

اتخاذ القرار وعلاقته بالنجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية

م.د. جلال رسم يونس الزبيدي

وزارة التربية / مديرية الرصافة / الثالثة

Zaidijalal103@gmail.com

الملخص

يرمي هذا البحث الى تعرّف (اتخاذ القرار وعلاقته بالنجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية) وبناءً على ذلك صيغة ثلاثة اهداف للتعرف إلى : مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية، ومستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية ، ومعرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والنجاح التنظيمي، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة اتخاذ القرار اذ تكونت من (١٨) فقرة بصيغتها النهائية ، او تكون اداة النجاح التنظيمي (٢٩) فقرة ، موزعة على ثلاثة مجالات ، وهي مجال الثقافة التنظيمية (٩) فقرات ، ومجال العدالة التنظيمية (٨) فقرات ، ومجال الرقابة التنظيمية (١٢) فقرة ، وبعد ذلك طبق الباحث اداتا البحث على افراد العينة البالغة (٥٠٠) فرداً من اعضاء الهيئة التعليمية اختيروا من مجتمع البحث الاساسية البالغ (٧٣٧٣) فرداً بنسبة (٧ %) ، وبعد الانتهاء من تطبيق اداتي البحث على العينة فُرغت البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) واستعملت الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوسط الفرضي ، الفاكرونباخ ، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، القيمة التائية) وتوصل البحث إلى النتائج الاتية ان مديري المدارس الابتدائية لديهم القدرة على اتخاذ القرار بدرجة متوسطة في محافظة بغداد / التربية الرصافة الثالثة (مدينة الصدر) ، ولديهم نجاح تنظيمي بدرجة متوسطة ، وتوجد علاقة بين اتخاذ القرار والنجاح التنظيمي، واهم التوصيات التي اوصى بها الباحث اعتماد اداتا البحث من مديريات التربية في تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية. الكلمات المفتاحية / اتخاذ القرار / النجاح التنظيمي / مديري المدارس الابتدائية

Decision making and its relationship to organizational success among primary school principals from the point of view of the educational body.

Dr, Jalal Rasim Youns Alzaidi

Ministry of Education / Education Rusafa Directorate /3

Zaidijalal103@gmail.com

Abstract

The present research aims at identifying decision – making and with organizational success for school primary principals. And you have a violent intention that includes amis to identify: the level of decision – making for school primary principals of school primary from the viewpoint of the teachers ,the level of organizational success for school primary principals of school primary from the viewpoint of the teachers ,The relationship between decision – making and organizational success.

To achieve the research aims, the research designs for decision – making consisting of (18) items its final form ,and organizational success (29) items distributed in three areas, items organizational culture consisting of (9) items , and the field of the organizational justice (8) items , and the field of organizational oversight(12) items , and after research distributed the scale to a sample of (500) primary school out of the total ,population (7373) individuals at a rate of (7%) To analyse the data The research used(SPSS) .used the following statistical methods (mean, standard deviation,test,one sample, pearson,cronbach,test for significant), The research arrived the following Conclusions:

1- There is decision – making in school primary principals.

2- There is an organizational success among school primary teachers principals

The relationship between decision – making and organizational success.

Key the words: Decision Taking, Organized success, primary school (headmasters)

الفصل الاول

مشكلة البحث Research Problem

يَعتمد تَطَوُّر الِامِّم ورُقِيها على الِاسلوب الذي يِنْتَهجُه المَدِير في اِدارَة شُؤُون المَدْرَسَة وعلى القَرَّار الرِّشِيد المُتَخَذ من قَبْلِهِم ، وَخاصَّةً اذا كانت تلك المُنْظَمات تَرْبِويَة ، وبِما إِنَّ عَمَلِيَة اِتْخَاذ القَرَّار تُعَد من العَمَلِيَّات الِاداريَة المُهمَّة والضروريَّة في سِير العَمَلِيَة التَّربِويَة والمؤثِّرة في اسْتِقْرار المَدْرَسَة ونِجاحها ، الا إِنَّ الكَثِير من الدِّراسات اكدت على وَجود ضَعْف عند بَعْض مَدِيرِي المَدارس في عَمَلِيَة اِتْخَاذ القَرَّار ومن هَذِهِ الدِّراسات دِراسة (العَبِيدِي ١٩٨٧ ، والطَّائِي ٢٠٠١ ، وابْرَاهِيم

٢٠٠٤ ، والتميمي (٢٠٠٩) ، وهذا الضعف في عملية اتخاذ القرار يُعد مشكلة حقيقية تنعكس سلباً على نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها.

وإنّ تباين غالبية مديري المدارس الابتدائية في عملية اتخاذ القرار التي يمارسوها داخل المدرسة قد يؤثر في النظام الداخلي سلباً او ايجاباً حسب نوع القرارات المتخذة من قبلهم .

وأتفق غالبية المختصين في القطاع التربوي على أنّ العمل الاداري يواجه الكثير من التحديات بسبب كثرة العمل الاداري التربوي من جهة والقرارات التي يتخذها بعض مديري المدارس الابتدائية من جهة أخرى، أذ تؤثر هذه القرارات على المؤسسة ككل .

وأشارت وزارة التربية في مؤتمرها السنوي الى ضرورة تهيئة المدير المناسب وأعداده أعداداً جيداً في استعمال أساليب العمل الاداري ولا سيما عملية اتخاذ القرار لما لها من دور بارز في تقدم المدرسة ونجاحها (وزارة التربية ، ٢٠١٠).

وبما إنّ الباحث يعمل معلماً في إحدى المدارس الابتدائية التابعة لمديرية الرصافة الثالثة لمس أن بعض مديري المدارس الابتدائية يفتقرون الى الاجراءات والخطوات الصحيحة في اتخاذ القرارات تجاه الهيئة التعليمية والعمل الخاص بالمدرسة، وهذا ما شجع الباحث على البحث في هذا الموضوع لما له من اهمية في استقرار المدرسة ونجاحها.

وتكمن مشكلة البحث بالإجابة عن الاسئلة الآتية :

- ١- ما مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية؟
- ٢- ما مستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية ؟.
- ٣- ما العلاقة بين اتخاذ القرار والنجاح التنظيمي؟.

اهمية البحث Research Important

تُشكل عملية اتخاذ القرارات الادارية الشَّريان النَّابض في عروق أي منظمة كانت تربوية ام اقتصادية ام تجارية ، ويشير (همدر ، ٢٠١١) إنّ النظام التربوي وخاصة النظام المدرسي هو عبارة عن قرارات، فعندما تُمارس الادارة اي عنصر من عناصر الادارة (كالخطيط ، والتنظيم، والتوجيه ، والرَّقابة ، والتقويم) فإنها تعتمد كلياً على عملية اتخاذ القرار، لذا إنّ اتخاذ اي قرار غير صحيح فأنه يؤثر سلباً على النظام المدرسي مما قد يؤدي الى فشلها، وبالتالي ينعكس سلباً على مخرجاتها (همدر ، ٢٠١١: ٢٢).

ويشير (جريفت) إنّ عملية اتخاذ القرار من اهم المهارات التي يجب على مديري المدارس ممارستها باتقان وفاعلية إذ يصفها جريفت بانها جوهر العملية الادارية التربوية فهي تُمثل المحور الذي تدور حوله كل الجوانب التي تتعلق بالتنظيم الاداري والتربوي للمنظمة (جريفت، ١٩٧٣: ٧).

واشار سايمون (Simon,1993) رائد نظرية اتخاذ القرار أنّ عملية اتخاذ القرار تُهيمن على العمل الاداري كله بنفس القدر الذي تُهيمن فيه مهمة التنفيذ فالمدير الناجح يجب ان يكون حذقاً عند اتخاذ القرار لأن نجاح المدرسة وفشلها يتوقف على دقة وصحة القرار المُتخذ (Simon,1993; 4). ومن هنا اصبحت عملية اتخاذ القرار هي محور العملية التربوية ، إذ إنّ مقدار نجاح المدرسة يتوقف على كفاءة القرار وفاعليته وأنّ المدير الذي يتخذ القرار المناسب الذي يصب في مصلحة المدرسة سينعكس ايجابياً على نجاحها واستقرارها (كنعان ، ٢٠٠٣ : ٩٤).

اهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث الحالي الى :

- ١- تعرّف مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.
- ٢- تعرّف مستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.
- ٣- تعرّف العلاقة بين اتخاذ القرار وعلاقته بالنجاح التنظيمي .

حدود البحث: Research Limits

يتحدد البحث الحالي ب :

- بالهيئات التعليمية الابتدائية في مدينة بغداد / الرصافة الثالثة
- للعام الدراسي (٢٠٢٠).

تحديد المصطلحات: Definition of Terms

اولاً : اتخاذ القرار Decision Taking

عرفه كل من:

- (العرفي ١٩٩٦)

أنه شريان وجوهر العملية الادارية وحسم النزاع في إصدار حكم عن اي موضوع كان للوصول الى النتيجة النهائية (العرفي ومهدي ، ١٩٩٦ : ٩٢).

(كنعان ، ٢٠٠٣)-

هو عملية تستند الى دراسة وجمع المعلومات الدقيقة والرّشيدة للوصول الى قرار مناسب (كنعان ، ٢٠٠٣ : ٧٥).

-نيجرو (Nigro,2010)

هو اختيار افضل البدائل المتاحة في موقفٍ مُعين (Nigro,2010 ,83).

- التعريف النظري لاتخاذ القرار

يتبنى الباحث تعريف (Nigro,2010) لكونه الاقرب الى متطلبات البحث الحالي

- التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار

قدرة مُديري المدارس الابتدائية على اختيار افضل البدائل واقربها عند اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المدرسة ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين من إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

ثانيا : النجاح التنظيمي **Organized success**

عرفه كل من:

(Lindzey, 1971)

هو قدرة مديري المدارس الابتدائية على ادارة مواردها البشرية والمالية والمادية بكفاءة وفاعلية (Lindzey, 1971;509).

(Dell and Kramer, 2003:)

هو قدرة مُديري المدارس الابتدائية على تنسيق انشطتها وجوانبها الادارية في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لتحقيق اهدافها (Dell and Kramer, 2003:1) .

الهلالات (٢٠١٤)

هو قدرة مُديري المدارس الابتدائية على الابداع والابتكار وطرح افكار خلاقة لم يألفها الاخرين، وعمل اشياء جديدة تُساعد على تحقيق اهداف المدرسة (الهلالات ، ٢٠١٤ : ٢٥).

التعريف النظري :

هو قدرة مُديري المدارس الابتدائية من طريق تطبيق اتخاذ القرار الفاعل والرّشيد في المدرسة والذي يُسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها .

التعريف الاجرائي :

هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها الباحث من استجابات أفراد عينة البحث على فقرات أداة النجاح التنظيمي .

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

اولاً: مفهوم اتخاذ القرار .: The concept of Decision-making

يُعد مفهوم اتخاذ القرار بنحو عام من أهم العناصر وأكثرها اثراً في حياة المنظمات والافراد، وتُعد القرارات الادارية هي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والافعال التي تتم داخل المدرسة ، وإن توقف اتخاذ القرار مهما كان نوعه يؤدي الى تعطيل العمل وتوقف النشاطات مما يؤدي الى اضمحلال المدرسة وزوالها ، واتفق بعض رواد الادارة على أنّ عملية اتخاذ القرار تُعد جُل العمل الاداري فالمدير يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً رسمياً أو يوافق على اجازة موظف أو يوجه استفساراً لأحد اعضاء الهيئة التعليمية، او يطلب من أحدهم اداء عمل ما، او يشكل لجنة () (العميان، ٢٠٠٤، ٣١٢-٣١٣).

ويشير الرواشدة إنَّ عملية اتخاذ القرار هو عملية فكرية موضوعية تسعى الى اختيار البديل المناسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام مُتخذي القرار وذلك من طريق المفاضلة بينهما باستعمال معايير تخدم ذلك وتتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة (الرواشدة ، ٢٠٠٧: ٢٦).

خطوات عملية اتخاذ القرار :

يرى أصحاب المدارس الكلاسيكية أنَّ عملية اتخاذ القرار تمرُّ بعدة مراحل كل حسب نظريته واتجاهات مدرسته، فاختلّفت آرائهم تجاه هذه المراحل فقد أشار (Simon) إلى أنَّ هناك عدة خطوات لا بُدَّ من المرور من طريقها ومناقشتها بصورة دقيقة جداً، والانتقال من خطوة إلى الخطوة التي بعدها تدريجياً قبل اتخاذ القرار، أذ قام عدد من الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري الى تفسير هذه الخطوات وبحثها ، لأنهم يرون أنَّ تحقيق الاهداف واستثمار الموارد المتاحة في المدرسة لا تتحقق الا باتباع هذه الخطوات لأهميتها وضرورة اتباعها (العبيدي ، ١٩٨٧: ٣٦).

ومن اراء الباحثين والمختصين بالشأن الاداري في تحديد خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار ما يلي : حدد (Simon) خطوات عملية اتخاذ القرارات بثلاثة مراحل هي ما يلي :

١- مرحلة البحث والاستطلاع : يقصد بها مرحلة البحث والاستعلام عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار.

٢- مرحلة التصميم : وهي مرحلة البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف

٣- مرحلة الاختيار: يتم من طريقها اختيار احد البدائل من بين البدائل المتاحة (حجاجة ، ٢٠٠٤: ٣٧)

وحدد دون (Don, 2001) خطوات مراحل عملية اتخاذ القرار بما يلي :

١- البحث عن طبيعة المشكلة واكتشافها، وتحديد الأهداف .

٢- توليد الحلول البديلة المناسبة للمشكلة .

٣- تقويم البدائل.

٤- اختيار أفضل البدائل .

٥- تنفيذ البديل المناسب الذي تم اختياره .

٦- متابعة تنفيذ البديل المتخذ ومراقبته (Don, 2001: 93).

ويرى الباحث ان اتخاذ القرار الذي يعتمد على الاسس العلمية المتبعة في عملية اتخاذ القرار والمعلومات الدقيقة والصحيحة يعد قرارا فاعلا ومؤثرا في تحقيق اهداف المدرسة.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

أهتمَّ الكثير من الباحثين في المجال الإداري وخاصةً المجال التربوي منها على دراسة جميع الظروف التي تحيط بالبيئة التنظيمية من ظروف (سياسية واقتصادية واجتماعية)، فضلاً عن اهتمامهم بشخصية متخذي القرار وحالتهم النفسية ومدى تأثير هذه العوامل على اتخاذ القرار الإداري، لذلك فإنَّ غالبية المهتمين بدراسة القرار اتفقوا على وجود عدد من العوامل التي تؤثر في سلوك المديرين عند اتخاذ القرار، وسيُطَرَّق الباحث على أهم العوامل ومنها ما يأتي :

-عوامل خارجية: بما أنَّ المدرسة تُعد جزءاً من البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة فهي إذاً تؤثر وتتأثر بها من ظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية، لذلك نرى أنَّ غالبية الإدارات وبمستوياتها في المدارس الابتدائية يتعرضون لضغوطات اجتماعية مختلفة تؤثر على المدرسة بنحو عام، فضلاً عن الوضع الذي يعيشه البلد من مشاكل سياسية واقتصادية ، وقد تكون هذه العوامل سبباً في عدم أو صعوبة تحقيق الإدارة لأهدافها.

-عوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتمثل بالنمط الإداري السائد فيها، وطبيعة المشكلة، ودرجة تعقدها وكيفية حلها، والوقت المخصص لحلها، وكيفية جمع البيانات وترجمتها الى معلومات لاتخاذ القرار المناسب الذي يُسهم في حل المشكلة، والسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق الاهداف (العجمي ، ٢٠١٠ : ٢٦٠).

درجة المشاركة في اتخاذ القرار : تُعد عملية المشاركة في اتخاذ القرار من العوامل المهمة التي تُسهم في حل المشكلة واتخاذ القرار الفاعل والدقيق ، فكلما زادت مشاركة الهيئة التعليمية في اتخاذ القرار من طريق جمع البيانات والمعلومات كلما كان القرار فاعلاً وأكثر مقبولية من جميع الاطراف حول المشكلة المُراد حلها.

