

الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية

م. اسراء حسين محمد الشمري

الجامعة المستنصرية - كلية التربية

الملخص:

هدف البحث الحالي التعرف على الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ، وهل هناك اثراء وظيفي لدى مدير المدرسة لأنه يعد مورداً بشرياً مهماً في المدرسة، وتعد المدرسة البيئة التعليمية التي تسهم في بناء الوطن ورفعته وبنائه على ذلك جاءت هذه الدراسة لتقدم اجراءات مقترحة لأثراء وظيفة مدير المدرسة لتطور أدائه وتحسينه وذلك لزيادة الرضا الوظيفي لديه والذي بدوره يؤدي الى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مخرجات الدراسة. لذا قامت الباحثة باعتماد مقياس دراسة (النبهاني ٢٠١٤) وطبق على (٤٠٠) مديرا من مديري المدارس الابتدائية ضمن المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى والثانية والثالثة.

وتوصلت الى وجود ضعف في الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية . وخرج البحث ببعض التوصيات والمقترحات .



Functional enrichment of primary school principals

Summary:

The objective of the current research is to identify the functional enrichment of primary school principals, and whether there is a functional enrichment provided by the school principal, since the school principal is an important human resource in the school and as the school is the educational environment that contributes to the building of the country. Is proposed to enrich the job of the school principal to develop and improve his performance in order to increase his job satisfaction, which in turn leads to improving the outputs of education and increasing the outputs of the study. Therefore, the researcher adopted the scale of the study Nabhani (2014) and applied to (400) managers of primary schools within the Directorate General of Education Karkh I, II and III. And found a weakness in the enrichment of the career principals of primary schools. The research came out with some recommendations and suggestions.

من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات النظرية والرسائل العلمية التي تؤكد على أهمية الأثر الوظيفي في تطوير الاداء الوظيفي للموظفين بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة ، وأن هناك الكثير من الاعباء والمسؤوليات التي تحتاج الى المزيد من القدرات والمهارات لدى مدير المدرسة مع وجود الكثير من المعوقات التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بمهامه. وهذا ينعكس سلبا على نسب النجاح المتدنية لتلاميذ المرحلة الابتدائية خلال السنوات الخمسة عشرة الماضية وذلك لوجود معوقات كثيرة من بينها وجود الضعف في اداء مديري المدارس. وكذلك بسبب تدني الاثراء الوظيفي والذي يعتبر من المواضيع المهمة في مجال التربية والتعليم لاسيما في الميدان التربوي (مدارس، ومديرين، ومعلمين، وغيرهم).

وللتأكد من وجود المشكلة قامت الباحثة بمقابلة شخصية مع (٥٠) مديرا من مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد وتم توجيه لهم سؤال: ما أهم الوسائل والطرق الاثرائية التي يزود بها مدير مدرسة عند قيامه بمهامه ومسؤولياته المتعددة؟ وقد كشفت المقابلة عن عدم وجود اثراء وظيفي بل وجود العديد من المعوقات منها (كثرة الاعباء والمسؤوليات، والروتين اليومي والتكرار في ممارسة تلك المهام ، وقلة المشاركة في اتخاذ إعادة صياغة القرارات الادارية المتعلقة بالمدرسة ، والرقابة الشديدة وعدم أتاحة الحرية الكافية أثناء القيام بتلك المهام ، وعدم توافر الصلاحيات الكافية لأنجاز تلك المهام ، وغيرها من المعوقات) ووجدت هذه المشكلات على الرغم من الأهداف التي يسعى مدخل الإدارة الذاتية الى تحقيقها ، والمتمثلة في تزويد مدير المدرسة بالمزيد من الاستقلالية والحرية في ممارسة المهام المذكورة سابقاً . ولإحساس الباحثة بأهمية الاثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية ، فقد تبلورت هذه المشكلة والتي يمكن صياغتها بالسؤال التالي : هل يوجد اثراء وظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية؟

اهمية البحث:

يعد الاثراء الوظيفي من الأساليب البارزة في تصميم العمل الذي حظي باهتمام بالغ من الباحثين ، واصبح استراتيجيية مقبولة على نطاق واسع لتحسين جوانب نوعية في الحياة للفرد أثناء فترة الستينات من القرن العشرين (Barkar & Bagadia, 1977,8)

أشار شهاب في دراسته(١٩٩٨) ان الاثراء يعد أحد أساليب تصميم الوظائف بحيث تحمل في ثاها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية ، اذ يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في اطار وظيفته من دون الحاجة الى اشراف أو رقابه مركزة ، وهذا يعني التوسع العمودي في الاعمال ويتضمن أسلوب اعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله ، وهذا الاسلوب يؤدي الى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كمل يزيد من احساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي الى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة عطائه (شهاب ١٩٩٨ ، ٢٢) .

الاثراء الوظيفي يسمح للفرد بممارسة وزيادة حرية التصرف في عملية اختيار أنشطة العمل والنتائج الهادفة مع زيادة عمق الوظيفة لكي يحقق النمو والاستقلالية التي يحتاجها المدير (wheelen, 2001, 362)، وذكر فيدر (Feder) الاثراء الوظيفي هو التغيير النوعي لوظيفة ما والسماح للعامل بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً وبالتسلسل الذي يختاره، مما يزيد من درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهميته الوظيفية (Feder, 1999,4) .

وأشار نصر الله (٢٠٠٢) أن المقصود بالاثراء الوظيفي هو اعادة تصميم الوظائف والاعمال بحيث يمنح شاغلوها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ ، بمعنى زيادة مسؤولية الفرد وزيادة فرص النمو والتقدم واحداث التنوع للبعد عن الملل والسأم، والاستقلالية في أعماله ليساهم بأخذ القرارات ذات العلاقة وشعورة بالانجا،(العامري ، ٢٠٠٨ : ٤٦)

وذكر القريوتي (٢٠١٠) ان الاثراء الوظيفي يساعد على اعادة تصميم الاعمال والمهام التي يقوم بها المدير بشكل يجعل فيها التحدي الذي يشبع الدافعية ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة " (القريوتي ، ٢٠١٠ ، ٦٤) .

