



النجاح التنظيمي على وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو وعلاقته بالنظام التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط

م.م. حيدر علي عزيز
م.م. اسعد حسب الله علوان

المستخلص :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على النجاح التنظيمي على وفق معيار مالكوم بالدرج للأيزو، وكذلك التعرف على النظام التربوي ذو البعدين والعلاقة بينهما حيث تكون مجتمع البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط وكان عددهم (2837) تدريسيًا، واخذت منه عينة عشوائية ونسبة (18%)، وكان عدد العينة (511) تدريسيًا، ومن الجنسين، أما المنهج المتبع في البحث فكان المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي .

لقد توصلت نتائج البحث إلى أن واقع النجاح التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط إذ ما قيس وفق معيار مالكوم بالدرج وبدرجة متوسطة وكذلك طبيعة النظام الإداري ذو البعدين فهو موجود وبدرجة متوسطة أيضاً وهذا لصالح النظام الإداري المنفتح (البعد الاول) ولم تظهر نتائج النظام الإداري المنغلق (البعد الثاني) أي غير موجودة او موجود بصورة قليلة جدا بحيث لم يظهر له أي تأثير، وكذلك وجد الباحثان أن هناك علاقة ارتباطية بين النجاح التنظيمي وبين طبيعة النظام الإداري المنفتح (البعد) الاول وقد قدم الباحث بناءً على نتائج البحث العديد من الاستنتاجات والتوصيات.

كلمات مفتاحية : النجاح التنظيمي ، مالكوم بالدرج، أيزو ، النظام التربوي ذو البعدين

Organizational Success According To The Standard (Malcolm Stairs) For ISO And Its Relationship To The Two-Dimensional Educational System For Middle School Principals In Wasit Governorate Center

A.L. Haider Ali Aziz

A.L.Asa'ad Hasab Allah Alwan

Abstract

The current research aims to identify organizational success according to Malcolm Balder standard for ISO, as well as to identify the educational system with two dimensions and the relationship between them. (18%), and the number of the sample was (511) teachers, and of both sexes, and the method used in the research was the descriptive, analytical, correlational method. The results of the research concluded that the reality of organizational success among middle school principals in the center of Wasit Governorate, as measured according to the Malcolm standard, is present in a medium degree, as well as the nature of the two-dimensional administrative system, as it exists in a medium degree as well, and this is in favor of the open administrative system (the first dimension), and no results were shown. The closed administrative system (the second dimension), that is, does not exist or exists in a very small way, so that it did not appear to have any effect, and the researchers also found that there is a correlation between organizational success and the nature of the open administrative system (the first dimension). of conclusions and recommendations.

Keywords: organizational success, Malcolm Balderj, ISO, the two-dimensional educational system



مشكلة البحث :

ان ظهور المنافسة وازدياد حدتها بين المدارس الحكومية والمدارس الأهلية يتطلب التركيز على تدعيم المقدرة التنافسية للمدارس الحكومية في ظل حرية انتقال المعارف والعلوم اذا ما ريد لها ان تستمر وذلك بإزالة كافة القيود والعقبات التي تمنع تفوق المدارس الحكومية على المدارس الأهلية والتي فرضتها القوانين والتعليمات الرسمية وأن رفع هذه القيود والعقبات يسرع بنهوض المدارس الحكومية وتستلم زمام المبادرة حتى تتمكن من أن تحافظ على استمرار التحديدات التي تواجهها .(غسان، 2013 : 22)

فالنجاح التنظيمي يمكن ان يقاس من خلال عدة انواع من المعايير ، واهم توجه لكل المعايير هو أن يقاس من خلال التوجه البيئي نحو هذه المدارس ومدى الاقبال أو الاحجام عند التقديم لهذه المدارس (من قبل الناس) مما دفع وزارة التربية والتي شعرت بهذا التوجه الى أن تقيم مؤتمرها السنوي المنعقد عام (2016) حيث ركز من خلال أحد فقراته علي النهوض بالواقع التربوي والتعليمي الحكومي من أجل معالجة المشكلات التي تواجه عمل الإدارات المدرسية (الحكومية) وان تعطى حرية اكثر في العمل من أجل التمكن من النجاح التنظيمي لها لتتمكن من التنافس من اجل لتحقيق التقدم التربوي والتعليمي (المؤتمر التربوي، 2016 : 23).