-عوامل تتعلق بمتخذ القرار : تتأثر عملية اتخاذ القرار بالسلوك الشخصي لصاحب القرار فيُعد عاملاً مهماً في عملية اتخاذ القرار ومؤثراً، فشخصية المدير وميوله واتجاهاته وقيمه وثقافته وعدالته ومدى اخلاصه في العمل وكفاءته وخبرته واسلوبه كلها عوامل تؤثر في اتخاذ القرار وفاعليته (الحري ، ٢٠٠٨ : ٢٣٩).

-ضعف الثقة بين الإدارة والهيئة التعليمية : إنَّ ضعف الثقة بين المدير والهيئة التعليمية يعد من الأسباب المؤثرة على اتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات الصادرة عن الإدارة بوجهة نظر الهيئة التعليمية قرارات ضعيفة لا تُلبى الطموح ولا تُحقق الهدف في معالجة مشكلة ما لاعتقادهم بأنَّ الإدارة ضعيفة الشخصية وغير كفوءة ، وإنَّ اغلب ما يصدر منها من قرارات إنما هي قرارات غير مدروسة وعشوائية، وهذا ما ولَّد عند بعض الهيئة التعليمية ضعف الثقة، مما ينعكس هذا سلباً على عرقلة سير المدرسة بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق اهدافها (السويدي ، ٢٠١١ : ٣٥) .

ويرى الباحث أنّ من أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار هي التي تتعلق بمتخذي القرار والمتمثلة بخلفيته العلمية وشخصيته وثقافته العامة، والنمط الذي ينتهجه مع الهيئة التعليمية وطريقة أسلوبه معهم فكلها تُعد عوامل مؤثرة باتخاذ القرار .

الخصائص التي تزيد من فاعلية اتخاذ القرار

يرى اصحاب مدرسة اتخاذ القرار أنّ هناك عدة خصائص تجعل من القرار قراراً فاعلاً ومنها الاتي :

١- اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار المتمثلة بتحديد المشكلة، جمع المعلومات عنها ، تحديد البدائل ، اختيار افضل بديل ثم بعد ذلك اتخاذ القرار .

٢- اشراك الهيئة التعليمية داخل المدرسة والاخذ بمقترحاتهم في عملية اتخاذ القرار يجعل القرار اكثر فاعلية ومقبولية من الجميع.

٣- مراعاة التنظيم الداخلي للمنظمة المتمثل بالقيم التنظيمية (الإخلاص ، الحب ، التعاون ، العدالة ، الالتزام وغيرها)، والقوانين واللوائح والأنظمة والاجراءات .

٤- تجنب الأخطاء التي وقع فيها متخذو القرار سابقاً .

٥- الشجاعة في اتخاذ القرار وعدم التردد.

٦- الاعتماد على استعمال الوسائل الحديثة عند جمع المعلومات والتي تسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار (الدمياطي ، ٢٠١٠ : ٢٢١).

نظريات فسرت عملية اتخاذ القرار

تُشير الادبيات وعُلماء الفكر الاداري الى أنّ هناك عدة نظريات فسرت عملية اتخاذ القرار ومنها:

١- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) : قد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين ، إذ تقوم هذه النظرية على عدة افتراضات أهمها أنّ المدير في أي تنظيم يقوم بتصرفات رشيدة عقلانية لتحقيق اهداف المدرسة باقل كلفة ووقت ، كما أنّه يقوم بتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المدرسة من طريق القرارات الرشيدة المتخذة بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية ، وأنّ القرار الرشيد الذي يتخذه المدير يعتمد بالدرجة الاولى على المشاركة في اتخاذه فضلاً عن اتباع الخطوات العلمية المتبعة عند اتخاذ القرار، وركزت هذه النظرية على الجانب المادي عند اتخاذ القرار، وما المنفعة التي ستحصل عليها المدرسة مادياً عند اتخاذ القرار بغض النظر عن الجانب المعنوي والعلاقات الانسانية.

٢- النظرية السلوكية : ظهرت هذه النظرية في الثلاثينيات من القرن العشرين وسادت حتى الخمسينيات من القرن نفسه ، وكان من اشهر رواد النظرية السلوكية (سايمون ، برنارد ، وغروس) ، وركزت هذه النظرية على الجانب الانساني عند اتخاذ القرار، إذ اتفق غالبيتهم على أهمية أثر المرووسين في عملية اتخاذ القرار، وأنّ من الضروري التمييز بين العوامل الهامة المؤثرة في اتخاذ

القرار والعوامل غير الهامة ، وركز رواد هذه النظرية اهتمامهم على صياغة النموذج الفكري للنظرية القائم على أساس تركيز اهتمام مُتخذ القرار بروح العمل الجماعي ، وكذلك الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والنفسية والسلوك الفردي والجماعي والروح المعنوية والقبول الاجتماعي وغيرها من أبعاد السلوك التنظيمي كمصادر لاتخاذ القرار (السويدي ، ٢٠١١: ٣٩).

٣- **النظرية الموقفية** : ترى هذه النظرية إنَّ القرار يجب أن يُستمد من الموقف ، وليس من شخص المدير نفسه، وإنَّ من المفاهيم الأساسية لهذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى يُمكن اتباعها في اتخاذ القرارات الرشيدة في المواقف المختلفة ، أذ إنَّ هناك فروقات فردية بين الادارات، والأوقات، والظروف ، كلها يجب أخذها بعين الاعتبار (الرواشدة ، ٢٠٠٧: ٣٨).

وإنَّ الادارات ليسوا أحراراً في إدارة منظماتهم في اتخاذ القرارات كما يحلو لهم بل يجب عليهم أن يأخذوا بنظر الاعتبار الظروف التي قد تواجههم والخروج بقرار يصلح للطرف المعين، وعليه فإنَّ اصحاب هذه النظرية يرون أنَّ ما يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر بسبب اختلاف المشكلة وطبيعتها والموقف التي تُكمن فيه المشكلة ، وتتنظر هذه النظرية الموقفية إلى المدرسة باعتبارها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة ، وترفض هذه النظرية بوضع أسس إدارية لها بصفة عامة ، فضلاً عن انها تؤكد أنَّ الانسان يغير سلوكه تبعاً لنوع المشكلة التي قد تواجهه ، إذ يتأثر اختيار أسلوبه في اتخاذ القرار تبعاً للموقف المعين (سلمان، ٢٠١٢: ٣١١).

ويرى الباحث أنَّ جميع النظريات هي مُكملة احدهما للآخر فلا يُمكن الاستغناء عن اي نظرية كانت فالجانب المادي والانساني والموقف هي عبارة عن سلسلة مُتصلة مع بعضها البعض فاذا اراد المدير أن يكون ناجحاً في عمله فعليه أن يهتم بهذه الجوانب ولا يركز على جانب ويهمل الجوانب الاخرى .

مفهوم النجاح التنظيمي : Organizational Successful :

يُعد مفهوم النجاح التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي نالت استحسان رواد علم الادارة وذلك للأثر الذي تحدثه داخل المؤسسات سواء كانت تربوية ام غير تربوية، اذ يروا إنَّ الادارة الناجحة هي التي تمتاز بالعدالة والثقافة والرقابة فضلاً عن قدرتها في التأثير على اداء الافراد ومخرجاتهم، والانتظام في انجاز الاعمال المنوطة بهم بوقتها المحدد، ويقصد بالنجاح التنظيمي هو الهيئة التعليمية على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية فضلاً عن تحملهم المسؤولية، وحل جميع

الخلافات والمشكلات التي قد تحدث داخل المدرسة والتي قد تعيقها في تحقيق اهدافها(السلطاني ٢٠٠٨: ١١٤).

الشروط التي ينبغي توافرها في النجاح التنظيمي :

هناك الكثير من الشروط التي ينبغي أن تتوفر عند مُديري المدارس الابتدائية والتي تُسهم في نجاح العمل التنظيمي للمدرسة ومن هذه الشروط ما يلي :

١- الادارة الفاعلة :. ويقصد به قدرة الادارة في التأثير على سلوك الهيئة التعليمية واتجاهاتهم من طريق التعاملات الانسانية المتمثلة بالتقدير والاحترام والتعاون ومراعاة الظروف الشخصية.

