



التميز الاداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

المدرس سيف علي حكيم

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة- ابن الهيثم

saif.a.h@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq



**Administrative Excellence and its Relationship to Job
Support in Secondary Schools Principals**

**Professor Saif Ali Hakim
University of Baghdad / College of Education for Pure Sciences
- Ibn Al-Haytham**



المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مستوى التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات تربية بغداد الرصافة الثلاث من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك التعرف على مستوى الدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية ثم ايجاد العلاقة الارتباطية بين التميز الاداري والدعم الوظيفي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كوسيلة للوصول الى نتائج البحث اما مجتمع البحث فقد كان اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية لمديريات تربية محافظة بغداد الرصافة الاولى والثانية والثالثة وكان عددهم (١٦٢٧) مدرساً اما عينة البحث فقد اختيرت بالأسلوب العشوائي وبنسبة (١٠٪) وكان عددهم (١٦٣) مدرساً، وقد الباحث مقياسين (التميز الاداري والذي تكون من (٢٢)فقرة ووضوح وكذلك سيكون مقياس (الدعم الوظيفي والذي سيتكون من ثلاث مجالات) وسيضع الباحث لكل مجال ست فقرات واصبح عدد (الفقرات ١٨ فقرة) واجرى الباحث كافة متطلبات بناء المقياس من الصدق وانواعه (الصدق الظاهري والصدق السايكو متري والثبات بنوعيه) حتى يصبح المقياسين جاهزين للتطبيق بصيغتهما النهائية ، وقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف بحثه مثل الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين . ومعامل ارتباط بيرسون ، وبعد استخراج النتائج تم وضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

Abstract

The research aims to identify the level of administrative excellence among the principals of governmental secondary schools in the three directorates of Baghdad-Rusafa Education from the point of view of faculty members, as well as to identify the level of functional support among secondary school principals and then find the correlation between administrative excellence and functional support from the point of view of members of the body. Teaching in secondary schools, and the researcher used the descriptive correlative approach as a means to reach the results of the research. As for the research community, it was the members of the teaching staff in the governmental secondary schools of the directorates of education of Baghdad Governorate, Rusafa, the first, the second, and the third, and their number was (1627) teachers. 10% of their number was (163) teachers, and the researcher set two scales (administrative excellence, which consisted of (22) paragraphs, as well as the scale (functional support, which will consist of three domains). The researcher met all the requirements for building the scale of validity and its types (apparent validity, psychometric validity, and stability in both types) until the two scales are ready for application in their final form. And Pearson's correlation coefficient, and after extracting the results, conclusions, recommendations and proposals were drawn up.

مشكلة البحث :

ان للمؤسسات التربوية دور مهم في الحياة التربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، لأنها تخرج موارد بشرية مهمة تمكنهم من ان يمارسوا دورهم في الحياة ، ولهذا يترتب على ادارات المدارس ان لا ينحصر دورها في مواجهة التغيرات الاجتماعي والثقافية والسياسية بل ينبغي ان تدرب الطلبة على مواجهة هذه التغيرات وان تعدهم كذلك في ان يواجهوا الصعاب عن طريق العلم والمعرفة ، لذلك وجب ايضا على ادارات المدارس التوجه والتطلع نحو المستقبل والاستجابة نحو للتطورات الحاصلة في مختلف انحاء العالم بالشكل الذي يساعد المؤسسة على النمو والاستقرار وذلك يحصل عن طريق التغيير في الاساليب التدريسية والادارية وتغيير الهيكل التنظيمي لتحقيق التميز الاداري (رؤوف ، ٢٠٢١ : ٢٦١) ، لقد اوصى تجمع الاكاديميين والنخب العلمية في مؤتمرهم التربوي الذي عقد في محافظة بغداد عام (٢٠١٨) والذي خرج بجملته من التوصيات ومنها : العمل على اعداد القيادات الادارية اعدادا يواكب التقدم والتغيير العلمي لمواجهة التحديات التربوية والاخلاقية بمهنية عالية لأنه حتما سوف يؤدي الى التميز الاداري وتنظيم العمل المدرسي ، واكثر ما اكد عليه المؤتمر الاستمرار بأجراء البحوث والدراسات في سبيل الوصول الى التميز الاداري والمنافسة مع هذا العالم المتسارع (تجمع الاكاديميين ، ٢٠١٨ : ٢١) .

ان مسألة تحقيق نجاحات داخل المؤسسة التعليمية يتمثل اكثر شيء في تعزيز الدعم الاداري ، فالدعم الاداري يمكن من ان يرفع من دافعية الانجاز ويحققه بالشكل المطلوب ومن ثم ومن خلال هذا الدعم التنظيم للمؤسسة التربوية ان نحقق الاهداف التربوية ، (اللوزي ، ٢٠١٢ : ٩٨) ويجب على الباحث هنا ان يذكر ان ادارات المدارس تعجز عن توفير الدعم التنظيمي او الاداري او التحفيز لمنتسبي المؤسسة بسبب وجود قصور في ادراك الادارات بفوائد هذه العملية بالنسبة للهيئة التدريسية او للطلبة وذلك بسبب عدم التدريب عليها او عدم ممارستها بالصورة المطلوبة ولهذا وجب التدريب عليها من خلال البحوث والدراسات العلمية وذلك في سبيل رفع كفاءتها (المؤتمر الوطني

للإصلاح التعليم في العراق ، ٢٠١٦) ، وكذلك ذكرت دراسة الفتلاوي على ضرورة تعزيز الدعم الاداري وبكافة المستويات من قبل الإدارات المدرسية لما لها من دور على مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية ، (الفتلاوي ، ٢٠١٥ : ١٦٤) وبعدما ذكر اعلاه وما ذكر في الدراسات السابقة والادبيات تولد لدى الباحث رؤيا وقناعة بمدى ما يسببه المتغيران من مشكلات اذا لم يبحث بهما ، لذلك عمد الى اجراء هذا البحث .

اهمية البحث :

يمكن ان نقول ان الادارة هي اهم نشاط انساني حيث انها ترتبط بحياة كل فرد وبحياة المجتمع سواء كان هذا المجتمع في المدرسة او اي مكان حيث ان بواسطتها ترتقي الامم وتتنقف الشعوب ، ولهذا اصبحت من الوظائف الاساسية في اي مجتمع .

تعد الادارة التربوية من العلوم التي تعتمد على المخرجات البشرية وتمتاز بديناميكيته المستمرة في الحياة بحيث تكون قادرة على مواكبة اي تغيير معرفي او تكنولوجي تقني وهي تسهم في التغيير الفاعل في الانجاز المميز في الاداء لذا اصبحت الادارة التربوية العمود الفقري لأي تقدم تشد اليه كل البلدان في العالم وتكون قادرة على التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين (العريفة ، ٢٠١٢ : ٢٧) ، لذلك فأن ما تعانيه المؤسسات التربوية من مشكلات نتيجة ابتعادها عن تطوير العملية الادارية والتي بدورها سببت تحديات تعيق تقدم عملها وتحد من سيطرتها على مجريات الاحداث ، كان سببا قد يكون اكثر شمولية ليكون دافعا قويا في اشياح حاجات المؤسسات والافراد في ان واحد ، والمقصود هنا التميز الاداري والذي يعد من اهم المدخلات الادارية الحديثة والذي دخل الى النظام العلمي التطبيقي في الادارة التربوية لما له من دور في رفع كفاءة العمل وجودته واتقانه (شحاذة ، ٢٠١٧ : ١٧٥) ، لذلك فأن على الادارات المدرسية ان تحقق التميز الاداري والذي يجعلها قادرة على الابداع في الاداء ، وبالتالي فأنها تتيح للموارد البشرية (تدريسين - طلبة - موظفين) المزيد من المعرفة والافادة من البرامج التطويرية والتي تعنى بالتميز (حسين ، ٢٠١٢ : ٢٥١) ، حيث اصبح التميز الاداري ضرورة حقيقية وحتمية واضحة لكل المدارس ولهذا يتطلب من ادارات

