



ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: <http://www.jtuh.tu.edu.iq>
**JTUH**  
 جامعة تكريت للعلوم الإنسانية  
 Journal of Tikrit University for Humanities

**Hussein Allawi Abdul  
Hussein**

 Department of Law  
 College of Law  
 University of Kirkuk  
 Kirkuk, Iraq

 \* Corresponding author: E-mail :  
[Husseinlaethq@gmail.com](mailto:Husseinlaethq@gmail.com)
**Keywords:**
 In  
 fi  
 C  
 M  
 F
**ARTICLE INFO****Article history:**

Received 27 Dec. 2019

Accepted 21 Jan 2020

Available online 26 June 2020

E-mail

[journal.of.tikrit.university.of.humanities@tu.edu.iq](mailto:journal.of.tikrit.university.of.humanities@tu.edu.iq)

## Management of Discrimination and Its Relationship to Job Satisfaction among Principals of Junior High Schools

**A B S T R A C T**

The objective of the current research is to identify the management of excellence and job satisfaction among principals of non-academic schools, and to identify the correlation between them. The research sample consisted of 30 director and director of preparatory schools distributed in three areas are the center and the center and remote in the breeding of Baghdad Rusafa the third academic year 2018-2019 adopted a researcher on the scale for measuring the circuit of excellence and scale have been verified the validity and reliability of both instruments. The researcher relied on descriptive approach appropriate to the variables of research, and used the researcher in the analysis of research data statistical analysis Program Spss For human and social sciences and reached the following results:

- 1- Principals have good discrimination management and are seeking to own all areas.
- 2 - Principals of high schools have a high level of job satisfaction.
- 3 - There is a strong relationship between the administration of discrimination and job satisfaction in the principals of junior high schools, the more the principal of the school has a functional satisfaction from the tasks entrusted to him is seeking to have a distinct management.

© 2020 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.27.4.2020.20>

إدارة التميز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية

م.م حسين علاوي عبد الحسين

**الخلاصة:**

هدف البحث الحالي التعرف على إدارة التميز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية , ومعرفة العلاقة الارتباطية بينهما , تكونت عينة البحث من 30 مديرا ومديرة من المدارس الإعدادية

موزعين على ثلاث مناطق هي المركز والوسط والنائية في تربية بغداد الرصافة الثالثة للعام الدراسي 2018-2019 م , واعتمد الباحث على مقياس (داود , 2015) لقياس ادارة التميز ومقياس (العتابي 2006) لقياس الرضا الوظيفي وتم التحقق من الصدق والثبات لكلا الاداتين , واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي الملائم لمتغيرات البحث , كما استخدم الباحث في تحليل بيانات البحث برنامج التحليل الإحصائي Spss للعلوم الإنسانية والاجتماعية وتوصل إلى النتائج الآتية :

- 1-إن مديري المدارس يتمتعون بإدارة تمييز جيدة ويسعون لامتلاكهم جميع مجالاتها .
- 2-ان مديري المدارس الاعدادي لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي .
- 3-يوجد علاقة قوية بين ادارة التمييز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية فكلما كان مدير المدرسة لديه رضا وظيفي عن المهام الموكل لديه نجده يسعى لامتلاكه ادرة متميزة.

## الفصل الاول (التعريف بالبحث)

### اولا :مشكلة البحث

يواجه المجتمع العراقي الكثير من التحديات في جوانب الحياة كافة ومنها التجديد في التميز والابداع الاداري والسبب يعود لمعالجة الجمود الفكري والاساليب التقليدية والروتينية في ادارة المؤسسات التربوية ومن خلال هذه التحديات تمخضت مجموعة من التساؤلات والاستفسارات لدى بعض المختصين في مجال الادارة التربوية في مدى قدرة هذه المؤسسات على تنفيذ ادارات متجددة متميزة تختلف عن سابقتها من الادارات التقليدية وتتماشى مع المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا لذلك يُعد مفهوم ادارة التَّميُّز بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك الى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة وبالرغم من تعدد المشكلات الادارية التي تعترض القيادات الادارية وتحد من فاعليتها واهمها ظهور أساليب الإدارة المركزية الشديدة والبيروقراطية والتداخل في التخصصات وقصور الرقابة ونظام المعلومات، كما هناك مشاكل ترتبط بمعوقات بيئية موروثة اجتماعياً، كالتقاليد والعادات وجمود الانظمة وعدم الافادة من التقدم العلمي التكنولوجي في مجال الإدارة فضلاً عن وجود معوقات انسانية مرتبطة بالشخصية القيادية مثل انخفاض الكفاءة والمعرفة والثقافة الادارية لدى القيادات الادارية وعدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لها، والذي يؤدي الى ضعف تحمل المسؤولية والتردد في مواجهة المشكلات الطارئة.

(كنعان، 2009: 443).

لذلك يرى الباحث ان موضوع الرضا الوظيفي وتأثيره المباشر على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة من المواضيع المهمة على جميع الأصعدة وفي جميع الميادين والاختصاصات العلمية والمهنية قد احتل أهمية بالغة لا يمكن إغفالها وتجاوزها لما له من علاقة وثيقة تؤثر بشكل أو بآخر على طبيعة عمل العاملين ودرجة انجازهم الوظيفي بالشكل الذي يجعله أكثر تفاعلاً وبعطاء وبرغبة عالية ترفع وتؤثر في إنتاجيته بالدرجة التي يتحقق من خلالها الانجاز المهني المطلوب الذي تصبو إليه المؤسسة التي يعمل فيها .وتأسيساً على ذلك وبحسب علم الباحث فإنه لا توجد دراسة عن هذا الموضوع ولو أن الدراسات في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة وقد شملت معظم القطاعات في المجتمع ولكن لا توجد دراسة عن العلاقة بين ادارة التميز و الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادي.

#### ثانيا : أهمية البحث:

تعرف التربية بأنها عملية منتظمة وهادفة وأداة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة. وذلك من خلال تنميتها لشخصية الفرد في جميع جوانبها , وتعديل سلوكه مما يحقق خدمة الفرد وسعادته . والإسهام في تطوير المجتمع وتقدمه. ولهذا فقد كان من أهم المتطلبات الأساسية الهادفة إلى تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها هو الحاجة إلى إدارة علمية حديثة متطورة بإمكانها أن تؤدي دوراً قيادياً مسؤولاً في توجيه العملية التربوية وتحقيق أهدافها حيث شهدت الإدارة التربوية تغيرات عدة اتضحت آثارها في تغير الكثير من مفاهيمها واتساع مجالات العمل فيها ، والذي تغير دور المدير في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الادارية الروتينية الى دور اكثر شمولاً يشمل تطوير وتغيير الاساليب والانشطة التربوية ( بطاح،2006: 209).