٢- القيادة الادارية :. ويقصد به قدرة الادارة في التأثير على سلوك واداء الهيئة التعليمية من طريق الخبرة والمعرفة والسلطة الممنوحة له في العقاب والثواب.

٣- القدوة :. ويقصد بمبدأ القدوة أن تكون الادارة قدوة حسنة في الولاء والانتماء والالتزام والاخلاص في العمل ، فكلما كانت الادارة اكثر التزاماً وانتظاماً وولاءً وانتماءً كلما كانوا اكثر تأثراً في سلوك الهيئة التعليمية واتجاهاتهم في تحقيق اهداف المدرسة (غبان ، ٢٠٠٩: ٢١٠).

٤- التمتع بالصحة والروح المعنوية العالية:.. ويقصد بها أن تكون الروح المعنوية لدى الادارة روح تتصف بالفاعلية والنشاط والحيوية فضلاً عن تمتعها بالصحة والقدرة في تأدية الواجبات ومتابعة احتياجات الهيئة التعليمية بصورة شاملة ، وأن يشعروا بأن نجاح المدرسة هو عملية تشاركية تقع مسؤوليتها على عاتق جميع الهيئة التعليمية.

٥- القدرة على اداء الاعمال وانجازها: ويقصد به قدرة المدير بمساعدة الهيئة التعليمية على استيعاب مسؤولياتهم وفهم مهامهم باستعمال مختلف الاساليب التي تُسهم في تسهيل اعمالهم التي يؤدونها داخل المدرسة (بلقيس ، ١٩٨٧ : ١٧-١٩).

ويرى الباحث أن من الشروط التي ينبغي ان تتوفر ايضاً في انجاح العمل التنظيمي هي مدى قدرة الادارة على اتخاذ القرارات الرشيدة في وقتها المناسب والمحدد.

ومن الشروط الاخرى التي يراها بعض الباحثين في النجاح التنظيمي للمدرسة ما يأتي:

١- الاتجاه الدّاتي للمدير :. ويقصد به الاتجاه الذي يُسهم في النّجاح التنظيمي والذي يعتمد على ذكاء المدير وقدراته العقلية .

٢- الاتجاه الدّاتي للهيئة التعليمية : ويقصد به الاتجاه الذي يُسهم في النّجاح التنظيمي والذي يعتمد على ذكاء الهيئة التعليمية وقدراتهم العقلية والقدرة على انجاز الاعمال المكلفين بها.

٣- الوضع الراهن الذي يحيط بالمدرسة : ويقصد به الوضع الاقتصادي والاجتماعي، وجميع الظروف التي تحيط بالمدرسة (الفضيلي، ٢٠٠١: ١١٠).

مجالات النجاح التنظيمي :

يرى بعض الكتاب والباحثين في العلوم الادارية إلى أن هناك عدة معايير لقياس النجاح التنظيمي ومن أهم هذه المعايير التي اختارها الباحث ما يأتي:

المجال الاول الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من اهم خصائص المدرسة اذ يقصد بها القيم والمعتقدات التي يتحلّى بها الافراد من المستوى الاعلى الى المستوى الادنى للتنظيم، وتُعد هذه القيم والمعتقدات عنصراً مهماً وفاعلاً لقيام المدرسة بوظائفها بنحو مميز ودقيق مما يجعلها مميزة عن بقية المنظمات الاخرى ، وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات يشترك بها الافراد داخل المدرسة مما تجعل العمل متناسقاً ومنسجماً، او انها مجموعة من القيم والمعتقدات المتمثلة (بالإخلاص ، والامانة ، العدالة ، الالتزام ، والتفاني) وغيرها التي يتصف بها اعضاء المدرسة (Y. Chuang, R. Church, and j. Zikic, 2004, 26-34).

أهمية الثقافة التنظيمية :

- ١- تُعد من الاسس التي تسند المنظمات لمواجهة التطورات التكنولوجية ومواكبتها.
 - ٢- تنتمي الثقافة التنظيمية عند الافراد العمل بروح الفريق الواحد لاشتراكهم بنفس القيم والمعتقدات نحو تحقيق الاهداف.
 - ٣- تُعد الثقافة التنظيمية العنصر المُهم والفاعل الذي يُسهم في استقرارِ المدرسة ،وقدرتها على التجدد المستمر، والمواصلة نحو تحقيق الاهداف.
 - ٤- الثقافة التنظيمية هي محور واساس الهيكل التنظيمي للمنظمة فهي التي تنقل المدرسة من حالة الى حالة افضل.
 - ٥- تزويد الهيئة التعليمية بالإحساس بالهوية.
 - ٦- ضبط سلوك الافراد بحيث يصبحوا اكثر التزاماً ومسؤوليةً في تأدية الواجبات.
 - ٧- تُعطي صفة التميز والاستقلالية للمنظمة ومنافستها مع بقية المنظمات الاخرى.
 - ٨- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف الاعمال التي يقوم بها الافراد.
 - ٩- تجعل العمل اكثر سهولةً ووضوحاً (سلو، ٢٠١١، ٣٧-٣٨).
- ويرى الباحث ان معيار الثقافة التنظيمية يعد العنصر الاول للنجاح التنظيمي والمهم والمؤثر في سلوك واتجاهات الهيئة التعليمية لما لها من اهمية في غرس القيم والسلوكيات التنظيمية

الاجابية لديهم والمتمثلة (بالتعاون ، الاخلاص في العمل ،الالتزام بتأدية الواجبات، احترام
الآخرينالخ)

المجال الثاني العدالة التنظيمية:

يُعد معيار العدالة التنظيمية من المتطلبات الضرورية والمهمة في التأثير على
اداء الفرد وجعله اكثر فاعلية فضلا عن تحقيق الرضا النفسي الهيئة التعليمية تجاه
المدرسة التي يعملون بها ، ويؤكد جرينبرج (Greenberg,1990) إنَّ العدالة التنظيمية
توضح الكثير من المتغيرات المؤثرة في سلوك الهيئة التعليمية داخل المدرسة، لأنها
توضح الطريقة التي من خلالها يحكمون على عدالة المدير واسلوبه المتبع اثناء التعامل
معهم على المستويين الوظيفي والانساني (Greenberg, 1990,413).

انواع العدالة التنظيمية

- ١- عدالة التوزيع للمهام والواجبات من قبل الادارة: ويقصد بها هي توزيع المهام والواجبات على
الهيئة التعليمية كل حسب حقه ومستحقه .
- ٢- عدالة الاجراءات المتخذة من قبل الادارة : يقصد بالعدالة الاجرائية بأنها الاجراءات المتخذة
بحق الهيئة التعليمية بصورة عادلة ، او هي درجة التعامل التي يطبقها المدير اثناء تطبيق
القرارات عليهم.
- ٣- عدالة المعاملات الانسانية : ويقصد بها الدرجة التي يتعامل بها المدير مع الهيئة التعليمية
بكل مودة واحترام عند توزيع الواجبات او في اثناء تطبيق القرارات عليهم (بناي ، ٢٠١٤ : ٨٥).

مبادئ العدالة التنظيمية:

- حدد اصحاب الفكر الاداري الكثير من مبادئ العدالة التنظيمية، وسيعرض الباحث المبادئ المهمة
التي تصب في مصلحة المدرسة ومن هذه المبادئ ما يأتي:
- ١- الاخذ بأفكار ومقترحات الهيئة التعليمية واحترام وجهات نظرهم بصورة عادلة، وأن تكون الادارة
عادلة لا تفرق بين معلم واخر فالكُل سواسية .
 - ٢- ان تتصف الادارة بالحيادية والوقوف على مسافة واحدة من جميع اعضاء الهيئة التعليمية.
 - ٣- معاملة الهيئة التعليمية بود واحترام وتقدير والاشادة بأدائهم في انجاز الاعمال (العاني، ٢٠٠٧ :

ويرى الباحث ان معيار العدالة التنظيمية لا يقل اهمية عن المعيار السابق بل يعد مكملًا له ،
ويعد معيار العدالة التنظيمية من العوامل المهمة ،والمحفزة، والمؤثرة في زيادة دافعية الفرد تجاه
العمل، فضلا عن تمسك الهيئة التعليمية للعمل في المدرسة نفسها والولاء لها .

