



The Role of lean Management in Achieving Career Excellence for School Principals from the Perspective of Physical Education Teachers in Babil Governorate.

Hisham Abdul Karim Mahdi¹ Ahmed Qahtan Najm²

Tikrit University, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.

Article info.

Article history:

- Received: 29/4/2025
- Accepted: 5/5/2025
- Available online: 30/6/2025

Keywords:

- scale construction
- school principals
- Perspective
- Physical education teachers

© 2024 This is an open access article under the CC by licenses
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Abstract

Constructing a functional excellence scale for school princfrom the perspective of physical education teachers in Babylon Governorate. The researcher used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the current study. The research community included physical education teachers working in the General Directorate of Education in Babylon Governorate for the academic year 2024/2025, numbering (812) male and female teachers. Holders of higher diplomas, master's degrees and doctorates, numbering (112), were excluded. The research sample was chosen randomly, amounting to (150) male and female teachers, representing (21.4%) of the research community. The sample for constructing the functional excellence scale amounted to (95) male and female teachers from the teaching staff of physical education teachers for the Babul Governorate Education Department, and their percentage was (33.63%). The sample for applying the functional excellence scale amounted to (45) male and female teachers from the teaching staff of physical education teachers for the Babil Governorate Education Department, and their percentage was (30%). The exploratory experiment consisted of (10) male and female teachers who were chosen intentionally with a percentage of (66.6%). The researcher used the statistical package (spss) and the Excel program to obtain the results.

¹Corresponding author: hisham.abdlkarem@st.tu.edu.iq Tikrit University, College of Physical Education and Sports Sciences , Iraq.

² Corresponding author: ahmad_ka@tu.edu.iq Tikrit University, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.

دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل

تاريخ البحث

متوفر على الانترنت

2025/6/30

هشام عبد الكريم مهدي

أ. م. د. د. احمد قحطان نجم

جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - العراق

الكلمات المفتاحية

الإدارة الرشيدة

التميز الوظيفي

مدراء المدارس

مدرسي التربية الرياضية

الخلاصة:

بناء مقياسي الادارة الرشيدة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل . التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل.

استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، نظراً لملائمته طبيعة الدراسة الحالية ، واشتمل مجتمع البحث على مدرسي التربية الرياضية العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل للعام الدراسي 2025/2024 والبالغ عددهم (812) مدرسا ومدرسة تم استبعاد حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه والبالغ عددهم (112) وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بلغت (150) مدرسا ومدرسة بما يمثل نسبة (21,4%) من مجتمع البحث وقد بلغت عينة بناء مقياس الادارة الرشيدة ومقياس التميز الوظيفي (95) مدرسا ومدرسة من اعضاء الهيئات التدريسية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لتربية محافظة بابل وكانت نسبتهم المئوية (33,63%). وعينة تطبيق مقياسي الادارة الرشيدة والتميز الوظيفي بلغت (45) مدرسا ومدرسة من اعضاء الهيئات التدريسية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لتربية محافظة بابل وكانت نسبتهم المئوية (30%) . وتكونت التجربة الاستطلاعية من (10) مدرسا ومدرسة تم اختيارهم بالطريقة العمدية بنسبة مئوية بلغت (66,6%) واستعمل الباحث الحقيبة الاحصائية (spss)، وبرنامج الإكسل للحصول على النتائج.

1 - التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة واهمية البحث:

تشكل المؤسسات التعليمية سمة مميزة في الحياة المعاصرة لما تقدمه من عملية تعليمية شاملة في مجالات متنوعة وحسب اختصاصها وأنشطتها، وللمحافظة على اسس عدة يأتي في مقدمتها وجود قيادة فعالة تعمل على ادارة العمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعة الجهود لضمان تنفيذ المطلوب منها والحصول على النتائج المتوخاة، والقيادة عملية حيوية لإدامة عمل وأشغال وتقدم المجتمعات بشكل منتظم، وبما انها حيوية لكل المؤسسات التعليمية تقريبا فأن منظورها ونطاقها في السعة يكاد يشمل كل ما يتعلق بأنشطتها . ومن الملاحظ ان اهتمام الدولة بالمؤسسات التعليمية كافة والعاملين فيها من افراد ومتعلمين سعت الدولة الاهتمام بالجانب الاداري والذي توزع على شرائح وفئات المجتمع المختلفة الا انه انصب على الشباب كونهم يشكلون ركناً من اركانها ورافداً استراتيجياً لنهضتها، فضلاً عن أنهم يمثلون ابهى صور مخرجاتها وثمره جهودها، ومن بين اهم هذه المؤسسات الراحية للشباب تبرز الرياضة المدرسية كمؤسسات تضطلع بأدوار مهمة بحكم عملها وطبيعة اهدافها وتنوع نشاطاتها والمستفيدين من خدماتها التي تأخذ مكاناً بارزاً في رفدها للرياضيين والمنتخبات الوطنية واقامة

بطولاته ومتابعة انشطته الرياضية الداخلية والخارجية وتقديم خدمات رياضية متميزة ومتجددة بناء على تطور العلوم الرياضية وكافة متعلقاتها البشرية والتنظيمية والمادية والمالية والتكنولوجية، فضلاً عن استيعابها للعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها عليه تبرز الرياضة المدرسية كتنظيم هادف الى البناء الشامل والمتكامل من خلال تضافر جهود عدة يأتي في مقدمتها الملاكات الادارية العاملة في المدارس من مدراء ومدرسي التربية الرياضية ، الأمر الذي يسهم في التميز الوظيفي لمدراء المدارس من خلال تذليل المشاكل وتطوير العمل الاداري الذي ينشط مرتكزات الانشطة الرياضية المدرسية ، مما يجعلها أكثر تحملاً لظروف العمل وضغوطاته ومتغيراته. أن ارتفاع مستوى التميز الوظيفي لمدراء المدارس ينعكس على مدرسي التربية الرياضية ويعتمد بشكل رئيس على القيادة الداعمة وممارساتها القيادية الايجابية ، كما يذكر ان من مكونات تطور التميز الوظيفي توفر قيادات عالية الفعالية وذات ثقة بنفسها. والتميز الوظيفي يكون من خلال الادارة بكفاءة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات ويرسم خطى النجاح من خلال الاستثمار الامثل لمواهب الافراد . من هنا تتجلى أهمية البحث في دراسة التميز الوظيفي الذي يعد موضوع إداري حديث وتوظيفه في المؤسسات التعليمية متمثلة بإدارات المدارس في محافظة بابل .

