توفرها مصالح البلدية للمدرسة.				
39	اشعر بالأمن و الطمأنينة اتجاه العاملين في مدرستي.				

					تأخذ رأيي بعين الاعتبار في اجتماعات مجلس التنسيق بالبلدية.	40
					اشعر بالارتياح في مكتبي لأنه مناسب لتأدية مهماتي المختلفة.	41
					لا اطلب أبدا من أولياء التلاميذ المساعدة في توفير بعض المستلزمات لأن كل ما نحتاجه موجود.	42
					انا راضي عن أداء فريق عملي .	43

نتائج التحليل الاحصائي

Statistiques			
		الجنس	الخبرة المهنية كمدير
N	Valide	185	185
	Manquant	0	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	146	78.9	78.9	78.9
	انثى	39	21.1	21.1	100.0
	Total	185	100.0	100.0	

الخبرة المهنية كمدير					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5 سنوات	36	19.5	19.5	19.5
	من 6 الى 10 سنوات	65	35.1	35.1	54.6
	من 11 الى 15 سنة	37	20.0	20.0	74.6
	من 16 الى 20 سنة	15	8.1	8.1	82.7
	من 21 سنة فما فوق	32	17.3	17.3	100.0
	Total	185	100.0	100.0	

Statistiques		
الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية		
N	Valide	185
	Manquant	0

الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وسط حضري	123	66.5	66.5	66.5
	وسط ريفي	62	33.5	33.5	100.0
	Total	185	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأسلوب المنطقي	185	4.5707	.43614
1ع	185	4.63	.603
3ع	185	4.63	.558
5ع	185	4.51	.760
8ع	185	4.66	.674
12ع	185	4.60	.669
19ع	185	4.43	.623
32ع	185	4.54	.707
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الاسلوب الهندسي	185	2.6649	.73480
17ع	185	4.07	1.011
14ع	185	3.45	1.233
10ع	184	3.28	1.374
4ع	185	2.90	1.154
N valide (liste)	184		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأسلوب الاجتماعي	185	3.0573	.57744
6ع	185	3.14	1.028
18ع	185	3.42	1.024
20ع	185	2.30	.803
22ع	185	3.91	1.025
28ع	185	2.75	1.244
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأسلوب الاعتمادي	185	2.8676	.56629
2ع	185	3.25	.906
9ع	185	1.98	.972
11ع	185	2.90	1.116
16ع	185	3.78	.845
24ع	185	3.12	.995
30ع	185	3.42	.964
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأسلوب الأجنبي	185	3.5649	.67544
ع7	185	3.32	1.278
ع13	185	3.67	.986
ع21	185	3.37	.948
ع27	185	2.43	1.160
ع29	185	2.43	1.228
ع31	185	2.79	1.144
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأسلوب العفوي	185	3.1784	.65985
ع15	185	1.82	.924
ع23	185	2.05	.905
ع25	185	1.81	.953
ع26	185	2.52	1.038
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الأجور و المكافآت	185	2.4171	.70735
س2	185	1.92	.947
س6	185	3.09	1.204
س8	185	2.19	1.071
س15	185	2.25	1.018
س22	185	2.04	1.034
س24	185	3.01	1.021
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أسلوب الرئيس في الإشراف	185	2.8588	.67295
س4	185	2.15	1.016
س5	185	1.62	.779
ا	185	3.11	1.095
س11	185	3.48	1.143
س16	185	1.90	.835
س19	185	3.49	1.069
س20	185	3.59	.980
س29	185	3.52	1.027
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المشاركة في اتخاذ القرارات	185	3.3557	.56682
س13	185	2.75	1.134
س18	185	4.02	.787
س30	185	3.47	.939
س33	185	4.06	.648
س40	185	2.47	1.053
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
خصائص الوظيفة	185	3.2791	.71267
س1	185	2.45	1.160
س3	185	3.38	1.078
س9	185	3.42	1.061
س17	185	2.64	1.208
س21	185	4.42	.671
س23	185	3.20	1.160
س25	185	3.44	1.036
س27	185	3.28	2.557
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
جماعة العمل	185	3.4613	.59180
س10	185	2.37	1.126
س14	185	3.49	1.048
س26	185	3.82	.741
س28	185	2.55	1.207
س31	185	4.30	.613
س35	185	3.19	1.157
س36	185	3.75	1.023
س39	185	3.72	.929
س43	185	3.95	.782
N valide (liste)	185		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ظروف العمل المادية	185	2.7521	.78090
س12	185	3.62	1.026
س32	185	2.14	1.021
س34	185	3.23	1.253
س37	185	2.30	.996
س38	185	2.09	1.025
س41	185	3.12	1.254
س42	185	2.77	1.190
N valide (liste)	185		