المدارس وضع خطط لتطبيق التميز الاداري ولا يأتي هذا الا من خلال مدير فاعل يسعى الى التميز في العمل الاداري المدرسي و الذي يستطيع من خلاله رؤية المستقبل وان يحوله الى واقع ملموس. (ابو ناصر ، ٢٠٠٨ : ١٧٢)

ان الدعم الاداري يولد احساسا كبيرا في الالتزام بالواجبات الوظيفية والتي تسهم بدرجة كبيرة برفع الاداء الوظيفي وكذلك العناية والاحترام اي ظهور الالتزام الوجداني اتجاه المدرسة التي يعمل بها ، هذا فضلا عن اهمية الدعم الوظيفي في اشباع الاحتياجات النفسية للمدرس حيث انه يزيد من اواصر الارتباط والتفاعل الذي يتكون بين اهداف المؤسسة واهداف المدرسة مما يجعل المدرس اكثر استقلالية في العمل ولذلك سيكون اداءهم اكثر كفاءة وفاعلية ((Mitchell , 2011 ; 274 . يتأثر الاداء بالدعم الاداري حيث يظهر ذلك جليا من خلال التوافق الذي يتكون بين الفرد وعمله بحيث تكبر قدراته وعلى وفق زيادة المهام الموكلة اليه ، هذا وتتأثر ايضا معتقدات العاملين بمدى تقدير ادارة المدرسة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم فهي تشمل الصداقة والاحترام والمحبة. (محسن ، ٢٠١٨ : ٤٥)

وتظهر اهمية البحث من خلال تسليط الضوء على متغيرين حديثين لم يسبق ان سلط الضوء عليهما معا ، كذلك يمكن للجهات التربوية ان تستند على نتائج البحث في تقييم عملها الاداري لأن اي تطبيق لا يستند على اسس علمية بحثية يعد عملا غير مجديا .

اهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على :

١- مستوى التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

٢- مستوى الدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

٣- العلاقة الارتباطية بين التميز الاداري والدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي ب :

١- الحدود البشرية : اعضاء الهيئة التدريسية للمدارس الثانوية في مديريات التربية (الرصافة الاولى - الرصافة الثانية - الرصافة الثالثة) .

٢- الحدود المكانية : المدارس الثانوية في محافظة بغداد الرصافة الاولى والرصافة الثانية والرصافة الثالثة .

٣- الحدود الزمنية : العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

٤- الحدود العلمية : التميز الاداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية .

تحديد المصطلحات :

وردت تعريفات عدة اختار الباحث منها :

التميز الاداري

١- درويش (٢٠١٥) :

هي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية من الاداء وتنفيذ للعمليات الادارية والتربوية والتعليمية في المدرسية بما ينتج عنه انجازات تتفوق عما يحققه عنه انجازات تتفوق عما يققها المدارس الاخرى .

(درويش ، ٢٠١٥ : ٣١) .

٢- الهلالات (٢٠١٨) :

الاداء الرفيع المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها وتتحقق عن طريقها اهداف المؤسسة التربوية في ظل عمل منظومة عمل يتوافر فيه الحد الامثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيه . (الهلالات ، ٢٠١٨ : ٢٧٢)

التعريف النظري : هي العملية التي بواسطتها يتم التحسين المستمر وذلك عن طريق الخطط الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيق الاهداف المنشودة .
التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على المقياس الذي اعد لهذا الى التعرف على التميز الاداري .
الدعم الوظيفي :

١- البكري (٢٠١٩):

هو ايجاد الشعور لدى المدرسين بأن المدرسة تساندهم وتعمل على زيادة الاهتمام بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب او الممارسة . (البكري ، ٢٠١٩ : ٢٥٣)
٢- الزوبعي (٢٠٢٠) : هو مساعدة المؤسسة للعاملين فيها لغرض الحصول على نتائج ايجابية للمدرسة وعلى التزام الموظفين في عملهم . (الزوبعي ، ٢٠٢٠ : ٣٨) .

٣- التعريف النظري : هي العلاقة الايجابية بين بين معاملة المؤسسة لموظفيها في العمل الاداري ومنجزاتهم الوظيفية .

٤- التعريف الاجرائي : هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على المقياس المعد لأغراض الدعم الوظيفي .

مدير المدرسة :

احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة على ان يكون حاصل على الشهادة الجامعية الاولية والمؤهل التربوي وأن يكون متفرغا للإدارة المدرسة .

(وزارة التخطيط ، ١٩٨٨ : قانون رقم ٢)

الفصل الثاني

الخلفية الادبية ودراسات السابقة

المبحث الاول : خلفية ادبية (التميز الاداري)

الاطار النظري :

نشأ مفهوم التميز الإداري للتعبير عن ما يجمع كل العناصر ومقومات بناء المدرسة ، والتي يحقق لها الامكانية والمؤهل في مواجهة التغييرات والعوامل الخارجية المحيطة بها وتكفل لها تحقيق التناسق والترابط بين مكوناتها لتحقيق الاهداف الموضوعية لها (بشيوه ٢٠١٣ : ٤٢) ، ويدل مفهوم التميز الإداري الى توفر الصفات الايجابية في المؤسسة لتجعلها تختلف عن المؤسسات الاخرى اختلافا ايجابيا من حيث معايير الاداء او نوع المخرجات مقاسة وفق معايير الايزو العالمية المعتمدة والتي تدفعها لتحقيق مزيد من التميز الإداري ، (جاد الرب ، ٢٠١٥ : ٤٧) لذا يمكن ان نوضح مفهوم التميز الإداري بأنه نوع من الابداع والتفوق المؤسسي والذي يمكن ان يحقق مستويات عالية من الاداء والتي يمكن بواسطتها من تحقيق نتائج اعلى مما يحققه المنافسون وفي نفس الوقت يمكن رضى للعاملين في المؤسسة (السلمي ٢٠١٢ : ٦٥) ، كما وذكر الدويري (٢٠١٦) بأن التميز الإداري هو مجموعة من القواعد والاساليب التي تستخدمها المؤسسة للموازنة بين اهدافها واهداف العاملين فيها من جهة وبين اهداف المؤسسات الاخرى في سبيل تحقيق التفوق عليها (الدويري ، ٢٠١٦ : ١٤٢) ، هذا ويمكن ان يوضحها الباحث بأنها الاداء الرفيع المستوى والذي تتوفر فيه معايير الجودة وتحقق عن طريقه المؤسسة اهدافها نوعا وكما .