ويشتمل الاثرء الوظيفي على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة وهو يعني إضافة عنصر التحدي الى عدد من العمليات مما يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجيع الفرد أو الموظف على النمو والتقدم الوظيفي (Stewart,2009,53) .

والاثرء الوظيفي يركز على اعطاء المدير حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل انجاز الاعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال وبشكل يسمح له بتحدي إمكانيته الكامنة وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس المدير بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى أن يصبح العمل نفسه نوعاً من الحافز أو المكافأة لهذا المدير (صالح ٢٠٠٩ ، ٥١ ؛ السويديان ، ٢٠٠٣ ، ٤٥ ، 198 ، 2001 ، Gibsop,Jetal)

تري الباحثة ان مدير المدرسة يعد مورداً بشرياً مهماً في المدرسة و أن المدرسة تعد البيئة التعليمية التي تسهم في بناء الوطن ورفعته وبنائه على ذلك جاءت هذه الدراسة لتقدم اجراءات مقترحة لأثرء وظيفة مدير المدرسة لتطور أدائه وتحسينه وذلك لزيادة الرضا الوظيفي لديه الذي بدوره يؤدي الى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مخرجات الدراسة.

تكمن اهمية الدراسة في انها:

- ١- القاء الضوء على مفهوم الاثرء الوظيفي كمدخل لتطوير اداء مديري المدارس الابتدائية .
- ٢- تقييد هذه الدراسة المشرفين والاداريين والمسؤولين في وزارة التربية في المساهمة في الاثرء الوظيفي لمدرء المدارس من أجل تحسين الأداء الفعال.

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف على :-

- ١- الاثرء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية.
- ٢- الاثرء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس(ذكور - اناث)

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس الابتدائية الذكور فقط في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى والثانية والثالثة في محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨.

مصطلحات البحث:

الاثراء الوظيفي عرفه كل من :

١- فيدر (Feder 1999) انه التغيير النوعي لوظيفة ما ، مما يزيد من درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة (Feder, 1999,4) .

٢- (القيوتي ، ٢٠١٠) بانه " اعادة تصميم الاعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها التحدي الذي يشبع الدافعية ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة (القيوتي، ٢٠١٠، ٣٢) .

2 - نصر الله (٢٠٠٢) هو اعادة تصميم الوظائف والاعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ (نصرالله ٢٠٠٢ ، ٣٢) .

٣- (Ribbens,2002) على أنه استراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية ، ويتمثل في زيادة المسؤولية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات (Ribbens 2002,p.434)
وتعرف الباحثة الاثراء الوظيفي نظريا : احدى الطرق الحديثة المستخدمة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف، وذلك بهدف زيادة وتنوع المهام والانشطة الوظيفية وتعظيم دور المدير ، وذلك من خلال زيادة حرية الفرد في التخطيط وتنظيم ومراقبة عمله وامداده بالتغذية العكسية والسلطة والاستقلالية مما يحقق الرضا الوظيفي للعامل ويزيد من دافعيته نحو العمل والوصول الى جودة حياة العمل المثرية.

التعريف الاجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المعتمد في البحث الحالي والمتضمن الجوانب الخمسة التالية (تنوع المهام - تحديد أو تمييز المهام - أهمية المهام - الاستقلالية - التغذية الراجعة).

مدير المدرسة: هو المسؤول المباشرة عن ادارة شؤون المدرسة الفنية والادارية، ويقوم بالمهام المنبثقة من الانظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالمدارس مع التقيد بتعليمات الوزارة وأنظمتها والإشراف على تنفيذها (وزارة التربية، ٢٠١١، ٢، ١)

الفصل الثاني

الإطار النظري

- نظرية ماسلو التصاعديّة (سلم الحاجات):

وضع أبراهام ماسلو خلال الأربعينات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل اساسي بالحاجات التي ترمي لإشباعها وكما أن الحاجات تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك من خلال الأهمية النسبية لتحقيق الإشباع المستهدف لها، وقسم ماسلو الحاجات إلى مستويات ورتبها ترتيباً إنسانياً ومادياً لتحقيق دافعية العمل وبذل الجهود للوصول إلى رضا الأفراد في عملهم. (حمود ، ٢٠٠٢ ، ٦٧ ، Pardey,2007,53)

نظرية ماسلو



شكل (١) نظرية ماسلو التصاعديّة (حمود ، ٢٠٠٢ ، ٦٧ ، Pardey,2007,53)

تعد نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر النظريات في الحفز وقد أصبحت منتشرة ولها القدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه إلى إشباع حاجاته المختلفة، وتعتبر أن السلوك الإنساني تحركه دوافع تنشأ عما يتولد لدى الإنسان من حاجات، وتقوم هذه النظرية على مبدئين هما:

أ - أن حاجة الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد، وتتباين قوة اندفاع الفرد إلى آخر لإشباعها.

ب - أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز لأنها تترك نوعاً من الإحساس بالاتزان (غباين، ٢٠٠٩، ١٧٢).

وتقتصر النظرية أن الحاجات الأولية تقع في قاعدة الهرم يسعى الفرد إلى إرضائها وإشباعها قبل الحاجات ذات المستوى العالي وهي أشد إلحاحاً من الحاجات الثانوية، ونلاحظ دائماً أن الهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين و تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة او عبارات مجاملة تقال للأخرين وإنما هي تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكاناتهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم كي تسعى لتحقيق هدف واحد من التفاهم والتعاون. لذا يتوقف نجاح العلاقات الإنسانية على عدة عوامل تسهم في تحقيق تلك العلاقة ويأتي في مقدمتها معرفة الدافعية إلى العمل من خلال ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية والتي شرحها ماسلو.