Corrélations			
		جودة حياة العمل	أساليب إتخاذ القرار
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.950**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
أساليب إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	.950**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب المنطقي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.084
	Sig. (bilatérale)		.255
	N	185	185
الأسلوب المنطقي	Corrélation de Pearson	.084	1
	Sig. (bilatérale)	.255	
	N	185	185

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب العددي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.806**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب العددي	Corrélation de Pearson	.806**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب الاجتماعي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.742**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب الاجتماعي	Corrélation de Pearson	.742**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب الاعتمادي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.781**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب الاعتمادي	Corrélation de Pearson	.781**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب الأجنبي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.710**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب الأجنبي	Corrélation de Pearson	.710**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب التجنبي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.710**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب التجنبي	Corrélation de Pearson	.710**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		جودة حياة العمل	الأسلوب العفوي
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	1	.819**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	185	185
الأسلوب العفوي	Corrélation de Pearson	.819**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	185	185
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

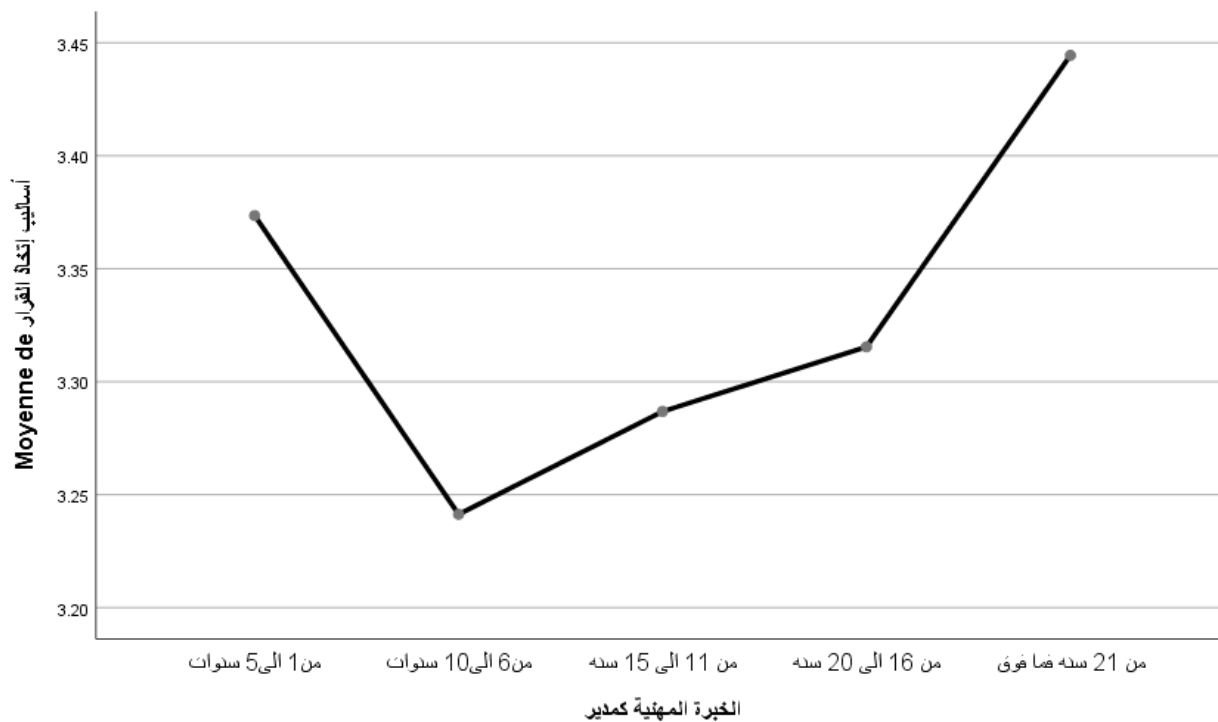
Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أساليب إتخاذ القرار	ذكر	145	3.3204	.44354	.03683
	انثى	40	3.3058	.44044	.06964

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
أساليب إتخاذ القرار	Hypothèse de variances égales	.000	.998	.185	183	.854	.01461	.07910	-.14145-	.17066
	Hypothèse de variances inégales			.185	62.548	.854	.01461	.07878	-.14285-	.17206

Descriptives								
أساليب إتخاذ القرار								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
من 1 الى 5 سنوات	36	3.3735	.42793	.07132	3.2287	3.5183	2.41	4.28
من 6 الى 10 سنوات	65	3.2413	.41236	.05115	3.1391	3.3435	2.10	4.54
من 11 الى 15 سنه	37	3.2868	.39781	.06540	3.1542	3.4194	2.60	4.35
من 16 الى 20 سنه	15	3.3154	.42287	.10918	3.0812	3.5496	2.54	4.18
من 21 سنه فما فوق	32	3.4444	.54971	.09718	3.2462	3.6426	2.49	4.50
Total	185	3.3173	.44172	.03248	3.2532	3.3813	2.10	4.54