مداخل التميز الإداري

يوجد عدة مفاهيم تدخل او تندرج تحت مفهوم التميز الإداري سيوضحها الباحث هنا بإيجاز :

١- ادارة الجودة الشاملة :

ان التميز الإداري هو نتاج سلسلة مراحل وخطوات ثابتة نحو مسار محدد مسبقا والوصول اليه يقاس وفق معايير واضحة يمكن تمييزها عن غيرها في امكانياتها على تحقيق تلك المعايير والتي تسمى معايير الجودة الشاملة وهذا ما يوضح العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتميز الإداري حيث انهما يتداخلان فيما بينهما ، كما ان كل

منها يصب في مصلحة الاخر حتى تتمكن من استثمار امكانيات المؤسسة لتحقيق
الكبر قدر من الجودة المتميزة . (شحاذة ، ٢٠١٧ : ١٧٤)
٢- اعادة الهندسة :

ان اعادة الهندسة تهدف الى التخلص من الروتين وتخفيض كلفة الاداء وتحويل عمل
الافراد من الاعمال الادارية الرتيبة مثل الرقابة والاشراف الى عمل في صلاحيات
وتحمل المسؤولية الجماعية والجودة العالية في العمل وهذا ما يصب في مصلحة اعادة
الهندسة الادارية والتميز الاداري وخاصة تحقيق الخدمة العالية المتميزة .
(عقيلي ، ٢٠١١ : ٦٧)

٣- الموارد البشرية :

ان الهدف الاول لأي مؤسسة هو تحقيق تنمية عالية للمؤسسة وفي نفس الوقت اقامة
علاقات انسانية تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق التميز الاداري عن طريق تحفيز
العاملين واشباع حاجاتهم ، لذلك تعتبر الموارد البشرية افضل استثمار لتحقيق التميز
الاداري . (حداد ، ٢٠١٧ : ١٧٥) .

٤- الادارة الاستراتيجية :

تتمثل الادارة الاستراتيجية بمنظومة من العمليات الادارية المتكاملة ذات العلاقة بتحليل
عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك تحليل ادائها في سبيل صياغة اداء استراتيجي
مناسب يمكن من خلاله تحقيق الخطط الاستراتيجية والسيطرة على كافة المتغيرات التي
قد تدخل اثناء التنفيذ في سبيل تحقيق التميز الاداري . (Rishi , 2009 : 87)

معوقات التميز الاداري :

ان من اهم الاسباب التي تعيق تطبيق التميز الاداري هي :

١- نمط القيادة المؤثرة في العاملين : ان عدم وجود قيادة تتسم بالتشارك في اتخاذ
القرارات او القيادة التي لا تتخذ من العلاقات الانسانية عاملا للوصول الى التميز الاداري
هي الادارة المعيقة لتحقيق هذا التميز لانها ستخلق فجوه كبيرة بينها وبين العاملين في
المؤسسة .

٢- الاختيار الامثل للعاملين ان وجود عاملين غير مدربين على العمل بصورة جيدة او التي تنقصهم كفاءة العمل سيكونون عاملا مؤثرا ومكونا لعدم حدوث التميز الاداري في المؤسسة .

٣- الهيكل التنظيمي :

ان يكون هيكل تنظيمي منظم ومرتب على وفق اهداف المؤسسة والذي يقوم على تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وفق المهام والكفاءات والتخصص وفق نظام اداري مخطط له سينعكس ايجابيا على المؤسسة وبعكس ذلك سيكون الهيكل التنظيمي هو السبب في افشال المؤسسة ويكون السبب في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى اليها المؤسسة .
(العمارين ، ٢٠١٨ : ٣١)

الدعم الاداري :

مفهوم الدعم الاداري :

يعتمد الدعم الاداري الى مدى اعتقاد الموظفين بأن مؤسساتهم التي يشتغلون فيها تقدر اسهاماتهم وتهتم بتلبية حاجاتهم ، فكل موظف لما يقدم مجهود معين فإنه يتوقع ان يحصل على دعم بغض النظر عن زمان الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به العمل والمجهود المبذول ومقدار المنفعة المتبادلة التي يمكن ان تحدث بين الموظفين والمؤسسة ، وكل فكرة الموظفين ان هذا العمل هو للمؤسسة ويجب ان يؤديه ولذلك يجب على المؤسسة ان لا تتعامل بشكل سلبي معه فهذا الشعور يمكن ان نسميه الولاء اتجاه المانح الا هو المؤسسة .

ان الموظف يرتبط بالمؤسسة بعلاقات معينة يمكن ان يطلق عليها علاقات تبادلية ، وبالرغم من كثرة العلاقات التبادلية في المؤسسة الا ان علاقة الموظف في المؤسسة تعد من اهم العلاقات التبادلية وهي السائدة داخل بيئة العمل (العرضي ، ٢٠٠٨ : ٥٦) ، ويجب على الباحث ان يذكر هنا ان ادراكات الموظفين اتجاه الدعم الاداري تختلف من موظف الى اخر ضمن البيئة التنظيمية الواحدة ، وكذلك احساس الموظف يختلف من شخص الى اخر حول مدى إمكانية المؤسسة في تقديم الدعم الاداري الى

منتسبها وبالتالي مدى تقديم التسهيلات او التشجيع او مشاركتهم في اتخاذ القرار ، فعندما يتحسن مستوى الدعم الاداري لدى اعضاء الهيئة التدريسية فإنه سيتولد لديهم ايمان قوي بأن المدير على استعداد لمكافأتهم عما يبذلونه من مجهود في العمل ، وفي نفس الوقت لديها القدرة على مد يد العون لهم والاعتراف بمساهماتهم في تطوير العمل وبيئته وتحسين احوالهم الوظيفية قدر الامكان عندها سيلتزم اعضاء الهيئة التدريسية امام انفسهم بتقديم المساعدة للمدرسة التي يعملون فيها وتحقيق الاهداف العامة للمدرسة. (loci , 2015 ; 57)

دور الدعم في العمل الاداري :

يلعب الدعم دورا بارزا في الفكر الاداري حيث انه يقدم تفسيراً للعلاقة بين المؤسسة وموظفين العاملين في المؤسسة من حيث مواقفهم ومسؤولياتهم اتجاه الموظفين حيث ان الدعم الاداري له دور كبير في دفع المنتسبين نحو العمل بإخلاص وتقاني ورفع مستوى الانجاز وتعزيز الثقة ، ولهذا يتوقع الموظفون التعامل بالمثل من قبل المؤسسة لهم ، وان الدعم الاداري يولد شعورا كبيرا لدى الموظفين بحب المؤسسة مما يدفعه بالالتزام بالعمل بطريقة تسهم برفع اداء الموظفين بحيث سيترسخ في ذهن الموظفين ان المؤسسة تدعم الاداء الجيد ولهذا يعمل الدعم الاداري على تعزيز مستويات الاداء الجيد (شاهين ، ٢٠١٨ : ٦٧) ، وكذلك للدعم الاداري دورا بارزا في زرع الثقة بين اطراف العمل اي بين الموظفين انفسهم وكذلك بين الموظفين وقيادة المدارس (مدير المدرسة) وهذه الثقة تستند الى العطاء المتبادل ويولد جو من الاحترام المتبادل واحساس الموظف بمكانته واحترامه وهذا ما يزيد من دافعية الإنجاز (عبد السلام ، ٢٠١٥ : ٨٧) .

اهداف الدعم الاداري :

يمكن ذكر الاهداف الاتية للدعم الاداري والتي هي:

١- تعزيز القيم التنظيمية الايجابية :

يلتزم الموظفون بضرورة خدمة المؤسسة اذا كان هناك احترام متبادل وتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل ، وعلى وفق هذا المبدأ تعزز القيم التنظيمية الايجابية لقاء اهتمام المؤسسة بهم ورعايتهم لهم بنفس مستوى خدمتهم وتعاملهم معها في تحقيق اهدافها .

٢- احداث بعض الاثار الايجابية :

يزيد الدعم الاداري العادل والجيد من تكوين عدد من ردود الفعل الايجابية نحو وظائفهم مثل : زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الحالة المزاجية للموظف ومن ثم تقليل من احتمال حدوث اخطاء العمل ويحسن من الشعور الثقة اتجاه رؤساء العمل وزملاء انفسهم .

٣- الانخراط الوظيفي :

هو زيادة اندماج الموظف بعمله وينصب كل اهتمامه في مهام وظيفته مما يؤدي الى زيادة الدعم الاداري وهذا ما يزيد من فاعلية الموظف في اداءه لمهامه .