- مشكلة البحث :

تواجه الرياضة المدرسية وانشطتها ظروف وضغوطات تتفاوت في شدتها وتأثيراتها ومخرجاتها تبعاً لأساليب التعامل الاداري معها ، ومن خلال ملاحظة الباحث كونه مدرس في احدى مدارس محافظة بابل هنالك حاجة إلى قيادات تمتلك القدرات والمؤهلات والخصائص المميزة حتى تستثمرها في تحسين بيئة عملها الداخلي وتطوير تفاعلها مع محيطها الخارجي لعكس صورة واقعية عن حيوية تفاعلاتها وقوة عملياتها ورصانة تحركاتها وتوظيف قدراتها وديمومتها من خلال توفير الاحتياجات المتعلقة بنمو المؤسسة التعليمية واستمراريتها، وكذلك في المحافظة على كيانها وتماسكها واهتمامها بأعضائها، وهو ما يمثل المرتكزات لصحة المؤسسة ، ومن جهة أخرى فإن نقص ممارسات الادارة الرشيقة لدى القيادة الإدارية أو ضعف مقدرتها على توظيفها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرائق فعالة ومتميزة سوف يعيق عمل مدرسي التربية الرياضية ويزيد من المشاكل في الأداء ، وهو ما يؤثر سلباً على الرياضة المدرسية وظروف عملها ومخرجاتها وان هناك محددات داخلية تسهم بشكل ملحوظ في حدوث التميز الوظيفي وأولى هذه المحددات القيادة الإدارية وان تكون حالة المؤسسة محفزة وجيدة فعليه سوف يطلق

على المؤسسة حينئذ في انها تتمتع بإدارة رشيقة ومتميزة، واما ان تكون الحالة محبطة غير صحية وغير جيدة ، فتكون مدعاة للتوتر والقلق ، فالمؤسسة هنا لا تتمتع بإدارة رشيقة وغير متميزة .

ولما كان الرياضة المدرسية في محافظة بابل تشكل احدى أركان العمل الرياضي مع الشباب، وتحتاج الى جهود عدة لتدعيم نشاطاتها وترصين عملها وتقيم نتائجها ، ومن هذه الجهود الدراسات العلمية الموضوعية والهادفة الى تقويم مختلف أوجه مدخلاتها و عملياتها ومخرجاتها وما يرافق ذلك من تطبيقات ادارية وفنية ، وعلى حد علم الباحث عدم وجود دراسة علمية تعطي صورة واضحة عن مستوى الادارة الرشيقة لدى مدرء المدارس محافظة بابل، وكذلك عن مستوى التميز الوظيفي لمدرء المدارس وكذلك يمتد هذا الغموض نحو طبيعة العلاقة والأثر بين الادارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس ، عليه تتركز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- هل يمتلك مدرء المدارس في محافظة بابل الادارة الرشيقة ؟
- هل يمتلك مدرء المدارس في محافظة بابل التميز الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين الادارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية ؟

- أهداف البحث :

1- بناء مقياسي الادارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل .

2- التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدرء المدارس في محافظة بابل.

- فرض البحث:

1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لدى مدرء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

- مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري: مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل .

1-5-2 المجال الزمني: 2024/9/26 ولغاية 2025/3/15

1-5-3 المجال المكاني: مدارس عينة البحث في محافظة بابل .

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

- منهجية البحث :

تقرض طبيعة المشكلة والاهداف الموضوعية على الباحث اختيار المنهج المناسب والذي يُعرَف بأنه " فنُّ التنظيم الصحيح لسلسلةٍ من الأفكارِ العديدةِ من أجلِ الكشفِ عن حقيقةٍ مجهولةٍ، أو من أجلِ البرهنةِ

على حقيقة لا يعرفها الآخرون. وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، نظراً لملائمته طبيعة الدراسة الحالية. ويُعرف المنهج الوصفي بأنه " تصوّر دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بشكل يكشف للبحث صورة للواقع الحيّاتي ويضع مؤشرات ويبيّن تنبؤات مستقبلية.

- مجتمع البحث وعيناته :

- مجتمع البحث :

يُعرف مجتمع البحث بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها , أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث " (1) , وبعد اجراء المخابرات الرسمية لتسهيل مهمة الباحث في تربية محافظة بابل عليا اشتمل مجتمع البحث على مدرسي التربية الرياضية العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل للعام الدراسي 2025/2024 والبالغ عددهم (812) مدرسا ومدرسه تم استبعاد حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه والبالغ عددهم (112) وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية بلغت (150) مدرسا ومدرسه بما يمثل نسبة (21,4%) من مجتمع البحث.

- عينات البحث :

لجأ الباحث إلى اختيار عينات مناسبة تمهيداً لتطبيق البحث عليها. ويُقصد بالعينة " نموذج من المجتمع يجري اختياره على وفق قواعد وطرائق علمية محددة بحيث تُمثّل المجتمع تمثيلاً صحيحاً" (2). وقد قسّمها الباحث كما يلي :-

1- عينة التجربة الاستطلاعية :

وتكوّنت من (10) مدرسا تم اختيارهم بالطريقة العمدية بنسبة مئوية بلغت (66,6%).

2- عينة بناء مقياسي الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي :

وقد بلغت (95) مدرسا ومدرسة من اعضاء الهيئات التدريسية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لتربية محافظة بابل ، وكانت نسبتهم المئوية (33,63%).

3- عينة تطبيق مقياسي الإدارة الرشيقة ومقياس التميز الوظيفي :

وقد بلغت (45) مدرسا ومدرسة من اعضاء الهيئات التدريسية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لتربية محافظة بابل وكانت نسبتهم المئوية (30%) كما مبين في الجدول (1).

جدول (1) اعضاء الهيئات التدريسية لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية لتربية محافظة بابل

(1) محسن علي السعداوي وسلمان عكاب الجنابي : أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية ، ط1 ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 30 .

(2) حيدر عبد الرضا الخفاجي : الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية ، ط1 ، النجف الاشرف ، مكتبة الكلمة الطبية ، 2014 ، ص131.

ت	القضاء	المجتمع ذكور إناث العينة	عدد أفراد عينة البناء	عدد أفراد عينة التطبيق	عدد أفراد التجربة الاستطلاعية
	قضاء الحلة	36 99 194	21	10	5
	قضاء الكفل	28 7 42	13	10	5
	قضاء المحاويل	24 19 104	19	5	
	قضاء كوثي	12 5 29	7	5	
	قضاء القاسم	22 6 78	17	5	
	قضاء الهاشمية	18 13 85	13	5	
	قضاء المسيب	10 43 88	5	5	
	المجموع	150	95	45	10
		% 21.4	%63.33	%30	%6.66

- إجراءات بناء مقياسي الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي:

بما إن أهداف البحث هو بناء مقياسي (مقياسي الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي) ونظراً لعدم وجود أداة محلية تتوافر فيها الشروط المطلوبة من حيث ملازمتها لهذا البحث حسب علم الباحث، اتبع الباحث الخطوات التي أشار إليها (عامر سعيد وأيمن هادي، 2017)⁽¹⁾ التي تؤكد على وجود مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها عند بناء المقاييس، وكيفية الربط بين وحدات المقياس لقياس الجوانب الكلية للسمة أو الصفة أو القدرة. فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية التي أتبعها الباحث في بناء المقاييس وهي كالآتي:

- تحديد الهدف من البناء:

إن الخطوة الأولى لبناء مقياس معين هو تحديد الهدف من المقياس تحديداً واضحاً، وما هو الاستعمال المنشود لهذا المقياس. وكان الهدف من المقياس الحالي هو التوصل الى مقياس يبين الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل .

- تحديد الظاهرة المطلوب قياسها :

يُعدّ تحديد بعض الاعتبارات الأساسية والمنطلقات النظرية للبناء خطوة مهمة لا بدّ منها، لأنها تُشكّل القاعدة التي يستند عليها المقياس ويستمد مقوماته العلمية منها.

- تحديد مجالات المقياس:

(1) عامر سعيد الخيكاني وأيمن هاني الجبوري: الاستخدامات العلمية للاختبارات والمقاييس النفسية الرياضية، ط2، النجف الاشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2017، ص 63.

اطَّعَ الباحثُ على الأدبياتِ والدراساتِ السابقة والنظرياتِ والمصادرِ العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لغرض تحديد مجالات مقياسي الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي وقد حدّد بناءً (8) مجالات الإدارة الرشيقة و(8) مجالات للتميز الوظيفي. وعرض هذه المجالات على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين في العلوم التربوية والنفسية وعلم النفس الرياضي والإدارة الرياضية الذين بلغ عددهم (13) خبيراً (ملحق 1). وطلّب منهم وضع علامة (✓) تحت الحقل إذا كان المجال يصلح لقياس الإدارة الرشيقة والتميز الوظيفي. وعلامة (✓) تحت الحقل الذي لا يصلح. وبعد حصر المجالات التي حصلت على تأشيرة جميع الخبراء وتحليلها إحصائياً، استخدم الباحث اختباراً (كا²) لتحديد اتفاق آراء السادة الخبراء والمختصين. وحصل على نسبة اتفاق جيدة. وجدول (2) و(3) يبين ذلك:

جدول (2) يبين صلاحية المجالات المقترحة لمقياس الإدارية الرشيقة

ت	المجالات	تصلح	لا تصلح	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة *sig	الدلالة
	الثقة	8	5	0,69	0,40	غير معنوي
	التخطيط	13	صفر	13	0,000	معنوي
	التطوير المستمر	9	4	1,92	0,16	غير معنوي
	التحسين و تنظيم العمل	13	صفر	13	0,000	معنوي
	التواضع	9	4	1,92	0,16	غير معنوي
	القيادة المتوازنة	13	صفر	13	0,000	معنوي
	الحكمة والموضوعية	13	صفر	13	0,000	معنوي
	الابداع والابتكار	13	صفر	13	0,000	معنوي

* معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$ ودرجه حرية (1).

جدول (3) يبين صلاحية المجالات المقترحة لمقياس التميز الوظيفي

ت	المجالات	تصلح	لا تصلح	قيمة كا ² المحسوبة	مستوى الدلالة *sig	الدلالة
1.	الكفاءة المهنية	13	صفر	13	0.000	معنوي
2.	الثقة التنظيمية	9	4	1,92	0,16	غير معنوي

3.	الالتزام بالمواعيد والأنظمة	13	صفر	13	معنوي
4.	القيادة والقدرة على التأثير	13	صفر	13	معنوي
5.	تسخير الموارد	8	5	0,69	0,40
6.	المرونة والتكيف	13	صفر	13	معنوي
7.	توازن السلطة	8	5	0,69	0,40
8.	التفاعل الإيجابي مع الآخرين	13	صفر	13	معنوي

* معنوي عند مستوى دلالة $\geq (0.05)$ ودرجه حرية (1).

أجرى الباحث عدة خطوات لوضع الصيغة الأولية للمقياس، هي:

- صياغة فقرات المقياس :

يتكون الاختبار من عدد من الفقرات، والفقرة هي وحدة من وحدات الاختبار، قد تكون سؤالاً واحداً أو أكثر. وتقيس الفقرة إحدى العمليات العقلية⁽¹⁾.

واختار الباحث فقرات الاختبار من متعدد الاختبار في صياغة أسئلة مقياسه. فقرات الاختبار من متعدد أكثر يكون نوع الأسئلة الموضوعية مرونة وأقلها تأثراً بعامل التخمين من أسئلة الصواب والخطأ. فهي تصلح لتقويم التحصيل لأي من الأهداف التعليمية التي يمكن قياسها باختبارات أو مقاييس تحريرية أو كتابية، باستثناء الأهداف التي تتطلب مهارة في التعبير الكتابي أو أصالة في التفكير. ويتصف المصمم بخيال واسع وموهبة استثنائية يمكن أن يوظفها في كتابة فقرات من نوع الاختبار بحيث لا تقتصر على استدعاء المعلومات وتذكرها، بل يتعدى ذلك إلى طلب مهارات أو قدرات خاصة بالفهم أو التعليل أو التطبيق أو التحليل أو التركيب. كما أنها أكثر ثباتاً من غيرها من الأنواع. ومما يدعم هذا الاعتقاد إن الأغلبية العظمى من فقرات الاختبارات التحصيلية المقننة الدارجة هي من نوع الاختبار من متعدد⁽²⁾.

- توزيع الدرجات على الفقرات أو الأسئلة بطريقة تتناسب وأهمية السؤال والموضوع .

وراعى الباحث في صياغة العبارات ما يأتي:

- أن تكون معبرة عن فكرة واحدة قابلة لتفسير واحد.
- تجنب نفي النفي⁽¹⁾.

(1) صباح حسين العجيلي (وآخرون) : مبادئ القياس والتقويم التربوي : بغداد ، مكتب احمد الدباغ للطباعة والاستنساخ ، 2001، ص47.

(¹) مصطفى محمود الإمام (وآخرون) : التقويم والقياس : العراق ، در الحكمة للطباعة والنشر ، 1990 ، ص62.

(²) عزيز سمارة: القياس والتقويم في التربية: عمان: دار الفكر، الأردن، 1989، ص81.

- أن تكون مناسبة لمستوى المستجيبين⁽²⁾.
- أن تكون ممثلة لمكونات المقياس⁽³⁾.

وقد استخدم الباحث أسلوباً شائعاً في القياس، هي طريقة ليكرت (Likert) في بناء مقياسي الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي، فهو "من أفضل الطرائق في التنبؤ بالسلوك أو الظاهرة"⁽⁴⁾ وذلك للأسباب الآتية: (5).

1. سهولة استعماله .
 2. ارتفاع درجة الثبات للمقياس وصدقهِ .
 3. للتقليل من درجة التخمين وعامل الصدفة .
- بعدها تمَّ تحديد عدد الفقرات بصيغتها الأولية لمقياس الإدارة الرشيدة كما مبين أدناه:
- صاغ الباحث (25) فقرة موزعة على (5) مجالات، هي:
1. التخطيط (5) فقرة .

2. التحسين وتنظيم العمل (5) فقرة .
3. القيادة المتوازنة (5) فقرة .
4. الحكمة والموضوعية (5) فقرة .
5. الابداع والابتكار (5) فقرة .

وتمَّ تحديد عدد الفقرات بصيغتها الأولية لمقياس التميز الوظيفي كما مبين أدناه:

قام الباحث بصياغة (25) فقرة موزعة على (5) مجالات، هي:

1. الكفاءة المهنية (5) فقرة .
2. الالتزام بالمواعيد والأنظمة (5) فقرة .
3. القيادة والقدرة على التأثير (5) فقرة .
4. المرونة والتكيف (5) فقرة .
5. التفاعل الإيجابي مع الآخرين (5) فقرة .

