

الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط

م.م. حيدر علي عزيز

haazeez@uowasit.edu.iq

مديرية تربية محافظة واسط

الملخص

يهدف البحث الحالي في التعرف على (الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة) وقد تم صياغة اهداف البحث وعلى وفق الشكل الاتي :التعرف على واقع الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة اما الهدف الثاني فكان معرفة دلالة الفروق في الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين، لدى مديري المدارس المتوسطة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط تبعا لمتغير الجنس، وتم بناء مقياس يتكون من ٤٠ فقرة، وتم التحقق من الخصائص السايكومترية له (صدق وثبات) وتم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة وقد توصل البحث إلى نتيجة مفادها أن مديري المدارس المتوسطة يمتلكون مستوى جيد من إثراء وظيفي وفق نظرية العاملين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط ، كما ان أعضاء الهيئة التدريسية كانوا متساوين في استجاباتهم حول مستوى مديري المدارس المتوسطة، هذا وقد توصل الباحث بعد النتائج الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الكلمات الافتتاحية: الإثراء الوظيفي، نظرية العاملين، مديري المدارس المتوسطة.

Job enrichment according to the theory of employees among middle school principals in Wasit Governorate

Hider Ali Aziz

Wasit Education Directorate

Abstract

The current research aims to identify (job enrichment according to the theory of employees among middle school principals from the point of view of faculty members in the governorate). The objectives of the research have been formulated according to the following form:

Identifying the reality of job enrichment according to the theory of employees among middle school principals. As for the second goal The significance of the differences in job enrichment according to the theory of workers among middle school principals from the point of view of teaching staff members in Wasit Governorate was determined according to the gender variable, A scale consisting of 40 items was constructed, its psychometric properties were verified (validity and reliability), and appropriate statistical methods were used. The research reached the conclusion that middle school principals possess a good level of job enrichment according to the two-factor theory from the point of view of faculty members in the governorate, Wasit, and the faculty members were equal in their responses regarding the level of middle school principals. After the results, the researcher reached a number of conclusions, recommendations and proposals.

مشكلة البحث :

إن التطورات المتلاحقة في المعلومات والتقنيات الحديثة والنهوض الشامل في العلوم الادارية ومواكبة التغييرات العالمية في مجالات الحياة المختلفة، جميعها تشكل قوة وعلم وفن حسن التصرف الذي يقف في وجه التحديات التي تقف حائلة نحو التطور والتقدم في المؤسسات بصورة عامة و المؤسسات التربوية على وجه الخصوص ومنها المدارس المتوسطة ، وهذه التحديات بدورها فرضت على تلك المؤسسات ممارسة أساليب رادعة لا بد من ان تتسم بالحدثة لإدارة مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب توفير كوادر بشرية مدربة و مؤهلة وتستخدم تقنيات حديثة تستطيع أن تعمل في الظروف كافة وقادرة على أداء المهام الموكلة اليها وتتحمل المسؤوليات الجسام ، و ذلك لا يتم إلا من خلال إيجاد أساليب عملية للقضاء على الرتابة المسيطرة على محتوى الوظيفة عن طريق تنويع مهارات ومهام الوظيفة ، فلا بد هنا من إثراء هذه الكوادر البشرية (مديري المدارس) و اشباعهم بالحاجات المادية و المعنوية التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم.

وهناك العديد من المؤشرات التي قد تظهر في المدارس من وقت لآخر، كاتخاذ قرارات إدارية غير فاعلة، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية الادارية، أو تراجع الأداء، مع ظهور المشكلات التنظيمية المتمثلة بارتفاع معدل دوران العمل والتنقل بين المدارس، وتراجع الروح المعنوية وعدم الالتزام بالعمل، وعدم تحمل المسؤولية وكثرة العقوبات الإدارية وعدم التعاون، جميعها تشير إلى

ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح تلك المؤشرات، فتظهر مشكلة في وجوب تقديم الدعم وتحفيز الكوادر البشرية و اسنادهم بمسؤوليات ومهام تؤدي إلى شعورهم بالاستقلالية والأهمية (الجبجي، ٢٠٠٠: ٢٤)، وكثيراً ما تتهم المدارس في الوقت الحاضر بالتقصير في التربية والتعليم واستخدام سلوك بعيد عن التربية ، و أنها لم ترق إلى مستوى الطموح، بالرغم من الجهود التي تبذلها تلك المدارس لرفع وتطوير مستوى الأداء الإداري للقيادات الإدارية المدرسية المسؤولة عن إدارة العملية التربوية في وحداتها التنظيمية وتنفيذها،(المؤتمر التربوي السابع عشر ، ٢٠٢٣ : ٥)، وكنتيجه لذلك ومن أجل التوقف على الحلول المناسبة للقضاء على المشاكل و التخلص من أوجه القصور، فلا بد هنا من زيادة و تنوع مهام و أنشطة الوظيفة أي إثراء الوظائف من ناحية ومن ناحية أخرى التركيز على العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنظيم والرقابة (المؤتمر العلمي الخامس ، ٢٠٢٠ : ٣٦) .

ومن خلال عمل الباحث كتدريسي في إحدى المدارس في محافظة واسط تلمس ان هناك قصورا في عدم التعرف على المستوى الحقيقي للأثر الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط ، وبما ان البحوث التربوية هي بحوث تقويمه ارتأ الباحث اجراء هذا البحث للتعرف على المستوى الحقيقي لمديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط .

أهمية البحث:

توصلت كافة المجتمعات الى بديهية علمية حديثة انه لابد الاخذ بالعلوم الادارية وتطويرها واستخدامها على الوجه الامثل لكي تتطور تلك المجتمعات وتحقق المكانة المرموقة بين كافة المجتمعات الاخرى (السامرائي، ٢٠٠٧: ١٩٠)، وعليه يمكن لنا ان نقول أن الإدارة في الوقت الحاضر تعد الوسيلة الأهم و المحرك الرئيسي لنجاح اي عمل تربوي ، لذلك فإنّ التقدم في مجالات الحياة المختلفة، يعزى سببه بصورة رئيسية إلى الإدارة الفاعلة وادائها الامثل، هذا وتكمن أهميتها في الميادين كافة لكونها تمثل عملية تكنولوجية و إنتاجية وتؤدي دوراً قيادياً و إنسانياً و اجتماعياً، لذا فإنّ كفاءة المدارس و فاعليتها يتوقف على قدرة الإدارة في قيادة المؤسسات وفقاً لأهدافها المرسومة، (الحبيب، ٢٠٠٩: ٢١)، لهذا تعد الإدارة الفاعلة في الميدان التربوي أحد أهم الأسباب التي تؤثر في نجاح المدرس، لكون عمل مدير المدرسة عمل ضروري وظيفته تسيير و تحفيز الطاقات البشرية و توجيهها واستثمارها بالشكل الافضل نحو التقدم والتنمية بغية تحقيق الأهداف الموضوعة لها بكفاءة و فاعلية (الجاوشي، ٢٠٠٥: ٦)، وتشكل المدرسة أحد النظم الفريدة في أي مجتمع، وذلك لأنها مؤسسات تربوية وتنموية في آن واحد، و بذلك فإنها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها حيث انها تهدف الى تطوير العقل البشري وتنميته ، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة متلازمة ومؤثرة، ومما يرقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز بين

مؤسسات المجتمع الأخرى، وتؤدي المدرسة دوراً مهماً و أساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة النهوض الفكري والعلمي والفني للمجتمعات البشرية، (الكناني، ٢٠١٦: ٩).