٤- تقليل مستوى ضغط العمل :

يساعد الدعم الاداري في التقليل من تدني ردود الفعل السلبية داخل بيئة العمل ، مما يسهم في التقليل من الضغوط والصراعات بين ادارة المدرسة من جهة وبين التدريسين من ناحية اخرى ومن جهة ثانية بين التدريسين انفسهم ز

٥- زيادة رغبة البقاء في المؤسسة :

ان وجود مستوى جيد من الدعم الاداري يزيد من فرص بقاء التدريسين في المدرسة ، وقد يرجع ذلك الى المعاملة الجيدة من قبل ادارة المؤسسة بعد تحقيق العدالة التنظيمية واشراك الموظف في عملية صنع القرار . (الفاعوري ، ٢٠١١ : ٢٣١)

تأثيرات الدعم الاداري :

يؤثر الدعم الاداري على تصرفات وطرائق تفكير وسلوكيات التدريسين من كافة النواحي وحتى له تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ويظهر هذا التأثير بصورة جلييلة في :

١- تأثيره في انماط القيادة :

ان عملية التقييم تتأثر بشكل واسع بالانطباعات المتكونة لديهم حول القائد ان كان جيدا ام غير جيد ، فعندما يريد المدير ان يتخذ قرارا حول مشكلة ما فإن التدريسين سيأخذون انطبعا عنه في انه غير جيد عندما يكون القرار غير صائب والعكس بالعكس .

٢- تأثيره في تقويم الاداء :

ان كانت عملية التقويم غير صحيحة من قبل المدير فهذا التقويم سوف يؤثر على دافعية الموظف في انجازه لعمله ، وهذا سيؤثر في ولائه للمؤسسة .

٣- تأثيره في دافعية الانجاز :

عندما يشعر الموظف بقله دعم للعمل من المدير فإن هذا الشعور سيؤثر سلبا على دافعية الموظف للعمل ويقلل من مستوى نشاطه مما ينعكس ذلك على قلة دافعيته للعمل .

(شاهين ، ٢٠١٨ : ٤٥)

دراسات سابقة :

هناك دراسات عدة اختار الباحث منها :

التميز الاداري

١- الحية (٢٠١٥)

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم اجريت الدراسة في مقاطعة غزة

يهدف البحث الى التعرف على مستوى الادارة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية ، وكذلك التعرف على مستوى التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية ، والهدف الثالث هو التعرف على العلاقة الارتباطية بين الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ، اما مجتمع البحث فتكون من مديري المدارس الثانوية ، وعدد العينة تكون من (١٣١) مدير ومديرة ، وقد بنى الباحث مقياسين اولهما لقياس الادارة الاستراتيجية والثانية لقياس التميز الاداري ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فكانت اختبار الفا كرون باخ ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، معامل ارتباط بيرسون ، اما النتائج فكانت ان مستوى ممارسة الادارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية فكانت جيدة جدا ، اما درجة التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة فكان جيد جدا ، هناك علاقة ارتباطية حيدة جدا بين الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية . (الحية ، ٢٠١٥ : ٢)

٢- الشوا (٢٠١٦)

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوربي وسبل تطورها .

يهدف البحث الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة للإدارة التميز وفق الانموذج الاوربي من وجهة نظر المعلمين . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من جميع التدريسيين في المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة ، واخذت عينة عشوائية من المجتمع مقدارها (٤٧٦) هذا وقد بنى الباحث مقياسا لقياس ادارة التميز الاداري اما الوسائل الاحصائية التي استخدمت فكانت معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، الوسط الحسابي ، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة مديري

المدارس لإدارة التميز الاداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية كانت جيد جدا .
(الشوا ، ٢٠١٦ : ٢)

الدعم الوظيفي :

١- دراسة انس (٢٠١٢)

تأثير الدعم التنظيمي والعدالة على الالتزام التنظيمي ومعدل ترك العمل

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في الرضا والالتزام التنظيمي ومعدلات ترك العمل لدى الاكاديميين في الجامعات التركية ، وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي كوسيلة للوصول الى نتائج البحث ، حيث تكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية وقد استخدمت العينة بالأسلوب الطبقي العشوائي ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فكانت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والاختبار التائي لعينة واحدة ومعامل اختبار بيرسون والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الانحدار الخيطي البسيط ، وقد توصلت نتائج البحث الى ان الدعم التنظيمي له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي . (انس ، ٢٠١٢)

٢- دراسة الفتلاوي (٢٠١٣)

التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز / بحث تحليلي في جامعة الكوفة .

هدف البحث الى التعرف على الى التعرف على تصورات العاملين في جامعة الكوفة عن مستوى الدعم التنظيمي الموجه نحو الجامعة حيث تكون مجتمع البحث من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة وقد استخدمت العينة العشوائية اما منهج البحث فقد استخدم المنهج شبه تجريبي للوصول الى نتائج البحث ، اما الوسائل الاحصائية المستخدمة فكانت معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، الانحدار المتوسط البسيط ، اما اهم النتائج التي توصل اليها الباحث فكانت انه توجد تصورات واسعة عن الدعم الاداري لدى القيادات الادارية في جامعة الكوفة . (الفتلاوي ، ٢٠١٣)

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

يسعى الباحث في هذا الفصل لتحقيق منهج البحث الذي سيتبع لتحقيق اهداف البحث والذي يتضمن وصفا لمجتمع البحث واختيار العينة وتحديد الخطوات التي اتبعت في بناء اداتي البحث وكذلك التعرف على الوسائل الاحصائية المتبعة .

منهج البحث

سيعتمد الباحث في تحقيق اجراءات بحثه على المنهج الوصفي الارتباطي ، حيث ان هذا المنهج هو المنهج الاكثر انتشارا لوصف الظاهرة المراد قياسها ، كما ويعطي تصورا كاملا عن كيفية جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها ووصفها وصفا دقيقا (الجابري ، ٢٠١١ : ٢٦٢) .

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد في المديریات العامة لتربية الرصافة عددهم (١٦٢٧) للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) ، وهنا لا بد من ان يوصف مجتمع البحث وصفا دقيقا لان لكل بحث اوصافه وخصائصه التي يمكن ان تميزه عن غيره من المجتمعات الاخرى (محمد ، ٢٠٠٩ : ٦٨) والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاهلية في المديریات العامة لترايبات بغداد الرصافة الثالث

العدد	عدد المدارس الثانوية الاهلية في مديريةية
٥٢٨	تربية بغداد الرصافة الاولى
١٠٦٢	تربية بغداد الرصافة الثانية
٣٧	تربية بغداد الرصافة الثالثة
١٦٢٧	المجموع

عينة البحث

لعل من اهم الخطوات التي يجب ان تتبع هي اختيار العينة وسبل اتباعها ولأي بحث كان ، لأنه يكون من الصعوبة اجراء بحث على المجتمع ككل ، هنا يجب ان تكون العينة تمثل المجتمع بصورة دقيقة (الخرابشة ، ٢٠٠٧ : ١١٦) ، لذلك تم اختيار العينة بالأسلوب العشوائي وبنسبة (١٠٪) من المجتمع الكلي حيث اصبح عدد افراد العينة (١٦٣) عضو هيئة تدريسية والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

عينة البحث لأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية في محافظة بغداد

الرصافة

اسم المديریات	العينة
مديريات بغداد التربية الثلاث في الرصافة	١٦٣

اداتا البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التميز الاداري وعلاقته بالدعم الاداري لدى مديري المدارس الثانوية ، ولأجل ذلك تم بناء مقياسين ، لان المقياس يعد انسب وسيلة للوصول الى الهدف وهي ايضا تعد من الوسائل الشائعة للوصول للحقائق وفي تجميع البيانات عند كتابة في البحوث التربوية وفي الظروف المناسبة والتي هي :

١- ان يحدد الباحث الهدف من المقياسين : فالمقياس الاول هنا يهدف الى قياس التميز الاداري ، اما المقياس الثاني فيهدف الى قياس الدعم الوظيفي لدى مديري المدارس .