- التجربة الاستطلاعية لمقياسي الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي :

من أجل بناء مقياس على درجة عالية من الجودة، وللتحقق من مدى وضوح التعليمات وفهم العبارات والكلمات من المُجيبين. وللتعرّف على طريقة الإجابة في الورقة، وحساب الوقت المُستغرق للإجابة، كان

⁽³⁾ مصطفى باهي وصبري عمران: الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية: ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2007، ص41.

(4) محمد عبد الله شوان: بناء مقياس مقنن للسلوك الاجتماعي لطلبة الجامعة في العراق. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، 1998، ص82.

⁽⁵⁾ شاكر مبدّر جاسم: نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن، جامعة البصرة، مطابع التعليم العالي، 1990، ص 144.

⁽⁶⁾ خير الدين علي عويس وعصام الهلالي: الاجتماع الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1997، ص 67.

لابدّ من تجريبِ المقياسِ من خلالِ تجربةٍ استطلاعيةٍ، وهي (تجربةٌ مُصغرةٌ تُطبّقُ على عيّنةٍ صغيرةٍ من نفسِ مجتمعِ البحثِ، تجري في ظروفٍ مشابهةٍ لظروفِ التجربةِ الرئيسةِ)⁽¹⁾ بأشرافِ فريقِ العملِ المساعد. وكان الغرضُ من إجراءِ التجربةِ الاستطلاعيةِ هو :

1. معرفةُ الصعوباتِ التي تواجه الباحثِ في أثناءِ التجربةِ الأساسيةِ .
2. معرفةُ الوقتِ المُستغرقِ لتسليمِ الاستماراتِ واستلامها .
3. معرفةُ مدى استيعابِ المستجيبين لفقراتِ المقياسِ .
4. معرفةُ مدى وضوحِ الفقراتِ للتأكدِ من سلامةِ بنائها اللغوي .
5. معرفةُ دورِ فريقِ العملِ المساعدِ.

وُطبّقَ المقياسُ على عيّنةٍ استطلاعيةٍ عددها (10) من مدرّس ومدرّسه يوم الاحد الموافق 2024/11/3 ولغاية يوم الثلاثاء الموافق 2024/11/12 وطلّب منهم قراءةَ التعليماتِ والفقراتِ، والاستفسارِ عن أي غموضٍ، وذكرِ الصعوباتِ التي تواجههم في أثناءِ الاجابة بخصوص فقراتِ المقياسِ. وبعد الانتهاء من التطبيق اتضح أنّ التعليماتِ واضحةٌ والفقراتِ مفهومةٌ من المجيبين، ومتوسطُ الوقتِ المُستغرقِ للإجابة عن مقياسِ التميزِ الوظيفي بلغَ (5،17) دقيقة، ضمن مدى وقتٍ أعلى (20) دقيقة، ومدى أقل يساوي (15) دقيقة . أمّا متوسطُ الوقتِ المُستغرقِ للإجابة عن مقياسِ الإدارة الرشيدة ، فقد بلغَ (5،14) دقيقة ضمن مدى أعلى (17) دقيقة، وأقل (12) دقيقة، فأصبحَ مقياسُ التميزِ الوظيفي بتعليماته وفقراته الـ (25) ومقياسُ الإدارة الرشيدة بتعليماته وفقراته الـ (25) جاهزين للتطبيق من أجل التحليل الإحصائي للفقراتِ.

- تطبيقُ مقياسي الإدارة الرشيدة و التميز الوظيفي على عيّنة البناء

يَعُدُّ الغرضُ من تطبيقِ فقراتِ المقياسِ على عيّنة البناء، تحليلها إحصائياً واختيارُ الصالحة منها واستبعادُ غير الصالحة، استناداً إلى قدرتها التمييزية وهي (التحليل الأولي لفقراتِ المقياس والمجموعتين الطرفيتين)، تمهيداً لتهيئة الصيغة النهائية للمقياس قبل استخراج مؤشرات الصدق والثبات. وطُبّقَ المقياسُ على عيّنة البناء وبلغَ عددهم (95) مدرّسا ومدرّسه. وأكّد الباحثُ على ضرورةِ قراءة التعليماتِ والفقراتِ بدقة، والإجابة بصدقٍ وأمانة عن جميع فقراتِ المقياس. وكان ذلك من يوم الاربعاء الموافق (2024/12/11) إلى يوم الثلاثاء الموافق (2024/12/31).

- طريقةُ تصحيحِ مقياسي الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي :

بعد إن تمّ جمعُ استماراتِ الإجابة للعيّنة، استُخرجَت الدرجاتُ الكلية لهم باستخدام مفتاح التصحيح الخماسي المُعدّ لهذا الغرض. وتُسْتَخْرَجُ الدرجةُ الكليةُ للمقياسِ عبرَ جمعِ الدرجاتِ التي يحصلُ عليها كلّ

(1) حيدر عبد الرضا الخفاجي : مصدر سبق ذكره ، ص 177 .

مدرس ومدرسه من إجابته، وفقاً لفقرات مقياس التميز الوظيفي الـ (25) فقرة وفقرات مقياس الإدارة الرشيدة الـ (25) فقرة. علماً إن أعلى درجة يمكن الحصول عليها في مقياس الإدارة الرشيدة هي (75) درجة، لكون أعلى درجة للفقرة (3) درجاتٍ وادنى درجةٍ هي بمجموع (25) درجة، لكون ادنى درجة للفقرة (1) درجة. وأعلى درجة يمكن الحصول عليها في مقياس التميز الوظيفي هي (75) درجة، لأن أعلى درجة للفقرة (3) درجاتٍ، وأدنى درجة بمجموع (25) درجة، لكون ادنى درجة للفقرة (1) درجة.

- طريقة التحليل الإحصائي لفقرات مقياسي الإدارة الرشيدة والتميز الوظيفي :-

يهدف التحليل الإحصائي إلى حساب القوة التمييزية والاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تُشير القدرة التمييزية إلى " القدرة على التفريق أو التمييز بين الأفراد الذين يحصلون على درجاتٍ عاليةٍ والأفراد الذين يحصلون على درجاتٍ منخفضةٍ في المقياس نفسه، في حين يُشير الاتساق الداخلي إلى مدى تجانس الفقرات في قياسها للصفة. أي أن تحليل الفقرات يعني الإبقاء على الفقرات الجيدة في الاختبار " (1) . وأشار المختصون في القياس إلى أن الخصائص القياسية لفقرات المقياس، تمثل أهمية كبيرة بزيادة قدرة هذه المقاييس على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً، وأنه لا يقل أهمية عن الخصائص القياسية للمقياس نفسه ، لأن الخصائص القياسية للمقياس تعتمد إلى حد كبير على خصائص فقراته ". وتابع الباحث أسلوبين في تحليل الفقرات، هما القدرة التمييزية (المجموعتان الطرفيتان) ومعامل الاتساق الداخلي .