ومن المفاهيم الحديثة التي برزت في مجال الادارة التربوية هو مفهوم ادارة التميز ويقصد بها نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء من اصحاب المصلحة او المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر

(السيد، 2007: 114).

وقد ظهر مفهوم ادارة التميز نتيجة لما يعيشه العالم اليوم من ظواهر متغيرة وسريعة وما يشهده كذلك من تزايد في حجم المعارف والمعلومات وتحول سريع نحو الاقتصاد المعرفي، اصبحت المؤسسات مطالبة بالتفوق والابداع والتَمَيُّز لمواكبة هذه التغيرات ومواجهة التحديات الكبيرة التي يفرضها هذا الواقع بسماته ومتغيراته، إذ اصبح التَمَيُّز من ابرز التحديات التي تواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين فظهور الثورة المعرفية والتجدد المعرفي اصبح سريعاً ومتجدداً.

(اللوغان، 2011: 2) .

وإن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الإدارة التربوية وكفاءتها في التوصل إلى الأهداف المرسومة لها . باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال ، لأن من خلالها تتم قيادة العملية التربوية وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها. وبذلك فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تواجهه المؤسسات التربوية. (مطاوع، 1984، 20)

لذلك يرى الباحث ان التَّمَيُّز اصبح ضرورة من ضرورات التطوير الاداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين فالمؤسسات الادارية التي تحقق التَّمَيُّز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، فالتحديات التي تواجه المؤسسات كبيرة وبقاؤها سيكون للأفضل من خلال تبني مفاهيم التَّمَيُّز والسعي الحثيث لتحقيق ضمان المنافسة وكما هو معلوم ان الرضا عن العمل للعاملين في أي نظام تربوي يعد أحد أبعاد فاعلية هذا النظام . لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمجتمعات لأن رضا الفرد عن مهنته هو الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي لارتباطه بالنجاح في العمل الذي هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساس تقويم المجتمع لأفراده ومن ناحية أخرى فإن رضا الفرد عن وظيفته يؤثر تأثيراً كبيراً على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه. (القيسي، 19، 1996).

ويمثل القسم الاكاديمي الوحدة الادارية الاولى في الهيكل التنظيمي للمدرسة اذ لا يمكن للمدرسة ان تحقق اهدافها الا من خلال الاقسام الاكاديمية، فكثير من القرارات التي تتخذها المدرسة تبدأ من مدير المدرسة والذي تناط له مهام عديدة يمكن اختزالها باتجاهين، اولهما المسؤولية الإشرافية على المهام الوظيفية لمن يرأسهم، والاتجاه الثاني هو المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها امام من هم اعلى منه من القيادات الادارية في الكلية والجامعة.

(اليحيوي، 2011، 35).

وانطلاقاً مما تقدم تأتي أهمية البحث والحاجة إليه بما يأتي :-

- 1- يعدّ هذا البحث وحسب علم الباحث أول دراسة ميدانية تتناول ادارة التمييز وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية .
- 2- يمكن أن تستفيد وزارة التربية من هذا البحث في تقويم أداء مديري المدارس الاعدادية في المديرية العامة للتربية .
- 3- يعدّ البحث الحالي إضافة علمية جديدة تغني مجال الادارة التربوية والاستفادة منه في تطوير اداء مديري المدارس .

### ثالثا : أهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على :-

- 1- مستوى ادارة التمييز لدى مديري المدارس الاعدادية.
  - 2- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية.
  - 3- العلاقة بين ادارة التمييز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية.
- رابعا: حدود البحث : يتحدد البحث بمديري المدارس الاعدادية لتربية بغداد الرصافة الثالثة في مدينة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩م) .

خامسا : تحديد المصطلحات :

اولا: ادارة التمييز : عرفها كل من .

-**(الدويري، 2006)** : بانها نمط فكري وفلسفة ادارية لمجموعة من القواعد والاساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة وتقودها الى تحقق افضل الانجازات .

(الدويري، 2006: 31).

- **(جاد الرب، ٢٠١٣)** : بأنها الاستخدام المنهجي لتحقيق الاهداف التي تشكل قيمة في حياة الانسان والتي تؤدي الى تحسين الأداء من خلال الاستناد الى مبادئ متنوعة والتركيز على المستفيدين وتحقيق القيمة في مختلف الممارسات والافعال الإدارية. (جاد الرب، ١١٤:٢٠١٣).

اما **التعريف الاجرائي** : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث من الاجابة على فقرات المجالات الستة في مقياس إدارة التَّميُّز المستخدمة في هذا البحث.

- ثانيا : الرضا الوظيفي : عرفها كل من .

- **(الشماع 1991)** : مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة منها المنظمة ، والأشراف المباشر ، والمكافئات المالية ، والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات في آن واحد إيجابية أو غير إيجابية. (الشماع، 1991:240)

- (عبد الخالق 2002) : مفهوم سلوكي يعكس مدى تقبل الفرد الجوانب وظيفية المتعددة ومدى شعوره بالسعادة والاندماج والاستقرار فيها وما تحققه وظيفته من إشباع لحاجاته معنوياً ومادياً نسبة لأدائه. (عبد الخالق، 2002، 19)

اما **التعريف الإجرائي** : هو محصلة الشعور الإيجابي أو السلبي نحو عمل وظيفية الإدارة لدى مديري المدارس الاعدادية والافتتاح بعمله بشكل عام الذي ينعكس على أدائه وذلك بحسب الدرجة التي سيحصل عليها عند الاجابة على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذا البحث .

**ثالثاً: مدير المدرسة الإعدادية: عرفها كل من**

- (مصلح، 2001) : أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهدت إليه إدارة المدرسة ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمسة سنوات في التدريب ويفضل أيضاً من عمل معاوناً ويكون متخرجاً من كلية أو معهد عال ومن حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس وأعد إعداداً تربوياً (مصلح، 2001: 22)

**(الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات سابقة)**

**المحور الاول : اطار نظري**

**أولاً - مفهوم إدارة التَّميُّز:**

ومن أجل مواجهة التحديات التي تشهدها المؤسسات اليوم والتكيف مع بيئة الاعمال الجديدة وإفرزات العولمة وحدة التنافس، فإن تطبيق إدارة التَّميُّز اصبح ضرورة لكل مؤسسة تسعى الى البقاء والاستمرار وتحسين ادائها ومواكبة النجاح والتقدم، وتسعى إدارة التَّميُّز للتطوير والتحسين الهادف المستمر من اجل تحقيق غايات واهداف ليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات او العقبات، ان إدارة التَّميُّز "ليست تَميُّز الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنها مفهوم اكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا المستفيد وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة، وتمثل جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة" (زايد، 2003: 11).