وقد اشار المؤتمر الفكري التنظيمي التربوي الأول الذي اقامته وزارة التربية في (2010/3/15) إلى تركيز الاهتمام في إعداد القيادات التربوية وذلك باعتماد الكفاءة والفاعلية في العمل ورفع الكفاءة التنظيمية ، وعليه يحتاج مدير المدرسة المتوسطة حتى يحقق النجاح في أداء مهامه وبالتالي يكون التنظيم الذي يقوده ان يحقق التنافس في العمل والمرغوبة الاجتماعية ، الى تذليل كافة المشكلات أمام عملية التربية والتعليم وأن يحقق النجاح التنظيمي مما يدفع بالعملية التعليمية التربوية الحكومية إلى الأمام (وزارة التربية، 2010 : 3).

ان الاتجاهات الحديثة في الانظمة التربوية قد جعلت من التركيز على تطبيق المركزية الإدارية عبئاً يلحق في التنظيم الاداري إذ يؤدي هذا إلى بطئ وتعقيد الاجراءات في الأعمال الإدارية والرجوع دوماً إلى الادارة المركزية من أجل اتخاذ التوجيهات و القرارات والسير وفق التعليمات والابتعاد عن القوانين وهذا ما يعرف بالروتين والحياة العملية الرتيبة وهذا ما يؤثر على الإمكانية التنظيمية التنافسية وبالتالي يجعل النجاح التنظيمي غير ممكن (الدوري، 2017 : 23).

وهناك الكثير من المدارس في العراق تعاني من مشاكل وصعوبات وسلبيات نتيجة بقائها لفترات طويلة اسيرة العمل المركزي، في المستويات الإدارية وتعقيدات التنظيم الاداري فيها والاتجاه الرئيسي الواحد للاتصالات فيها، حيث ان الاتصال من الأعلى الى الأدنى وبنفس الوقت لا يستطيع الأدنى ان يحقق الاتصال مع الأعلى وبطنها وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات ومشكلات قلة التفويض التي تمنح للعاملين، أي ان مدارسنا هي من النوع الذي يصور النظام الاداري علي أنه شيئاً مترابطاً بصورة ضعيفة او قليلة بالبيئة الخارجية، وهذا ما يولد عدم المعرفة باحتياجات المجتمع وطرق تفكيره وبالتالي يصبح الاقدام عليها قليل وهذا ما يسمى بالنظام الإداري المنغلق وعلى نفسه أي ان المجتمع في وادي والمدارس متمثلة بالإدارة في وادي اخر (الكبيسي، 2014 : 137).

وهذا النظام يعتمد على اجزائه الداخلية، فهو منغلق على ذاته واجزائه (والمقصود مديريات التربية والاجزاء هنا المدارس وعلى كافة مستوياتها) ولا يتفاعل مع البيئة المحيطة (المجتمع المحلي) وهذا يسبب قوة طرد قوية نحو الاقبال عليها ويعتبر غير مرغوب فيه وهو بعيد هنا عن النجاح التنظيمي، أما إذا كان التنظيم يتفاعل مع البيئة المحيطة بأسلوب تنظيمه ويستمد مدخلاته دائماً من خارج النظام الاداري حيث انه يستمد قوته من قوة المجتمع ويحقق طموحه ورغباته، حيث تكون العملية الإدارية هي أكثر سهولة وعملية التعليم أكثر سلاسة وواقعية اكثر ولا يستقطب من المدرسين إلا من هو كفوء ، ويتسم بسهولة اتخاذ القرارات وسهولة الاتصال وسهولة التنظيم ، أي أن هذا النظام الاداري هو شيء يتفاعل مع البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) كما انه يقرر متى يتم تغيير الأنظمة أو استبعادها او تغييرها او هندستها فهذا يسمى النظام الاداري المنفتح (العارف، 2013 : 72).

هذا واشارت الاستراتيجية الوطنية للتربية في العراق لسنة (2012) إلى أن المنظومة الإدارية تعاني من الصعوبات الإدارية المتمثلة بالتنظيم الإداري المنغلق على نفسه ولا يتقبل المداخلة من المجتمع والذي



يسبب صعوبة الاتصال وانتقال المعلومات والبطء وصعوبة في اتخاذ القرارات وكذلك تركيز السلطة والصلاحيات والمهام في المستويات الإدارية العليا دون التعاون مع مديري المدارس او حتى مدير المدرسة سيكون مركزيا في اراءه ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في منظومة الصلاحيات التنظيمية خدمة للعملية التعليمية التربوية . (وزارة التربية، 2012 : 21)

وبناءً على ما ذكر تولد لدى الباحثان القناعة بهذا الموضوع ولاسيما عن طريق عملهم في وزارة التربية مديرية تربية محافظة واسط إذ لاحظوا الحاجة الماسة لإجراء هذه الدراسة لما لها من أهمية في سبيل تسليط الضوء على اهم المشكلات التي تعاني منها مدارسنا هذا اليوم.