انطلق ماسلو في دراسة الدافعية نحو العمل وكيفية بذل الجهود وتحقيق الرضا من خلال تحليل الحاجات الإنسانية ومدى إشباعها في مستوياتها المتعددة واعتبر أن للبشر حاجات ضرورية يسعون إلى إشباعها بشكل تلقائي لأنها من متطلبات بقائهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية لأنها تسهم في تحقيق أهميتهم واعتباراتهم وتحقيق ذواتهم (الفريوتي، ٢٠٠٠، ٣٩).

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات ينعكس سلباً على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل وكما أشبعت أدت إلى ظهور حاجات جديدة وبروز أخرى وتستمر لديه الغربية في إشباعها. كما أكد أن السلوك الإنساني يكون محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما يلي:

١- الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs** :

وهي الحاجات الأساسية التي تحافظ على بقاء الفرد ، والسلوك يتجه نحو إشباعها اذا لم تشبع بواسطة العمل نفسه من خلال برامج أخرى تحافظ على مستويات أساسية للعيش .

٢- تشكيل وحدة عمل طبيعية **Create natural Work unit** :

تشكل المهام التي يقوم بها الموظف بمفهوم واضح للموظف وتكسبه المعرفة بصلب العمل التي تؤدي إلى تحسين إنتاجيته لإحساسه بأن العمل الذي يقوم به ذو معنى ومهم .

٣- إنشاء علاقات مع العميل **Establish client relationship** :

العميل هو المستخدم للمنتج أو الخدمة التي يقوم بها الموظف وعلى الإداري أن يزيد من إنشاء علاقات مباشرة بين الموظفين والعملاء لزيادة مهارات مختلفة .

٤- توسيع الأعمال بشكل عمودي **Expand job vertically** :

هنا يجب إعطاء الموظفين السلطة والمسؤولية التي تكون تحت سيطرة الإدارة وخلق الفجوة التي بين التنفيذ والتحكم في جانب العمل مع الزيادة في استقلالية العامل .

٥- التغذية الراجعة المفتوحة **Open faadback channels** :

معرفة نتائج الأداء ويجب أن تعطي للموظفين بشكل إجمالي لسلوكه في المنظمة وفي وقتها (فياض ، واخرون ٢٠١٠ ، ١٧٣) .

طرق رفع الإدارة من مستوى الدافعية للعاملين بها :

بعد أن استعرضت الباحثة نظرية ماسلو يمكن أن تلخص النقاط المهمة التي من خلالها أن تساعد المنظمة على إيجاد وتنمية ورفع مستوى الدافعية بين العاملين وكيف أن ترتفع بمعنوياتهم لبذل من الجهد والإتقان في أعمالهم وهي:

أ - محاولة إشباع الحاجات والمطالب الأساسية للمعلمين، وكلما كان هنا إشباع لرغباتهم زاد ارتباطهم في العمل الذي يشبع حاجاتهم وهذا ما أكد عليه ماسلو.

ب - اشعار المعلمين بقيمتهم وقيمة العمل الذي يقومون به مهماً كان هذا العمل بسيطاً لان من شأنه أن يدفع المعلمين ويحرك سلوكهم ويعتبر دافعاً لهم على النمو والتقدم وبذل المزيد من الجهود باستمرار .

ج - استخدام الحوافز وتنمية الدافع والسلوك المتميز إن استخدمت بفن وحذر مع الشخص المناسب.
د - توجيه المعلمين نحو الأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم لتحقيق ذاتهم عن طريق النجاح في العمل.

٥- التأكيد على العلاقات الإنسانية التي هي المنبع الذي يتعطش إليه العامل دوماً في المنظمات من خلال التقدير والاحترام وإعطاء الأفراد الثقة الاستقلالية والكلمة الطيبة عند تأديته العمل.
مدير المدرسة:

تعد وظيفة مدير المدرسة واحدة من اعظم الوظائف في النظام التربوي ككل ، وهناك مقولة معروفة لأحد مشاهير التربية في أمريكا مؤداها أنه لايمكن أن توجد مدرسة متميزة دون ان يكون على رأسها مدير متميز كما أنه لايمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزاً وبعبارة أخرى يمكن أن نقول المدير المتميز هو الذي يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها إلى مدرسة متميزة (جون كارينتر ، ٢٠٠١ ، ١١) .

يعتبر مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة ، وهو الدينامو المحرك لطاقتها وإمكانيتها المادية والبشرية ، وهو المنسق والموجه لهذه الطاقات للوصول إلى الاهداف المرجوة (البدرى ، ٢٠٠١ ، ١٠٧) .

لذا مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح ، ولقد عرف على أنه المشرف المقيم .

ويرى العلق (٢٠٠٨) ان مدير المدرسة هو الفرد الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم، والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة (العلق ، ٢٠٠٨ ، ٦٧).

يرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدي مديرها. ويرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه، ومن هذه السمات (عبد الحميد ، ٢٠٠٣ ، ٧٨):

١- أن يؤمن بعمله وأن يكون راعياً فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.

٢- أن يكون فذوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه، تقيدته بالتعليمات، ممارساته لمهامه.

٣- أن يطلع بأستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.

٤- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

٥- أن تكون لديه دراسة بالعادات والتقاليد.

٦- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

٧- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

٨- الدقة والأمانة والنزاهة.

٩- حب العمل والإخلاص.

١٠- تقبل النقد بصدر رحب.

١١- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة.

المهارات اللازمة للمدير :

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وعليه فإنه بحاجة للتمكن من عدد من المهارات اللازمة للقيادة مثل:

١- صياغة الرؤية المستقبلية لمؤسسته وإبصالها للفئات العاملة معه وإلى الأهالي.

٢- تحليل البيئة الداخلية والمناخ المؤسسي في مؤسسته لأهمية ذلك في تحقيق الرؤية المستقبلية.

٣- تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف التربوية.

٤- تحديد الأولويات في إطار تنوع حاجات الطلاب وحاجات المجتمع المحلي.

٥- التعاون مع المجتمع المحلي واستقطاب الكفاءات المؤهلة في خدمة مؤسسته.