وإن إدارة التَّميُّز تعمل على تفاعل مجموعة من العناصر اهمها الإدارة و تتمثل مهام الإدارة بعمليات القيادة وتحديد سياسات واستراتيجيات المؤسسات وتحسين مستويات الأداء والافراد و تتمثل في كيفية إدارة الموارد البشرية بما يؤدي الى تحقيق رضا العاملين والنظم وتتمثل في النظم المرتبطة بالموارد والعمليات لأداء مهام

المؤسسة والنتائج وتتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق منافع متوازنة للعاملين والمستفيدين والمجتمع بأسره. (Kai kritensen, 2001: 19)

لذلك يرى الباحث ان إدارة التَّميُّز تعمل على تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة، وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي والتوجيه والإدارة بالنتائج والاندماج في المناخ المحيط، كما وتختص إدارة التَّميُّز بتطبيق أنظمة الجودة، ونماذج ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بما يعزز ثقافة التَّميُّز والخدمة المتميِّزة وتقوم بتشخيص وتقويم نقاط الضعف (فرص التحسين) ونقاط القوة بناءً على التطورات الجديدة في معايير التَّميُّز

**اهداف إدارة التَّميُّز:** يعد التَّميُّز من اكثر الموضوعات أهمية في مجال الادارة، إذ اصبحت معايير التَّميُّز في مقدمة الاهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها لدعم المزيد من التَّميُّز في ادائها المؤسسي، وهذا يتطلب من القيادات الادارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وحرارز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة، والابتكار، ولاسيما في ظل التحديات العالمية الجديدة لذلك تسعى إدارة التَّميُّز الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :

- 1- تنمية وتفعيل التوجه لا رضاء المستفيدين والالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الجماعية.
- 2- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- 3- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 4- التوجه بالنتائج والتركيز على المستفيدين .
- 5- الاهتمام المتوازن بالمستفيدين والعاملين تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والابداع.
- 6- ادماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- 7- بقاء ونمو المؤسسة والانتقال من المحلية الى العالمية. (جاد الرب، 2013: 116-117)

**اسس إدارة التَّميُّز:** هناك عدة اسس لا دارة التَّميُّز طرحت في الادبيات والدراسات في مجال الادارة التربوية والتي لها دور في تحقيق المرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميِّزة، وتمكن المؤسسة من الوصول الى نتائج متفوقة ومتفردة وهذه الاسس هي .

1- القيادة: من خلال تنمية قدرات الافراد نحو التَمَيُّز من خلال الاسلوب المتجدد الذي يبتعد عن التقليد واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد .

2- البناء الاستراتيجي: يتمثل بتوجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة الاهداف الاستراتيجية منها (اهداف قصيرة الاجل، اهداف طويلة الاجل، الرؤية ، القيم ) (ابو النصر، 2008: 23).

3- العمليات: ويتضمن مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها والتي يجب ان تكون واضحة للعاملين ليتسنى لهم فهمها والتحكم فيها.

4- الموارد البشرية: وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرات، لذا يقتضي ذلك استثمار هذه الخصائص من خلال الاستغلال الجيد لها .

5- العلاقات داخل المؤسسة: تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً وتركز العلاقات على الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التعاون. (النسور، 2010: 34)

**الخصائص والعوامل المؤثرة بإدارة التَمَيُّز:** إدارة التَمَيُّز مفهوم واسعة المنهج والاسلوب وهناك العديد من الخصائص التي طرحت حول إدارة التَمَيُّز منها الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في تحقيق رضا المستفيدين وصفرية الاخطاء والتركيز على جودة الخدمات والتطوير والتحسين والابداع والابتكار من خلال التجديد والتغيير الايجابي في العمل ومراعاة قيم واخلاقيات المؤسسة والمجتمع التي تتمثل في العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والامانة وتقييم موضوعي ومستمر للأداء الحالي والمستقبلي والقدرة على التَمَيُّز والريادة ومستوى عال من الرضا والتقدير للذات و توافر دوافع النجاح والتَمَيُّز لدى الافراد والكفاءة والفاعلية التي تتمثل في حسن استخدام الموارد المتاحة وتوظيفها في تحقيق الاهداف المرجوة وادراك كامل للعوامل الحيوية التي تؤدي الى تحقيق النجاح مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية. (حسن، 2011: 56)

واستنادا لذلك وضع ( Peters & Water man, 2004 ) العديد من العوامل التي يمكن ان تؤثر بها

1- الخروج عن انماط الإدارة البيروقراطية والانحياز نحو العمل من خلال.

2- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

5- الاهتمام بقيم المؤسسة.

6- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.

7- البساطة والمرونة التنظيمية.

8- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

( Peters & Water man, 2004: 13-15 )

عناصر إدارة التَمَيُّز: التَمَيُّز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التَمَيُّز يتطلب من المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول الى نتائج ايجابية تمكن تلك المؤسسات في جني ثمار التطبيق لذلك وضع (Zairi, 2003:2) عناصر إدارة التَمَيُّز والتي تتمثل في الاتي :

1- السياسة: ان إدارة التَمَيُّز لا يمكن تحقيقها من دون تأثير رؤية المؤسسة التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الاهداف والغايات وتكون دليلاً للمديرين في المؤسسة لتحقيق النجاحات.

2- الافراد: يمثلون المفتاح الاساس لتحقيق إدارة التَمَيُّز في المؤسسات، فالأفراد يجب تنميتهم وتدريبهم وتمكينهم بالطريقة الصحيحة وتشجيعهم على المنافسة في العمل.

3- العمليات: تدعم العمليات تحقيق إدارة التَمَيُّز من خلال الوضوح والشفافية والاهتمام في احتياجات العاملين.