أهمية البحث :

أن التربية والتعليم ضرورة اجتماعية بل اصبح ضرورة حياتية ، لها قيمة وأهمية عليا لما لها من تأثير فعال في كل المجتمعات وجميع المؤسسات التربوية من أجل اعداد الفرد جسدياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً بما ينمي بناء شخصيته وأبعادها ومجالاتها المتنوعة حتى يمكن أن يعيش بسعادة مع الآخرين من خلال اسهاماتها وتفاعلاتها بالتعاون مع المجتمع والبيئة الداخلية والخارجية . (القاسم، 2009 : 11)

لا يتحقق النجاح الاداري ككل التنظيمي بشكل خاص بالعمل غير المنظم ولفاقي البصيرة من قادة المؤسسات وانما بالتطبيقات الإدارية الناجحة وبالنماذج ذات المقومات الداعمة والمحفزة والملبية للحاجات للوصول إلى النتائج الايجابية التي تمكنها من جني ثمارها ولتحقيق الاهداف . (الثوري، 1991 : 43)

فالإدارة التربوية هنا هي إدارة اجتماعية تعنى بتنمية وتحفيز العناصر البشرية في كافة فروع ومستويات الإدارة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف اجتماعية وذلك من اجل الوصول الى الأهداف الموضوعية لها، ولتحقيق استثمار القوى البشرية من خلال الموارد المتاحة وبأقل ما يمكن من الجهد والمال ، أما الإدارة المدرسية من الناحية الإجرائية وبكونها اصغر وحدة ادارية في المؤسسات التربوية، فإن مدير المدرسة يمثل فيها الجهة الإجرائية التي تقوم بتنفيذ التخطيط والبرامج وفقاً للخطة المرسومة ضمن اللوائح والتعميمات والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والى مديريات التربية ثم الوصول اليها بما يتفق مع التوجيهات العامة للدولة، وتمارس الإدارة المدرسية واجباتها داخل المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي من خلال المدرسين والطلاب والموظفين، هنا تظهر أهمية الإدارة المدرسية فهي مجموعة من العمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف التربوية الرامية لا شباع حاجات المجتمع (نشوان، 2000 : 78).

وان استخدام النظم التربوية الاستراتيجية لدعم اهداف الإدارة المدرسية بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسية بين المدارس الأخرى الحكومية كانت ام الأهلية من أجل تحقيق النجاح التنظيمي لها وبالتالي يجعل الأقبال عليها (على المدرسة) عالي نتيجة ما حققته من تفوق علمي ومعرفي.

ويرى (Pitts & lake, 2016) "أن النجاح التنظيمي للمدرسة يشير إلى القدرة على تقديم خدمة تربوية وتعليمية بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد وحتى على القريب، وهذا يعني أن المدرسة تستغل نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها والتأثير على المجتمع المحيط بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها". (Pitts & lake, 2016 : 76)

أن أهم مصدر من مصادر النجاح التنظيمي للمدرسة تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من ظروف المجتمع والاقتراب من البيئة المحيطة للمدرسة والاقتراب منهم وبالتالي تقديم فرص تربوية وتعليمية واقعية ومن البيئة الاجتماعية وهذه تعد خدمة كبيرة تقدمها المدرسة للمجتمع وتحقق في نفس الوقت مردود عالي ذو قيمة لها يجعلها في مقدمة النجاح التنظيمي هذا إذا اعطيت للمدرسة بعض الصلاحيات في المنهج والبحث واسلوب الإدارة، أن الأنظمة التربوية للمدارس لها دور كبير جداً في التأثير على النجاح التنظيمي للمدرسة، فالأنظمة الادارية هي عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة والمتكاملة لتحقيق هدف معين. (حامد، 2009 : 121)



فالنظام الإداري التربوي الذي يعتمد على الاخذ برأي المجتمع ويسمى (المنفتح) والذي يتصف بوجود علاقة أساسية بينه اي (المدرسة) وبين البيئة المحيطة (المجتمع المحلي) إذ تركز هذه الصفة على أهمية التفاعل المستمر بين المدرسة وبين الظروف والاضاع البيئية المحيطة بها ، ولهذا فهي تؤثر وتتأثر بها وبالنتيجة الإيجابية حتماً، أما النظام الإداري التربوي الذي يعتمد على القوانين والتعليمات ويسمى (المنغلق) فهو النظام الذي يميل إلى الانطواء على نفسه والابتعاد عن التفاعل مع المعطيات البيئية الخارجية، وحاجاتها وتوقعاتها وتطلعاتها وهذا النظام يميل إلى تجاهل الاعتبارات الخارجية (صنبور، 2000 : 16)