٦- تحفيز الآخرين من خلال القدرة على الإقناع وتوصيل الأفكار بوضوح وتطابق القول مع الفعل ،

والتقنة في إمكانيات الآخرين . (ماهر ، ٢٠٠٥ ، ٨٧) :

واجبات ومهام مدير المدرسة:

تختلف المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها مدير المدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعاً

لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها فهي ليست متساوية في جميع جوانبها ، ولكن يمكن تصنيف

المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة في بعدين : البعد الأول يركز على العمل الإداري ،

والبعد الثاني يركز على القيادة التعليمية ويتضمن كل واحد من البعدين عدة مهام ومسؤوليات يلزم مدير المدرسة القيام بها وهي على النحو التالي (عابدين، ٢٠٠٥ م، ١٠١) :

المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل الإداري: وهي المهام والواجبات الأساسية والإدارية والمكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته بسهولة ويسر ، ومن هذه المهام هي :

- ١- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- ٢- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.
- ٣- إعداد ميزانية للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.
- ٤- إدارة شؤون العاملين في المدرسة.
- ٥- الإشراف على حفظ النظام بين العاملين في المدرسة.
- ٦- الإعداد والإشراف على الجداول الدراسية.
- ٧- إدارة المبنى المدرسي والعمل على تزويده بكل ما يحتاج من الأدوات والتجهيزات اللازمة.

ومن المهام الأخرى لمدير المدرسة لرفع المستوى العلمي:

- ١- العمل مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتنمية الأنشطة المدرسية المختلفة.
- ٢- حفز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لتحسين العملية التعليمية.
- ٣- رفع مستوى الأداء المهني لدى هيئة التدريس بتهيئة الدورات والبرامج التدريبية.
- ٤- الحرص على رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب من خلال معرفة احتياجاتهم وتلبيتها بالتعاون مع الهيئة التدريسية.

ولما كان المدير يمثل قيمة الهيكل التنظيمي في المدرسة فإن دوره يعتبر من أهم الأدوار التي تسهم في تحقيق التطور والتجديد. فهو الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلى إحداث التقدم في المدرسة والشخص الذي يتحمل المسؤولية الأولى إدارياً وفتحياً إنه مسؤول عن أداء وظيفتين أساسيتين هما:

أولاً: الوظيفة الإدارية التي ترتبط بها مجموعة من المهام الفنية التنظيمية التي يتطلب أدائها القيام بعمليات متعددة ومتراصة ومن أهمها: التخطيط والتنسيق والضبط والتوجيه.

وثانياً: الوظيفة الفنية التي تهدف إلى تحسين تعليم الطلاب وتعليمهم (البو سعدي، ٢٠٠١، ٢٠٠).

الفصل الثالث:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي استخدمت في البحث الحالي، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة وعينته. ويشتمل أيضاً إجراءات تطبيق المقياس على العينة الرئيسية النهائية للبحث، مع بيان الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أولاً: مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى والثانية والثالثة للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ والبالغ عددها (١٧٤٨) مديراً ومديرة بواقع (١١٠٥) مديراً (٦٤٣) مديرة والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع مجتمع البحث في الأقسام العلمية والإنسانية حسب الجنس

المجموع	اناث	الذكور	المديرية العامة لتربية الكرخ
٦٠٩	١٤٧	٤٦٢	المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى
٥٩٩	٢١٧	٣٨٢	المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية
٥٤٠	٢٧٩	٢٦١	المديرية العامة لتربية الكرخ الثالثة
١٧٤٨	٦٤٣	١١٠٥	المجموع

ثانياً - عينة البحث:

تم اختيار وبالطريقة العشوائية البسيطة (٤٠٠) مديراً ومديرة وبنسبة ٢٢% تقريباً .

ثالثاً: أداة البحث

لما كان البحث الحالي يهدف التعرف على الاثر الوظيفي في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية لذا توجب البحث عن أداة ملائمة لقياسه . وبعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة في هذا المجال ،وجدت الباحثة مقياس (النبهاني ٢٠١٤) اذ تشير الادبيات الى انه يفضل تطبيق الاختبارات والمقاييس المتوفرة او تطويرها بغية الاستفادة من الدراسات التي سبق التوصل اليها (فرج ،١٩٨٠، ص١٣٤) .

وصف المقياس:

يتكون المقياس من (٥٣) فقرة ويتضمن خمسة مجالات هما (تنوع المهارات ويتضمن ٩ فقرات، والتمييز ويتضمن ١٠ فقرات ، واهمية المهام ويتضمن ١٠ فقرات ، والاستقلالية ويتضمن ١٢ فقرة ، والتغذية الراجعة وتتضمن ١٢ فقرة . صيغت الفقرات على شكل عبارات تقريرية (موافق بشدة ، موافق ، موافق الى حد ما ، غير موافق، غير موافق بشدة) وتعطى عند التصحيح الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) للفقرات الايجابية وبالعكس للفقرات السلبية ،انظر ملحق(٢)،

صلاحية الفقرات :

لمعرفة مدى صلاحية الفقرات من حيث كونها صالحة ام غير صالحة لقياس ما وضعت لاجله ومدى ملائمة الفقرات للتطبيق على البيئة العراقية مع اقتراح التعديلات الملائمة في صياغة الفقرات . عرض المقياس على مجموعة من الخبراء المتخصصين في التربية وعلم النفس (ملحق ١) وبعد جمع اراء الخبراء وتحليلها تم اعتماد نسبة اتفاق (١٠٠%) وبناءً على ذلك تم قبول فقرات المقياس بالاجماع .