- الأسس العلمية للمقياسين :

- صدق المقياسين:

يُعد من أهم معايير جودة الاختبار، ومن الخصائص الأساسية في بناء الاختبارات والقياس. وصدق الاختبار هو قدرة " الاختبار على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها" (1). أما صدق المقياس فيُقصد به " أن تكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما تدل على قياسه والحاجة إلى هذه الصفة الواضحة " (2). وتحقق الباحث من صدق المقياس من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري:

ويُحسب هذا الصدق الظاهري بعد عرضه على عددٍ من المختصين والخبراء في المجال الذي يجري عليه الاختبار. فإذا أقر الخبراء أن الاختبار يُقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء. وعرض الباحث المقياس وفقراته على مجموعة من الخبراء لإقرار صلاحيته وتقدير مدى قياس كل فقرة لمكونات كل مجال. وقُبلت الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء.

(1) مطانيوس ميخائيل : القياس والتقييم في التربية الحديثة ، ط 1 ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 1999 ، ص 25 .

(1) مصطفى حسين باهي: المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق - الثبات - الصدق - الموضوعية - المعايير ، القاهرة ، مركز الكتاب، 1999، ص 23.

(2) يوبولد فاندلين : منهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل وآخرون، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، 1969، ص 36.

ثانياً: صدق البناء:

ويُعدُّ من أكثر أنواع الصدق مُلائمةً لبناء المقياس، لأنَّه يعتمدُ على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه.

* وقد تَحَقَّقَ الباحثُ من صدق البناء في المقياسين لبحثه من خلال مؤشرات هي:

- القدرة التمييزية للفقرات :

يُعدُّ حسابُ القدرة التمييزية للفقرات أحد أشكال صدق البناء، وتوصَّل إليها الباحثُ عن طريق تمييز الفقرات في مقياسي الإدارة الرشيدة والتمييز الوظيفي بطريقة المقارنة الطرفية للوسط الحسابي، وهو دلالة على أنَّ جميع الفقرات ذات مُعامل تمييز عالٍ، اعتمدَ الباحثُ على هذه الطريقة، كونها تمتاز " بأنَّها تقدِّم لنا مقياساً متجانساً بحيثُ تُقيس كلَّ فقرة البعد الذي يُقيسه المقياس ككلٍ، كما أنَّ لها القدرة على إبراز الترابط بين مواقف المقياس وتحقق هذا النوع من الصدق من خلال استخراج مُعامل الاتساق الداخلي. اعتمدَ الباحثُ على هذه الطريقة، كونها تمتاز " بأنَّها تقدِّم لنا مقياساً متجانساً بحيثُ تُقيس كلَّ فقرة البعد الذي يُقيسه المقياس ككلٍ، كما أنَّ لها القدرة على إبراز الترابط بين مواقف المقياس وتحقق هذا النوع من الصدق من خلال استخراج مُعامل الاتساق الداخلي.

- ثَبَاتُ المِقياس:

ويُعدُّ من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات والاعتماد على نتائجها. ويعني استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الاختبار على الأفراد، والمحافظة على التباين الحقيقي للاختبار⁽¹⁾. أيَّ إنَّ الاختبار أو المقياس الذي يمتاز بالثبات هو الذي يُعطي النتائج نفسها إذا ما أُعيد على الأفراد أنفسهم وفي الظروف نفسها⁽²⁾. وهناك عدَّة طرقٍ يُمْكِنُ من خلالها استخراج مُعامل الثبات، واختارَ الباحثُ .

- طريقة التجزئة النصفية:

تعتمدُ هذه الطريقة على تجزئة الاختبار المطلوب تعيين ثباته إلى جزأين متكافئين، بعد تطبيقه على مجموعة واحدة. وتوجدُ عدَّة طرقٍ لتجزئة الاختبار، فقد يُستخدمُ النصف الأول من الاختبار مقابل النصف الآخر، وقد تُستخدمُ الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية. وتمتاز هذه الطريقة بالاقتصاد بالجهد والوقت، كونها تتطلب تطبيق الاختبار مرة واحدة فقط. وهي من أكثر الطرق المستخدمة في الدراسات التربوية والنفسية لإيجاد مُعامل الثبات. واعتمدَ الباحثُ استمارات عينة التجربة الأساسية (عينة البناء)، البالغ عددها (95) استمارة. وكان عدُّ فقرات مقياس الإدارة الرشيدة (24) فقرة، منها (12) فقرة زوجية و(12) فقرة فردية. وتمَّ استخراج مُعامل الارتباط البسيط لبيرسون بين الدرجات لإجابات العينة الفردية والزوجية والذي بلغ (0,871) إلا أن هذه الطريقة تمثل مُعامل ارتباط نصف الاختبار عليه يجب أن يتم تصحيح قيمة مُعامل الثبات لكي يُقيس الاختبار ككل ، لذا قام

(3) عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة، الأردن، دار اليازوري للطباعة، 2008، ص77.

(1) موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك لكرة القدم، الأردن، دار دجلة، 2007، ص22.

الباحث باستعمال معادلة (سبيرمان _ براون) بهدف تصحيح معامل الارتباط ويذلك اصبح ثبات المقياس (0,931) وهو معيار جيد يمكن الاعتماد. وعدد فقرات مقياس التميز الوظيفي (22) فقرة، منها (11) فقرة زوجية و(11) فقرة فردية اذ تم استخراج معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين الدرجات لإجابات العينة الفردية والزوجية والذي بلغ (0,883) الا ان هذه الطريقة تمثل معامل ارتباط نصف الاختبار عليه يجب ان يتم تصحيح قيمة معامل الثبات لكي يقيس الاختبار ككل ، لذا قام الباحث باستعمال معادلة (سبيرمان _ براون) بهدف تصحيح معامل الارتباط ويذلك اصبح ثبات المقياس (0,937) وهو معيار جيد يمكن الاعتماد.

- معامل الالتواء :

إن أغلب توزيعات العينات ليست متماثلة تماماً، وقد تميل إلى أحد الجانبين للقيمة العظمى بمعدل أكثر من الآخر. ويُطلق على هذا الحيود عن التماثل بالالتواء.⁽¹⁾ فإذا كانت قيم المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة، فإن توزيع هذا المتغير ملتوياً نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء. أما إذا كان العكس فيسمى سالب الالتواء⁽²⁾. وللتعرف على مدى قرب أو بُعد إجابات العينة من التوزيع الطبيعي قام الباحث بحساب معامل الالتواء باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) كما مبين في الجدول (4).

جدول (4) الاتساق الداخلي بين العبارة والمقياس ككل لمقياس التميز الوظيفي

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
الإدارة الرشيدة	75,634	9,634	76.400	-0,238
التميز الوظيفي	82,654	11,75	83.678	-0.261

- التطبيق النهائي للمقياسين على عينة التطبيق :

بعد استكمال كل متطلبات تصميم المقياسين وإجراءاتهم، أصبح المقياسان جاهزان للتطبيق. حيث تكون مقياس التميز الوظيفي من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات.. وكان الحد الأعلى للمقياس (75)، والحد الأدنى (25). أما مقياس الإدارة الرشيدة فتكون من (25) فقرة موزعة على (5) مجالات.. وكان

(2) ودبي ياسين محمد وحسن محمد عبد : التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1999، ص178.

(3) علي سلوم ومازن حسن جاسم: الاحصاء وتطبيقاته في المحور الرياضي باستخدام برنامج SPSS ، النجف الأشرف، مطبعة الغري الحديثة، 2008، ص137.