٢- ان يتم تحديد محتوى كل مقياس من المقياسين : فالمقياس التميز الاداري تكون من (٢٢) فقرة ، اما المقياس الثاني فإنه يقيس الدعم الوظيفي ويتكون من ثلاث مجالات هي (العدالة التنظيمية - سلوك القائد المساند للمرؤوسين - المشاركة باتخاذ القرار)

ووضع في المجال الاول ست فقرات وفي المجال الثاني كذلك ست فقرات وفي المجال الثالث ستة فقرات ايضا وبهذا يكون مجموع فقرات الدعم الوظيفي (١٨) فقرة لمقياس .
٣- تحديد مفهوم المقياسين (التميز الاداري - الدعم الوظيفي) : وتم وضع لكل منهما تعريفا والذي يناسب ما يريد الباحث ان يقيس وقد وضع على الصفحة الاولى لكل من المقياسين .

٤- صياغة الفقرات : تم صياغة الفقرات بصيغة الفعل المضارع والتي تقيس اراء اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية بمدير المدرسة .

٥- تصحيح الفقرات : لقد اختيرت البدائل الاتية لقياس مدى توافر الخصيصة بمديري المدارس الثانوية الحكومية وهي (تتوافر بدرجة كبيرة جدا - تتوافر بدرجة كبير - تتوافر بدرجة متوسطة - تتوافر بدرجة قليلة - لا تتوافر) ووضع امامها الدرجات الاتية (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) .

٦- مصادر بناء المقياسين :

١- الاطلاع على الادبيات والدراسات والبحوث والتي درست الخاصيتين المراد بحثهما .

ب - استشارة عدد من الزملاء التدريسين فيما يخص بتخصص الادارة التربوية والقياس والتقويم .

التحليل المنطقي للفقرات

صدق المقياس

ان التحليل المنطقي للفقرات يعد اول واهم خطوة حتى يتبين الباحث من ان جميع فقرات المقياسين صالحتين وذلك من خلال اطلاع مجموعة من الخبراء على فقرات المقياس ، لقياس الخاصية التي وضع المقياس من اجل قياسها (Able , 1972 ; 372) ، ويقصد بالصدق هنا هو التعرف على مدى تمثيل المقياس للخاصية المراد قياسها (ربيع ، ١٩٩٤ : ٣١٨) ، وتم التحقق من هذا النوع من الصدق بعد ان عرض الباحث المقياسين على (١١) من الخبراء ، وقد اتفق الخبراء على صيغة الفقرات بالنسبة

للمتغير الاول وكذلك صيغة المجالات والفقرات بالنسبة للمتغير الثاني في انها تمثل ما اعدت من اجل قياسه وصلة نسبة الاتفاق على (٩١٪) منهم رغم ان الاديبيات تجيز نسبة الاتفاق (٨٠٪) كافية ولهذا فإن الفقرات والمجالات في هذه الحالة تعد صالحة

حساب القوة التمييزية للفقرات

لأجل استخراج القوة التمييزية لفقرات المقياسين التميز الاداري وايضا الدعم الوظيفي استخدم الباحث تحليل عينة تحليل ساكو مترية مقدارها (١٢٠) عضو هيئة تدريسية ومن خارج عينة البحث (اعتمد الباحث على هذا العدد من العينة لأنه لم تسقط اي فقرة في الصدق الظاهري ولهذا فإن الباحث يكون غير ملزم بأن يأخذ عشرة من العينة امام كل فقرة) ، وان اعتماد نسبة (٢٧٪) عليا و(٢٧٪) دنيا واجراء المقارنة بينهما للحصول على اعلى نسبة تمييز ، وكذلك يمكن ان نحصل على نسبة تباين ممكنة ، ولهذا سيستخدم الباحث (٣٢) مدرسامن حصلوا على اعلى درجات و(٣٢) مدرسامن حصلوا على ادنى درجات ، ثم تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا وكذلك للمجموعة الدنيا وللمقياسين وبصورة مستقلة واحد عن الاخر، وتم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وقد تين ان جميع الفقرات وللمقياسين مميزة ودالة احصائيا وبمقارنة القيمة التائية مع القيمة الجدولية والتي تساوي (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٦٢) ، والجدول (٣) و (٤) يوضح ذلك .

جدول (٣)

يوضح القوة التمييزية لفقرات مقياس التميز الاداري

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٠,٥٦٤	٠,٣٤٣	٢,٦٨٨	٠,٥٦٣	٤,٩٤٥	١
١١,٤٦٣	٠,٦٥٣	٢,٩٠٥	٠,٤٣٦	٤,٦٥١	٢
٨,٦٧٤	٠,٢٥١	٣,٣٦٦	٠,٨٧٥	٤,٠٦٣	٣
٧,٩٤٦	٠,٨٦٥	٢,٩٨١	٠,٤٦٩	٤,٦٥٦	٤
١١,٨٥٦	٠,٤٩٢	٢,٤٥٧	٠,٢٧٧	٤,٣٤٦	٥
٨,٩٥٦	٠,٥٥١	٢,٨٩٥	٠,٧٩٥	٤,٤٥٥	٦
١٠,٧٤٤	٠,٨٦٩	٢,٢١٩	٠,٤٥٢	٤,٨٤٥	٧
٩,٨٥٦	٠,١٣٣	٣,٧٨٢	٠,٠٩٨	٤,٧٦٢	٨
١١,٨٥٦	٠,٨٧٠	٣,٦٥١	٠,٦٥٥	٤,٤٩٥	٩
٧,٨٤٥	٠,٨٦٠	٢,٣٢٩	٠,٤١٥	٤,٦٢٦	١٠
٨,٩٠٦	٠,٦٤٦	٣,٨٥٢	٠,٥٨٥	٤,٩٠٤	١١
١٠,٨٩٥	٠,٨٧٦	٢,٩٥٤	٠,٩٠٨	٤,٥٨١	١٢
٧,٨٩٣	٠,٨٣١	٢,٦٧٥	٠,٣٦٧	٤,٤٣٥	١٣
٩,٣٤٢	٠,٩٨٦	٢,٩٠١	٠,٨٠٣	٤,٦٠١	١٤
٧,٥٦٩	٠,٨٥٩	٣,٦٤٤	٠,٣٥٤	٤,٤٨٣	١٥
١١,٨٤٦	٠,٧٦٦	٢,٣٦١	٠,٥١٩	٤,٥٣٧	١٦
١٠,٩٨٦	٠,٣٤٣	٢,٨٤٤	٠,٦٦٨	٤,٠٥٣	١٧
٩,٧٨٥	٠,٨٨٢	٣,٨٧٥	٠,٠٥٤	٤,٩٤٩	١٨
١١,٨٥٦	٠,٨٥٦	٢,٨٩٥	٠,٥٧٤	٤,٦٧٣	١٩
٩,٦٧٤	٠,٧٨٥	٢,٦٦٨	٠,٤٨٨	٤,٣٨٨	٢٠
١٠,٥٦٣	٠,٥٦٣	٢,٥٦٣	٠,٦٢٣	٤,٩٥٦	٢١
٨,٥٦٣	٠,٥٥٧	٢,٥٦٣	٠,٩٦٧	٤,٥٦٢	٢٢

جدول (٤)