ويعد مدير المدرسة عضواً فاعلاً ورئسياً في البناء المجتمعي، وأهم ما يقوم به هو التفكير لتحقيق الاهداف حول مستقبل التربية والتعليم ، ووظيفته اليوم تربط بين العمل التربوي و العمل الإداري أيضاً، مما يتطلب الإلمام بالمهارات اللازمة للقيام بهذا الدور المهم، فهو المسؤول الأول و الرئيس عن نشاطات المدرسة المختلفة، (ماهر، ١٩٩٩: ٣٥).

إنَّ الإثراء الوظيفي يعني المام المدير بأكثر ما يمكن من المهام وان يكون كفؤاً بها ، و السماح للتدريسين في المدرسة بأن يؤدوا اعمالهم بحرية وفق ما يروه مناسباً، (برنوطي، ٢٠٠٨: ١١٣)، وكذلك يعني إعادة تصميم الأعمال و المهام التي يقوم بها اعضاء الهيئة التدريسية بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، للتغلب على الملل الذي يصاحب الأعمال البسيطة المتكررة، (القريوتي، ٢٠٠٩: ٦٤) ، فمنح التدريسين الحرية الكاملة في اختيار أساليب العمل اللازمة لتحقيق الأهداف اعمالهم ، و التي تزيد من رغبتهم في العمل وتعزز من رضاهم الوظيفي والتزامهم الوظيفي ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنجاز العمل حيث يعمل الإثراء الوظيفي على تنامي شعور التدريسين بأنهم يملكون المدرسة التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي تبينت في تفسير الإثراء الوظيفي و قوة علاقته ببعض المتغيرات ومنها دراسة آنيانكن، (Aninkan,D:2014)، التي بينت أن الإثراء الوظيفي يجلب العديد من الفرص لتطوير الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن الوظائف التي فيها الحرية في اسلوب العمل وكيفية ادارة الصف والمدرسة تؤدي إلى زيادة دافعتهم نحو العمل، مما يشعروهم بالاستقلالية في العمل وفي اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و يزودهم بالتغذية الراجعة للأعمال التي يؤدونها، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي. (Aninkan,D:2014:70) مما سبق ذكره يمكن القول أن أهمية الإثراء الوظيفي تكمن في كونه يزيد من كفاءة العمل ودافعية التدريسين نحو اداء وظائفهم وزيادة فرص التحدي و الانجاز لكي يشعر المدرس بالمسؤولية و تحقيق الذات .

ويمكن تبين أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- أهمية وظيفة مدير المدرسة في العمل الذي يؤديه في ادارة مدرسته المتمثلة ودوره في تحقيق أهدافها.

٢ - أهمية التعرف على المستوى الحقيقي للإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة .

٣- تعد أول دراسة على حسب علم الباحث تتناول الاثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين على المدارس المتوسطة في محافظة واسط.

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي الى

- ١- التعرف واقع الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط .
- ٢- التعرف على واقع الإثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط تبعا لمتغير الجنس .

حدود البحث :

الحدود الزمانية : للعام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ .

الحدود المكانية : المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز الحكومية الصباحية.

الحدود البشرية : اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة المركز الحكومية الصباحية .

تحديد المصطلحات :

أولاً:- الإثراء الوظيفي :

- ١- (الصحاف، ١٩٩٧) :زيادة تحديات العمل أو إضافة مسؤوليات و صلاحيات تمنح الوظيفة تقديراً و احتراماً أكبر لها. (الصحاف، ١٩٩٧: ٢٢)
- ٢- (الربيع، ٢٠١٧): تقوية المهارات وزيادة كفاءة العاملين في المنظمات من قبل المسؤول المباشر لهم بحث يجعل من المنظمة مركز استقطاب وانتماء الى العمل .
- ٣- التعريف النظري وفق نظرية العاملين : هي عملية إضافة محفزات للأدوار من أجل زيادة الرضا و الدافعية للعمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال رفع كفاءتهم في العمل وذلك من أجل تعزيز للمهار تهم في العمل وزيادة روح العمل والتفاني فيه ، إذ إنّ عملية الإثراء الوظيفي تؤدي دورها عن طريق مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الوقائية و مجموعة العوامل الدافعة، ويتوافر هاتين المجموعتين من العوامل فإنّ أعضاء الهيئة التدريسية سيقومون بتأدية مهامهم الموكلة من قبل رئيس القسم إليهم بشكل أفضل.
- ٤- التعريف الإجرائي: هو القدرة على زيادة طموح أعضاء الهيئات التدريسية و الرفع من دافعيّتهم نحو العمل، ويقاس ذلك من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات مقياس الإثراء الوظيفي المعد لهذه الدراسة.

إطار نظري و دراسات سابقة

مفهوم الإثراء الوظيفي : يعد الاثراء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية المستخدمة لتطوير الدوافع المتعلقة بالأداء وجعلها أكثر إبداعا ، مما يمنح المرؤوسين الفرصة لزيادة مشاركتهم في إدارة وقيادة المنظمات التي يعملون فيها ، وممارسة العمل الذي يتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة مهمة مقارنة بمؤهلاتهم وفي نفس الوقت تعتبر مناسبة .يساهم ذلك في توسيع مجال

التعليم والتعلیم في إطار ممارساتهم المهنية ، والارتقاء بفرص التطوير المهني المتاحة لهم ، وكذلك ضمان النجاح في مسارهم الوظيفي، وفقا لأهدافهم وإنجازات المؤسسات التي يعملون فيها. وفي مفهوم (حمداوي، ٢٠٠٤) الإثراء الوظيفي بأنه عملية من عمليات تصميم الوظائف في العصر الحالي، ويهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام والأنشطة أي إثراء الوظيفة افقياً، بمعنى زيادة عدد المهام من نوعية المستوى الوظيفي نفسه وجعله أكثر فائدة لمخرجات المؤسسة مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل،(حمداوي،٢٠٠٤:٩٢)، كما ويُوضحه (Bratton,2005) بأنه مختلف السبل لتوسيع و تدوير وتجميع المهام الموكلة للمرؤوسين ، بحيث تعمل على زيادة كمية المهام ومهارات المرؤوسين وبالتالي سيزداد تحكمهم في طرائق أداء الوظائف ، ويمكن ان يحدث ذلك عن طريق التدريب وزيادة تدوير العمل والاشراك في اتخاذ القرار، (Bratton,2005:260)، وايضا يعد الاثراء الوظيفي استراتيجية تصميم عمل ذو أهمية لتعزيز الفاعلية ، ويتمثل في زيادة مسؤولية الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرارات، (Harris,2000:373)، و أيضاً يساعد على زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عوامل أساسية مثل الشعور بالإنجاز وعوامل عدة مثل سياسة المؤسسة ونمط الإشراف، (Ribbons ,2002:431)، فالإثراء الوظيفي هو العملية الرئيسة التي تؤدي دوراً كبيراً في تحسين مستوى دافعية العمل لدى الأفراد العاملين ويسهم كذلك في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة، بحيث يصبح المرؤوس خاضعاً لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية وفيها روح المسؤولية بحيث ينجز المرؤوسين مهامهم الوظيفية بروح داخلية نابغة من حبهم الذاتي نحو العمل.