التحليل الاحصائي لفقرات المقياس :

استخدمت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين لمعرفة الفقرات المميزة بعد ان طبق المقياس على (٤٠٠) مديراً ومديرة مدرسة تم ترتيب الاستمارات من اعلى درجة الى ادنى درجة ثم اختارت الباحثة ٢٧% الحاصلة على اعلى الدرجات و ٢٧% الحاصلة على ادنى الدرجات تم تطبيق

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل بعدظهر ان جميع الفقرات مميزة بعد مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٤) والجدول (٢) يبين ذلك

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا للمقياس

الدلالة الاحصائية	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
البعد الأول تنوع المهارات						
دالة	٩.٤٢٤	١.٤٠٦	٣.٦٤	١.٦٥٣	٤.٦٥٢	١
دالة	٦.٦٤٥	١.٥٤٩	٣.١١٥	١.٠٤٢	٤.٧٣٢	٢
دالة	٧.٣٨٧	١.٦٥٦	٢.١٥٤	١.٧٢٣	٣.٣٢٤	٣
دالة	٨.٥٤٧	١.١٨٥	٣.٢٦٤٣	١.٧٠١	٤.٧٦٦	٤
دالة	٥.٣٧١	١.٤٧٣	٣.٤٣١	١.٠٤٢	٣.١٢٤	٥
دالة	٣.٧٦٥	١.٤٧٢	٣.١٣٢٦	١.٨٤٦	٣.٣٧٠	٦
دالة	٧.٨٨٢	١.٧٦١	٣.٣٢٣	١.١٤٠	٤.١٦٩	٧
دالة	٤.٨٥٧	١.٥٦٠	٣.٦٤٢	١.٥٣٠	٤.٦٩٦	٨
دالة	٤.٦٥٣	١,١٤٥	٣,٥٤٣	١,٤٣٣	٤,٦٤٥	٩
التمييز						
دالة	٤.٦٣٨	١.٦٥٦	٣.٣٤٣	١.٧٥٦	٤.٦٥٨	١٠
دالة	٥.١٩٠	١.٣٨٩	٣.٣٧٦	١.٩٤٣٧	٣.١٢٤	١١
دالة	٥.٣٠٤	١.٣٣٧	٣.٤٥٠	١.١٥٠٩	٣.٠٨٥	١٢
دالة	٣.٦٥٩	١.٠٩٢٩	٢.٦٣	١.٧٣٢	٤.٢٣٧	١٣

دالة	٦.٦٦٥	١.٤٣٩	٣.٢٦	١.٩٥٣	٤.٢٦٥	١٤
دالة	٣.٩٨٦	١.١٢٢٧	٣.٥٤١	١.٧٩٩	٣.٨٧٠	١٥
دالة	٣.٥٦٣	١.٣١٨	٣,٤٧	١.٣٧٧	٣.٠٧٣٧	١٦
دالة	٤.٩٦٩	١.٢٧٢	٣.٥٧٢	١.٤٠٤	٣.٢٢٢	١٧
دالة	٥.٧٣١	١.٠٠٦	٣.٣٢٦	١.٤٠٢	٤.٤٦٣	١٨
دالة	٩.٠١٥	١.٩٤٧	٣.٣٣٧	٠.٩٦٣	٤.٤١٥	١٩
أهمية المهام						
دالة	٣.٢٦٦	١.١٢٨	٣.٤٤٢	١.٠٧٣	٤.٩٢٢	٢٠
دالة	٣.٧٦١	١.٠٣٤	٢.٦١٥	٠.٥٩٢	٤.٢٠٧	٢١
دالة	٤.٦٢٥	٠.٩٧٢	٣.٤٩٦	١,٣٧٩	٣.٩٣٠	٢٢
دالة	٣.٣٨٥	١.٢٥١	٣.٣٢٩٦	١.٨٩١	٤.٣٥٦	٢٣
دالة	٤.٧٨٤	١.٣٢١	٣.٧٦٣	١.٩٦١	٤.١٤٤	٢٤
دالة	٣.٢٢١	١.١١٢	٣.٤٥٣٣	١.٤١٠٩	٤.٨٣٣	٢٥
دالة	٢.١٦٨	١.٩٦٩٤	٤.٣٨١	١.٤٦٦	٤.٤٥٢	٢٦
دالة	٥.٢٤٨	١.١٢٤٠	٣.٤٩٦	٠.٧١٨	٤.٣٥٢	٢٧
دالة	٣.٣٨٧	١.٩٣٢	٣.٧٦٢١	٠.١٥٨	٣.٣٨٩	٢٨
دالة	٤.٦٢٣	١.٥٦٢	٢.١٢٩٦	١.٣٨٣٥	٤.٥٦٧	٢٩
الاستقلالية						
دالة	٦.٣٧٢	١.٨١١	٣.٢٥٤	٠.٣٨٧	٣.٧٩٦	٣٠
دالة	٧.٤٣٣	١.٥٠٧	٢.٧٦٦	١.٠٧١	٣.٦٧٥	٣١
دالة	٤.٢٠٧	١.١٩٥	٣.٣٩٣	٠.٤٣٢	٣.٥٩٣	٣٢
دالة	٤.٤٥٧	٠.٤٤٣	٤.٨١٩	١.٠٨٢	٤.٤٨٩	٣٣
دالة	٦.٥١٨	٠.٣٦٢	٣.٤٥٦	١.٧١٥	٤.٤٢٦	٣٤
دالة	٥.٧٩٨	٠.٢٣٨	٣,٣٤٥٩	٠.٣١٤	٤.٤٦١	٣٥