يوضح القوة التمييزية لفقرات مقياس الدعم الوظيفي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٠,٦٧٤	٠,٧٦٨	٢,٥٤٦	٠,٦٥٤	٤,٦٧٤	١
٩,٦٥٧	٠,٥٤٨	٢,٥٨٦	٠,٩٨٢	٤,٥٦٦	٢
٨,٥٦٣	٠,٤٣٥	٢,٣٧٨	٠,٥٧٥	٤,٩٠١	٣
١١,٦٤٥	٠,٩٠٤	٢,٨٨٢	٠,٣٩١	٤,٥٦٢	٤
٧,٦٥٧	٠,٥٥٢	٢,٢٦٠	٠,٩٣٣	٤,٣٦٢	٥
١١,٦٠٩	٠,٧٨٣	٣,٨٧١	٠,٩٥٤	٤,٤٨٩	٦
٧,٩٥٦	٠,٨٨٤	٢,٩٩٤	٠,٠٤٤	٤,٨٧٢	٧
١٠,٦٧٤	٠,٦٩١	٢,٣٧٨	٠,٩٩١	٤,٣٤٣	٨
٨,٦٧٨	٠,٥٤٣	٢,٩٦٧	٠,٧٦٦	٤,٦٣٢	٩
١١,٨٩٦	٠,٩٠٥	٣,٨٧٤	٠,٩٥٤	٤,٠٩٥	١٠
١٠,٩٦٦	٠,٦٤١	٣,٣٧١	٠,٦٩٤	٤,٧٦٣	١١
٩,٦٧٥	٠,٤٣٥	٢,٩٨٤	٠,٩٨٠	٤,٥٧١	١٢
٧,٥٦٣	٠,٨٧١	٢,٨٧٩	٠,٨٧٧	٤,٣٤٠	١٣
٨,٨٩٦	٠,٥٦١	٢,٦٨٧	٠,٨٤٧	٤,٩٨٥	١٤
١١,٨٩٦	٠,٦٥٤	٢,٠٨١	٠,٩٠١	٤,٩٧٩	١٥
٨,٧٦٩	٠,٤٧٦	٢,٥٤١	٠,٨٥٩	٤,٨٧١	١٦
١٠,٦٨٧	٠,٥٥٥	٢,٩٧٥	٠,٦٧٥	٤,٦٧٩	١٧
٩,٥٦٤	٠,٦٨٨	٢,٥٦٠	٠,٥٤٦	٤,٤٦١	١٨

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

يستخدم أسلوب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس لحساب الاتساق الداخلي ل فقرات المقياس ، وهو نوع من الصدق الساكو متري اذ يقدم هذا الاسلوب مقياسا متجانسا من حيث نوع الخصيصة التي يراد قياسها ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس ، اذ تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,١١٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦٢) وللمقياسين ، وهذا مؤشر من ان المقياس يعد صادقا والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

يوضح معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التميز الاداري

رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
١	٠,٦٥٣	١٢	٠,٨٦٤
٢	٠,٤٧٣	١٣	٠,٩٤٨
٣	٠,٩٥٩	١٤	٠,٨٠٣
٤	٠,٤٧٨	١٥	٠,٧٣١
٥	٠,٦١٦	١٦	٠,٩٥٥
٦	٠,٧٧١	١٧	٠,٧٢٦
٧	٠,٦٤٥	١٨	٠,٨٨٤
٨	٠,٧٢٤	١٩	٠,٢٥٣
٩	٠,٩٨٣	٢٠	٠,٩٠٦
١٠	٠,٤٨٣	٢١	٠,٧٨٤
١١	٠,٨٨٥	٢٢	٠,٨٨١

جدول (٦)

يوضح معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الدعم التنظيمي

رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
١	٠,٦٧٤	١٠	٠,٥٤٣
٢	٠,٥٤٢	١١	٠,٦٤٩
٣	٠,٣٦٩	١٢	٠,٨٨٣
٤	٠,٨٠٣	١٣	٠,٣٤٨
٥	٠,٦٥٩	١٤	٠,٠٩٢
٦	٠,٥٥١	١٥	٠,٨٦٤
٧	٠,٥٢٥	١٦	٠,٩٥٤
٨	٠,٨٤٤	١٧	٠,٣٧٨
٩	٠,٦٨٣	١٨	٠,٤٧١

ثبات المقياس

لاستكمال الخصائص السيكو مترية للمقياسين ، فقد عمد الباحث لاستخراج ثبات المقياسين ، لان معامل الثبات يبين للباحث التباين الحقيقي للمقياس ، ولهذا تم استخدام عينة عشوائية من خارج عينة البحث وكان عددها (٤٠) مدرساً.

طريقة الاختبار واعادة الاختبار

ان فكرة الاختبار واعادة الاختبار تقوم على اساس ان يطبق الباحث المقياسين الى عينة الثبات والتي عددها (٤٠) مدرسات ثم بعد مدة اسبوعين اعيد توزيع المقياسين على نفس المجموعة وباستعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين اتضح ان معامل الثبات لمقياس التطوير المنظمي (٠,٨٤) ، ومعامل الثبات لمقياس التخطيط الاستراتيجي (٠,٨٥) لذلك فهاتين الدرجتين يمكن الوثوق بهما والجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧)

قيم معامل الثبات لمقياسي التميز الاداري والدعم التنظيمي

المتغير	قيم معامل الثبات
التميز الاداري	٠,٨٤
الدعم التنظيمي	٠,٨٥

وصف المقياسين بصيغتهما النهائية

يتكون مقياس التميز الاداري من (٢٢) فقرة ، اما مقياس الدعم الوظيفي فيتكون من ثلاث مجالات (العدالة التنظيمية - سلوك القائد المساند للمرؤوسين - المشاركة في اتخاذ القرار) ويتكون كل مجال من (٦) فقرات وبهذا يكون عدد فقرات المقياس يتكون من (١٨) فقرة ، وبهذا فإن المتوسط الفرضي للمقياس الاول (التميز الاداري) (٦٦) و اعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (١١٠) و اقل درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (٢٢) ، علما ان البدائل في المقياسين هي (تتوافر بدرجة كبيرة جدا - تتوافر بدرجة كبيرة - تتوافر بدرجة متوسطة - تتوافر بدرجة قليلة - لا تتوافر) اما بالنسبة لمتغير الدعم الوظيفي فإن اعلى درجة ممكن ان يحصل عليها المستجيب هي (٩٠) و اقل درجة يمكن ان يحصل عليها هي (١٨) اما المتوسط الفرضي فهو (٥٤) .

اجراءات التطبيق

بعد ان انتهى الباحث اجراءات اعداد المقياسين وبعد ان تم استخراج الصدق بأنواعه وكذلك الثبات للمقياسين اصبح المقياسين جاهزين للتطبيق ، حيث تم التطبيق وتوزيع المقياسين على عينة البحث ، واستمرت عملية التطبيق من ١١ / ١٢ / ٢٠٢٢ ولغاية ٢١ / ١ / ٢٠٢٣ .

الوسائل الاحصائية

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه والتي هي :
الوسائط الحسابية - الانحراف المعياري - الاختبار التائي - معامل ارتباط بيرسون

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

سيستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل اليها بعد توزيعه لمقياسي البحث ثم سيقوم بتفسيرها بالاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة .

الهدف الاول : مستوى التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

لغرض تحقيق الهدف الاول تم احتساب الوسط الحسابي لمقياس التميز الاداري فبلغ (٥٦,٩٥٦) وبانحراف معياري مقداره (٨,٩٥٦) وتم احتساب دلالة الفروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦٦) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٢,٩٠١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٦٢) والجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على مستوى التميز الاداري لدى مديري

المدارس الثانوية

الحكم	مستوى الدلالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة
		الجدولية	المحسوبة				
دالة لصالح الوسط الحسابي	٠,٠٥	١,٩٦	١٢,٩٠١	٦٦	٨,٩٥٦	٥٦,٩٥٦	١٦٣

يتضح ومن خلال الجدول اعلاه بأن هناك فرق بين متوسط درجات العينة والوسط الفرضي ولصالح متوسط درجات العينة ويعني ذلك لصالح اعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك فإن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية فهذا يعني ان التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد (الرصافة) كان مستواه جيد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، ومن خلال هذه النتيجة تظهر لنا حالة التفوق الذي يحققه مديري الدارس الثانوية وذلك من خلال ادخال الاساليب والتقنيات العلمية

والتعليمية الحديثة والتي تساعدهم على تحقيق اهداف المدارس وكذلك تمكنوا من تحقيق رغبات معيتمهم من اعضاء الهيئة التدريسية ولهذا نرى تمكنهم من تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي من خلال تحقيق التميز الاداري ، وكذلك سعي مديري المدارس في تحقيق الابداع الاداري والتفوق المؤسسي والذي ساعد المدارس بدورها ان تحقق مستويات غير عادية في الاداء وفي تنفيذ التعليمات الوظيفية الادارية كل ذلك اسهم في تحقيق التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات تربية محافظة بغداد الرصافة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحية ودراسة الشوا .

الهدف الثاني - مستوى الدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الدعم الوظيفي ، لهذا بلغ الوسط الحسابي (٣٣,٧٥٤) وكان الانحراف المعياري مقداره (١١,٢٠٩) وعند مقداره بالمتوسط الفرضي والبالغ (٥٤) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة والذي بلغت قيمته التائية المحسوبة (٢٣,٠٨٥) والتي هي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٦٢) وكما موضح في الجدول (٩) .

جدول (٩)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على مستوى الدعم الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية

الحكم	مستوى الدلالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة
		الجدولية	المحسوبة				
لصالح العينة	٠,٠٥	١,٩٦	٢٣,٠٨٥	٥٤	١١,٢٠٩	٣٣,٧٥٤	١٦٣

تشير النتيجة وكما مبين في الجدول اعلاه الى ان هناك فروق داله احصائيا بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي وكانت النتيجة لصالح متوسط درجات العينة ويعني ذلك لصالح اعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك ان القيمة التائية المحسوبة اكبر من

القيمة التائية الجدولية ، وهذا يدل على ان مديري المدرس الثانوي في جانب الرصافة في محافظة بغداد لديهم دعم وظيفي وبمستوى جيد حسب رأي اعضاء الهيئة التدريسية .

ان اعتقاد اعضاء الهيئة التدريسية بأن مدارسهم التي يدرسون فيها تقدر اسهاماتهم وتهتم بتلبية حاجاتهم فأنها بالتالي تقدم لهم الدعم الوظيفي وهذا يتحقق من خلال المنفعة المتبادلة التي تقوم على اساس ان الافراد يجب ان يساعدوا من يساعدهم ولهذا نرى ان المؤسسة تدعمهم وتحقق حاجاتهم ، وكذلك ان نوعية العلاقة المتبادلة التي تحدث بين التدريسين ومديري المدارس يترتب عليها الكثير من النتائج التي تؤثر على دافعية العمل لدى اعضاء الهيئة التدريسية ، ويتجسد الدعم الوظيفي من حيث الاهتمام به وتقديره مما يدفعه للعمل ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة انس ودراسة الفتلاوي .

الهدف الثالث : العلاقة الارتباطية بين التميز الاداري والدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة بين التميز الاداري الدعم الوظيفي (٠,٥٤٩) حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة لدلالة معامل الارتباط (٨,٨٣٧) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٦١) وكما موضح في الجدول (١٠)

جدول (١٠)

نتائج الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين التميز الاداري والدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكم	مستوى الدلالة	القيمة التائية		معامل الارتباط المحسوب	العينة
		الجدولية	المحسوبة		
دالة	٠,٠٥	١,٩٦	٨,٨٣٧	٠,٥٤٩	١٦٣

ومن خلال هذه النتيجة يظهر لنا العلاقة الارتباطية بين متغيري التميز الاداري والدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية هي علاقة ارتباطية موجبة وبصورة عامة هي علاقه بمستوى جيد جدا ويظهر من النتيجة ان كلا المتغيرين يعملان معا في سبيل تطوير المؤسسة التربوية ولهذا نلاحظ ان مديري المدارس الثانوية يأخذون بهما بصورة جدية وبشكل مدروس في سعيهم لتمييز مدارسهم ودعم اعضاء الهيئة التدريسية من اجل تحسين مخرجات القسم العلمي وتحقيق اهداف المدرسة التي يقودونها .

الفصل الخامس

الاستنتاجات :

من خلال نتائج البحث يمكن استنتاج ما يلي :

١- اعتماد مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات تربية الرصافة الثالث في محافظة بغداد التميز الاداري في اسلوب عملهم الاداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق التميز لمدارسهم ويجعلونها في مصاف المدارس ذات الجذب العالي للمستوى العلمي المتطور .

٢- اعتماد مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية الرصافة الثالث في محافظة بغداد الدعم الوظيفي كأسلوب للتعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية في عملهم الاداري من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ولهذا نرى النتيجة الجيدة في استجابات العينة حول رأيهم في مديري المدارس .

٣- وجود علاقة ارتباطية جيد جدا بين متغير التميز الاداري والدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية وذلك لعمل مديري المدارس الدؤوب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق العدل والمساواة ومراعاة الجانب الانساني والمشاركة الوجدانية لأعضاء الهيئة التدريسية .

التوصيات :

- استنادا النتائج و الاستنتاجات التي نكرت يمكن وضع التوصيات الاتية :
 - ١- ان عملية التميز الاداري هي عملية تفيد الطلبة بالدرجة الاولى وكذلك كافة اعضاء المؤسسة التربوية فيجب على مديرية التربية الاهتمام بها اكثر لتصل الى مستوى الممتاز وذلك من خلال اقامة الحلقات النقاشية والدورات التدريبية .
 - ٢- اصدار كراسات ودوريات وتوصيات بكيفية تقديم الدعم الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .
 - ٣- الاعتماد على النظريات العلمية في كتابة البحوث والدراسات لانها المعيار الحقيقي للمقارنة بين الواقع وبين الطموح وتعميم ذلك على كافة مديريات التربية في العراق.

المقترحات :

- ١- التميز الاداري وعلاقته بالكفاءة الانتاجية والمخرجات النوعية .
- ٢- التميز الاداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي .
- ٣- الدعم الوظيفي وعلاقته بإدارة الاداء .

المصادر :

- ١- ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٨) : تنمية وتدعيم بناء الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
- ٢- انس ، حميد (٢٠١٢) : بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلبة كلية التربية جامعة الكويت ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ١٤ ، ع ٥٦، الكويت .
- ٣- بشيوه، لحسن عبد الله، البراوي، نزار عبد المجيد، عيشوني ، محمد احمد، (٢٠١٣) : التميز المؤسسي مدخل الجودة وافضل الممارسات - مبادئ وتطبيق ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الاردن .
- ٤- البكري ، شاهين محمد (٢٠١٩) : الدعم الاداري وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة باتخاذ القرار ، مجلة البحوث الادارية، دار الوراق للنشر ، العدد ٥ ، القاهرة ، مصر .