4- الأداء: من خلال قياس الأداء يمكن الاستدلال على التَمَيُّز ومقارنته التطور، ويُعدّ دليل لحسن اتباع استراتيجية المؤسسة، ومن خلاله يتم اقبال فجوات الأداء. (Zairi,2003:2)

### الرضا الوظيفي

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي في التنظيمات الرسمية على اهتمام الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين حتى الآن عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل في هذه التنظيمات لزيادة الإنتاج وعلى أثر تجارب (هورثون) الشهيرة التي أجراها (التون مايو وزملاؤه) في عالم الصناعة في الولايات المتحدة لاختبار مصداقية مبادئ حركة الإدارة العلمية التي قادها (فريدريك تايلر) والمرتكزة على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج. إذ أثبتت هذه التجارب

أهمية العوامل الإنسانية (الاجتماعية والنفسية) في زيادة الإنتاج ، فضلاً عن أهمية الحوافز المادية . (comely, and atores, 1989, P.87-85) وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات والبحوث أن الذين ينخفض مستوى رضاهم المهني يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات وقد يقودهم ذلك إلى تعاطي المسكرات أو المخدرات والإدمان عليها أو ينسحبون من المجتمع هرباً مما يعانون من التوترات النفسية أو أنهم قد يمارسون بعض أساليب العدوان الموجهة نحو الذات أو الآخرين كما قام ذلك المركز بإجراء دراسات عديدة استهدفت تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي . لقد أجرى الباحثون مقابلات عديدة لأعداد كبيرة من موظفي شركات التأمين استنتجوا من خلالها أن الرضا المهني يرتبط ويتأثر بأربعة عوامل هي :-

- 1- مدى اعتزاز العاملين وفخرهم بانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها .
- 2- طبيعة المهام المتضمنة في الوظائف التي يقوم بها العاملون أو يشغلونها.
- 3- السياسة الإدارية والمالية التي تنتهجها المؤسسات .
- 4- الرواتب والأجور والترقيات والإجازات وما تحققه من اشباعات للحاجات الاجتماعية للعاملين . (الغمري، 1978، 158 )

**فوائد الرضا الوظيفي :** يمكن تحديد فوائد الرضا بمجموعتين هما :

- 1- الفوائد السلوكية والاجتماعية: وتتمثل بالقضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط وينخفض مستوى التغيب عن العمل وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى أبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة من نتائج الغياب ودوران العمل وزيادة الاستقرار التنظيمي ذلك لأنه توفر الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى خفض الأشراف المباشر الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيهم .
- 2- الفوائد المادية والاقتصادية: وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب ، تلك التكاليف التي تصل مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب فيها إلى (1%) فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150.000) دولار خلال السنة ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات . (الشماع، 1991، 256)

مستويات الرضا الوظيفي: قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لمستويات الرضا الوظيفي

1- أنموذج هرزبرج Herzberg: إذ تم تحديد مستويين اثنين للرضا الوظيفي هما :- مستوى المشاعر الإيجابية والذي يتحقق بوجود العوامل الدافعة وهي العوامل القادرة على تحفيز الأفراد على الإنجاز لأنها تحقق الرضا الوظيفي ويطلق عليها العوامل الإشباعية ومستوى المشاعر السلبية : والذي يتحقق من خلال العوامل الوقائية لأنها عوامل لا تصلح للتحفيز لكونها لا تحقق الإشباع لدى الأفراد العاملين لذا يطلق عليها عوامل لا إشباعية.

2- نموذج Lawler : قسم (Lawler) نموذجه إلى ثلاثة مستويات للرضا الوظيفي والتي تتولد نتيجة مشاعر الأفراد العاملين اتجاه أعمالهم وهذه المشاعر تعتمد على الإدراك الأول والذي نقصد به ما يتحبه العمل للأفراد العاملين الإدراك الثاني هو والذي نقصد به ما يتوقعه الأفراد والعاملون أن يحققه لهم عملهم من أشباعات .

3- إنموذج كرفن وكريكورغ (Griffin and Grgorg): يتضمن إنموذج (كرفن وكريكورغ) مستويين اثنين للرضا الوظيفي هما :- المستوى الإيجابي: والذي يتحقق من تفاعل العوامل (الذاتية والتنظيمية والبيئية ) فكما كانت نظم وأساليب العمل واضحة والعلاقة بالرؤساء مبنية على أساس من التفاهم والاحترام وأوضاع وقيم المجتمع إيجابياً كان مستوى الرضا إيجابياً. والمستوى السلبي : والذي يتحقق من تفاعل العوامل المشار إليها سابقاً فعندما تكون نظم وأساليب العمل غير واضحة والعلاقة بين الرؤساء يسودها نوع من عدم التفاهم والاحترام يكون الرضا سلبياً ( Griffin and Gregorg,1986,P.212 )

قياس الرضا الوظيفي : لم يتوقف الأمر عند استخدام العديد من تعريفات الرضا الوظيفي ولكن تعداه إلى استخدام العديد من طرائق القياس لمعرفة مدى هذا الرضا ويمكن تقسيم مستويات الرضا الوظيفي إلى نوعين هما مقياس الموضوعية : وتشمل الغيابات وترك الخدمة ومقياس الذاتية : وتقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد على درجة رضاهم عن العمل . وتشمل هذه المقاييس الوقائع الحرجة والتي تقوم هذه الطريقة إلى ملاحظة سلوك العمل وتقويمه وتقويم الأداء فيه والمنهج الذي يستخدم فيه هو قياس مشاعر الفرد تجاه العمل إذ يوجه للفرد سؤالاً إيجابياً وآخر سلبياً والمطلوب منه الإجابة وطريقة المقابلات الشخصية والتي أعدت من أفضل الطرائق للحصول على البيانات ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل، ويقوم هنا المقابل بتوجه أسئلة تتعلق بالنواحي التي ترضيه في العمل وفي هذه الحالة سيعبر الأفراد عن آرائهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وتنتقد هذه الطريقة بأنها مكلفة من ناحية الوقت والجهد المال و رواية القصة : والتي

اقترحها هرزبرج إذ تم استخدامها على عينة تكونت من (200) من الأشخاص وتخلص هذه الطريقة بتوجيه سؤال إلى أفراد العينية إذا يتضمن محاولتهم تذكر حادثة عن حياتهم التي حققت أعلى درجات من الرضا عن الوظيفة أو عدم الرضا. (العنزي، 1985، 30-35)

## المحور الثاني : الدراسات السابقة

### دراسات ادارة التمييز

**1-دراسة سهمود (2013):** هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة التَّميُّز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها وفق الانموذج الاوربي للتَّميُّز EFQM، إذ تم ذلك من وجهات نظر اصحاب الوظائف الإشرافية (اعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الاقسام اكااديمية / ادارية).واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الاولية كأداة للدراسة ولغرض وصف و تحليل البيانات بهدف تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الوسائل الاحصائية الآتية: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار الفا كرو نباخ، تحليل التباين الاحادي، اختبار شيفيه، اختبار كولومجروف - سمرنوف)وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها عدم وجود اختلاف في وجهات نظر اصحاب الوظائف الاشرافية حول مستوى تطبيق عناصر الانموذج الاوربي للتَّميُّز في جامعة الاقصى يرجع للمؤهل العلمي (دكتوراه - ماجستير - دبلوم عالي - بكالوريوس - دبلوم متوسط) . (سهمود، 2013:42) .