استراتيجيات الإثراء الوظيفي :

هنالك عدة استراتيجيات التي عادة ما يتم تطبيقها على المؤسسات التربوية لزيادة فاعلية الإثراء الوظيفي فيها لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها والمتمثلة بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية لها دور مؤثر في تحقيق تنمية المجتمع، إذ عبر (جرادات،٢٠٠٨)، عن هذه الاستراتيجيات بدوران الوظائف أو دوران العمل ، الذي يعني إعطاء فرصة كافية للمرؤوسين لاستعمال مهاراتهم المختلفة لإنجاز وظائف مختلفة، ودمج المهام عن طريق تجميع النشاطات المتشابهة في وظيفة واحدة للحد من ضياع الوقت واستثماره بالشكل الأمثل وتقليل الهدر، وخلق فرق عمل مستقلة حيث تستعمل هذه الاستراتيجيات عندما يكون الإثراء الوظيفي على مستوى فرق العمل، وتتطلب في هذه الحالة تحديد الهدف العام للفرق ككل، وفسح المجال لأعضاء الفريق في تحديد النشاطات، وجدول الأعمال ومقاييس التقييم، فضلاً عن إعطاء الفريق حرية في اختيار أعضاء جدد في فريق العمل، (جرادات،٢٠٠٨:٩٣)، و أضاف (Cunningham,2010)، بعض الاستراتيجيات أخرى لتطبيق الإثراء الوظيفي في المؤسسات

التربوية وتتمثل بتطبيق منهج الإدارة التشاركية، وهنا تقوم الإدارة بفسح المجال لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط للمدرسة، علماً أن الإدارة التشاركية طريقة جيدة لزيادة الإثراء الوظيفي بسبب فتح المجال للتدريسين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير الوظيفة ونشاطاتها، وتبسيط الإجراءات المتبعة والعمليات المرافقة لها، وكذلك إعادة توزيع المهام، فمن المتطلبات الضرورية والأساسية لنجاح عملية الإثراء الوظيفي في أية مؤسسة، هي إعادة توزيع المهام بين المرؤوسين بشكل منظم وعادل، وزيادة مسؤولياتهم، وكذلك زيادة استقلالية فرق العمل في اتخاذ القرار، فعندما توزع المهام وتعزز الدافعية نحو الوظيفة يتم تلبية كل الحاجات الشخصية للمرؤوسين لغرض تعزيز الدور الذي يقوم فيه التدريسي .

(Cunningham , 2010:57) ، هذا ويمكن القول إن المؤسسات التربوية، تحتاج إلى تطبيق أنواع مختلفة من الاستراتيجيات والتي تخص الإثراء الوظيفي لتواكب التطورات الحاصلة في كافة العلوم والمعرفة وتقنيات المعلومات الحديثة ، ليتمكن من خلالها تحفز التدريسين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي ، رغبةً منها في تحسين مستوى مخرجاتها وتحقيق أهدافها في التربية والتعليم .

مبادئ الإثراء الوظيفي :

ذكر (عبد الوهاب، ٢٠١٣) أن للإثراء الوظيفي خمسة مبادئ وهي :

أولاً : إزالة عملية الرقابة : إن إزالة حواجز الرقابة من قبل مدير المدرسة ، يعطي فرصة للمدرسين للقيام بواجباتهم بشكل عملي أكثر، مع الاحتفاظ بوظيفة المسألة الإدارية عند المدير و السماح لهم بتنفيذ واجباتهم بالشكل الذي يختارونه والاسلوب الذي يريدونه ، كل ذلك سيتيح لهم استثماراً أمثل لإمكاناتهم.

ثانياً: تكوين وحدة عمل طبيعية كاملة : وهذا يشجع مدير المدرسة على إيجاد وحدة عمل متكاملة يكون فيها المعلم مسؤولاً مسؤولاً كاملة ، ويزيد من الشعور بتحقيق الذات ، وهذا يزيد من الشعور بالمسؤولية عن عمله.

ثالثاً : إعطاء المرؤوسين سلطات إدارية إضافية : وهو مبدأ مهم من مبادئ الإثراء الوظيفي يتم من خلاله إعطاء المدرسين مزيداً من السلطات الإدارية وإن كانت غير مباشرة وإعطاء الحرية في اتخاذ القرارات عندما يكون ذلك ممكناً فإن ذلك يكون لديهم روح العمل كقائد وشريك في تحقيق الأهداف .

رابعاً: الإشراف المباشر المنتظم : عندما يكون إشراف المدير إشرافاً مباشراً منتظماً وبشكل دوري وموجه مباشرة للتدريسين وليس لمسؤولي الوحدات الإدارية فقط فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم و شعورهم بالمسؤولية ودافعيتهم للعمل .

خامسا : التكليف: تكليف المدرسين بعدد من المهام الجديدة أو متخصصة ، فعندما يتم تكليف التدريسين بمهام جديدة أو مهام متخصصة بوظيفة معينة فإن ذلك يعزز من ثقتهم بأنفسهم و يزيد من شعورهم بأنهم أشخاص مهمين وأن المدرسة بحاجة إلى خدماتهم الوظيفية مما يزيد من ولائهم بالعمل وهذا سيعزز من الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس على زيادة كفاءة المخرجات ويزيد من انتمائهم للمدرسة التي يعملون فيها . (عبدالوهاب، ٢٠١٣: ٢٨) .

هذا ويرى الباحث من خلال ما ذكر في اعلاه ان الإثراء الوظيفي يوجد فيه اتجاهين رئيسيين أساسيين، الاتجاه الأول وهو الذي يتمثل في زيادة في أنشطة الوظيفة من خلال زيادة المهارات وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية و معنى ذو قيمة للمدرس ، بينما يتمثل الاتجاه الثاني في درجة الحرية و الاستقلالية المتاحة للمدرس وزيادة التحكم في كيفية تنفيذه لمهام عمله و الجدولة الزمنية لأنشطتها وقيامه بالرقابة الذاتية دون الرقابة الخارجية على عمله فضلاً عن حصوله على معلومات عن نتائج مهامه المكلف بتأديتها .

نظرية العاملين : تعد نظرية العاملين من أشهر نظريات الدوافع والحاجات في العمل الإداري، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل و المخرجات وتحقيق الحاجات الشخصية ، وتركز هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى المؤثرة: القوى الداخلية في داخل الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أم قوى سيكولوجية او كامنه او متحركة تزداد بازدياد تحقيق الحاجة اليها ، والقوى الخارجية المؤثرة و التي هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها، ويؤكد وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا عن العمل او الاستياء منه لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي نظرية العاملين مصطلحين غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة داخلية وخارجية ، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل نفسه ، فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل، و ترى هذه النظرية أن العوامل التي تؤثر في رضا التدريسي عن العمل و تدفعه لزيادة الانجاز تتعلق بالعمل نفسه وأطلق عليها العوامل المحفزة مثل : الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل، والشعور بالإنجاز في العمل، والتقدم والنمو في العمل، والمسؤولية، والعمل نفسه، في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى المدرس تتعلق ببيئة العمل نفسه (المدرسة) وأطلق عليها العوامل الوقائية مثل : أنظمة وإجراءات العمل والعلاقة مع المدير و الزملاء، (آل ناجي، ٢٠١٦ : ٢٦٠)، أما فيما يخص المؤسسات التربوية فإن النظرية أكدت على الدور المهم الذي يلعبه مدير المدرسة في تحسين عمل مدرسته وتحقيق اهدافها و تطويرها للحصول على مخرجات نوعية مميزة كونها تؤثر بصورة مباشرة على المجتمع، كما تقترح هذه النظرية مجموعة من الطرق المهمة والفاعلة في تحسين الأداء للمدرس،

وذلك من خلال الإثراء الوظيفي لمحتوى العمل الذي يعتمد على الفهم الحقيقي لتحفيز الأداء، ومن هذه الوسائل إعطائهم مهام جديدة أكثر تحفيزاً من المهام السابقة، و تنمية مهاراتهم من خلال التدريب والدورات وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحسن من جودة مخرجات المؤسسات التربوية .(عبد الرحيم، ٢٠١٠: ١٠١) وقد قام فريدريك هيرزبرغ (نظرية العاملين) بناءً على دراسة قام بها لتنمية نظريته التي أطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية)، واستطاع من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة وهي الرضا عن النفس والعمل و الاستياء، ويمكن تقسيمها الى مجموعة العوامل الوقائية : ويدعوها أحياناً بالعوامل اللاإشباعية، لأنَّ عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى دفع الأفراد نحو العمل بصورة ملحه ، ويمكن تحديدها بما يلي : سياسات المدرسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.(كشرو، ٢٠٠٠: ٣١)