ولهذا فإن الأنظمة التربوية لها دور كبير في تحقيق طموحات المجتمع فمعرفة الميول الاجتماعية نحو أي من الأنظمة التربوية الإدارية وكذلك النظام الإداري نفسه المعمول به والذي من خلاله تصدر التوجيهات والتعليمات وتطبق كافة جوانب العملية الإدارية التربوية والتي تصدر من خلاله يؤثر بشكل مباشر على تكوين ميزة تنافسية تنظيمية للمدرسة وبالتالي فإن له أهمية قصوى لتحقيق النجاح التنظيمي من هنا تأتي أهمية البحث فبواسطته نستطيع التعرف على العلاقة بين النجاح التنظيمي والنظام التربوي ذو البعدين .

اهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي إلى تعرف على :
1- النجاح التنظيمي وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو لمديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة واسط المركز من وجهة نظر المدرسين .
- 2- النظام الإداري التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط الحكومية المركز من وجهة نظر المدرسين.
- 3- النجاح التنافسي وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو وعلاقته بالنظام الإداري ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط الحكومية المركز من وجهة نظر المدرسين .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بمدرسي المدارس المتوسطة الصباحي الحكومي في محافظة واسط مركز قضاء الكوت ونواحيها للعام الدراسي (2021-2022).

تحديد المصطلحات :

- 1- مدير المدرسة (وزارة التخطيط، 1988) :
"هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفصل أن يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس يكشف منها عن لقاءته العلمية والتربوية وعنه قابليته للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاونا"(وزارة التخطيط، 1988 : 22).

2- النجاح التنظيمي :

أ- (جلالوي، 1997) : "هو القدرة على تقديم مخرجات تعليمية وتربوية بشكل أفضل من منافسين وعلى المدى الزمني البعيد". (جلالوي، 1997 : 12)

ب- (الرجائي، 2004) : "هو استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث يعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في ادائهم للأنشطة". (الرجائي، 2004 : 76)

ج- النجاح التنظيمي وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو : "وهو معيار للجودة وفق نظام الايزو يساعد مديري المؤسسات على النجاح التنظيمي الاستراتيجي والعمل بمنهج النجاح في الأداء التنظيمي لتقديم قيمة مضافة للمجتمع".

3- النظام الإداري التربوي ذو البعدين :



أ- النظام الإداري البعد الأول (المغلق) : "هو النظم التي لا تتبادل المدخلات والمخرجات مع بيئتها (المجتمع المحلي) وتكتسب بثبات صفة التدهور entropy وتتلشى بطريقة لا ارادية (المعشي، 2012 : 63).

ب- النظام الإداري البعد (المنفتح) : هو النظام الذي تكون له علاقات مستمرة وفاعلة مع بيئة المجتمع المحلي ويؤثر فيها ويتأثر بها، ويعتبر وجود أي نظام إداري المنفتح معتمداً بشكل رئيس على العلاقات المتبادلة بينه وبين البيئة فهو يحتاج بعض المدخلات من بيئته لتقوى على الاستمرار ويعطي بعض منتجاته إلى بيئته كنتيجة للعمليات التي يقوم بها (معاني، 2009 : 12).

4- النظام الإداري:

هو مجموعة من الجزاء التي ترتبط مع بعضها وفق علاقة متبادلة تسير على معايير محددة لأجل انتاج هدف او غاية معين. (المعاني، 2012 : 2)

الفصل الثاني

الإطار النظري ودراسات سابقة

المبحث الأول

النجاح التنظيمي – مفهومه:

يرتبط مصطلح النجاح التنظيمي مباشرة بمستويات الأداء الإداري المؤسسات، وتعني التميز أو الجودة المطلوبة، أو التفرد في العمل أو الفوقية في العمل أو الامتياز في نوعية العمل الإداري المؤدى، ويعد مفهوم النجاح التنظيمي شاملاً في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، إذ يجمع بين مقومات تطوير وتجديد المؤسسات على أساس التمايز والرقي في مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) من جهة، وبين كيفية تحقيق الترابط والنجاح والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية لتعزيز ثقة المجتمع وتحقيق أهدافه، واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية في المجتمع والتي تخدمها وصولاً لتلبية تطلعات واهتمامات المجتمع. واجمالاً يرى المختصون بأن مفهوم النجاح التنظيمي يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة المعاصرة هما:

1- يتمثل هدف الإدارة الناجحة بالسعي لتحقيق التفوق، أي بمعنى انجاز نتائج غير مسبقة متميزة بها على كل منافسيها.