دالة	٧.٤٨٤	١.٦٤٠	٣.٥٣٠	١.٧٠٣	٣.٥٣٧	٣٦
دالة	٤.٧٢٤	١.٥٨١	٣.٥٤١	١.٢٠٧	٣.٧٩٦	٣٧
دالة	٦.٤٦٦	١.١٩٤	٣.٦٤٣	٠.٤٦٤	٣.٥١٩	٣٨
دالة	٥.٦٤٧	٠.٩٥٨٤	٣.٨٤٣	٠.٩٥٤	٤.٨١٥	٣٩
دالة	٤.٣٤١	٠.١٦٢	٣.٥٩٦	٠.٦٥٨	٤.٥٤٦	٤٠
دالة	٤.٤١٤	٠.٤٦٢	٤.٦٤٣	١.٨٩٢	٤.٣٧٠	٤١
التغذية الراجعة						
دالة	٤.٧٨٦	٠.٨٧٩	٣.٦٧٠	٠.٩٦٥	٣.٤٢٤	٤٢
دالة	٣.٧٩٩	٠.٩٥٢	٣.٦٣٧	٠.٩٣٢	٣.٥٧١	٤٣
دالة	٤.٣٣٧	١.٥٤١	٤.٧٢١	١.٢٢٤	٣.٦٢١	٤٤
دالة	٤.٦٣١	١.٦٤١	٣.٧٥١	١.٢٢١	٤.٢٧١	٤٥
دالة	٨٩.٦	١.١٦١	٣.٢١٥	١.٦٥٤	٣.٥٤٣	٤٦
دالة	٥.٨٩٧	١.٢٤٧	٢.٤٧٤	١.٦٤٣٥	٣.٢٧٤	٤٧
دالة	٨.١٠٩	١.٧٤٣	٢.٣٦٥	١.٤٣٢	٣.٢٤١	٤٨
دالة	٨.٦٠٦	١.٥٣٤	٢.٤٥٣	١.٤٢٨	٣.٥٤٧	٤٩
دالة	٤.٢١	١.٥٢٨	٢.٢٣٥	١.٤٦٧	٣.٤٥٦	٥٠
دالة	٤.٢٢٨	١.٥٥٤٥٢	٢.٤٣٢١	١.٢٤٣٧	٣.٦٥٤٣	٥١
دالة	٧.٤٧٣	١.٣٢٨٦٧	٢.٤٣٦٢	١.٣٤٢٦	٤.٢٩٦٣	٥٢
دالة	٣.٢٤٦	١.٦٥٠٤٩	٢.٤٣٢١	١.٤٣٥٨	٣.٧٨٦٥	٥٣

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

اعتمدت هذه الطريقة كون الدرجة الكلية تمثل محكا داخليا يمكن من خلالها استخراج معامل صدق الفقرة ، وذلك لعدم توافر محك خارجي، حيث استعمل لذلك معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل استمارة، ولحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل فقرة

من الفقرات ودرجاتهم الكلية على المقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون ل (٤٠٠) استمارة أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بقيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (٠.٠٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) كما موضح في الجدول (٣) وبذلك يصبح المقياس ذا صدق بنائي وفق هذا المؤشر.

جدول (٣)

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ت
٠.٣٥٩	٣٧	٠.٥٤١	١٩	تنوع المهارات	
٠.٤٦٣	٣٨	أهمية المهام		٠.٤١٣	١
٠.٣٧٥	٣٩	٠.٦٤٢	٢٠	٠.٥٢٠	٢
٠.٦٥٠	٤٠	٠.٤٥٨	٢١	٠.٥١٢	٣
٠.٥٤٢	٤١	٠.٦٣٥	٢٢	٠.٦٣٤	٤
التغذية الراجعة		٠.٤٢٠	٢٣	٠.٥٩٣	٥
٠.٥٥١	٤٢	٠.٥٤٦	٢٤	٠.٣٩٧	٦
٠.٤٨٣	٤٣	٠.٥٨٣	٢٥	٠.٥٣٧	٧
٠.٢٣٩	٤٤	٠.٤٩٥	٢٦	٠.٦٣٨	٨
٠.٤٧٤	٤٥	٠.٣١٠	٢٧	٠.٤٦٥	٩
٠.٥٨٧	٤٦	٠.٦٢٩	٢٨	تمييز او تحديد المهام	
٠.٤٣١	٤٧	٠.٥٤١	٢٩	٠.٤٥٠	١٠
٠.٥٦٩	٤٨	الاستقلالية		٠.٤٥٧	١١
٠.٦٢٣	٤٩	٠.٥٧٤	٣٠	٠.٥٠٩	١٢
٠.٣٩٢	٥٠	٠.٥٨٤	٣١	٠.٤٩٦	١٣

٠.٢٦٥	٥١	٠.٤٦٦	٣٢	٠.٦٠٤	١٤
٠.٣٨٦	٥٢	٠.٣٤٩	٣٣	٠.٣٨٤	١٥
٠.٥٧٩	٥٣	٠.٦٣٥	٣٤	٠.٥٣٩	١٦
		٠.٥٥٢	٣٥	٠.٦٣٦	١٧
		٠.٦٢٢	٣٦	٠.٦٣٠	١٨

الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقياس:

تحققت الباحثة من الخصائص السيكومترية للمقياس كالاتي:

أ- صدق المقياس: اعتمدت الباحثة إلى نوعين من الصدق هما: الصدق الظاهري ، وصدق البناء كالاتي:

١- الصدق الظاهري: وقد تحققت الباحثة من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على الخبراء والمحكمين.

٢- صدق البناء: يمكن أن تكون معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ، والقدرة التمييزية للفقرات من مؤشرات صدق بناء مقياس البحث الحالي، ولما كانت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس جميعها ذات دلالة إحصائية وأن الفقرات جميعها لها القدرة على التمييز بين المحييين لذلك يعد مقياس البحث الحالي صادقاً في بنائه من خلال هذه المؤشرات.

ب- ثبات المقياس: تحققت الباحثة من ثبات المقياس بطريقتين هما:

١- طريقة إعادة الاختبار:

طبق المقياس الكلي على (٤٠) مديرا ومديرة وبعد (١٧) يوما طبق مرة ثانية على نفس افراد العينة وبعد استخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيقين فكان معامل الارتباط لكل من

تنوع المهارات - تمييز او تحديد المهام - أهمية المهام - الاستقلالية - التغذية الراجعة (٠,٨٢ - ٠,٨٤ - ٠,٧٩ - ٠,٨٣ - ٠,٨٦) على التوالي وهذا يعتبر ثبات جيد لكل الابعاد .

٢. طريقة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي :

لحساب الثبات بهذه الطريقة استخدمت معادلة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي. لكل بعد من ابعاد المقياس . تنوع المهارات - تمييز او تحديد المهام - أهمية المهام - الاستقلالية - التغذية الراجعة (٠,٨٤ - ٠,٨٥ - ٠,٨٧ - ٠,٨٣ - ٠,٨٨) على التوالي وقد عدت هذه القيم مؤشرا جيدا على ثبات المقياس .