المجال الثالث الرقابة التنظيمية

تُعد الرقابة من الوظائف الأساسية في المدرسة، والتي يصعب بدونها تحقيق الفاعلية التنظيمية
، اذ يصعب على المدرسة تحقيق اهدافها من دون عملية الرقابة فهي تُعد الاداة التي من طريقها
قياس مستوى تحقيق الاهداف التي خططت لها المدرسة سابقاً ، او تعني متابعة تنفيذ الاعمال
والخطط باستمرارٍ فضلاً عن اكتشافها للانحرافات والاطّفاء والوقوف عليها وحلّها ، او يقصّد
بالرقابة قياس مدى تحقيق الاهداف الموضوعية مسبقاً من طريق اداء الافراد للأعمال المنوطة بهم .

اهمية الرقابة التنظيمية

- ١- متابعة سير الاعمال داخل المدرسة.
 - ٢- التّأكد من أنّ الاعمال تُسير في الاتجاه الصحيح.
 - ٣- الوقوف على الاحتياجات وتوفيرها.
 - ٤- الوقوف على الاخطاء ومعالجتها.
 - ٥- تقييم جهود الافراد وادائهم.
 - ٦- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
 - ٧- مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية.
 - ٨- تحُد من الاسراف في المّوارد.
 - ٩- تقديم الالهم على المهم.
 - ١٠- الاطلاع على الاعمال ومدى نسبة انجازها (ابو النصر، ٢٠٠٧: ٤٣).
- ويرى الباحث أنّ عملية الرقابة تُعد من العناصر المهمة للنّجاح التّظيمي لما لها من أثرٍ مهم
وبارز في تحقيق اهداف المدرسة ونجاحها من طريق الوقوف على الاحتياجات الضّرورية التي
تحتاجها المدرسة ، وضبط العمل وتوجيه اعضاء الهيئة التعليمية بالاتجاه الصحيح فضلاً عن
تقويم ادائهم .

الدراسات السابقة اولا اتخاذ القرار

- دراسة (الاسدي ٢٠١٣)

رمت الدراسة الى تعرف (انماط الشخصية لمديري المدارس الاعدادية في ضوء نظرية يونغ وعلاقتها
باتخاذ القرار) وبناءً على ذلك تم صياغة اهداف البحث للتعرف إلى مستوى الانبساط لمديري

المدارس الاعدادية ، ومستوى الانطواء لمديري المدارس الاعدادية ، ومستوى اتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية ، والعلاقة بينهما، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث مقياساً لانماط الشخصية وتكون بصيغته النهائية من (٦٠) فقرة، ومقياس اتخاذ القرار من (٢٧) فقرة بعد ذلك طبق الباحث مقياسا البحث على افراد العينة البالغة (٢٠٠) مديرا ومديرة ، ولتحليل النتائج إحصائيا تم استعمال (معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، معادلة الفا كرونباخ ، معادلة سبيرمان- براون، الاختبار التائي لعينة واحدة) ، وبناءً على استجابات العينة توصل الباحث الى أن مديري المدارس الاعدادية يتميزون بمستوى عال لنمط الشخصية (الانبساطية) ، ويتميزون بمستوى منخفض لنمط الشخصية الانطوائية ، وبمستوى عال باتخاذ القرار . وفي ضوء نتائج البحث ، يوصي الباحث بما يأتي : العمل على تقليص سلبيات مديري المدارس الاعدادية من نمط الشخصية الانبساطية من خلال تقليص الضغط الروتيني في العمل ، ويقترح الباحث اجراء دراسة تتناول انماط الشخصية (الانبساط - الانطواء) لمديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي للطلبة (الاسدي ، ٢٠١٣ ، المستخلص).

ثانياً النجاح التنظيمي ١-دراسة (الدليمي ، ٢٠١٣)

رمت الدراسة الى تعرف (النجاح التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية) وبناءً على ذلك تم صياغة اهداف البحث للتعرف إلى مستوى النجاح التنظيمي ، ومستوى الذكاء الانفعالي ، والعلاقة بينهما، ولتحقيق اهداف البحث اعدت الباحثة مقياس النجاح التنظيمي بصيغته النهائية من (٨٢) فقرة، ومقياس الذكاء الانفعالي من (٥٤) فقرة بعد ذلك طبقت الباحثة مقياسا البحث على افراد العينة البالغة (٤١٠) مديرا ومديرة ، واستعملت الوسائل الاحصائية (معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، معادلة الفا كرونباخ ، معادلة الخطأ المعياري ، معادلة سبيرمان براون التصحيحية ، الاختبار التائي لعينة واحدة ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وبناءً على استجابات العينة تم التوصل إلى النتائج الآتية : أن مديري المدارس الابتدائية لديهم نجاح تنظيمي ، وفي ضوء نتائج البحث ، توصي الباحثة بعقد ندوات ودورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية تتضمن مهارات الذكاء الانفعالي من اجل بناء قادة إداريين لتحقيق النجاح المنظمي للمدرسة، وتقترح الباحثة ما دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية النجاح التنظيمي في المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية (الدليمي ، ٢٠١٣ ، المستخلص)

مناقشة الدراسات السابقة

ملخص تحليلي للدراستين السابقتين:

١- وضحت الدراستان السابقتان المتمثلة (باتخاذ القرار ، والنجاح الاداري) مدى حرص الباحثين على دراسة هاتين الدراستين، ومدى اهميتها في التأثير على مستوى تحقيق الاهداف.

- ٢- استعملت الدراستين السابقتين المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة
- ٣- اتفقت هاتين الدراستين السابقتين في استعمالها للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.
- ٤- أظهرت نتائج دراسة (الاسدي) أنَّ مديري المدارس المتوسطة يتميزون بمستوى عالٍ في اتخاذ القرار .
- ٥- أظهرت نتائج دراسة (الدليمي) على ان مديري المدارس الابتدائية لديهم نجاح تنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار المنهج المناسب للبحث.
- إعداد أدوات البحث.
- الاطلاع على الوسائل الإحصائية.

الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تعرّف اتخاذ القرار وعلاقته بالنجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع البحث: Population of The research:

وهو المجتمع الذي ستطبق عليه جميع مفردات الظاهرة (ملحم، ٢٠٠٥: ١٣٣).
تكون مجتمع البحث الحالي من (٧٣٧٣) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في مديرية تربية بغداد (الرصافة /الثالثة) للعام الدراسة (٢٠٢٠)، والجدول الآتي يوضح

جدول (١)

النسبة المئوية	مجتمع البحث الهيئات التعليمية	مديرية التربية
٧%	٧٣٧٣	الرصافة الثالثة

حصلتُ على البيانات من مديرية الرصافة /٣ في محافظة بغداد بموجب تسهيل مُهمة إلى / قسم الاحصاء

عينة البحث: Sample of The Research:

ويقصدُ بها جزءٌ مأخوذ من المجتمع يتم اخذها بطريقة معينة لأجراء الدراسة عليها بعد ذلك يتم استعمال النتائج وتعميمها على مجتمع البحث الكلي (المنيزل والعنوم، ٢٠١٠ : ١٠١).
وتكونت عينة البحث من (٥٠٠) فردٍ من أعضاء الهيئة التعليمية اختيروا بنسبة (٧%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (٧٣٧٣) .

أداتا البحث: Tools of The Research:

استعمل الباحث أداتين لتحقيق أهداف البحث والمُتمثلان بـ (اتخاذ القرار ، والنجاح التنظيمي) للحصول على البيانات والمعلومات .

خطوات بناء أداتا البحث:

بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة، واستشارة مجموعة من المختصين في الادارة التربوية أعدّ الباحث فقرات اداة اتخاذ القرار، وفقرات اداة النجاح التنظيمي وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أولاً: اداة اتخاذ القرار

تكون اداة اتخاذ القرار ، بصيغته الاولى من (٢٠) فقرة :

ثانياً : اداة النجاح التنظيمي :

تكون اداة النجاح التنظيمي ، بصيغته الاولى من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات .

١- مجال الثقافة التنظيمية تكونت من (١٠)

٢- مجال العدالة التنظيمية تكونت من (٨)

٣- مجال الرقابة التنظيمية تكونت من (١٢)

تحقق الباحث من صدق اداتين البحث من طريق المؤشر الآتي:

أ:الصدق الظاهري: Face validity:

ويُعرف الصدق الظاهري بأنه قدرة الاداء على قياس ما وضعت لأجله ((المليجي، ٢٠٠١ :٣٨٩) ، وفي ضوء ذلك عرض الباحث اداتي البحث، بصيغتهما الأولى على مجموعة من المختصين في الادارة التربوية ، اذ بلغ عددهم (١٠) خبراء لمدى بيان آرائهم حول الاداتين في صياغة ودقة فقرات الأداتين ووضوحهما وصلاحيتهما، وتم اعتماد نسبة (٨٠%) من اتفاق الآراء بين المحكمين على صلاحية الفقرة كحد أدنى لقبول الفقرة ضمن الاداة ، والفقرة التي تحصل على نسبة الاتفاق من (٨٠) فما فوق تُعد الفقرة مقبولة (الجابري ، ٢٠١١: ٢١٨).

وبعدَ الاخذَ بآرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم في تعديل بعض الفقرات وحذفها لأداتين (اتخاذ القرار، والنجاح التنظيمي) فتكوّنت اداة اتخاذ القرار من (١٨) فقرة، واداة النجاح التنظيمي من (٢٩) فقرة بصيغتهما النهائية.

التطبيق الاستطلاعي للأداة:

طبقَ الباحث اداتين البحث على عينة تكونت من (١١٦) فردٍ من اعضاء الهيئة التعليمية اختيروا عشوائياً لتحليل فقرات الأداتين:

ثبات الاداة: Reliability_ تم التحقق من الثبات من طريقة المؤشرين الآتين:

أ:طريقة إعادة الاختبار: Test –Re Test:

هو الحصول على نفس النتائج عند اعادة الاختبار مرة اخرى على المجموعة نفسها بعد فترة زمنية محددة (البطش و زينة، ٢٠٠٧: ١٢١)).

ووزعت اداتا البحث على (٦٠) فرد من اعضاء الهيئة التعليمية اختبروا عشوائياً ، بعد ذلك أُعيد تطبيق الاداتين على العينة بعد مرور (١٤) يوماً، بعد ذلك حسب الباحث درجات التطبيق لكل فرد من أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات ، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٨٢) لأداة اتخاذ القرار، ومعامل الثبات لأداة النجاح التنظيمي (٠.٨٤، ٠) وهي قيم تدل على استقرار اجابات الافراد على اداتين البحث.

طريقة: معادلة الفايكونباخ: Alpha-Cronbach

يُعد معامل (الفا كرونباخ) المعادلة الأساسية في استعمال الثبات المُستند إلى الاتساق الداخلي، ويقاس معامل الفايكونباخ مدى جودة الفقرات في قياسها لمتغير واحد (عودة ٢٠٠٢: ٣٥٤). وللتحقق من ثبات الاداتين طبقَ الباحث معادلة الفايكونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات الاداتين إذ بلغ الثبات الكلي لأداة اتخاذ القرار (٠.٨٠)، وبلغ الثبات الكلي لأداة النجاح التنظيمي (٠.٨١) مما يدل ذلك على تجانس الفقرات واستقرار نتائجه، ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من ثبات الاداتين.

تصحيح اداتا البحث:

اداتين (اتخاذ القرار ، النجاح التنظيمي)

صُححت اداتا البحث والمُتمثلة (باتخاذ القرار، والنجاح التنظيمي) في ضوء البدائل الخمسة هي (متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة بدرجة متوسطة، متوافرة بدرجة قليلة، غير متوافرة). وتم اعطاء:

- (٥) درجات للبديل متوافرة بدرجة كبيرة جداً.
- (٤) درجات للبديل متوافرة بدرجة كبيرة.
- (٣) درجات للبديل متوافرة بدرجة متوسطة.
- (٢) درجة للبديل متوافرة بدرجة قليلة.
- (١) درجة للبديل غير متوافرة.

وبعد التأكد من صدق وثبات اداتا البحث طبقَ الباحث الاداتين بصيغتهما النهائية في المُدة الزمنية الواقعة من يوم الاثنين الموافق ٦ / ١ / ٢٠٢٠ الى يوم الثلاثاء ٢٨ / ١ / ٢٠٢٠ على

العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتفريغ اداتا البحث بالطريقة الآتية .

الوسائل الإحصائية: Statistical Tools

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) استعملت الوسائل الإحصائية الآتية

- ١- استعمل المتوسط الحسابي والفرضي.
- ٢- اختبار مربع كاي لتعرف إلى الصدق الظاهري.
- ٣- الاختبار التائي لعينة واحدة : لتعرف على مستوى المتغيرين
- ٤- معامل ارتباط بيرسون : لاستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار ولاستخراج العلاقة بين متغيرات البحث ولاستخراج .
- ٥- القيمة التائية لاستخراج دلالة معامل الارتباط.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : التعرف إلى مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئات التعليمية:

لتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة اتخاذ القرار فبلغ (٦٠,٠٣) وبانحراف معياري مقداره (٦,١٠) في حين بلغ المتوسط الفرضي البالغ (٥٤) درجة وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣١,٩٦) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٩) ، من طريق ذلك يتضح إنَّ درجة المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية أعلى من الوسط الفرضي ، ويعني هذا انَّ مديري المدارس الابتدائية لديهم القدرة على اتخاذ القرار، ويُعزى ذلك الى انَّ مديري المدارس الابتدائية يعيرون اهمية كبيرة عند اتخاذ القرار لانهم يعلمون انَّ اتخاذ القرار غير الرشيد سيؤثر سلباً على المدرسة والهيئة التعليمية ككل مما يعيق العمل وبالتالي صعوبة تحقيق الاهداف المنشودة.

واشار (همدر) إنَّ اتخاذ القرار غير الرشيد يؤثر على مجريات العمل داخل المدرسة، وينعكس سلباً على مخرجاتها (همدر ، ٢٠١١: ٢٢).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الاسدي ، ٢٠١٣) من حيث الهدف الاول إذ توصلت هذه الدراسة إنَّ مديري المدارس الابتدائية يتميزون بمستوى متوسط بعملية اتخاذ القرار. والجدول الآتي يوضح ذلك .

جدول (٢)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى اتخاذ القرار

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	اتخاذ القرار
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٣١,٩٦	٦,١٠	٥٤	٦٠,٠٣	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الثاني: التعرف إلى مستوى النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الهيئة التعليمية:

لتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة البحث على اداة النجاح التنظيمي فبلغ (٨٩,٤١) وبانحراف معياري مقداره (٧,٢٨) في حين بلغ الوسط الفرضي (٨٧) درجة وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٥,٥) اتضح إنَّها أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٤٩٩) ، ويتضح من ذلك إنَّ درجة المتوسط الحسابي لأفراد عينة النجاح التنظيمي أعلى من الوسط الفرضي ، وهذا يُشير إنَّ مديري المدارس الابتدائية لديهم نجاح تنظيمي من وجهة نظر الهيئة التعليمية، ويُعزى ذلك الى إنَّ مديري المدارس الابتدائية لديهم القدرة على ادارة المدرسة، وانهم يؤدون اعمالهم بأكمل وجه، وانهم حريصون على الالتزام والمواظبة بالدوام الرسمي، فضلاً عن عدالتهم مع اعضاء الهيئة التعليمية عند توزيع الواجبات والحُصص وغيرها، ويرى (العاني) انَّ نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها تعتمد على كفاءة وقدرة المدير في تحقيق العدالة والانسجام والتقارب بينه وبين الهيئة التعليمية والعمل على غرس القيم التنظيمية ومراقبة الاداء وتقييمه (العاني، ٢٠٠٧: ١٠١). واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الدليمي ، ٢٠١٣) من حيث الهدف الثاني إذ توصلت هذه الدراسة إلى وجود نجاح تنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية . والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (٣).