مجموعة العوامل الدافعة : وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية اي التي لا بد منها ، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل بحيث تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والدفع لدى الموارد البشرية نحو انجاز المهام ، وتتمثل في : الشعور بالإنجاز في العمل (الفخر)، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل (المهارة) ، طبيعة الوظيفة ومحتواها (الهدف) ،المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها (النضج) ،(سعداوي، ٢٠٢٢: ٢٦) ووفقاً لنظرية العاملين، ترتبط عوامل الحماية بشكل أساسي بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل ، والتي تسبب استياء كبيراً عندما لا تكون موجودة ، ولكن عند وجودها يعتقد الباحثون في هذا المجال أن العوامل التي يكون الفرد غير راضٍ عن عمله ، إذا تغيرت ، هي عوامل تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين ، وتزيد من رضا الموظفين ، وعدم وجودها يسبب له عدم الرضا .لذلك ، نعتقد أنه في حين أن عامل القيادة العام مرتبط بطبيعة العمل نفسه ، فإن عامل الحماية للمجموعة الثانية يرتبط برضا الموظفين.(عرفة، ٢٠١٢: ٣٠)

مبررات الاستعانة بنظرية العاملين في الدراسة الحالية :

- ١- تعد نظرية العاملين من النظريات الحديثة التي يمكن تطبيقها في مجال الإدارة التربوية و تحديداً في المجال التربوي و المتمثل بمديري المدارس واعضاء الهيئة التدريسية .
- ٢- البحث في الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين للمرة الأولى في الجانب التربوي في العراق .
- ٣- تعد هذه النظرية نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع والحاجات ، لكونها أي النظرية ميزت بين نوعين من العوامل، العوامل الدافعة المتمثلة بالإنجاز و طبيعة العمل وزيادة المسؤوليات اي المهام على اعضاء الهيئة التدريسية ، و العوامل الوقائية المتمثلة بظروف العمل و الامن الوظيفي و المستوى الاجتماعي اي الظروف البيئية ، وهذه العوامل إذا ما توفرت فأنها

تؤدي إلى الرضا الوظيفي، على العكس من ذلك فإذا لم تتوفر تؤدي إلى الاستياء و عدم الرضا.

المبحث الثاني دراسات سابقة

- دراسة (عياد: ٢٠١٣)

(الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع الإداري)

أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة: هدفت الرسالة إلى ان يكون متغير الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بين رؤساء أقسام العلوم بالمدارس الثانوية في مدينة الطائف. مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف. عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. منهج البحث: أتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه انسب المناهج البحثية لأجراء مثل هذه الدراسات .

الوسائل الإحصائية : استخدم الباحث الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري و الاختبار التائي (t .test) وتحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون في الوصول الى نتائج البحث. النتائج :وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يأتي :

- ١- وجود ارتباط إيجابي طردي و معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الابداع الإداري.
- ٢-زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والحفز الفكري والحفز الملهم) على الابداع الإداري عند توسيط الإثراء الوظيفي. (عياد، ٢٠١٣)

ب - دراسة سابقة أجنبية حول الإثراء الوظيفي

- دراسة (٢٠١٦: Aziza& Abimbola)

"Job Enrichment and Work-Related Attitudes Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State"

"الإثراء الوظيفي و اتجاهات العمل للموظفين الاكاديميين في ولاية لاغوس"

أُجريت هذه الدراسة في نيجيريا.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي و الدافعية.

مجتمع الدراسة : الموظفون في ثلاث مقاطعات في ولاية لاغوس في نيجيريا.

عينة الدراسة : تم اختيار (٥٣٢) موظفاً بطريقة طبقية عشوائية.

منهج البحث: استعمل الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي.

الوسائل الإحصائية : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معاملات الارتباط البسيط والاختبار التائي.

النتائج : من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

- ١-وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي وتحمل المسؤولية في العمل.
- ٢-وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي و القدرة على اتخاذ القرار .
- ٣-وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي و الشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يُسهم في توفير الكفاءة في العمل. (Aziza& Abimbola : 2016)

موازنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

عبر البحث في الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) و التي تم استعراضها في هذا الفصل، سيقوم الباحث بمناقشتها من حيث الأهداف و العينة و الاداة و الوسائل الإحصائية و النتائج للإفادة منها في الدراسة الحالية وكما يلي.

أولاً : **الأهداف** :تباينت و تنوعت أهداف الدراستين السابقتين بحسب ما تتطلبه مجالاتها والمشكلات التي تبحث فيها.

ثانياً : **العينات** :لقد تباينت العينات المختارة في البحوث الدراستين السابقتين من حيث النوع و الحجم و الموضوع، إذ بلغ حجم العينة في دراسة (عياد، ٢٠١٣)، (٩٨) مديرا ، وبلغ عدد العينة في دراسة (Aziza& Abimbola : 2016) (٥٣٢) موظفا ، أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد العينة (٤٠٠) تدريسي و تدريسية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

ثالثاً : **الأدوات** : إنَّ الدراسات السابقة جميعها استخدمت الاستبانة كأداة كوسيلة للوصول الى نتائج البحث أما الدراسة المقامة فقد اعتمدت على نظرية العاملين في بناء مقياس الإثراء الوظيفي التوصل إلى المقياس بصورته النهائية .

خامساً : **النتائج** :إن نتائج الدراسات السابقة قد تنوعت و تباينت تبعاً للأهداف التي وضعت لها و متطلبات ومتغيرات البحث و أحجام عيناتها وكذلك اختلاف طبيعة تلك المجتمعات مما أدى الى اختلاف نتائج التي تم التوصل اليها .

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة :-

- ١- كيفية كتابة الإطار النظري الخاص بمفهوم المتغير .
- ٢- التوصل إلى صورة واضحة عن كيفية استعمال المنهج العلمي و الأسلوب الذي ينبغي إتباعه في طريقة إعداد البحث .

٣- الاطلاع على المصادر والمراجع المختلفة التي تتناسب مع هذه الدراسة.

منهج البحث :

سار الباحث في كتابة بحثه على المنهج البحث الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لهذه الدراسة ، والذي عرفه (ملحم، ٢٠٠٠) هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها كمياً من خلال جمع وتصنيف وتحليل وتقديم البيانات والمعلومات

المقننة عن الظاهرة أو المشكلة لدراساتها بعناية، (ملحم، ٢٠٠٠: ٣٤٢)، علما أن طريقة البحث هذه لا تقتصر على جمع البيانات وتجميعها ، ولكنها تتوافق مع درجة تفسير ومناقشة هذه البيانات وأهميتها ، لذا فإن الوصف يتضمن المقارنة مع استخدام القياس والتفسير. (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٢٣١)

اولا : مجتمع البحث : يقصد بمجتمع البحث بأنه (تفاصيل الظاهرة والتي يسعى الباحث لدراستها، فهو كل الأفراد والأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، (الجابري، ٢٠١٠: ٢٤٥) لوصف المجتمع هو وصف ميزاته وخصائصه ، والتي لها دور في التأثير على نتائج البحث من عدد المفردات التي تمت دراستها فيه ، وطبيعة خصائصه وتوزيعه. (عطية، ٢٠١٠: ٢٩٥)

قد بلغ مجتمع البحث الحالي (٣٣٩٩) تدريسي في المدارس المتوسطة الحكومية الصباحية في محافظة واسط بواقع (١٢٤٢) ذكور و(٢١٥٧) من الإناث للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤) موزعين.