**2- دراسة (Saada, 2013):** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للأنموذج الاوربي للتَّميُّز، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفاً من الاكاديميين في الاداريين في الكلية وتوصلت الدراسة الى نتائج اساسية هي: ان مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للأنموذج الاوربي للتَّميُّز بلغ نحو (90,75%)، وان المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد اظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في الانموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الاخرى بنسبة (79,11%) يليه المعيار الاول بنسبة (77,15%)، ثم المعيار الثاني بنسبة (75,86%)، تلاه المعيار الخامس بنسبة (73,92%) وحلَّ اخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع بنسبة(73,80%) (Saada, 2013:23).

## دراسات الرضا الوظيفي

-دراسة (العنابي، 2006) هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الأداء المهني لدى المشرفين التربويين الإداريين التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين الإداريين ومستوى أدائهم المهني تكون البحث من عينتين أساسيتين هما للمشرفين التربويين الإداريين والبالغ عددهم (70) مشرفاً ومشرفة تربوية عينة مديري ومديرات المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (210) واختيرت بصورة عشوائية وبنسبة (10.17%) تقريباً من المجتمع الأصلي أعدت استبانتين الأولى لقياس الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين وهي تتكون من مجالين (محتوى الوظيفة، وبيئة الوظيفة) وقد تكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (55) فقرة والثانية لقياس الأداء المهني وتتكون من أربع مجالات (المجال الإداري، المجال العلمي، المجال المهني، ومجال العلاقات الإنسانية) وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (33) فقرة وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية :- ظهرت هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين الإداريين والأداء المهني وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أورد الباحث عدداً من الاستنتاجات والتوصيات واقتراح عدداً من الدراسات المستقبلية (العنابي، 2006: 18).

- دراسة كوليند (Koulabandi, 1993): هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية تألفت عينة الدراسة من (10) جامعات رسمية تضم كليات إدارة الأعمال، استخدمت الباحثة استبانة للرضا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المرتبة العلمية، الراتب) في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية إن مستوى الرضا الوظيفي لمجالات العمل المتعلقة (بالتدريس والحوافز المادية، وظروف العمل، والدعم العلمي، وبعض وسائل الراحة) كان متوسطاً أكد أفراد عينة الدراسة عن عدم الرضا بشكل عام عن إدارة الكلية وتصرفها للأعمال المتاحة بها. (Koulabandi, 1993:33)

### الفصل الثالث ( منهجية البحث واجراءاته )

أولاً: منهجية البحث: المنهج الوصفي سيتم استخدامه في هذا البحث والسبب يعود لانه يسعى إلى دراسة الظاهرة على ما توجد عليه في الواقع وبوصفها وصفاً دقيقاً أي بمعنى أن دراسة ظاهرة ما تتطلب أولاً وقبل كل شيء وصفاً لهذه الظاهرة وتحديد كميها وكيفياً و استعمال اساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخواجة، 2002: 87).

ثانياً: مجتمع البحث وعينته: تتمثل مجتمع البحث بمديري المدارس الاعدادية في مديرية تربية بغداد / الرصافة 3 والبالغ عددهم ( 30 ) مديراً ومديرة بواقع ( 16 ) مديراً و ( 14 ) مديرة وجدول

( 1 ) .

جدول (1)

يوضح المدارس الاعدادية بحسب الموقع والجنس

المجموع	مدارس البنات	مدارس البنين	الجنس المديرية
30	14	16	الرصافة الثالثة

اما عينة البحث إذ تم اعتماد توزيع العينة بحسب توزيع إعداد المدارس في المديرية العامة لتربية / بغداد الرصافة 3 . حيث قام الباحث باختبار المدارس الاعدادية مقسمة على ثلاث مناطق ( مدارس المركز ، مدارس الوسط ، المدارس النائية) والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث الأساسية من المدارس بحسب المناطق الإدارية لكل مديرية .

جدول (2)

توزيع عينة البحث حسب التوزيع الجغرافي

المجموع	مدارس النائية	مدارس الوسط	مدارس المركز	المناطق المديرية
30	6	10	14	الرصافة 3

ثالثاً: أدوات البحث:

أولاً: مقياس ادارة التمييز :

بعد إطلاع الباحث على العديد من المقاييس التي تتعلق بـ ( ادارة التمييز ) من اجل قياسه لدى مديري المدارس الاعدادية وجد الباحث أن انسب مقياس ادارة التمييز هو المقياس الذي أعدته (داود ، 2015)

وقد اعتمد الباحث المقياس لعدة اسباب منها ان المقياس يلائم البيئة العراقية لا نه طبق على رؤساء الاقسام في جامعة بغداد فضلاً عن ذلك عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة التربوية لبيان صلاحية استخدامه على عينة البحث وهم مديرو المدارس الاعدادية فكانت نسبة الاتفاق تتجاوز عن (80% ) لذلك تكون المقياس من (25) فقرة وقد اعطيت (5) بدائل وهي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدأ) ، إذ تم اعطاء الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي ، الملحق (1) . وعلى الرغم من المميزات التي تمتع بها مقياس ادارة التمييز ارتأى الباحث ايجاد الصدق والثبات

أ. صدق مقياس ادارة التمييز : ولغرض التحقق من التحقق ذلك اعتمد الباحث الصدق الظاهري حيث قام بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين والتخصصين في مجال الادارة التربوية وتبين أن جميع فقرات مقياس ادارة التمييز ملائمة في تحقيق الهدف الاول من البحث للتعرف على مستوى ادارة التمييز لدى مديري المدارس الاعدادية بنسبة اتفاق على الفقرات 80% .

ب. ثبات مقياس ادارة التمييز : ويقصد بثبات الادارة استقرارها والتناسق بين اجزائها بحيث تكون على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق في ما تزودنا به من بيانات للحصول على نتائج دقيقة ولذلك اعتد الباحث على طريقة ألفا كرونباخ باعتبارها الطريقة الافضل في قياس وهي من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال وقد بلغت قيمة الثبات بطريقة الفا كرونباخ لمقياس إدارة التَّمَيُّز (0,88) ويتبين ان قيمة الثبات جيدة حسب ما اشار اليه (صلاح الدين ، 2000 ) ان قيمة الثبات جيدة اذا كانت اكثر من 80% . (صلاح الدين، 2000: 166).