المقياس بصيغته النهائية: يتألف المقياس بصيغته النهائية من (٥٣) فقرة، وبذلك تتراوح اعلى درجة كلية للمقياس (٢٦٥) درجة وادنى درجة للمقياس (٥٣) درجة وبمتوسط نظري مقداره (١٥٩) درجة .

الوسائل الإحصائية:

استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية:

- ١- الاختبار التائي T- test لعينة واحدة.
 - ٢- معامل ارتباط بيرسون.
 - ٣- معادلة الفا كرونباخ .
 - ٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين .
- استعاننت الباحثة بالحقيبة الاحصائية spss

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها:

في هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث الحالي على وفق أهدافه ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المعتمد ثم عرض التوصيات والمقترحات المترتبة على تلك النتائج ، اعتمدت الباحثة عينة التحليل الاحصائي هي عينة البحث وكما يأتي:

١- التعرف على الاثرء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية:

لتحقيق هذا الهدف طبق مقياس الاثرء الوظيفي على عينة البحث البالغة (٤٠٠) مديرا ومديرة وهي نفس عينة التحليل الاحصائي حيث كان المتوسط الحسابي (١٥٦.٨٥) والانحراف المعياري (٢٢.٦٤) ، بينما كان المتوسط الفرضي (١٥٩) ، وبعد استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ظهر بأن القيمة التائية المحسوبة (١,٩٠) وهي اقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٩) مما يشير إلى أن عينة البحث لديها ضعف في الاثرء والوظيفي وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لعينة مديري المدارس الابتدائية.

نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
مديري المدارس الابتدائية	٤٠٠	١٥٦.٨٥	٢٢.٦٤	١٥٩	١.٩٠	١,٩٦	غير دالة

أشارت النتيجة التي يظهرها الجدول (٤) الى ان مديري المدارس ضعيفوا في الاثراء الوظيفي وهذا يعود الى قلة اقامة دورات تأهيلية من قبل وزارة التربية وعدم الاهتمام من قبل مديرية الاشراف التربوي في متابعة وتوجيه مدير المدرسة لكل مستجدات العملية التربوية . وكثير من الاحايين لا تعطى فرصة لمدير المدرسة في ابتكار طرق ادارية جديدة لتطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة كونه مقيد بتعليمات وقوانين تجعله لا يحدد عنها . وهناك حاجات غير مشبعة لدى مدير المدرسة سواء كانت الحاجات الاساسية الاولى التي ذكرها ماسلو فاذا لم تشبع هذه الحاجات لا يستطيع المدير ان يقوم بواجبه بشكل جيد ، لذا يجب ان تتوفر لدى مدير المدرسة كل سبل العيش الكريم حتى يبدع في مجال عمله ، كذلك الحاجات الاخرى لاتقل اهمية . وترى الباحثة ان من اولويات نجاح المدير في ادارة مدرسته ان تعطى له التغذية الراجعة لتقييم سلوكه وادائه الاداري .

٢- الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس(ذكور - اناث):

المتوسط الحسابي لدرجات عينة الذكور على مقياس الاثراء الوظيفي(١٥٥,٧١٢) درجة، وبتباين وانحراف معياري قدره (٢٣,٤٨٢) درجة ، بينما كان المتوسط الحسابي لدرجات عينة الاناث على المقياس نفسه (١٥٦,١٢٨) درجة، وبتباين وانحراف معياري قدره (٢٢,٢٤٢) درجة، وبأستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، تبين أن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (١,٢٤١) ولدى موازنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١.٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) تبين انها غير دالة احصائيا ولا يوجد فرق بين الذكور والاناث في الاثراء الوظيفي والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

المقارنة في الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية على وفق متغير الجنس

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
٠,٥	١,٩٨	١,٢٤١	٢٣,٤٨٢	١٥٥,٧١٢	٢٠٠	ذكور
			٢٢,٢٤٢	١٥٦,١٢٨	٢٠٠	إناث

تبين من الجدول اعلاه لايوجد فرق في الاثراء الوظيفي بين مديري المدارس الابتدائية سواء الذكو او الاناث كونهم يتلقوا اوامر وتعليمات من نظام وزاري واحد ولايختلفون عن بعضهم في الواجبات و المميزات ولا يعطى اثناء وظيفي لاحدهما دون الاخر .

التوصيات والمقترحات

التوصيات:

- ١- على مديريات الاشراف والتقييم التربوي اقامة دورات تطويرية وورش عمل وبشكل مستمر لمدراء المدارس لمواكبة التطور في مجال العمل الاداري التربوي .
- ٢- قيام مديريات التربية العامة بأجراء اختبارات لاختيار وترشيح الانسب لمنصب مدير مدرسة .
- ٣- اصدار المزيد من الحوافز التشجيعية المعنوية للمدراء الذين يتميزوا في عملهم الاداري .
- ٤- فسح المجال لمدراء المدارس بتبادل الزيارات مع الادارات الاخرى للاطلاع على تجاربهم وخصوصا الذين لديهم اكثر خبرة .
- ٥- اعطاء الحرية لادارات المدارس بان يقرروا بما يرونه مناسباً لمدارسهم وتطوير عملهم الاداري والتربوي

المقترحات:

- ١- اجراء دراسة للتعرف على الاثراء الوظيفي لدى مدراء المدارس المتوسطة والاعدادية
- ٢- اجراء دراسة للتعرف على علاقة الاثراء الوظيفي بالتطور الاداري لدى مدراء المدارس .