جدول (١) يبين ذلك:

جدول (١) يبين توزيع اعضاء الهيئة التدريسية في المدرس المتوسطة الصباحية الحكومية في محافظة واسط العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤)

مجتمع البحث	الذكور	الاناث
٣٣٩٩	١٢٤٢	٢١٥٧

٢- **عينة البحث :** نظرا لأن العينة تمثل جزءا من المجتمع الذي تجري فيه الدراسة ، يتم استخدام العينة لتكون قادرة على تعميم نتائج البحث التي توصل إليها الباحث، (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ١٠٣)، وقد اختيرت عينة البحث بنسبة (١٢%) تقريبا وكان عددها (٤٠٠) تدريسي وتدرسية من عموم المدارس المتوسطة الحكومية الصباحية في محافظة واسط المركز ، هذا وقد بلغت عدد العينة من الذكور (١٤٦) تدريسيا ، ومن الاناث كان عدد العينة (٢٥٤) تدريسية .

جدول (٢) يبين توزيع العينة من اعضاء الهيئة التدريسية (٢٠٢٣-٢٠٢٤)

مجموع العينة	عينة الذكور	عينة الاناث
٤٠٠	١٤٦	٢٥٤

ب- **عينة البحث الإحصائية** بلغ عدد عينة البحث الإحصائية للبحث الحالي (٤٠٠) عضو هيئة تدريسية، لأنه لم تسقط فقرة في الصدق الظاهري.

ج- عينة الثبات بلغ عدد عينة الثبات (٥٠) عضو هيئة تدريسية من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ومن خارج عينة البحث لقياس الثبات بطريقتين، طريقة إعادة الاختبار و طريقة استعمال معادلة ألفا كرو نباخ.

٣- أدوات البحث :يعد المقياس من العناصر الرئيسة المتفق عليها في الدراسات الوصفية وميدان الإدارة التربوية، ونجاح البحث في تحقق أهدافه يتوقف على عوامل عديدة، منها الاختيار السليم والملائم للوسائل للوصول الى البيانات، ولهذا فإن اختيار الادوات المناسبة يعد عاملاً أساسياً في البحوث.(الجلبي، ٢٠٠٥: ٧٦)

وبما أن البحث الحالي يتطلب توافر المقياس لتحقيق أهدافه، فسيقوم الباحث بتوضيح طريقة اعداد المقاييس:

- إجراءات بناء ادوات البحث :

١- مقياس الإثراء الوظيفي: إذ يقيس هذا المقياس الإثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين لأجل تحقيق أهداف البحث الحالي وبعد إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الإثراء الوظيفي ، وبعد استشارة الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية وكذلك الاطلاع على الادبيات الخاصة بنظرية العاملين ، قام الباحث ببناء مقياس متكون من مجالين، المجال الأول العوامل الوقائية ، أما المجال الثاني العوامل الدافعة، فقد تضمنت الأداة (٤٠) فقرة بصورتها الأولية، وأعطيت (٥) خمس بدائل وهي (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، لا أوافق)، إذ تم إعطاء الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي .

- الخصائص السايكومترية للمقياس:

اولا : الصدق (Validity)

يجب أن يتميز المقياس بالصدق ليكون أكثر موضوعية ودقة وقابلية للاستخدام لقياس الخصائص التي يتم إعدادها لقياسها.(أبو لبدة، ١٩٧٩: ٢٢٤)

وتحقق الباحث من صدق المقياس حسب عدة مؤشرات وكالاتي :

١- الصدق الظاهري (Face. Validity): يعتمد ذلك على نوع الفقرات والمجالات ، وكيفية صياغتها ، ووضوح المفردات المستخدمة ، وتعليمات الاختبار ، ودقتها ، ودرجة الموضوعية والدقة.(الجلبي، ٢٠٠٥: ٩٢)، ويُشير (السيد، ١٩٧٩) إلى أن يقوم المقياس بفحص الفقرات ومطابقتها مع السمات المعدة لقياسها، مما يسمح للباحث بالتحقق من وضوح تعليماته وفهم فقراته من المستجيبين.(السيد، ١٩٧٩: ٥٥١)

ويمكن الوصول إلى الصدق الظاهري من خلال عرض أدوات البحث بالصورة الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة التربوية والعلوم التربوية، إذ بلغ عددهم (١٥)

خمس عشرة محكماً ، واراد منهم معرفة آراءهم حول المقياس وفقراته ومجالاته من حيث الوضوح في الصياغة، و ملائمة لقياس ما وضع إليه ، وإمكانية إضافة وحذف ما يروونه مناسب من الفقرات ، ثم تحليل استجاباتهم عن طريق استعمال النسبة المئوية، واختبار مربع كاي و لتحديد قبول أو رفض كل فقرة من فقرات او المجال من المقياس تم اعتماد نسبة ٨٠%، حد أدنى للقبول، وبقيمة مربع كاي اكبر من القيمة الجدولية، و لتوضيح اكثر يمكن للباحث إن يبين ويشرح الصدق الظاهري لكل أداة من أدوات البحث وكما موضح كالآتي:

أ- **مقياس الإثراء الوظيفي**: بعد تحليل استجابات الخبراء لفحوى المقياس، تبين أن جميع فقرات مقياس الإثراء الوظيفي قد حصلت علي موافقة المحكمين بنسبة تتراوح ما بين (٨٠%) و (١٠٠%)، وبلغت قيمة كاي المحسوبة علي التوالي (١٥) و (٥,٤٠)، و هي اعلى من قيمة كاي الجدولية (٣,٨٤)، وبهذا تكون جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١) كما يوضحها جدول (٣).

جدول (٣)

يبين النسبة المئوية وقيمة مربع كاي لتحليل استجابات الخبراء لمقياس الإثراء الوظيفي

مستوى الدلالة ٠.٠٥	قيمة كاي		النسبة المئوية	غير موافقين	موافقون	عدد الخبراء	الفقرات
	الجدول ية	المحسوبة					
دالة	٣,٨٤	١٥	%١٠٠	-	١٥	١٥	-١٦-١١ -٧-٦ ٢٩-٢٦-٢٥-١٩
دالة		١١,٢٦	%٩٣	١	١٤		-١٢ -١٠ -٩-١ -٤٠-٣٠-١٧- ١٤ ٣٧ -٣٣-٢٨-٢٧
دالة		٨,٠٦	%٨٧	٢	١٣		-٨ -٥ -٣ - ٢ -٣١-٢٤ - ٢١-٢٢ ٣٩ -٣٥-٣٢
دالة		٥,٤٠	%٨٠	٣	١٢		-١٨ -١٥-١٣ - ٤ - ٣٤- ٢٣- ٢٠ ٣٨-٣٦

٢- **الصدق البنائي (Constrict validity)**: يحدد صدق البناء المدى الذي يستطيع فيه المقياس قياس ما أعد لقياسه (Anastasia, 1976:217)، لذا تحقق الباحث من صدق البناء من خلال التحليل الإحصائي للفقرات وقد اعتمد على الأساليب التالية:

أ- **القوة التمييزية للفقرات**: يعتمد حساب التمييز في الفقرات على أساس المعايير التعليمية ، حيث يكشف عن إمكانية قياس كل فقرة الفروق الفردية في الخصائص المقاسة ، والتي تستند

إليها القياسات التعليمية بشكل أساسي، (عبد الرحمن، ١٩٩٨: ٣٣٨) لذا وجب الاحتفاظ بالفقرة المحددة ، وسيتم استبعاد الفقرة غير المميزة في المقياس أو تعديلها وحسابها مرة أخرى. (Ghiswll.et.al,1981;421) وقد تم تحليل فقرات المقياس إحصائياً للتعرف على القوة التمييزية لكل فقرة، ورتبت الدرجات التي حصل عليها أفراد المجتمع تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، وبعد تحليل النسبة (٢٧%)، للمجموعة العليا و(٢٧%)، للمجموعة الدنيا، تكونت مجموعتان متطرفتان ، بما انه عدد أفراد العينة (٤٠٠) أربع مائة فرداً، إذا فإن عدد أفراد المجموعة العليا (١٠٨) تدريسي وتدرسية، وان عدد افراد المجموعة الدنيا (١٠٨) مائة وثمانية تدريسياً وتدرسية، ثم استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، لمعرفة مدى تمييز فقرات المقياس بين المجموعة العليا من الأفراد، والمجموعة الدنيا.