ثانياً : مقياس الرضا الوظيفي : لغرض التحقق من هدف البحث الثاني فقد تعين على الباحث الاعتماد على مقياس جاهز فيما يخص الرضا الوظيفي وقد استلزم الأمر اجراء مراجعة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي فضلاً عن استطلاع آراء بعض المختصين في العلوم التربوية والإدارية لمعرفة مجالات الموضوع فقد تم الاعتماد على مقياس الذي أعده (العنابي ، 2006) ، وقد اعتمد الباحث للأسباب أعد ليلائم البيئة العراقية ، وهذا البحث يتفق معه في البيئة المعد لها أعد ليطبق على المشرفين والمشرفات التربويين الإداريين ولذا فهو يتقارب مع مجتمع هذا البحث وفي ضوء ذلك تكون مقياس الرضا الوظيفي من (25) فقرة بصيغتها الأولية ملحق (1) . ووضع مقياس خماسي للمقياس (كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) تقابلها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) . وعلى الرغم من المميزات التي تمتع بها ارتأى الباحث ايجاد الصدق والثبات لمقياس الرضا الوظيفي .

**أ. صدق المقياس :** ولغرض التحقق من صدق المقياس المعتمد في هذا البحث ، فقد أستعمل الباحث **الصدق الظاهري :** ولتحقق من هذا النوع من الصدق قام الباحث بعرض مقياس الرضا الوظيفي بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في والإدارة التربوية ليعطي كل منهم رأيه في فقرات المقياس ومدى ملائمته لعينة البحث وقد عد الباحث موافقة المحكمين على الاستبانة بدرجة (80%) فأكثر دلالة الصدق وفي ضوء آراءهم وملاحظاتهم تم اجراء بعض التعديلات اللغوية لأغلب فقرات المقياس وبعد الانتهاء من الإجراءات تكون مقياس الرضا الوظيفي بصيغتها النهائية من ( 25 ) فقرة .

**ب. ثبات المقياس :**ويقصد بثبات المقياس مدى الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق المقاييس نفسها على الأفراد أنفسهم أو الظواهر وتحت الظروف نفسها (ملحم ،2006:327) وقد تم احتساب الثبات لمقياس هذا البحث بطريقتين :-

● **طريقة التجزئة النصفية:** تعد هذه الطريقة من أكثر طرق الثبات شيوعا حيث تتطلب إعادة تطبيق المقياس نفسه مرتين متتاليتين وبفاصل زمني محدد. (علام ، 2000 : 154)

لذلك تم تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين ، أحدهما ضمّ الفقرات الفردية والآخر ضمّ الفقرات الزوجية ، وباستعمال معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته (0.82) ، ولتقدير ثبات المقياس ككل ينبغي إجراء تعديل على قيمة معامل ارتباط بيرسون لذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستعمال (معادلة سيبرمان - براون) ، فبلغت قيمته(0.89) وهو معامل ثبات جيد ، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

● **معامل الفا كرونباخ . :-** وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس الرضا الوظيفي إذ بلغ (0.85) وهو مؤشر إحصائي جيد. وبعد تحقق الباحث من شرطي الصدق والثبات أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على أفراد عينة البحث.

**ثالثاً- التطبيق النهائي لأدوات البحث :** قام الباحث بتطبيق مقياس ادارة التمييز و الرضا الوظيفي على مديري المدارس الاعدادية والبالغ عددهم (30) مدير ومديرة بواقع (16) مدير و (14) مديرة على أفراد عينة البحث للفترة من 18- 28 /2 /2019م وبعد إن وضح الباحث الهدف من تطبيق كل مقياس المقياس وطريقة الإجابة عليه للأفراد عينة البحث عن طريق طباعة تعليمات واضحة مع طرح مثال تعريفى للإجابة وقد استمر التطبيق ما يقارب 10 يوم حيث تم توزيع المقاييس عن طريق البريد لشعبة البحوث والدراسات التربوية في قسم الاعداد والتدريب والسبب في ذلك لطبيعة دوام المدارس وتواجد المدراء وجدول المحاضرات المخصص لهم .

رابعاً : الوسائل الإحصائية: تم استعمال الوسائل الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وكالاتي: ( معامل الارتباط باستعمال (معادلة سيبرمان - براون) ، معادلة الفا كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، تحليل التباين الثنائي ) .

### الفصل الرابع ( عرض النتائج وتفسيرها )

#### 1- عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الباحثة على وفق اهداف البحث ثم مناقشة تلك النتائج كما يلي:

أ - التعرف على مستوى ادارة التمييز لدى مديري المدارس الاعدادية. : لغرض قياس مستوى ادارة التمييز لدى افراد العينة تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة والبالغ عددهم (30) مدير ومديرة إذ بلغ المتوسط الحسابي للعينة (102,5) درجة وبانحراف معياري قدره (16,2) درجة وموازنة بالوسط الفرضي البالغ (90) درجة اتضح ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (22,7) درجة في حين ان القيمة الجدولية تساوي (2,00) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (29) أي ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية وجدول (3) يوضح ذلك .

### جدول ( 3 )

#### نتائج الاختبار الثاني t-test لعينة واحدة للتعرف على مستوى ادارة التمييز

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
ادارة التمييز	30	102,5	16,2	90	22,7	2,000	0.05

ب - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية.

من اجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق المقياس على أفراد عينة البحث البالغة (30) مديرا ومديرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي (205.12) وبانحراف معياري قدرة (9.65) وهو أصغر من المتوسط النظري لمقياس الرضا الوظيفي البالغ (165)

درجة وبفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) وباستخدام الاختبار التائي (t.test) لعينه واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين وظهر ان القيمة الثاني المحسوبة بلغت (32.207) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.00) ودرجه حرية (29) والجدول رقم (4) يوضح ذلك

#### جدول (4)

نتائج الاختبار الثاني t-test لعينة واحدة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	30	205.12	9.65	32.207	2.00	دال عند مستوى دلالة 0,05

التعرف على العلاقة بين ادارة التمييز لدى مديري المدارس الإعدادية وبين الرضا الوظيفي لهم للتحقق من ذلك استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون حيث أظهرت النتائج بوجود علاقة بين ادارة التمييز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الإعدادية ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,129) وعند اختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط، ظهر أن القيمة التائية لمعامل الارتباط (2.408) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (5) يوضح ذلك

#### جدول (5)

العلاقة بين مستوى ادارة التمييز والرضا الوظيفي والدلالة المعنوية لها

العدد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
30	0,129	2.408	2.00	0.05

## 2- مناقشة النتائج وتفسيرها:

فيما يتعلق بالهدف الاول اظهرت نتائج البحث الحالي ان افراد عينة البحث من مديري المدارس الاعدادية يسعون لامتلاكهم ادارة التمييز بكافة مجالاتها حسب ما تم توضيحها في الفصل الثاني حيث تتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التَمَيُّز بأن تكون التوجهات الادارية في المدرسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التَمَيُّز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الادارية عن انماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير افضل الظروف والآليات والادوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والتوافق مع رغبات واحتياجات المستفيدين .