الحد الأعلى للمقياس (75)، والحد الأدنى (25) وَطَبَّقَ الباحثُ المقياسين بصورتهم النهائية على عَيِّنة التطبيق البالغ عددها (45) مدرس ومدرسا ، للفترة من يوم الثلاثاء (2025/1/14) الى يوم الخميس (2025/2/20). وبعد تحليل استجابات عينة البحث جُمعت البيانات في استمارة خاصة إذ أصبح لكل منهم درجة خاصة به.

- عرض نتائج مقياس الإدارة الرشيقة وتحليلها :

لتحقيق هدف التعرف على الإدارة الرشيقة لدى مدرء المدارس من وجهة نظر مدرسو التربية الرياضية ، تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي وقيمة (ت) المحسوبة ، والجدول (5) يبين ذلك .

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة ودلالاتها لمجالات مقياس الإدارة الرشيقة

مجالات المقياس	الوسط الحسابي	وسط فرضي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Sig	النتيجة
التخطيط	18.491	15	3.121	11.732	0.000	معنوي
التحسين وتنظيم العمل	18.482	15	2.904	12.573	0.000	معنوي
القيادة المتوازنة	15.473	12	2.889	12.610	0.000	معنوي
الحكمة والموضوعية	15.073	12	2.671	12.067	0.000	معنوي
الابداع والابتكار	14.427	12	2.607	9.764	0.000	معنوي
مقياس الإدارة الرشيقة	81.946	66	11.552	14.477	0.000	معنوي

يتبين من الجدول (5) نتائج مقياس الإدارة الرشيقة ومجالاتها ، وبعد مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي تبين أن المقياس ومجالاته اعلى من الوسط الفرضي ، ولاختبار دلالة هذه الفروق إحصائيا استعمل الاختبار التائي (t-test) للعينة الواحدة ، ظهرت القيمة التائية المحسوبة للمقياس ومجالاته ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (109).

- مناقشة مقياس الادارة الرشيقة :

من الجدول (5) يتضح حصول مدرء المدارس في محافظة بابل على المستوى (دائما) في مقياس الادارة الرشيقة ويعزو الباحث هذه النتيجة بوصفها مؤشراً على توفر ادارة رشيقة ذات مردود ايجابي على اداء مدرء المدارس في محافظة بابل ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال حداثة استخدام أسلوب الإدارة

الرشيقة ويعتمد بالتالي على درجة استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة، والذي جاء بمستوى عالي الاستخدام وهذا يتوافق مع طبيعة الاستخدام وجودة مخرجات العمل الإداري. كما ويمكن عزو الباحث حصول مدرء المدارس لمستوى (دائما وغالبا) في ضوء متابعة القائمين على تطوير العمل الإداري في المدارس في محافظة بابل ومدى استخدامهم وتوظيفهم لأسلوب الإدارة الرشيقة سواء في مجال توظيف أدوات الإدارة الرشيقة، أو في حل المشكلات الإدارية أو التطوير والتحسين المستمر، وبالتالي سينعكس ذلك على جودة العمل الإداري بشكل مباشر ويظهر جلياً من خلال الأداء الإداري لمدرء المدارس. كما تعمل الادارة الرشيقة على تبسيط وتوضيح مفردات ومحاور العمل الاداري وتسهيل إجراءاته وبالتالي تحسين العمل الاداري ، وبأقل وقت ممكن وبأخطاء قليلة .

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عمار شلاكة محمد (2024)⁽¹⁾ التي بينت نتائجها أن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة عمل على حل المشكلات الإدارية مما حسن العمل الإداري . اما بالنسبة لمستوى (احيانا) في مقياس الادارة الرشيقة لمدرء المدارس في محافظة بابل أن الادارة هي الجزء الذي يعني به إدارة المدرسة وتركز عليها معظم اهتمامها ، لأنه يحدد المجالات التي تؤثر سلبا أو ايجابيا في فاعلية العاملين والارتقاء بمستواهم في جميع المجالات ، ويكون هذا الجزء مميزاً للإدارة ، وهو المسبب في تغيير أوضاعها نحو الايجاب او السلب ومن خلال ذلك ممكن التصرف الصحيح في الادارة الرشيقة ، وهذا ما يبينه (حسن الساعتي) أنه يجب على إدارة المدرسة أن تدرس كافة الجوانب والمجالات في ضوء كيفية تأثيرها مستقبلا في اداء العمل الوظيفي، وفي بعض الأحيان كيف يمكن استخدام كل هذه المجالات لتحسين الاداري ، اذ تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في عواملها، لأنه يتوجب على ادارة المدرسة أن تقوم بالبحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها⁽²⁾، وأن تحديد التحديات التي يمكن أن تعرقل وصولها إلى الأهداف المرجوة ، وأن تتخذ الوسائل الوقائية تجاه تلك التحديات ، اذ يؤكد (أحمد محمود الزنفلي) على أن المؤسسة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التحديات التي تؤثر في سلوكها ، وتؤثر على قدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أنه قبل وضع الاستراتيجية إدراك أين توجد هذه الفرص والتحديات، ووضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج⁽³⁾.

(1) عمار شلاكة محمد: مصدر سبق ذكره، 2024.

(2) حسن الساعتي : تصميم البحوث الاجتماعية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1992 ، ص 168.

(3) أحمد محمود الزنفلي: مفاهيم الادارة الحديثة، القاهرة ، 2012، ص12.

اما بالنسبة لمستوى (نادرا ، ابدأ) في مقياس الادارة الرشيقة لمدرء المدارس في محافظة بابل فيعزوها الباحث الى عدة اسباب منها ان اغلب مدرء المدارس يخضعون لنفس البرامج الوظيفية والدورات التدريبية والتطويرية ويكون بعضهم داخل مجال واحد ومنظومة واحدة في ادارة المدرسة حيث يكون لدى بعض المدرء نفس المعارف والمعلومات التي اكتسبها دون تطور او حادثة . فضلا عن أن بعض مدرء المدارس لا يتمتعون بالإدارة الرشيقة الا بشي بسيط ، ومن ثم يواجهون صعوبات في ادارة المدرسة وبالتالي عدم تحقيق الاهداف المخطط لها وقد يسبب بهدر الوقت والهدر المادي والمالي وتشير دراسة (مطيرة ضيف الله 2019) " من متطلبات الادارة الرشيقة توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية و المالية.

بالإضافة الى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الاهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل ⁽¹⁾ ، وإن النظر إلى الإدارة الرشيقة والمبدأ الذي تقوم عليه يبرز من خلال استهداف هذه الإدارة وتقليل الهدر في العمل الإداري ومعالجته، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة يمكن تهتم بمعالجة المشكلات الحاصلة في جميع العمليات الإدارية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمل على التطوير للأفضل بمختلف جميع العمليات الإدارية ⁽²⁾ . وان توظيف الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية له العديد من المسببات التي تستدعي ذلك وبالنظر إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة في مختلف العمليات الإدارية وما يتعلق بها من مهمات سوف يسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري ، وبالتالي فإن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب توفير العديد من المقومات الرئيسة اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وهذا يتطلب التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة العاملين في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في للعمليات الإدارية، مما يسهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة ⁽³⁾ . ان توظيف الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية له العديد من المسببات التي تستدعي ذلك وبالنظر إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة في مختلف العمليات الإدارية وما يتعلق بها من مهمات سوف يسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري ، وبالتالي فإن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب توفير العديد من المقومات الرئيسة اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وهذا يتطلب التزام جميع الأطراف

⁽¹⁾ مطيرة ضيف الله : دور الرشيقة في جودة مخرجات الاداء الاداري في جامعة الكويت من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، مجلة جامعة القدس ، م 11 ، ع 29 ، 2019 ، ص5.