بعد ان تم استخراج القيمة التائية المحسوبة للفقرات ومقارنتها بالقيمة التائية الجدولية أتضح أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً، لأن لها القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٤) وجداول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) يُبين تمييز الفقرات للمجموعتين العليا والدنيا لمقياس الاثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	٣,٥٧١	١,١٢٩	٢,٤٥٢	١,٠٤٠	٤,٧٢
٢	٤,٢٦١	١,١٣٥	٣,٧٦١٩	٨,٧٨١	٢,٤١
٣	٤,٥٤٧	٨,٣٢٣	٣,٣٠٩٥	١,١٧٨	٥,٥٦
٤	٤,٤٠٤	٧,٠٠٥	٣,٧٨٥٧	١,٠٩٤	٣,٠٨
٥	٣,٠٧١	١,٢٥٧	٢,٣٣٣٣	١,٢٠٢	٢,٧٤
٦	٤,٢٦١	١,١٤٨	٢,٥٧١٤	١,٦٩٨	٥,٣٤
٧	٤,٣٥٧	٧,٥٩٣	٣,١٩٠٥	١,١٧٣	٥,٤٠
٨	٤,٠٧١	٩,٨٧٣	٢,٩٢٨٦	١,٢٣٧	٤,٦٦
٩	٤,٠٩٥	٧,٩٠٤	٢,٩٢٨٦	١,١٣٤	٥,٤٦
١٠	٤,٦٩٠	٤,٦٧٩	٣,٧١٤٣	١,١٥٣	٥,٠٨
١١	٣,٣٣٣	١,٢٢٣	١,٩٠٤٨	١,٢٤٥	٥,٣٠
١٢	٤,٠٠٠	٩,٣٧٠	٣,٣٥٧١	١,٣٧١	٢,٥٠
١٣	٤,٦٩٠	٥,١٧٤	٣,٤٥٢٤	١,١٥١	٦,٣٥
١٤	٤,٩٠٤	٢,٩٧١٠	٤,١٩٠٥	٨,٩٠٠	٤,٩٣
١٥	٤,٦٩٠	٥,١٧٤١	٣,٢١٤٣	١,١٧٩	٧,٤٢
١٦	٤,٧٨٥	٥,١٩٦٥	٤,٢١٤٣	١,١٥٨	٢,٩١

١٧	٤,٤٢٨	٩,١٤٤	٣,٤٧٦٢	١,٠٨٧	٤,٣٤
١٨	٤,٥٠٠	٧,٠٧١	٣,٣٥٧	١,٠٧٧	٥,٧٤
١٩	٣,٨٠٩	١,٦٢٦	٢,٨٣٣	١,٣٩٥	٢,٩٥٢
٢٠	٤,٧١٤	٦,٣٥٧	٣,٧١٤	١,٢٤٥	٤,٦٠٧
٢١	٤,٠٠٠	١,٢٦٨	٣,٠٠٠	١,٥٣٠	٣,٢٦٠
٢٢	٤,٣٣٣	١,٢٤٢	٣,٢٨٥	١,٣٨٤	٣,٦٤٩
٢٣	٤,٤٥٢	٩,٤٢٣	٣,٥٢٣	١,١٣١	٤,٠٨٧
٢٤	٤,٦١٩	٧,٣٠٩	٣,١٤٢	١,٤٧٤	٥,٨١٣
٢٥	٤,٥٤٧	٧,٧١٥	٤,١٤٢	١,٠٤٩	٢,٠١٤
٢٦	٤,٨٣٣	٥,٨٠٨	٣,٩٥٢	١,١٨٨	٤,٣١٦
٢٧	٣,٦٤٢	١,١٤٣	٢,١٩٠	١,٥٠١	٤,٩٨٦
٢٨	٤,٤٧٦	٩,١٧٠	٣,٥٢٣	١,٤١٨	٣,٦٥٤
٢٩	٤,٣٠٩	٩,٢٣٦	٣,١١٩	١,١٥١	٥,٢٢
٣٠	٤,٤٠٤	٩,٣٨٥	٣,٢٦١	١,١٩٠	٤,٨٨
٣١	٤,٢٨٥	٧,٠٨٣	٣,٣٨١	١,٢٤٨	٤,٠٨
٣٢	٤,٦٩٠	٧,٤٨٦	٣,٧٣٨	١,٣٦٢	٣,٩٧
٣٣	٤,٦٦٦	٨,٤٥٨	٤,٠٤٧	١,٠٥٨	٢,٩٦
٣٤	٤,٣٣٣	١,٠٠٤٠	٣,٧١٤	١,٢١٥	٢,٥٤
٣٥	٣,١١٩	١,٢٣٣٧	٢,٢٣	١,٢٩٧	٣,٩٦
٣٦	٣,٦٩٠	١,٢٩٧٠	٣,٠٠٠	١,٣٧٩	٢,٣٦
٣٧	٣,٣٥٧	١,١٦٤٩	٢,٦٩٠	١,٦٧٤	٥,٢٩
٣٨	٤,٠٢٣	١,٤٠٥٣	٢,٧١٤	١,٣٦٦	٤,٣٢
٣٩	٤,٣٣٣	١,٢٨١٥	٢,٧٨٥	١,٢٢٠	٥,٦٦
٤٠	٤,٦١٩	٧,٣٠٩	٣,٥٩٥	١,٣٤٤	٤,٣٣٦

وفي ضوء جدول (٤) تبين أن جميع فقرات مقياس الإثراء الوظيفي والبالغ عددها (٤٠) أربعون فقرة دالة إحصائياً ومميزة لأن جميع قيمها التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢١٤).

ب- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: ستظهر مقارنة معامل الارتباط لكل فقرة باختبار خارجي أو داخلي صحتها ، وإذا لم تكن هناك اختبارات خارجية متاحة ، فسيتم قياس أفضل اختبار داخلي. (Anstasi, 1976: 34)، وأيضاً تستعمل هذه العلاقة للكشف عن الاتساق الداخلي للفقرات، ويعد هذا الأسلوب من الوسائل الدقيقة المستعملة للتأكد من صدق الفقرات الداخلية، وعد البحث الحالي صادق بنائياً بحسب هذا المؤشر، وقد تم تحقيق هذا النوع من الصدق من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون، ولقد اختيرت دلالة الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتبين أنها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٨) لأن القيمة الجدولية البالغة (٠,١٣٩) اصغر من قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة، وتبين أن كل

فقرات المقياس دالة إحصائياً، بمعنى أن جميع فقرات المقياس تتمتع بصدق متميز وفق هذا المؤشر، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) يبين علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الاثراء الوظيفي وفق نظرية