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى النجاح التنظيمي

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	النَّجَاح التَّنْظِيمِي
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	١,٩٦	٢٥,٥	٧,٢٨	٨٧	٨٩,٤١	٤٩٩	٥٠٠	

مجالات النجاح التنظيمي :

لتُعرف إلى مجالات النجاح التنظيمي استُعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، وباستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفقرات، والمجالات المُتحققة ، وغير المُتحققة ،

فُتد الفقرة والمجال متحققاً، اذا حصلاً على متوسط حسابي (٣) او اكثر وكانت نتائج المجالات كالآتي:

المجال الاول: الثقافة التنظيمية :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الثقافة مرتبة ترتيباً تنازلياً ، جاءت الفقرة (٩) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,٣٠) في حين حصلت الفقرة (٨) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (١,٢٥) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,١٠) وانحراف معياري (١,٢٥)، ويُعزى ذلك الى أنَّ مديري المدارس الابتدائية يهتمون بغرس القيم التنظيمية لدى افراد المدرسة والتي تجعلهم اكثر ثقافة من المنظمات الاخرى واكثر فاعلية في اداء اعمالهم وانجازها في الوقت المحدد لها. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٤)

الرتبة	تسلسل الفقرة في المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٩	يحث الهيئة التعليمية والتلامذة على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.	٣,٦١	١,٣٠
٢	٥	يحث الهيئة التعليمية على العمل بإخلاص في اداء واجباتهم.	٣,٥٤	١,٢٤
٣	٧	يحثهم على انجاز واجباتهم في اوقاتها المناسبة.	٣,٥١	١,٣١
٤	١	يؤكد على مبدأ الثقة في التعاملات مع الهيئة التعليمية.	٣,٢٠	١,١٧
٥	٤	يحث الهيئة التعليمية والتلامذة على التعاون المتبادل بينهما بما يخدم مصلحة المدرسة.	٣,١٦	١,٢٥
٦	٦	يغرس القيم الاخلاقية في نفوس الهيئة التعليمية والتلامذة.	٣,١٠	١,٢٥
٧	٣	يركز على العمل بروح الفريق الواحد.	٣,٠٥	١,٤٠
٨	٢	يحث الهيئة التعليمية والتلامذة على الاعتناء بالبيئة المدرسية والمحافظة عليها.	٢,٥٨	١,٠٨
٩	٨	يفوض بعض المهام الى الهيئة التعليمية والتلامذة.	٢,٢٠	١,٢٥
		المعدل	٣,١٠	١,٢٥

المجال الثاني : العدالة التنظيمية :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات العدالة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً جاءت الفقرة (١) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٢٤) في حين حصلت الفقرة (٨) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٩)، ويُعزى ذلك الى أنَّ مديري المدارس الابتدائية يطبقون العدالة في اثناء تعاملهم مع اعضاء الهيئة التعليمية والتلامذة بصورة متوسطة ولكن ليس بمستوى الذي يجعل البيئة التعليمية بيئة مُميزة تتصف بأقصى درجات العدالة التنظيمية. جدول (٥)

الرتبة	تسلسل الفقرة في المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	يراعي الظروف الشخصية لأعضاء الهيئة التعليمية والتلامذة بعدالة.	٣,٥٤	١,٢٤
٢	٢	يحث الهيئة التعليمية على مراعاة الظروف الشخصية للتلامذة ومعاملتهم بعدالة.	٣,٥١	١,٣١

٣	٣	يراعي الفروق الفردية للأعضاء الهيئة التعليمية عند تكليفهم بأداء الواجبات.	٣,٣٩	٠,٩٣
٤	٧	يحث الهيئة التعليمية على مراعاة الفروق الفردية للتلامذة عند تكليفهم بأداء الواجبات.	٢,٩٢	١,١٨
٥	٦	يوزع حصص الدروس على الهيئة التعليمية بصورة عادلة	٢,٨٥	١,١٤
٦	٥	يتصف بالعدالة عند تشكيل اللجان الامتحانية.	٢,٨٢	١,٠٥
٧	٤	يتعامل بعدالة مع جميع اعضاء الهيئة التعليمية	٢,٥٦	١,٠٨
٨	٨	يطبق القرارات على الهيئة التعليمية والتلامذة بعدالة.	٢,٥٢	٠,٦٣
		المعدل	٣,٠١	٠,٩٩

المجال الثالث : الرقابة التنظيمية :

المُتوسِّط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرقابة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً، جاءت الفقرة (٥) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحرافٍ معياري (١,٠١) في حين حصلت الفقرة (٩) على المرتبة الاخيرة بمتوسطٍ حسابي (٢,٢٢) وانحرافٍ معياري (١,٢٥) وبلغ المُتوسِّط الحسابي للمجال ككل (٣,١١) وانحراف معياري (١,١٤)، ويُعزى ذلك الى أنَّ غالبية مُديري المَدارس الابتدائية ملتزمين في متابعة اعضاء الهيئة التعليمية في انجاز واجباتهم وملتزمين في اداء النشاطات والواجبات اليومية.

جدول (٦)

الرتبة	الفقرة في المجال	الفقرات	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٥	يتابع جميع المستلزمات التي تحتاج اليها المدرسة.	٣,٩٠	١,٠١
٢	٤	يؤكد على الالتزام بالخطط اليومية للهيئة التعليمية.	٣,٨٠	١,٠٧
٣	١٠	يتابع توقيع الهيئة التعليمية على سجل الحضور اليومي.	٣,٢٨	١,١٢
٤	٧	يتابع النشاطات الصفية للهيئة التعليمية.	٣,١٨	١,٠٥
٥	١	يحدد الاحتياجات التي يحتاجها اعضاء الهيئة التعليمية.	٣,١٦	١,١٣
٦	٦	يدقق سجلات الغياب للتلامذة.	٣,١٥	١,١٣
٧	٨	يتابع مستوى التلامذة بصورة مستمرة.	٣,١	١,١٠
٨	٢	يشرف على تنفيذ الخطط السنوية للهيئة التعليمية.	٣,٠٩	١,١٣
٩	٣	يتفقد احتياجات الهيئة التعليمية بصورة مستمرة.	٣,٠٦	١,٣١
١٠	١٢	يهتم بمراقبة تزيين الصفوف وممرات المدرسة.	٣,٠١	١,٣٥
١١	١١	يراقب ادائهم باستمرار.	٢,٤٠	١,١٠
١٢	٩	يوجههم على اداء النشاطات اللاصفية.	٢,٢٢	١,٢٥
		المعدل	٣,١١	١,١٤

وعند احتساب المعدل العام لكل مجال من مجالات النجاح التنظيمي وترتيبها بحسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري جاء مجال الرقابة التنظيمية بالمرتبة الاولى إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,١١) بانحراف معياري (١,١٤)، وجاء مجال الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,١٠) بانحراف معياري (١,٢٥) ، وجاء مجال العدالة التنظيمية بالمرتبة الاخيرة إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٠١) بانحراف معياري (٠,٩٩)، ويُعزى ذلك إلى أنَّ مديري المدارس الابتدائية يركزون على جانب الرقابة التنظيمية اعلى من المجالين الاخرين من طريق متابعة الهيئة التعليمية والاشراف على اداء واجباتهم لاعتقادهم بأنَّ الرقابة ومتابعة اداء الهيئة التعليمية له اهمية كبيرة جداً في تحقيق الاهداف والوصول اليها بسهولة وبدون معوقات.

مجالات العدالة التنظيمية حسب الترتيب الوسط الحسابي والانحراف المعياري مرتبة ترتيباً تنازلياً من الاعلى الى ادنى مستوى والجدول الاتي يوضح ذلك : جدول (٧)

المرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرتبة الاولى	مجال الرقابة التنظيمية	٣,١١	١,١٤
المرتبة الثانية	مجال الثقافة التنظيمية	٣,١٠	١,٢٥
المرتبة الثالثة	مجال العدالة التنظيمية	٣,٠١	٠,٩٩

الهدف الثالث معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والنجاح التنظيمي :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة اداة اتخاذ القرار وبين درجات عينة اداة النجاح التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٥٨٣) ، وبلغت قيمة الاختبار التائي المحسوبة (١٦,١٩) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٤٩٨) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ويُشير ذلك الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اتخاذ القرار والنجاح التنظيمي ، ويتضح من ذلك وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين ، وإنَّ اتخاذ القرار الرّشيد الذي يستند الى الطريقة العلمية والموضوعية، يؤدي الى استقرار المدرسة ونجاحها مما ينعكس هذا النجاح ايجابياً على تحقيق الاهداف .