2- يتصف كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم ونشاطات بالتميز، أي بمعنى الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ، وتهيئ الفرص المناسبة كي تنفذ واجباتها الملقاة على عاتقها تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة حتماً. (القيسي، 2010 : 17)

أهمية النجاح التنظيمي وخصائص المؤسسة المتفوقة :

يعد النجاح التنظيمي امراً مهماً لتعزيز فاعلية المدرسة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في المجتمع، ولقد حددت دواعي الأخذ بالنجاح لحاجة المؤسسة إلى ما يأتي:

- 1- أساليب للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.
- 2- وسائل لجمع المعلومات كي تتمكن من اتخاذ قرارات الترقية للمواقع العليا لتلك التي تتميز في تقديم أجود الأداء المرغوب فيه والذي يحقق طموحات المجتمع .
- 3- تطوير الاعضاء (مدراء ومعاونين وتدرسين) بصفة مستمرة للتمكن من المساعدة في جعلها أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمؤسسات المنافسة.
- 4- توفير المهارات اللازمة لمتخذي القرارات لتحقيق الابداع والابتكار في المؤسسات. (القيوتي، 2006 : 46)

خصائص المؤسسات الناجحة :

- 1- التوجه نحو المجتمع المحلي لمعرفة طلباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم والاستجابة نحوها.
- 2- احتلال الموقع المتميز والفريد في البيئة الخارجية للمؤسسة الشديدة التغيير مقارنة بالمتنافسين الآخرين.



- 3- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رائد لتحقيق النجاح التنظيمي العالي المستوى.
 - 4- قبول الأعمال الصعبة على طريق اقتباس فرص التنمية والتربية والتعلم والتحسين المستمر للعمليات.
 - 5- توافر القيادة المدرسية الحكيمة ذات الرؤية الاستراتيجية التي تتبنى المخاطرة والتشجيع على التميز.
 - 6- قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الالتزامات والصعوبات ومواجهة الأخطاء برحابة صدر.
- (القرعان، 2004 : 92)

نموذج (مالكوم بالدرج) للأيزو:

تم العمل به عام (1999) في الولايات المتحدة الأمريكية لتعزيز التنافسية بين المنظمات، وأطلق عليه بجائزة (ما لكلوم بالدرج) والذي يعد أحد علماء إدارة الجودة الشاملة الأمريكية والذي وفق معياره يقيس الايزو بطريقة حديثة ، وقد خصصت الحكومة هذه الجائزة للمؤسسات التي تتجح في معايير نموذجية، وبإشراف المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، فالنموذج يساعد قادة المؤسسات (التربوية منها بالذات) على التفكير الاستراتيجي والعمل النظامي بمنهج النجاح في الأداء لتقديم قيمة مضافة للمجتمع، وتتجلى أهميته للمؤسسة التربوية في الآتي:

- 1- تساعد للبدء بتطوير منظومة وأساليب العمل التي تركز على متطلبات الأداء الرئيسية ونتائجها.
- 2- تحديد أسلوب استعمال متطلبات معايير الأداء الإداري من قبل المراقبين والمدققين، وكيفية ربط علاقاتها بالمجتمع وتأثيراتها وتحدياتها.
- 3- تساعد في إجراء التقييم الذاتي الأولي، ومدها بالمعلومات المناسبة لتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي. (العنزي، 2015 : 121)

يعد نموذج (مالكوم بالدرج) جائزة مخصصة للجودة، ويستخدم هذا المعيار كمعيار للتقويم والتطوير الذاتي للمؤسسات، بحيث تشكل الأساس للحصول على الجائزة، وما يراد بها على المتقدمين لها في تقوية التنافس، ويتضمن النموذج (7) معايير رئيسية، و (18) معياراً فرعياً، ويحدد لكل معيار نقاط تعبر عن مدى أهميته ليصل الاجمالي إلى (7) آلاف نقطة :

1- قيادة المؤسسة : يعد هذا المعيار المحرك الأساس لكل الأنشطة والفعاليات والأساليب والأنظمة التي تدفع باتجاه تفوق الأداء الإداري لدى الإدارة التربوية وفي البحث هنا المقصود (مدير المدرسة)، فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها، من حيث تحديد أسلوب تعاملها مع أطراف المؤسسة كافة، وخلق بيئة عمل ايجابية تحتضن الابداع والابتكار والنجاح وترعى الموهوبين وتعترف بإسهامات العاملين الاستثنائية، فضلاً عن التركيز على عملية التحسين للوصول إلى نظام الجودة الأمثل في الأداء. (العميري، 2006 : 55)