اما فيما يتعلق بالهدف الثاني اظهرت النتائج رضا مديري المدارس الاعدادية في المدارس التابعة لمديرية تربية الرصافة /3 عن وظائفهم ويرى الباحث أن هذا الرضا يعود إلى الإقبال الشديد لمديري المدارس الاعدادية إذ نجد هناك رغبة عالية لديهم في ممارسة مهنة الادارة وما توفره من إشباع لحاجاتهم المختلفة . فضلاً عن المكانة الاجتماعية التي يوفرها لهم هذا المركز الوظيفي التربوي والتعليمي الذي يساهم في تطوير وتقويم جوانب العملية التربوية أما فيما يخص الهدف الثالث حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين مستوى ادارة التمييز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية حيث يرى الباحث ان مدير المدرسة الاعدادية يسعى لان تكون ادارة مدرسته تتمتع بصفة التمييز من خلال عدة امور يجب التركيز عليها واهما هو ان يكون راضياً عن مهام الادارة التي يقوم بها ويسعى للأفضل منها .

### 3- الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث الحالي فإن الباحث توصلت إلى الاستنتاجات الآتية

- 1- إن مديري المدارس يتمتعون بإدارة تمييز جيدة ويسعون لامتلاكهم جميع مجالاتها .
- 2- ان مديري المدارس الاعدادية لديهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي .
- 3- يوجد علاقة قوية بين ادارة التمييز والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية فكلما كان مدير المدرسة لديه رضا وظيفي عن المهام الموكلة لديه نجده يسعى لامتلاكه ادرة متميزة .
- 4- التوصيات : في ضوء البحث يوصي الباحث بما يأتي:

1- ينبغي على وزارة التربية توجيه مدراء المدارس بضرورة تقديم خدمة للمجتمع وعدم ترك فجوات كبيرة بين المدرسة والمجتمع.

2- تركيز المؤسسات الأكاديمية وتحديد المدارس على مفهوم إدارة التَّميُّز كي ينمو التطوير الإداري ويتوسع مفهوم إدارة التَّميُّز وتوفير المتطلبات المادية اللازمة لذلك مثل المختبرات والمكتبات وزيادة التخصيصات المالية لذلك .

3- نشر الوعي الثقافي في المدارس من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات الداخلية ودعم المشاركة فيها لتطوير الكادر التدريسي في كافة النشاطات الأكاديمية .

4- توخي الدقة في اختيار مدير المدرسة حسب المؤهل العملي وكفاءة أدائه للمهام التعليمية والإدارية والفنية والعمل على توفير مكافأة و مخصصات تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة المدرسية.

5- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس للوقوف على المستجدات في مجال عملهم و الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير عملهم .

5-المقترحات: استكمالاً للبحث الحالي وتطويراً له يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1- مقارنة بين مستوى إدارة التَّميُّز في ادارات المدارس الابتدائية والثانوية. وعلاقتها بالأداء المهني على مستويات إدارية متباينة

2- إدارة التَّميُّز وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى إدارات المدارس النموذجية.

3- متطلبات تطبيق إدارة التميز في المدارس وعلاقتها بالضغوط الوظيفية .

4- إجراء دراسة تكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي على مستويات إدارية متباينة .

5- إجراء دراسة عن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الاعدادية وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الدافعية الإدارية ، اتخاذ القرار ، إدارة التغيير .

- 1- Abu Al-Nasr, Medhat (2008). Fundamentals of Total Quality Management, First Edition, Cairo \_ Egypt Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- 2- Battah, Ahmad (2006): Contemporary issues in the Educational Administration, Amman - Jordan, Al-Shorouk House for Publishing and Distribution.
- 3- Serious Lord, Syed Muhammad (2013). Creative and Competitive Excellence Department, Cairo - Egypt.
- 4- Hassan, Khaled Ahmed (2011). The Role of Performance Management Operations in Distinguishing Organizations, Master Thesis, Administrative Technical College \_ Baghdad.
- 5- Al-Duwairi, Ghassan Gharib Saad (2006). Management of Excellence in the Jordanian Public Sector, Master Thesis (Unpublished), Yarmouk University - Jordan.
- 6- Zayed, Adel Mohamed (2003). Outstanding organizational performance (The Road to the Future Organization), Arab Administrative Development Organization, Egypt.
- 7- Sahnoud, Ehab Abed Rabbo (2013) The reality of excellence management at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European model of excellence EFQM, Master Thesis, Al-Aqsa University - Gaza.
- 8- Al-Sayed, Reda (2007). Excellence habits of individuals with higher management skills, Cairo.
- 9- - 9Al-Shamaa, Khalil Muhammad Hassan (1991), Principles of Management with a Focus on Business Administration, 2nd edition, Al-Khulood Press, Baghdad.
- 10- Saber, Fatima Awad, Marfad Ali Khawaja (2002), Foundations and Principles of Scientific Research, Technical Radiation Library, Alexandria- Egypt.
- 11- Salah El-Din, Mahmoud (2000): Educational and Psychological Measurement and Evaluation, Its Basics and Contemporary Applications, Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo - Egypt.
- 12- Abdul Khaleq, Nassef, (2002) Job Satisfaction and its Impact on Productivity, Journal of Social Sciences, Kuwait University,
- 13- Al-Atabi, Abd Al-Rahman Hussein Mal Allah (2006) job satisfaction with administrative educational supervisors and its relationship to their professional performance, unpublished Master Thesis, College of Basic Education, Al-Mustansiriya University.
- 14- Allam, Salah Al-Din Mahmoud, 2002, Educational Measurement and Evaluation in the Teaching Process, 2nd Edition, Dar Al-Masirah, Amman.
- 15- El-Ghamry, Ibrahim (1987), Individuals and Organizational Behavior, Egyptian Universities House, Alexandria
- 16- Al Qaisi, Hana Mahmoud (2011). Quality management philosophy in education and higher education (methods and practices). First edition - Amman, Jordan. House curriculum for publication and distribution
- 17- Canaan, Nawaf Salem (2009). Administrative leadership, Amman, Dar Al Thaqafa, 1st floor.
- 18- Laanazi, Saad Ali Mahmoud (1985), Job Satisfaction and Performance, (Unpublished Master Thesis) College of Administration and Economics, University of Baghdad

- 19- The Logan (2011). Muhammad bin Fahad bin Mutlaq. Managing organizational excellence in Saudi public universities, a proposed vision in light of international standards, PhD thesis, Umm Al-Qura University
- 20- Musleh, Sanaa Obaid Lifta, 2001, The administrative behavior of middle school principals in the light of the freshness of modern management and its relationship to some variables, unpublished Master Thesis, College of Education / Ibn Rushd, University of Baghdad.
- 21- Mutawa, Ibrahim (1984), The Administrative Origins of Education, Cairo, Dar Al-Maaref, 2nd edition.
- 22- Melhem, Sami Muhammad (2002): Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 2nd edition, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman.
- 23- Al-Nisour, Asmaa Salem (2010). The effect of the characteristics of the educated organization in achieving organizational excellence, Master Thesis, Middle East University.
- 24- Al-Yahyawi, Sabriya (2011): Standards for performance of personal quality among department heads and methods of enhancing them in Saudi universities, Jordanian Journal of Educational Sciences, Volume (7), No. (1), (35-58.)
- 25- Youssef, Boumediene (2007). Total Quality Management and Outstanding Performance, Boumerdes University, Researcher Journal, Fifth Issue.