جدول (٨)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	اتخاذ القرار
	الجدولية	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٩٦	١٦,١٩	٠,٣٣٩	٠,٠٨٩	٠,٥٨٣	٤٩٨	٥٠٠	النجاح التنظيمي

في ضوء نتائج البحث واستكمالاً له توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

الاستنتاجات: Conclusions:

- ١- ان غالبيتهم لم يعيروا اهمية لوظيفة التفويض للهيئة التعليمية .
- ٢- ان غالبيتهم يحثوا على القيم التنظيمية والتحلي بها.
- ٣- ان غالبيتهم لا يراعون النشاطات اللاصفية.
- ٤- غالبيتهم لم يوجهوا الهيئة التعليمية بمراعاة الفروق الفردية.
- ٥- غالبيتهم لم يعدلوا عند توزيع الحصص على اعضاء الهيئة التعليمية.
- ٦- غالبيتهم لم يتصفوا بالعدالة عند توزيع اللجان الامتحانية.
- ٧- غالبيتهم لم يركزوا على مراقبة اداء الهيئة التعليمية بصورة مستمرة.

التوصيات Recommendations

- ١- على ادارات المدارس الابتدائية الاهتمام والتأكيد على مفهوم العدالة التنظيمية لما لها من دور في تحفيز الهيئة التعليمية وزيادة مستوى ادائهم .
- ٢- على ادارات المدارس الابتدائية الاهتمام بموضوع النشاطات اللاصفية لما لها من اهمية كبيرة في زيادة المستوى التعليمي للتلامذة والكشف عن التلامذة الموهوبين .
- ٣- دعم ادارات المدارس الابتدائية في اداء ادوارهم باكثر فاعلية ونشاط من جانب رقابة اداء الهيئة التعليمية ومدى اخلاصهم في العمل وحبهم له.

المقترحات Suggestions

- في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث ما يأتي :
- ١- إجراء دراسة مُماثلة لهذه الدّراسة على مستوى ادارات المَدارس المُتوسطة والاعدادية والثانوية.
 - ٢- اجراء دراسة مماثلة لهذه الدّراسة على مستوى مديريات التّربية.

٣- اجراء دراسة توضح مُتغير البَحْث بحسب متغيري الجنس والتَّخصّص.

المصادر

١- ابراهيم ، ريزان علي (٢٠٠٤) أنماط الشخصية (A-B) وعلاقتها بالميل العصائية والقدرة على اتخاذ القرار ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية تربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .

٢- الاسدي، ليث عبد الكاظم هادي (٢٠١٣) انماط الشخصية لمديرى المدارس الاعدادية فى ضوء نظرية يونغ وعلاقتها باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الاساسية ، بغداد.

٣- ابو النصر ، مدحت (٢٠٠٨) .تنمية الذكاء العاطفى مدخل للتميز فى العمل والنجاح فى الحياة ، القاهرة ، ط١، دار النصر للنشر والتوزيع .

٤- البطش ، محمد وليد وابو زينة ، فريد كمال (٢٠٠٧) مناهج البحث العلمى تصميم البحث والتحليل الاحصائى، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الاردن

٥- بلقيس ، احمد (١٩٨٧) ادارة الصف وحفظ النظام فيه المفاهيم والمبادئ والممارسات عمان -الاردن.

٦- بناي ، ضياء فالح (٢٠١٤) علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما فى التهكم التنظيمى ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء - العراق.

٧- التميمي ، محمود كاظم (٢٠٠٩) : دراسة تجريبية لبعض المتغيرات المؤثرة فى اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة بغداد .

٨- الجابري، كاظم كريم (٢٠١١) مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، ط١، مكتبة النعيمي للطباعة، بغداد.

٩- جريفت ، (١٩٧٣) نظرية الادارة ، ترجمة محمد منير مرسى واخرين ، عالم الكتب القاهرة- مصر.

١٠- حجاجه ، علي خلف (٢٠٠٤) اتخاذ القرارات الادارية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

- ١١- الحريري، رافدة (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- ١٢- الدليمي ، هديل حسين فيصل (٢٠١٣) النجاح التنظيمي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية ، رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية كلية التربية الاساسية بغداد.
- ١٣- الدمياطي ، عبد الغفور محمد (٢٠١٠) : مبادئ الادارة الحديثة ، دار الهادي للطباعة والنشر ، لبنان . بيروت .
- ١٤- الرواشدة ، خلف سليمان (٢٠٠٧) صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي ، دار الحامدة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ١٥- سلو، شاكرا احمد (٢٠١١) الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العرب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط١، دمشق، سوريا .
- ١٦- سلمان ، مهند عبد الرحمن (٢٠١٢) اثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٢٩ .
- ١٧- السلطاني ، سعدية حايك كاظم ، (٢٠٠٨) دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي (بحث منشور على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية)، المعهد التقني بابل.
- ١٨- السويدي ، ثائر محمد (٢٠١١) اتخاذ القرارات وعلاقته بالسلوك القيادي : لدى مديري المدارس في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمدرسين ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ١٩- الطائي ، ايمان عبد الكريم (٢٠٠١) : سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لطلبة كلية القانون في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية تربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
- ٢٠- العاني ، هيثم (٢٠٠٧) الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

- ٢١- العجمي، محمد حسين (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، عمان الاردن .
- ٢٢- العبيدي، سعد خضير خلف (١٩٨٧) دراسة تجريبية لبعض المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد ، بغداد.
- ٢٣- العرفي، عبد الله ، ومهدي عباس (١٩٩٦) ، مدخل الى الادارة التربوية ، منشورات جامعة ، قار يونس، بنغازي .
- ٢٤- العميان ،محمود سليمان (٢٠٠٤) " السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال " الطبعة الثالثة ، دار وائل للطباعة والنشر . عمان .
- ٢٥- عودة ، احمد سليمان (٢٠٠٢) القياس والتقويم في العملية التدريسية ، دار الامل للنشر ،الاردن.
- ٢٦- غباين، عمر محمود (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثرء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- ٢٧- الفضيلي ، فضل صباح (٢٠٠١) تاثير المتغيرات الديمغرافية والتوجهات القيمة على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الادارة والاقتصاد المجلد ١٥ العدد ١.
- ٢٨- كنعان ، نواف (٢٠٠٣) اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- ٢٩- الهلالات ، صالح علي عودة (٢٠١٤) ادارة التميز الممارسة ا ل حديثة في ادارة منظمات الاعمال دار وائل للنشر عمان-الاردن .
- ٣٠- همدر، حسان (٢٠١١) دور المدراء والمشرفين في تحسين اداء العاملين التربويين، بيروت لبنان .
- ٣١- المليجي ، حلمي (٢٠٠١) علم النفس المعاصر ، دار النهضة ، بيروت .
- ٣٢- ملحم، سامي محمد (٢٠٠٥) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٥، عمان.

٣٣- المنيزل، عبد الله فلاح والعتوم، عدنان يوسف. (٢٠١٠): مناهج البحث في العلوم

التربوية والنفسية، مكتبة الجامعة-الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع-عمان.

٣٤- وزارة التربية، المديرية العامة للتربية، (٢٠١٠) المؤتمر الفكري التربوي الأول

في ٢٠١٠/٣/١٥ تحت شعار (من أجل بحث علمي رصين لبناء عراق واحد مديرية بغداد

الكرخ الثانية)، العراق -بغداد.

35-Chuang,R.Church, and J.Zikic,(2004),"Organizational culture,

Group Diversity and Intra-group conflict", Team Performance

Management, Vol.10, No.1/2.

36-Don. Helhieget, et, al " (2001) organizational behavior " 9th ed, south-western college publishing a division of Thomson learning..

37 -Dell,D,and Kramer , R, (2003) Forging Strategic Business Alignme

38 -Greenberg , j(1990) Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow, Journal Of Management.

39-Lindzey , G.arinson A (2003). The Hand Book of Social Psychology Mass a Chusetts , Addison wesly Publishing company .

40-40-Nigro & Nigro, (2010). The concept of Decision making .

41-Simon. H. (1993)" Decision- Making: Rational, notational and irrational ", Educational administration quarterly. New York.