- ٥- تجمع الأكاديميين والنخب (٢٠١٨) : المؤتمر التربوي العلمي (اقتصاد المعرفة .. الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق ، بغداد ، العراق .
- ٦- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٥) : ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ٧- حداد ، عواطف (٢٠٠٩) : ادارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٨- حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢) : الادارة المدرسية والصفية المتميزة - الطريق الى المدرسة الفاعلة ، عمان ، الاردن .
- ٩- الحية ، وليد نمر (٢٠١٥) : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الاداري ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- ١٠- الخراشة ، عمر محمد (٢٠٠٧) : اساليب البحث الاداري ، دار الفكر للنشر ، عمان ، الاردن .
- ١١- داود ، عزيز حنا (١٩٩٠) ك منهج البحث التربوي ، دار الحكمة ، جامعة بغداد .
- ١٢- درويش ، زين العابدين (٢٠١٥) : الابداع في العمل المؤسسي - المعوقات وأليات المواجهة ، مؤسسة الاهرام ، القاهرة ، مصر العربية .
- ١٣- الدويري ، غسان غريب (٢٠١٦) : ادارة التميز في القطاع العام الاردني ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان ، الاردن .
- ١٤- ربيع ، شفيق عطري (١٩٩٤) : الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٥- رؤوف ، سامي عبد الفتاح (٢٠٢١) : منهجيات في الادارة والاشراف التربوي، الامير للكباة والنشر ، ط١ ، بغداد ، العراق .
- ١٦- الزوبعي ، سيف حماد (٢٠٢٠) : البراعة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الاداء لدى مديري المدارس الابتدائية ،مجلة الاستاذ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ١٧- السلمي، علي (٢٠١٢) : تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات ، بغداد ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية العراق.
- ١٨- شاهين ، محمد عباس (٢٠١٨) : ادارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، الاردن .
- ١٩- شحادة ، يوسف يعقوب (٢٠١٧) : شامل في الادارة التربوية المعاصرة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- ٢٠- الشوا ، طلال عبد الملك (٢٠١٦) : الانماط القيادية وعلاقتها بالإداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، جامعة نايف ، مكة ، السعودية .
- ٢١- عبد السلام ، عبد الله (٢٠١٥) : علم الاجتماع التنظيمي ، دار المعرفة ، الاسكندرية . مصر العربية .
- ٢٢- العرض ، سلام جاسم (٢٠٠٨) : اثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير ، كلية الادارة والاقتصاد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء ، العراق .
- ٢٣- العريفة ، توفيق محمد (٢٠١٢) : تقييم الاداء - مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، بيروت ، لبنان .
- ٢٤- عقيلي ، عمر وصفي (٢٠١١) : مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٢٥- العمر ، فؤاد عبد الله (٢٠١٨) : اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظر اسلامي ، جدة ، السعودية .
- ٢٦- الفاعوري ، رفعت (٢٠١١) : تحليل اسباب الخطأ في اتخاذ القرار - دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار ، دار النهضة للنشر ، القاهرة ، مصر .
- ٢٧- الفتلاوي ، ماجد جبار (٢٠١٣) : التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز الاداري في جامعة الكوفة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢٨- اللوزي ، موسى (٢٠١٢) : التطوير التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان ، الاردن
- ٢٩- محسن ، منتهى عبد الزهرة (٢٠١١) : واقع الاداء الاداري لدى رؤساء الاقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- ٣٠- محمد ، راوية (٢٠٠٩) : ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، بغداد ، العراق .
- ٣١- المؤتمر الوطني للإصلاح (٢٠١٦) : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، العراق .
- ٣٢- الهلالات ، صالح علي (٢٠١٨) : الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال ، دار وائل ، عمان ، الاردن .
- ٣٣- وزارة التخطيط (١٩٨٨) قانون رقم ٢

-٣٣Able , R.L(1972) : Essentials of education measurement (2nd) Practice hall Englewood , New Jersey .

–٣٤Loci , W.R (2015) : Applying Education Research Practical Guide for teacher , new york .

–٣٥Rishi An , A (2009) : psychological testing New york , the Macmillan publishing

–٣٦Mitchell (2011) : strategic planning for public and nonprofit . organizing , NY Pergamum press .

مقياس التميز الاداري بصورته النهائية

السيد المحترم

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم (التميز الاداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية) ، ونظرا لكونكم من اعضاء

عينة البحث ، ارجو من حضراتكم ان تجيبوا على فقرات البحث بدقة

مع الشكر والتقدير

ت	الفقرات	تتوافر بدرجة كبيرة جدا	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة قليلة	لا تتوافر
١	يصيغ خططه على وفق معرفة نقاط القوة والضعف					
٢	يضع خططه على وفق رؤية واضحة للأهداف التربوية					
٣	يسعى لوضع معايير للتميز					
٤	يحرص لاستخدام الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة					
٥	يشجع التدريسين على تطوير ادائهم					
٦	يضع خطط طويلة المدى					
٧	ينشر ثقافة التميز					
٨	يراعي الدقة في انجاز المهام					
٩	يستثمر الوقت بشكل ملائم					
١٠	يؤسس علاقات انسانية جيدة					

					يوفر بيئة مناسبة للتعليم	١١
					يشرك التدريسين في المؤتمرات والندوات	١٢
					يسعى الى تحقيق نتائج متميزة للطلبة	١٣
					يؤكد على استخدام طرائق تدريس حديثة	١٤
					يشترك بحل المشكلات المجتمعية	١٥
					يقدر الجهود المميزة للتدريسين	١٦
					يتابع المشكلات التي يقدمها التدريسين	١٧
					يوكب التحديثات التعليمية واساليبها	١٨
					يقوم اداء اعضاء الهيئة التدريسية بحيادية	١٩
					يأخذ نتائج التقويم بالحسبان عند تطوير اداء المدرسة	٢٠
					يشجع الافكار الجديدة التي تساعد على التميز في المدرسة	٢١
					يشرك التدريسين بصناعة القرار	٢٢

مقياس الدعم الوظيفي بصورته النهائية

السيد المحترم

يروم الباحث اجراء بحثه الموسوم (التميز الاداري وعلاقته بالدعم الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية) ، ونظرا لكونكم من اعضاء عينة البحث ، ارجو من حضراتكم ان تجيبوا على فقرات البحث بدقة مع الشكر والتقدير

ت	الفقرات	تتوافر بدرجة كبيرة جدا	تتوافر بدرجة كبيرة	تتوافر بدرجة متوسطة	تتوافر بدرجة قليلة	لا تتوافر
	المجال الاول : العدالة التنظيمية					
١	يعدل عند تطبيقه القوانين والقرارات					
٢	يتخذ القرارات بشكل مدروس					
٣	يعدل عند تقييمه لأعضاء الهيئة التدريسية					
٤	تتسم القرارات التي يتخذها بالمرونة					
٥	حل المشكلات بعدالة					
٦	يشرك التدريسين باتخاذ القرار					
	المجال الثاني : سلوك القائد المساند للمرؤوسين					
١	يفس المجال للتدريسين لحل مشكلات صفوفهم					
٢	يشجع روح المبادرة من التدريسين					
٣	يثير الحماس في العمل					
٤	يلبي احتياجات التدريسين في العمل					
٥	يقنع الاخرين حين يتكلم					

					يأخذ بمقترحات اعضاء الهيئة التدريسية في العمل	٦
					المجال الثالث : المشاركة باتخاذ القرارات	
					يأخذ بملاحظات اعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرار	١
					يلبي احتياجات التدريسين بقراراته	٢
					يراعي الاختصاصات عند اتخاذ القرار	٣
					يصغي الى التدريسين بعملية صنع القرار	٤
					يحرص ان يضع باب المشاركة باتخاذ القرار في عملية التقييم	٥
					يشكل لجان مختصة باتخاذ القرار وحسب التخصص	٦