2- التخطيط الاستراتيجي : جعل خطط تحقيق النجاح بصيغ متكاملة وذات منظور استراتيجي وكمعملية رؤية متكاملة الأبعاد والمعالن تتضمن وضع أهداف بعيدة المدى وإدخال التغييرات التي تتكفل تحسين الأداء المدرسي ، كما يتناول المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، من حيث تحويل الرؤية والأهداف والاستراتيجية إلى واقع ملموس بإعداد خطط تشغيلية وتكيفية، ونشرها على مجال واسع من الهيكل التنظيمي وقياس نسب التقدم باستمرار.

3- محور المجتمع المحلي والمخرجات : أسلوب تحديد متطلبات المجتمع (البيئة الخارجية للمدرسة) عبر المعرفة الدقيقة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم، فضلاً عن ادامة علاقاتهم مع المؤسسة وذلك من خلال التأكيد على النجاح في خصائص المخرجات التعليمية والتربوية قياساً بالمنافسين، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة التربوية أن تسمع صوت المجتمع والتحاور معهم لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم وتحديد درجة رضاهم من عدمه عن الخدمة الحاضرة والمستقبلية. (العلاق، 2012 : 176)

4- المعلومات وطريقة تحليلها : يتناول هذا المعيار جميع المعلومات وتحليلها للتزود باحتياجات المجتمع المحلي في الوقت المناسب، والتي تتعلق بتحقيق النجاح في الجودة والنوعية التي يطلبها المجتمع، وفي هذه الحالة يجب التركيز على طريقة استخدام المعلومات وأساليب استقبالها وتداولها وتخزينها ونقلها من مصادرها الداخلية والخارجية، فضلاً عن تنظيمها وتحديثها وتسخيرها لحل المشكلات.



5-محور الموارد البشرية : كيفية قيام المؤسسة التربوية بإدارة ارتباط العاملين وتفعيل احتوائهم لتحقيق أفضل أداء عال يضمن ولائهم لها والتزامهم بتنفيذ رؤيتها وتطبيق رسالتها، وكيفية الوصول إلى الأهداف التربوية والتي تتعلق بخلق قيمة وهوية للمجتمع وفي هذه الحالة، يتطلب الأمر بناء مناخ تنظيمي فاعل يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي والفكري للعاملين اتجاه انجاز الأعمال وتطوير قدراتهم ومهاراتهم والتأسيس لثقافة تنظيمية تتصف بالتواصل المفتوح وتنويع الأفكار وصولاً لتطوير رأس المال النفسي الإيجابي في المؤسسة.

المحور الثاني : النظم الاداري ذو البعدين :

يعد النظام الاداري البعد الاول (المنغلق) ، ذلك النظام الذي يقوم على أساس لا وجود للتفاعل بين المؤسسة وبين البيئة الخارجية (المجتمع المحلي) ، و نادراً ما يكون هناك نظاماً ادارياً (منغلقاً) بشكل مغلق تماماً ، وأما النظام الاداري (المفتوح) ، فيقوم على أساس التفاعل بين المؤسسة وبين البيئة الخارجية، وتمثل المؤسسات بكل أنواعها عامة حكومية كانت أم أهلية مثلاً للنظام الاداري المفتوح حيث تتألف من مجموعة نظم ووحدات فرعية متفاعلة يكون ما بينها تفاعلاً حيوياً يصب في تحقيق أهداف محددة وفي هذا الصدد تعد المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة تتألف من مجموعة نظم فرعية متفاعلة، والتي تشكل بمجموعها النظام الكلي المتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة . (العلوان، 2004 : 98)

مكونات النظام الاداري في بعده الثاني (المفتوح) وافترضاته الأساسية :

يتكون النظام الاداري (المفتوح) للمؤسسة من : المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية. وكما يلي :

1- المدخلات : تتضمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية التي يحصل عليها النظام من البيئة وتتفاعل أو تدمج سوية لكي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وبما يمكنها من مواصلة تنفيذ انشطتها المختلفة واهدافها المستقبلية .

2- العمليات : جميع الفعاليات والأنشطة التي يقوم بها النظام الاداري من أجل معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مفيدة للبيئة. (العكيلي، 1992 : 87)

3- المخرجات : وهي مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية والمقدمة للبيئة الخارجية وتعد هي أساس وجود النظام الاداري ككل وذلك لكونها الحصيصة أو الرسالة أو الغاية التي جاء من أجلها للوجود في المجتمع.