### المصادر الأجنبية

- 1- Comely , sh , Bacharach , and Baures, S , The school work Environment and teacher caree Dissatish . action Educational Administreal Quarterly Vol.25 , No.1, 1989
- 2- Gregory & Albritton , (1986) linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychologialempowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement.p.640
- 3- Kaik Ritensen, (2001) Benchmarking Excellence, Journal: measurin business excellence, V. 5, Denmark,
- 4- Koulouband ,A . Jop Satisfaction Amony Business Administration Faculty in Selected Iranian Universities Faculty Dissertation Abstract International , 53,11, 3816, A,1993
- 5- Peters, T. J., & Waterman, H. (2004). Search of Excellence, second edition, London: profileBooks.
- 6- Saada, I (2013) . Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence model in higher education institution-vcas as a case study. The Esimater in business administration. Islamic university gaza.
- 7- Zairi, Mohamed(2003). The 4 PS: of organization al Excellence, publishing TQM college, Dubai: e-TQM college

الملاحق

ملحق (1)

عزيزي المدير ....

عزيزتي المديرية ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يرجو الباحث من حضرتكم قراءة كل عبارة في هذان المقياسين قراءة متأنية ودقيقة والإجابة عليها بوضع علامة ( ✓ ) إمام ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم ، مع العلم بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكر وتقدير الباحث لتعاونكم

علماً ان بدائل الاجابة على المقياس الاول هي (دائماً - غالباً - أحيانا - نادراً - ابدآ )

وان بدائل الاجابة على المقياس الثاني هي (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جدا )

معلومات عامة :

جنس : ذكر ( ) انثى : ( )

الخدمة : من 5 الى 10 سنوات ( ) من 11 سنة فما فوق ( )

المديرية :

الباحث

م.م حسين علاوي عبد الحسين

مقياس إدارة التميز

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تضع اهداف جديدة في ضوء رؤية واضحة					
2	تخطط وفق تحليل نقاط القوة والضعف في الاداء السابق					
3	تركز على تحقيق رضا المستفيد (الطالب)					
4	تمتلك المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي قد تحدث					
5	تحرص على تصميم الخطط الاستراتيجية .					
6	تضع خطط للتكيف السريع عند مواجهة الازمات					
7	تحرص على ان تستند الخطط الى التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية					
8	تُحدث الخطط الاستراتيجية بهدف تحسينها بشكل مستمر					
9	تؤمن بأن التميز في العمل معيار للتطور المؤسسي					
10	تهتم باستقطاب الكفاءات العلمية إلى مدرستك					
11	تتابع الأداء الضعيف للتدريسيين للارتقاء به					
12	تشجع تنمية الرقابة الذاتية لدى التدريسيين.					
13	تحرص على حصول الكادر التدريسي على الدورات التدريبية اللازمة داخل وخارج البلاد					
14	تجري تحسين مستمر للعمليات الإدارية للتخلص من الإجراءات الروتينية .					
15	تشجع على استخدام الانترنت لفتح آفاق التميز للتدريسيين					
16	تحرص على احرار نتائج متميزة للطلبة					
17	توظف نتائج التقييم في تطوير العملية التعليمية					
18	تسعى لاستخدام أساليب التدريس الحديثة داخل الصف					
19	توفر مستوى كافي من الخدمات الساندة للعملية التعليمية (المكتبة، المختبرات، المرسم ، القاعة الرياضية )					
20	تحرص على تنفيذ أهداف المناهج العلمية المقررة					
21	تتجنب اسلوب التهديد في التعامل مع التدريسيين					

					22	تتفاعل مع منظمات المجتمع المدني من خلال اقامة أنشطة مشتركة
					23	تأخذ بعين الاعتبار رأي التدريسيين عند اتخاذ قرار معين
					24	تحرص على ربط الحوافز بنتائج الأداء
					25	تحرص على توفير بيئة مشجعة على إطلاق القدرات العقلية والبدنية

مقياس الرضا الوظيفي

ت	الفقرات	تنطبق علي بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	كفاية الراتب الشهري لسد أحتياجاتي ومتطلبات أسرتي				
2	المهنة تؤمن لك مكانة اجتماعية متميزة				
3	علاقاتك جيدة مع زملائك في المدرسة				
4	تشعر بالتعب لكثرة عدد الساعات المكلف بها في العمل				
5	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنه بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك				
6	يتعامل معك الإشراف التربوي بعدالة كافية				
7	مكان مدرستك يتميز بأنه مريح وامن				
8	يتعني الضغط الإداري غير المناسب في العمل				
9	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي				
10	لديك الفرص لتطوير قدراتك الوظيفية وتنميتها				
11	تحظى بالتقدير والاحترام من قبل أولياء الأمور				
12	توافر نمط المشرف التربوي الديمقراطي في مجال العمل				
13	التعاون المتبادل بين الزملاء يشعرك بالرضا				
14	توافر الفرص لتطبيق الأفكار والأساليب المستخدمة في العمل				
15	يتقبل التدريسين نقدك وحوارك البناء معهم				
16	تدعم العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة				
17	تشعر بالانتماء إلى المهنة التي تعمل بها				
18	تشعر بأن قنوات الاتصال بينك وبين مديرية التربية ميسرة				
19	تشعر بحرية التعبير عن رأيك في عملك				
20	تعتقد بأنك حققت شيئاً من النجاح في عملك				
21	تلقى جهودك المتميزة التقدير الكافي				
22	تشعر بالاستياء إذا انتقد احد الأفراد مدرستك				
23	تندفع ذاتياً نحو مهنتك كونك مدير مدرسة				
24	تدرك بان اليوم في العمل يمر بسرعة				
25	لديك وصف وظيفي لمهامك الإدارية متفق عليه من قبل الوزارة				