المصادر:

- ١- البدرى، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) : الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- ٢- اليوسعيدي ، حورية سلطان (٢٠٠١): التفويض المتوقع لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- ٣- جون كارتير (٢٠٠١) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ،ترجمة عبدالله شحاتة ، القاهرة ،ابترال للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤- شهاب ابراهيم لدر (١٩٩٨) : معجم المصطلحات الادارة العامة ، عمان، دار النشر
- ٥- العامري، صالح مهدي والغالبي ، طاهر محسن (٢٠٠٨): الادارة والاعمال ، الطبعة الثانية عمان الاردن ، دار النشر والتوزيع
- ٦- عابدين ، محمد عبدالقادر (٢٠٠٥) : الادارية المدرسية الحديثة ، عمان ، دار الشرق
- ٧- عبدالمجيد ، ابراهيم شوقي (٢٠٠٣) : الدافعية للانجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية ٢٣ القاهرة .
- ٨- العلاق ، بشير (٢٠٠٨) : مبادئ الادارة ، عمان دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع
- ٩- قباض ، محمود احمد وقدارة، عيسى يوسف وعليان، دعي مصطفى (٢٠١٠) مبادئ الادارة ، عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع
- ١٠- القريوني، محمد فاسم (٢٠١٠): ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
- ١١- ماهر، احمد (٢٠٠٥): ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية ، الجامعة .
- ١٢- نصر الله ، حنا (٢٠٠٢): ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الازهر
- ١٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١): الانظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالمدارس العامة مسقط .

١٤- 15-Baker & bagadia, k,M-M(1997)anapdate on job enrichment

industrial management ,1,13,P8-11



-
- 16–Feder (1999) **customized job enrichment and its effect on job performance** USA, Dissertation .com -١٥
- 17–Gibson .L-J and Ivancevich I-J Donnelly h-J (2001) **organizational behavior structure processes .10th edition , Hoston** -١٦
- 18– Pardeg .D (2007). **Introducing leader .ship .edition . UK** -١٧
,butter worth –tieinmann.
- 19– Ribbense ,M-L (2002) **sources of satisfaction for teacher leader :A job enrichment perspective unpublished EED thesis** -١٨
Columbia .university teacher college
- 20– Stewart L-G and brown G (2009) **human resource management : Inking strategy to practice ,USA Quebecor world** -١٩
Versailles .
- 21–Wheelen L-T (2001) **strategic management and business policy** 7th edition .practice hall internation ,Inc . -٢٠

ملحق (١)

الأساتذة الخبراء

الاسم	استاذ مساعد	التخصص	الجامعة المستنصرية
أ.د. صنعاء يعقوب	استاذ مساعد	قياس وتقييم	الجامعة المستنصرية
أ.م.د. امل اسماعيل عايز	استاذ مساعد	قياس وتقييم	الجامعة المستنصرية
أ.م.د. منتهى عبد الزهرة	استاذ مساعد	ادارة تربوية	الجامعة المستنصرية
أ.م.د. رحيم عبدالله الزبيدي	استاذ مساعد	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية
أ.م.د. امال اسماعيل حسين	استاذ مساعد	علم النفس التربوي	الجامعة المستنصرية

ملحق (٢)

مقياس الاثراء الوظيفي

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تنوع المهارات						
١	مهامي في وظيفتي الحالية متنوعة					
٢	المهارات التي أمتلكها تتناسب مع عملي الوظيفي					
٣	يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى إكتسابها					
٤	مهامي التي أقوم بها تتطلب الإبداع					
٥	تأديتي لمهامي تتيح لي الفرصة للتعبير عن طاقاتي ورغباتي الكامنة وتفعيلها					
٦	أتعلم الجديد في عملي وبشكل مستمر					
٧	تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً					
٨	أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدي					
٩	يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي					
البعد الثاني: التمييز						
١٠	يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها					
١١	هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها					

					١٢	التزم بأداء المهام كما هي محددة
					١٣	المهام التي أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض
					١٤	أستطيع القيام بعملية اليوم من بداية الدوام وحتى نهايته
					١٥	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر
					١٦	أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض
					١٧	أستغل كافة قدراتي لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التي أمارسها
					١٨	هناك تشابه في مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى
					١٩	هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي
البعد الثالث: أهمية المهام						
					٢٠	تتيح لي ظروف العمل الملائمة تأدية مهامي بكفاءة
					٢١	تعتبر طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل
					٢٢	يشعر المعلمون في المدرسة بأهمية المهام التي أقوم بها
					٢٣	تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين
					٢٤	أحصل على تقدير كاف عن ادائي لمهام عملي
					٢٥	أراعي رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة

					أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام	٢٦
					يساعدني الموجهون الإداريون على وضع وتحديد الوظيفة التي أقوم بها	٢٧
					يثق الموجهون الإداريون في رأيي وأفكاري عند تنفيذ مهامي	٢٨
					أشعر أنني موضع اهتمام الموجهون الإداريون من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي	٢٩
البعد الرابع: الاستقلالية						
					لي الحرية في ترتيب عملي كما أراه مناسباً	٣٠
					يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة في عملي	٣١
					تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام	٣٢
					يتيح لي الموجهون الإداريون مسئولية اتخاذ القرار في مواقف العمل دون الرجوع اليه	٣٣
					أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي	٣٤
					تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به	٣٥
					يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته	٣٦
					هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهون الإداريون تجاه أدائي لمهامي	٣٧
					الصلاحيات الممنوحة لي القيام بمهامي كافية	٣٨
					أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي	٣٩
					يؤخذ برأيي من قبل الموجهون الإداريون في عملية نقل المعلمين والمعلمات	٤٠

					الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي	٤١
البعد الخامس: التغذية الراجعة						
					تتاح الي الفرصة لمعرفة أدائي لمهامي	٤٢
					احصل على تقدير كاف من قبل الموجهون الاداريون عن أدائي لمهامي	٤٣
					يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد	٤٤
					يساعدني الموجهون الاداريون في التعرف على نقاط الضعف في ادائي بشكل عام	٤٥
					احصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي	٤٦
					يثني الموجهون الإداريون في أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد.	٤٧
					طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول ادائي	٤٨
					لدي القدرة على تقييم ادائي ذاتياً.	٤٩
					لدي القدرة على تقييم ادائي ذاتياً	٥٠
					يزودني الموجهون الاداريون بمعلومات كافية حول ادائي	٥١
					يساهم المجتمع المحلي بتزويدي بمعلومات كافية حول مستوى ادائي	٥٢
					يتم تقييم نتائج لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام	٥٣