4- التغذية العكسية : وتسمى أيضاً بنظام التربية و التعلم الذي يعكس البيانات والمعلومات والمؤشرات والحقائق التي تؤثر في النظام وتؤثر على سير العمليات للتعرف على مدى قبول البيئة للمخرجات بصيغة جوانب ايجابية أو سلبية واستجابة النظام الاداري للمتغيرات البيئية (السياسية، والاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية) التي من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات والابتعاد عن الأهداف والخطط، أو تعميق استثمار الجوانب الايجابية، وبما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وتحقيق فاعليته. (العجمي، 2010 : 33)

ويوجد في علم النظم الادارية مصطلح يطلق عليه ما يعرف بـ(علم الضبط الذاتي) في إطار ممارسة النظام الاداري (المفتوح) وقد عرف بأنه علم الاتصال والتواصل والتحكم عن طريق دراسة تدفق المدخلات ضمن النظام الاداري ، وأساليب التعامل معها من قبل النظام كوسيلة للسيطرة على نفسه، فضلاً عن خروجها إلى نظام اداري أمثل واشمل خارج مجال النظام المحدد سلفاً وكمثال على ذلك أن المؤسسة تحتاج إلى نظام الضبط الذاتي للتحكم في أدامة المؤسسة وفي حالة ظهور أخطاء أو هفوات فيه بحيث يجري التنبيه على ذلك واجراء التصحيح اللازم بهدف استمرارها في التفاعل مع البيئة المجتمع المحلي ومتغيراتها المتنوعة، لقد تصدت نظرية النظام الاداري المفتوح بدورها لافتراضات محددة حول مكونات المؤسسة أو عناصرها وهي :

1- الفرد : والذي يشكل الجزء الجوهري في النظام، أنك ان كنت مديراً أو مروضاً بالتركيبية الشخصية أو النفسية، فضلاً عن اتجاهاته وحاجاته وتوقعاته وأحاسيسه وميوله ونزواته ومشاعره.



2- التنظيم الرسمي : يتمثل بتشكيلات المؤسسة وتقسيماتها وعلاقاتها ووظائفها والاتصالات داخلها وما يتبعه من تحديد صلاحيات وتوزيع المسؤوليات للمدراء والعاملين معاً، وتحديد شكل ونوعية الاتصالات فيها.

3- التنظيم غير الرسمي : يتمثل بأنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، وترتيب صيغة تكيف الحاجات والرغبات والتوقعات المتبادلة فيما بينهم لخدمة أهداف المنظمة. (عبد الوهاب، 2005 : 86)

4- أسلوب الأداء الإداري : وهي الأدوات والأساليب (بما فيها نمط الإدارة) التي تساعد في تأدية المهمات الرسمية للمؤسسة.

5- البيئة المحيطة : وهي المكون الأساس الذي يجعل المؤسسة نظاماً إدارياً مفتوحاً من منطلق الأخذ والعطاء والتأثير المتبادل معها، ووفقاً للمعلومات الراجعة من البيئة ومبدأ المتعلم من دروسها.

النظم الفرعية للنظام الإداري التربوي (المنفتح) والمميزات الأساسية :

يعد النظام الإداري التربوي البعد الثاني المنفتح مجموعة عناصر مترابطة أو متفاعلة مع البيئة الخارجية للمدرسة وهي تشكل معاً وحدة واحدة متشابكة، وفي هذه الحالة تتكون المؤسسة بوصفها نظام إداري منفتح من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات تفاعلية متشابكة ومعقدة وهي :

1- النظام الفني : وهو ما تنتجها المؤسسة من مخرجات أو ما تقدمه من خدمات إلى البيئة والمجتمع بممارساتها.

2- النظام المنظمي : وهو ما يمارس من وظائف إدارية وتأدية أدوار تنظيمية ورقابية وتنسيقية للأنشطة والفعاليات الداخلية في المؤسسة، والتي تساعد النظام الفني على العمل والخدمة .

3- النظام المؤسسي : ويشمل كل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة بإدارتها في تنظيم وترتيب علاقاتها ومعالجة مشكلاتها ومواجهة تحديات البيئة الخارجية للمدرسة (المجتمع المحلي) . (العززي، 2015 : 92)

4- نظام التربية والتعليم : وهي التغذية العكسية أو المعلومات الراجعة التي تشكل نوع من الرقابة والذي يربط بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.