⁽²⁾ مطيرة ضيف الله : مصدر سبق ذكره ، 2019 ، ص5.

(3) Giles, L. Lean manufacturing (production system with high performance) in les industries travaillantenjuste a temps avec flux regules per tak time (rythme de la consommation de client). The review of sciences de gestion, 2, (23), (2007) p.107.

ذات العلاقة بالعملية الإدارية بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة العاملين في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية، مما يساهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة⁽¹⁾

- عرض نتائج مقياس التميز الوظيفي وتحليلها :

لتحقيق هدف التعرف على التميز الوظيفي لدى مدراء المدارس من وجهة نظر مدرسو التربية الرياضية ، تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي وقيمة (ت) المحسوبة ، والجدول (6) يبين ذلك .

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة ودلالاتها لمجالات مقياس التميز الوظيفي

مجالات المقياس	الوسط الحسابي	وسط فرضي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة Sig	النتيجة
الكفاءة المهنية	16.364	12	1.990	23.003	0.000	معنوي
الالتزام بالمواعيد والأنظمة	22.027	15	2.277	32.375	0.000	معنوي
القيادة والقدرة على التأثير	22.064	15	2.328	31.828	0.000	معنوي
المرونة والتكيف	22.727	15	2.124	38.153	0.000	معنوي
التفاعل الإيجابي مع الآخرين	21.436	15	2.660	25.381	0.000	معنوي
مقياس التميز الوظيفي	104.618	72	8.399	40.729	0.000	معنوي

يتبين من الجدول (6) نتائج مقياس التميز الوظيفي ومجالاتها ، وبعد مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي تبين أن المقياس ومجالاته أعلى من الوسط الفرضي ، ولاختبار دلالة هذه الفروق إحصائياً استعمل الاختبار التائي (t-test) للعينة الواحدة ، ظهرت القيمة التائية المحسوبة للمقياس ومجالاته ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (109).

- مناقشة مقياس التميز الوظيفي :

⁽⁴⁾Giles, L. Lean manufacturing (production system with high performance) in les industries travaillantenjuste a temps avec flux regules per tak time (rythme de la consommation de client). The review of sciences de gestion, 2, (23), (2007) p.107.

من الجدول (6) يتضح حصول مدرء المدارس في محافظة بابل على المستوى (دائماً) في مقياس التميز الوظيفي ، ويرى الباحث حصول مقياس التميز الوظيفي بمستوى دائماً إلى تصور الاعضاء الإيجابي حول سلوك وممارسات مدرء المدارس لمهامهم المتمثل في التحديد الدقيق للمهمة المطلوبة لكل العاملين، ووضع معايير واضحة لما يتوقعه من أعمال وجدولة تلك الأعمال، وكذلك حسن اختيار العاملين الذي ستسند إليه المهمة من حيث الفهم العميق لقدرات أعضاء الهيئة التدريسية، كما يرجع أيضاً إلى قدرة مدرء المدارس على فهم وإدراك لوائح العمل الإداري، ومن ثم القدرة على توضيحها للمعلمين وإقناعهم بأهمية تطبيقها، والعمل بموجبها، وترسيخ المبادئ التي تؤكد على الإنجاز لتحقيق الأهداف مما يزيد من كفاءتهم⁽¹⁾.

كما ويمكن عزو الباحث لمستوى (دائماً ، غالباً) لمقياس التميز الوظيفي لإدارات المدارس في محافظة بابل انه توجد معايير عدة يجب مراعاتها في عملية وضع الأهداف وغيرها من المحاور حتى تصبح الأهداف ذات فاعلية في الإدارة، ومن اهم هذه المعايير أن ترتبط الى حد مقبول بحاجات الافراد العاملين مما يشكل دافعاً لهم على تحقيقها ، وكذلك ان تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة والظروف المتيسرة فضلاً عن معيار تميزها بوضوح المعنى والمفهوم ، وبخصوص الثقة التنظيمية ، يرى الباحث أن الثقة الادارية تتحقق في المدارس من خلال تطبيق السياسات التنظيمية العادلة فضلاً عن شعور العاملين أن جميع المعلومات التي يحصلون عليها تتميز بالمصداقية وموثوق بها وهذا الشيء سوف يدفع الافراد العاملين إلى الشعور بالراحة وبذل اقصى ما بوسعهم لإنجاز المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية خصوصاً مع مساهمة مدرء المدارس بكفاءتهم ومعرفتهم في مجال ادارة المدرسة، وبهذا الخصوص يذكر (موسى اللوزي 2003) ان المنظمة التي تتمتع بثقة تنظيمية عالية بين الأفراد وقيادتها من المنظمات تتمتع بالتميز الوظيفي ، كما يجب ان يكون هناك مستوى جيد من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمة⁽²⁾ . كما يرى الباحث شعور العاملين بالرضا عن الأعمال والواجبات المكلفين بها والمتناسبة مع الاستحقاقات الادارية التي يحصلون عليها مما يزيد من معنوياتهم وحرصهم على التعاون والعمل بروح الفريق لإنجاز مهامهم على افضل وجه، فضلاً عن تعزيز هويتهم التنظيمية وافتخارهم للانتماء الى هذه المؤسسة ، اذ يشير (عبد الرحمن احمد 2017) الى ان ارتفاع المعنويات لدى الافراد العاملين في المنظمات مؤشراً مهماً على وجود صحة تنظيمية فضلاً عن ذلك يمكن المحافظة على هذه المعنويات⁽³⁾ اما بالنسبة لمستوى (احياناً) لمقياس التميز الوظيفي لإدارات المدارس في محافظة بابل تعتبر أحد الأبعاد الأساسية والمهمة داخل السياق التنظيمي للمدرسة، حيث

(¹) عبد الله عبد القادر : مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الادارية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2011، ص 91.

(²) موسى اللوزي : التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003، ص 56.

(³) عبد الرحمن احمد : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ط1 ، الرياض ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2017، ص 69.

تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال معالمها الأساسية والتي من خلال تحفيزهم وتنشيطهم مجهوداتهم في مجال العمل، وزرع الثقة بين أوساط الفئة العاملة عبر منحهم مسؤوليات أوسع بهدف تحميلهم مسؤولية العمل التي تزيد من تمكينهم. وهذا ما نادى به الرياضة المدرسية الحديثة من خلال التركيز على ضرورة أخذ المورد البشري على محمل الجد والعمل على تنميته وتطويره من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية، بهدف استغلال واستنطاق طاقاته بشكل أمثل. أما بالنسبة لمستوى (نادرا ، ابدأ) لمقياس التميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل بعض المدارس ان هناك حالة من عدم الانسجام بالعمل ويكون اداء عملها بشكل لا يلائم امكانياتها وغير مناسب لتحقيق اهدافها وعدم الاستخدام الامثل لمواردها كل هذا يدل على ان مستوى التميز الوظيفي يكون مقبول وهذا يتفق مع ما اكده (Hong & Toner) "ان التميز الوظيفي نقلاً عن الجابري ، ٢٠١٧) على انها قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها وخلق حالة تناغم بين اعضائها وتحقيق اهدافها " (1) ، ويرى الباحث ان التميز الوظيفي هي حالة من النشاط المستمر في اطار تابع من رضا العاملين لدى المدارس ، موجهة بشكل ايجابي من اجل زيادة الفاعلية وتحسين الاداء فيها .

- الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات:

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة توصل الباحث الى الاستنتاجات الاتية :
1. تم بناء مقياس الادارة الرشيدة بـ (25) فقرة وينتمي لخمس مجالات
 2. تم بناء مقياس التميز الوظيفي بـ (25) فقرة وينتمي لخمس مجالات .
 3. وجود علاقة ارتباطية بين الادارة الرشيدة والتميز الوظيفي لمدراء المدارس في محافظة بابل من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية .

- التوصيات :

- في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث يوصي بالاتي :
- 1- امكانية تطبيق مقياس الادارة الرشيدة لمدراء المدارس .
 - 2- ضرورة تعزيز الادارة الرشيدة لدى مدراء المدارس للمساهمة في تحقيق فاعلية السلوك القيادي والكفاءة الادارية من خلال التطوير الذاتي وكذلك المشاركة في دورات التنمية الادارية التي تتركز في تلبية احتياجات هذه الخصائص.
 - 3- امكانية تطبيق الادارة الرشيدة على مؤسسات رياضية أخرى كالأندية الاتحادات الرياضية.
 - 4- ضرورة الاهتمام بتطوير التميز الوظيفي في المدارس لتحقيق جودة الأداء الاداري وتحسين السلوك التنظيمي كمتطلبات اساسية للتطوير والتنافس والتميز المؤسسي .

(¹) Hong. K., Law, L. & Toner, A.: Organizational health, A study of a Malaysian private higher learning, International Journal of Business and Society. (2014). p66.

5- اعتبار الادارة الرشيقة والتميز الوظيفي مسؤولية مشتركة تتحقق بتعاون وتكامل جهود المستويات الادارية العليا والوسطى والمباشرة في المدارس .
المصادر العربية والاجنبية :

- أحمد محمود الزنفلي: مفاهيم الادارة الحديثة , القاهرة ، 2012.
- حسن الساعتي : تصميم البحوث الاجتماعية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، 1992.
- حيدر عبد الرضا الخفاجي : الدليل التطبيقي في كتابة البحوث النفسية والتربوية ، ط1 ، النجف الاشرف ، مكتبة الكلمة الطيبة ، 2014.
- خير الدين علي عويس وعصام الهلالي : الاجتماع الرياضي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1997.
- شاكِر مبدِر جاسم : نظم التوجيه المهني والإرشاد التربوي المقارن ، جامعة البصرة ، مطابع التعليم العالي ، 1990 .
- صباح حسين العجيلي (وآخرون) : مبادئ القياس والتقويم التربوي : بغداد ، مكتب احمد الدباغ للطباعة والاستنساخ ، 2001.
- عامر سعيد الخيكاني و أيمن هاني الجبوري : ،الاستخدامات العلمية للاختبارات والمقاييس النفسية الرياضية، ط2 ، النجف الاشرف ، دار الضياء للطباعة والتصميم، 2017.
- عبد الرحمن احمد : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ط1 ، الرياض ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2017.
- عبد الله عبد القادر : مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لادارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الادارية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2011.
- عزيز سمارة: القياس والتقويم في التربية: عمان: دار الفكر، الأردن، 1989، ص81.
- عصام النمر: القياس والتقويم في التربية الخاصة، الأردن ، دار اليازوري للطباعة ، 2008.
- علي سلوم ومازن حسن جاسم: الاحصاء وتطبيقاته في المحور الرياضي باستخدام برنامج spss ، النجف الأشرف، مطبعة الغري الحديثة، 2008.
- محسن علي السعداوي وسلمان عكاب الجنابي : أدوات البحث العلمي في التربية الرياضية ، ط1 ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2013 .

- محمد عبد الله شوان: بناء مقياس مقنن للسلوك الاجتماعي لطلبة الجامعة في العراق. أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، 1998، ص82.
- مصطفى باهي وصبري عمران: الاختبارات والمقاييس في التربية الرياضية: ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2007.
- مصطفى حسين باهي: المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق -الثبات -الصدق - الموضوعية - المعايير ،القاهرة ، مركز الكتاب،1999.
- مصطفى محمود الإمام (وآخرون) : التقويم والقياس : العراق ، در الحكمة للطباعة والنشر، 1990.
- مطانيوس ميخائيل : القياس والتقويم في التربية الحديثة ، ط1 ، دمشق ، منشورات جامعة دمشق ، 1999.
- مطيرة ضيف الله : دور الرشيقية في جودة مخرجات الاداء الاداري في جامعة الكويت من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس انفسهم ، مجلة جامعة القدس ، م 11 ، ع 29 ، 2019.
- موسى اللوزي : التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003.
- موفق أسعد: الاختبارات والتكتيك بكرة القدم، الأردن ، دار دجلة، 2007.
- وديع ياسين محمد وحسن محمد عبد : التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1999.
- يوبولد فاندلين : منهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل وآخرون، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، 1969.
- Giles, L. Lean manufacturing (production system with high performance) in les industries travaillantenjuste a temps avec flux regules per tak time (rythme de la consommation de client). The review of sciences de gestion, 2, (23), (2007)
- Giles, L. Lean manufacturing (production system with high performance) in les industries travaillantenjuste a temps avec flux regules per tak time (rythme de la consommation de client). The review of sciences de gestion, 2, (23), (2007)
- Hong. K., Law, L. & Toner, A.: Organizational health, A study of a Malaysian private higher learning, International Journal of Business and Society. (2014).

الملاحق

(ملحق 1) اسماء السادة الخبراء

الاسم	اللقب العلمي	التخصص الدقيق	مكان العمل
نصير قاسم خلف	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة ديالى
خالد اسود لايع	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة المثنى
عامر حسين علي	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة كربلاء
باسم سامي شهيد	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة ذي قار
عدي كريم رحمان	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة ديالى
عثمان محمود شحاذه	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة ديالى
ساجت مجيد جعفر	استاذ	الادارة والتنظيم	جامعة القادسية
نبيل حسين عباس	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	جامعة القادسية
حيدر حسن الاسدي	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	الجامعة المستنصرية
ازهار عبد الوهاب محمد	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	جامعة ميسان
محمد عبد السادة حسن	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	جامعة بابل
ابراهيم فيصل نوفان	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	جامعة تكريت
سالم خلف فهد	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم	جامعة تكريت