العاملين

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١	٠,٣٧٦	٢١	٠,٣٩٠
٢	٠,٤٠٥	٢٢	٠,٥١٧
٣	٠,٤١١	٢٣	٠,٤٣٤
٤	٠,٤١٨	٢٤	٠,٤٨٣
٥	٠,٤٥٣	٢٥	٠,٥١٧
٦	٠,٤١٦	٢٦	٠,٥٣٧
٧	٠,٤٣٧	٢٧	٠,٣٦٣
٨	٠,٥٤٣	٢٨	٠,٤٢٤
٩	٠,٤٠٩	٢٩	٠,٣٦٩
١٠	٠,٣٨٦	٣٠	٠,٣٩٦
١١	٠,٤٦٢	٣١	٠,٣٢٦
١٢	٠,٤٨٣	٣٢	٠,٤٠٤
١٣	٠,٥٣٣	٣٣	٠,٢٣٧
١٤	٠,٤٠٣	٣٤	٠,٥٥٣
١٥	٠,٤٧٨	٣٥	٠,٥٧٥
١٦	٠,٤٣٥	٣٦	٠,٤٥٥
١٧	٠,٤٦٨	٣٧	٠,٤٩٧
١٨	٠,٤٤٨	٣٨	٠,٤٨٤
١٩	٠,٤٩٤	٣٩	٠,٤٦٤
٢٠	٠,٤٢٢	٤٠	٠,٤٣٦

ج - علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال: إن مفهوم الصدق يقترب من مفهوم تجانس الفقرات في قياس الخصائص بين الأفراد ، وبالتالي فإن العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية للكرة التي تنتمي إليها. (Anastasia, 1988: 231)، والأداة تكون صادقة بناءً إذا تم اختيار فقراتها بحسب هذا المؤشر (عودة، ١٩٩٨: ٣٨٧) لهذا تم استخراج الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات المقياس، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة، ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ودلت المعالجة الإحصائية على أن قيم معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية لأن القيمة المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) بمعنى أن جميع فقرات المقياس مميزة وفق هذا المؤشر .

ثانياً: ثبات المقياس :

يعد الثبات أحد الخصائص المهمة في الاختبارات والمقاييس التربوية، ويعني به ثبات نتائج المقياس إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم، أو إعطاء النتائج نفسها تقريباً عندما تطبق صور متكافئة أو متماثلة فيه، وهذا يعني استقرار النتائج عبر الزمن، ولكي يكتسب مقياس البحث موثوقيته في قياس الخصيصة المطلوبة فلا بد أن تتسم بالثبات، ويقصد بثبات المقياس قدرته على إعطاء نتائج ثابتة إذا ما أعيد تطبيقها مرة ثانية على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها (فان دالين، ١٩٨٤: ٤٧١)، وأعتمد الباحث طريقتين لقياس الثبات وهما :

١- إعادة الاختبار: قام الباحث باستخراج الثبات بعد أن تم طبق المقياس على عينة البحث التي أخذت عشوائياً من مجتمع البحث بتاريخ ٢٠٢٤/٣/١٢ والبالغ عددهم (٥٠) تدريسياً من مجتمع البحث، وقد تم حصل الباحث على المقاييس بشكل كامل في التطبيق الأول وبعد مرور أسبوعين أعيد الاختبار على العينة نفسها بتاريخ ٢٠٢٤/٣/١٢، وتم استلام المقاييس بشكل كامل أيضاً في التطبيق الثاني، وهي التي تم اعتمادها في حساب الثبات، واستعملت لهذا الغرض معادلة بيرسون في إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات الاجابتين، وكان معامل الثبات لمقياس الإثراء الوظيفي (٠,٨٦) ويعد هذا المعامل مقبولاً لأغراض الدراسة الحالية، وجدول (٦) يوضح ذلك.

٢- معادلة ألفا كرو نباخ (Alpha crouch): ولتحقيق ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ والتي تعد من أكثر الطرق شيوعاً، وبالإمكان الوثوق بنتائجها، وهذا النوع من الثبات يتم حساب معامل الاتساق الداخلي، أي قوة الارتباط بين فقرات المقياس (الاتساق الداخلي) (ابو حطب وآخرون، ١٩٨٢: ٨٢)، و بلغ معامل الثبات لمقياس الإثراء الوظيفي (٠,٨٧) ويعد هذا المعامل مقبولاً لأغراض الدراسة الحالية، وجداول (٦) يوضح ذلك

الجدول (٦) يبين درجات ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار وطريقة ألفا كرو نباخ

المقياس	معامل الثبات	
	طريقة إعادة الاختبار	طريقة معادلة ألفا كرونباخ
الإثراء الوظيفي	٠,٨٦	٠,٨٧

ثالثاً: الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الاحصائية الملائمة في البحث الحالي، بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وهي كما يلي اختبار مربع كاي، لتعرف علي الصدق الظاهري، و معامل ارتباط بيرسون، لتعرف علي علاقة الفقرة بالدرجة الكلية، وعلاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي إليه والثبات بطريقة (إعادة الاختبار) والتعرف على هدف العلاقة في أهداف البحث، ومعادلة ألفا كرو نباخ : لتعرف الثبات، و الاختبار التائي لعينة واحدة : لتعرف على مستوى الإثراء الوظيفي .

عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

هدف البحث : التعرف واقع الإثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط .

من أجل تحقيق الهدف اعلاه تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات العينة للبحث على أداة الإثراء الوظيفي، وفق نظرية هيرزبرغ فبلغ (١٢٨,١٦٠) والانحراف المعياري كان مقداره (١٢,٥٦٣) ولحساب دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة، والمتوسط الفرضي البالغ (١٢٠) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، والذي بلغت قيمته التائية المحسوبة (١٠,٩٦) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية، (١,٩٦)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٣٩٩) .

جدول (٧) يُبين نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مجالات الاثراء الوظيفي وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

مستوى دلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	عينة	الإثراء الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة						
دالة إحصائياً	١,٩٦	٩,٤٢٢	١٢,٥٦٣	١٢٠	١٢٨,١٦٠	٣٩٩	٤٠٠	

لتحقيق الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس الاثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين، والمتمكون من (٤٠)، فقرة على عينة البحث المتكونة من (٤٠٠) تدريسي، وظهرت نتائج البحث الى ان المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغت (١٢٨,٨٦٥) درجة وبانحراف معياري قدره (١٢,٥٦٣)، وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي يبلغ (١٢٠) درجة، تبين ان الفرق دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٩,٤٢٢) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة، (١,٩٦)، وبدرجة حرية، (٣٩٩) والجدول (٧) يبين ذلك .

ان حصول مديري المدارس المتوسطة على هذه الدرجة الجيدة من الاثراء الوظيفي حسب رأي اعضاء الهيئة التدريسية يعود الى حسن اختيار مديري المدارس وكذلك الى حسن تدريبهم واجادتهم الى وظيفتهم وزيادة مهاراتهم في العمل واشراك اعضاء الهيئة التدريسية في الادارة ومن عدة ابواب واشكال ، كل هذا دفع الى ان يحصل مديري المدارس على هذه الدرجة من استجابات اعضاء الهيئة التدريسية واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع الدراستين المذكورتين في الدراسات السابقة.

الهدف الثاني : التعرف على واقع الإثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة واسط تبعا لمتغير الجنس

جدول (٨) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق وفق متغير الجنس لمقياس الاثراء الوظيفي على وفق نظرية العاملين

المقياس	الجنس	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	مستوى الدلالة
الاثراء الوظيفي	ذكر	١٤٦	١٢,٧٣٩	٩,٩٣٦	١٢٠	المحسوبة	دالة
	انثى	٢٥٤	١٥,٣٦٢	٨,٤٤٨	١٢٠	الجدولية	للإناث
						٣,٨٨٥	١,٩٦

ان الوسط الحسابي للإناث (١٥,٣٦٢) وبانحراف معياري مقداره (٨,٤٤٨) درجة وهي اكبر من الوسط الحسابي للذكور والبالغ (١٢,٧٣٩) وبانحراف معياري مقداره (٩,٩٣٦) علما ان القيمة التائية المحسوبة هي (٣,٨٨٥) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) وهي دالة لصالح الاناث ، وان هناك تفوق واضح لصالح الاناث في رأيهم بالاثراء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة وان هذا الفرق يرجع لكون ان الاناث (التدريسيات) اكثر شعورا بالتغيرات التي قد تطرق على سلوكيات مدير المدرسة من الاثراء الوظيفي وذلك لما للإناث من دقة ملاحظة وزيادة في التأكيدات على الامور الادارية التي تطرأ اكثر من الذكور .

الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث استنتج الباحث ما يلي :

- ١- لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط درجة جيدة من الاثراء الوظيفي حسب رأي اعضاء الهيئة التدريسية على وفق نظرية العاملين .
- ٢- ان لدى الاناث من اعضاء الهيئة التدريسية درجة اعلى من الذكور في رأيهم بالاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط وعلى وفق نظرية العاملين .

التوصيات :

من خلال نتائج البحث يمكن ذكر الاستنتاجات التالية :

- ١- ان تعزز وزارة التربية ومديرية تربية واسط من الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة وجعله بمستوى ممتاز ليتمكن المدير من ادارة اعماله بكفاءة .
- ٢- ادخال مديري المدارس بالدورات التطويرية لزيادة كفاءتهم المهنية .

المقترحات :

يرجو الباحث اجراء الدراسات التالية لتكون مستكملة لبحثه :

- ١- الاثراء الوظيفي وفق نظرية بارسونز وعلاقته بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط .

٢- الاثراء الوظيفي وعلاقته بالتمكين الاداري لدى مديري الاقسام والشعب في مديرية تربية واسط

المصادر

١. ال ناجي ، محمد بن عبد الله ، ٢٠١٦ ، الإدارة التعليمية والمدرسية -نظريات وممارسات ، ط ٧ ، مطابع الحميضي - الرياض
٢. أبو لبدة، سبع محمد، (١٩٧٩): مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي للطالب الجامعي والمعلم العربي، ط١، عمان، جمعية العمال، المطابع التعاونية ، الأردن.
٣. احمد، شهاب احمد ،حامد ،حسن عبدالله (٢٠٢٢)، تقييم معدلات التخرج للخريجين الاوائل الثلاثة في الجامعات العراقية،دراسة حاله احد الاقسام العلمية ،مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية ،مج ٦١، عين ٣(ايلول ٢٠٢٢).
٤. -الكناني، محمد عبد كاظم غلام، (٢٠١٦) ،القيادة التربوية ودافعية الانجاز وعلاقتهما بالمواطنة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد، إطروحة دكتوراه في فلسفة في التربية،الإدارة التربوية، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد، بغداد.
٥. برنوطي ، سعاد نائف ،(٢٠٠٨) ،اساسيات الادارة :ادارة الاعمال ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع.
٦. الجابري، كاظم كريم، (٢٠١٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، مكتبة النعيمي للطباعة، بغداد.
٧. الجاوشلي دسكو يونس اسماعيل (٢٠٠٥) ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى رؤساء اقسام الكليات في الجامعات العراقية،اطروحة دكتوراه غير منشوره ،جامعة بغداد ، العراق
٨. الجببي ، فؤاد ،٢٠٠٠،الاسس النظرية و التطبيقية لوظائف الادارة ، بحث غير منشور ، العراق ، جامعة الموصل .
٩. جرادات، نور أحمد،(٢٠٠٨)، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي/ دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير/ الجامعة الأردنية كلية - الدراسات العليا ، عمان .
١٠. الجلي، سوسن شاكر، (٢٠٠٥): أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مؤسسة علاء الدين، للطباعة والتوزيع، سوريا، دمشق.
١١. الحبيب ، ثابتي (٢٠٠٩) ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، الجزائر
١٢. حمداوي وسيلة، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الطبعة الأولى ، الجزائر.

١٣. داود، عزيز حنا، وأنور عبد الرحمن، (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، مطابع دار الحكمة، بغداد.
١٤. الراسبي، محمد، (٢٠٠٧)، تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي، ط(١)، عُمان- مسقط.
١٥. زينة، حمودي حسين (٢٠٢٢) التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية للعلوم الصرفة، ابن الهيثم جامعة بغداد وحدود تطبيقه، للعلوم الانسانية والاجتماعية.
١٦. السامرائي، مهدي صالح، ٢٢٠٧، قراءات نافعة في الادارة و عملياتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٢٤، بغداد.
١٧. السبيعي، خالد و الداود، منال (٢٠١٨)، الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج و علاقته برضاهن الوظيفي، مجلة رسالة الخليج العربي.
١٨. سعداوي، هنية عبدالله سراج، (٢٠٢٢)، دافعية الاتقان باستخدام انموذج كارول لدى طالبات الدراسات العليا في جامعة ام القرى لتصميم برمجية تعليمية، مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية.
١٩. سعدية عويد، ٢٠٠٧، الكفايات الادارية اللازمة لعمداء ورؤساء الاقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ١، جامعة بغداد / كلية التربية/ ابن الهيثم
٢٠. الشهراني، حامد علي مبارك، (٢٠٢٢) فاعلية استخدام التعلم المدمج في تنمية مهارات تصميم وانتاج الدروس الالكترونية والتحصيل المعرفي لدى طلبة كلية التربية بجامعة الملك خالد واتجاهتهم نحوه، مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية.
٢١. الصحاف، حبيب، ١٩٩٧، معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت.
٢٢. عبد الرحيم، منير محمود (٢٠١٠) درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد للأبداع الاداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات و البحوث.
٢٣. عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية و اهميتها في تطوير الادارة، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، بيروت.
٢٤. عرفة، سيد سالم، ٢٠١٢، اتجاهات في إدارة التغيير، مطابع الراية - عمان.
٢٥. عودة وملكاوي، فتحي، (١٩٩٢): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة الكتاني، أربد، الأردن.

٢٦. عياد , خالد محمود فهمي , (٢٠١٣) اختبار اثر الاثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع الاداري بالكلليات العاملة في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ,المجلة المصرية للدراسات التجارية .
٢٧. القريوتي , محمد قاسم , (٢٠٠٩), السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال , ط ٥ , عمان , دار وائل للنشر .
٢٨. كشروء, عمار الطيب (٢٠٠٠) علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث - مفاهيم ونماذج - ونظريات, ط ١, جامعة قار يونس, بنغازي.
٢٩. ماهر , احمد , ١٩٩٩, دليل القيادات خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية , القاهرة , الدار الجامعية .
٣٠. ملحم, سامي محمد, (٢٠٠٠): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس, دار المسيره للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
٣١. المؤتمر التربوي السابع عشر (٢٠٢٣): وزارة التربية , ديوان الوزارة .
٣٢. المؤتمر التربوي العلمي الخامس (٢٠٢٠) , وزارة التربية .
٣٣. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي , كتيب الجامعة التقنية الوسطى, ٢٠١٤ , ص ٣ .
- 34 -Anastasia, Anna.(1976) "Psychological testing,4th ed, The Milan Company, New York.
- 35- Annika, D (2014), The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Organ State Polytechnics , Internationals Journal of Business and Management Invention ,3(3),19-26
- 36- -Aziza, R. and Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, No.
- 37- -Bartton J .and grants and nelson L.D, (2005), (Organization leader ship) ,USA ,South-western.
- 38- -Ribbons ,M.L.(2002).Sources of Satisfaction for Teacher Leader :A Job Eneichment Perspective .Unpublished EDD Thesis Columbia University Teacher College

-Sofwan ,J.A,(2012),Consumer Perceptions of service Quality ,and Assessment of The service Quality Dimensions" ,Journal of Retailing, Vol.66. 2002,(Human Resources Management) ,2nd edition , Harris M and Behavior, (4th ad), Délhi, Ray Co