Test d'homogénéité des variances					
		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
أساليب إتخاذ القرار	Basé sur la moyenne	1.501	4	180	.204
	Basé sur la médiane	1.478	4	180	.211
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1.478	4	176.080	.211
	Basé sur la moyenne tronquée	1.497	4	180	.205

ANOVA					
أساليب إتخاذ القرار					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.041	4	.260	1.343	.256
Intragroupes	34.860	180	.194		
Total	35.901	184			



Statistiques de groupe

	الموقع الجغرافي للمدرسة الابتدائية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أساليب إتخاذ القرار	وسط حضري	123	3.2988	.45651	.04116
	وسط ريفي	62	3.3539	.41194	.05232

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
أساليب إتخاذ القرار	Hypothèse de variances égales	.556	.457	-.799-	183	.425	-.05504-	.06887	-.19091-	.08083
	Hypothèse de variances inégales			-.827-	134.188	.410	-.05504-	.06657	-.18670-	.07662

Statistiques

		الأجور و المكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	المشاركة في إتخاذ القرارات	خصائص الوظيفة	جماعة العمل	ظروف العمل المادية	جودة حياة العمل
N	Valide	185	185	185	185	185	185	185
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.4171	2.8588	3.3557	3.2791	3.4613	2.7521	3.0207
Ecart type		.70735	.67295	.56682	.71267	.59180	.78090	.49367

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	30	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.826	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.527	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.412	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.749	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.592	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.785	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	32

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	75

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	43

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.786	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.727	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.413	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.664	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.655	9

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.709	7

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations						
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أساليب إتخاذ القرار	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أساليب إتخاذ القرار	.100	30	.200*	.979	30	.805
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

Récapitulatif de traitement des observations						
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
جودة حياة العمل	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
جودة حياة العمل	.095	30	.200*	.955	30	.234
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

Corrélations								
		الأسلوب المنطقي	الأسلوب الحتمي	الأسلوب الاجتماعي	الأسلوب الاعتمادي	الأسلوب التجنيبي	الأسلوب العفوي	أساليب اتخاذ القرار
الأسلوب المنطقي	Corrélation de Pearson	1	.023	.093	-.016-	.358	.055	.328
	Sig. (bilatérale)		.905	.624	.932	.052	.771	.077
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأسلوب الحتمي	Corrélation de Pearson	.023	1	.374*	.333	.341	.543**	.662**
	Sig. (bilatérale)	.905		.042	.073	.065	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأسلوب الاجتماعي	Corrélation de Pearson	.093	.374*	1	.438*	.687**	.766**	.816**
	Sig. (bilatérale)	.624	.042		.016	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأسلوب الاعتمادي	Corrélation de Pearson	-.016-	.333	.438*	1	.582**	.395*	.638**
	Sig. (bilatérale)	.932	.073	.016		.001	.031	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأسلوب التجنيبي	Corrélation de Pearson	.358	.341	.687**	.582**	1	.701**	.863**
	Sig. (bilatérale)	.052	.065	.000	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأسلوب العفوي	Corrélation de Pearson	.055	.543**	.766**	.395*	.701**	1	.850**
	Sig. (bilatérale)	.771	.002	.000	.031	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
إتخاذ أساليب القرار	Corrélation de Pearson	.328	.662**	.816**	.638**	.863**	.850**	1
	Sig. (bilatérale)	.05	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

Corrélations								
		الأجور و المكافآت	أسلوب الرئيس في الإشراف	المشاركة في اتخاذ القرارات	خصائص الوظيفة	جماعة العمل	ظروف العمل المادية	جودة حياة العمل
الأجور و المكافآت	Corrélation de Pearson	1	.138	.611**	.375*	-.153-	.232	.590**
	Sig. (bilatérale)		.466	.000	.041	.420	.216	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
أسلوب الرئيس في الإشراف	Corrélation de Pearson	.138	1	.443*	.300	.214	.611*	.657**
	Sig. (bilatérale)	.466		.014	.108	.255	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	.611**	.443*	1	.553**	.231	.437*	.810**
	Sig. (bilatérale)	.000	.014		.002	.219	.016	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
خصائص الوظيفة	Corrélation de Pearson	.375*	.300	.553**	1	.556**	.342	.760**
	Sig. (bilatérale)	.041	.108	.002		.001	.064	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
جماعة العمل	Corrélation de Pearson	-.153-	.214	.231	.556**	1	.295	.492**
	Sig. (bilatérale)	.420	.255	.219	.001		.114	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30
ظروف العمل المادية	Corrélation de Pearson	.232	.611**	.437*	.342	.295	1	.729**
	Sig. (bilatérale)	.216	.000	.016	.064	.114		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
جودة حياة العمل	Corrélation de Pearson	.590**	.657**	.810**	.760**	.492**	.729*	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.006	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).