مميزات النظام الإداري التربوي البعد الثاني (المنفتح) :

1- البيئة الخارجية: أن البيئة الخارجية تتفاعل تفاعلاً تبادلياً مع المؤسسة بحيث أن المؤسسة التربوية هي المورد الرئيس للمخرجات التي تفيد المجتمع وبنفس الوقت تقوم البيئة الخارجية بتزويد المؤسسة بالكفاءات والموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للعمل.

2- التغذية العكسية: وتتمثل بعمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفحص المدخلات ومعالجتها أول بأول بطريقة مناسبة، فضلاً عن العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وتقديمها بطريقة مقبولة ومرغوبة تتناسب والقياسات المحددة بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

3- استمرارية النشاط: وتتضمن عمليات الديمومة والبناء من خلال طرح المخرجات إلى سوق العمل في المجتمع وبالتالي تحويل المدخلات من العقل البشري إلى مخرجات ذات نوعية. (المعالي، 2012 : 136)

4- البقاء أو التلاشي: هما خاصيتان متناقضتان، فالمؤسسة التربوية كنظام إداري تربوي منفتح على البيئة المحيطة بالمدرسة وحيوي تعتمد بشكل أساسي على ما تستطيع الحصول عليه من طاقة وموارد أو مدخلات جيدة، وما تقدمه من مخرجات مرغوبة للبيئة الخارجية وإذا ما توافرت لها الكفاءة يمكن لهذه المؤسسة ان تستمر وتبقى .

5- التوازن والتكيف : تحتاج المؤسسات التربوية أن تخلق التوازن داخلها من خلال أنشطة الإدامة والصيانة لمختلف أنظمتها الفرعية فضلاً عن التكيف والانسجام مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية في كل المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والأمنية والتكنولوجية . (الطيبي، 2009 : 142)



مميزات النظام الإداري التربوي (المنغلق) :

- 1- عدم تفاعل النظام الداخلي مع البيئة الداخلية ، ولهذا يلاحظ ان النظام المتبع في المدرسة ينكفي على نفسه ولا يتأثر بالمحيط الخارجي (البيئة الخارجية) ، وان نوعية المخرجات قد تكون غير مفيدة للمجتمع ، اذا لا توجد عملية تأثير متبادلة بين النظام الداخلي والخارجي .
- 2- تنقيد المدرسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات الوارد اليها من الجهات المختصة العليا دون ان تبدي رأيها فيه او حتى لا تأخذ المرونة في تطبيقه ، ولهذا يلاحظ عدم تأثرها بالبيئة الخارجية وتلبية احتياجاتها بل المدرسة تلبى التعليمات والتوجيهات فقط حتى وان كانت تعارض الواقع (المجتمع).
- 3- عدم التوازن بين المتطلبات للعاملين داخل النظام وبين متطلبات المؤسسة، وهذا سينتج نوع من الصراع بين العاملين، وقد يكون هذا النوع من الصراع في داخل الفرد العامل نفسه وهو ما يسمى(صراع الدور)وبالتالي سيقفل من دافعية العمل ويقل الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وهو ما يؤدي الى عدم تحقيق الذات.
- 4- عدم ظهور سمات القيادة علي مدير المدرسة نتيجة عدم مبالاته بمتطلبات المجتمع وحاجياته ،وكذلك انشغاله بتنفيذ التعليمات.

دراسات سابقة :

لم يعثر الباحثان على دراسة في النجاح التنافسي في اختصاص الإدارة التربوية في العراق أو الوطن العربي حسب علم الباحثان ولهذا سيعتمدان على الدراسات المقارنة في اختصاص الإدارة العامة.

1- "تحقيق عوامل النجاح التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل المسار" د. حسن علي الزوعبي الأردن، 1999 :

هدفت الدراسة التعرف على أثر المعلومات الاستراتيجية في تحقيق عوامل النجاح التنظيمي التنافسي للمصارف الأردنية، تكون مجتمع البحث من (14) مصرفاً تجارياً أما عينة الدراسة فتكونت من المدير العام ونائب المدير والمدراء التنفيذيين والبالغ عددهم (75) واستخدمت الاستبانة للوصول إلى المعلومات واستخدمت الوسائل الإحصائية : الأوساط الحسابية والفرضية والانحراف المعياري وتحليل التباين وتحليل المسار، وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها دعوة المنظمات المصرفية إلى الاهتمام أكثر ببعض المميزات التي تجعلها تنمو وتحقق النجاح التنافسي، فضلاً عن أخذ أنموذج الدراسة كآلية عمل لتوجيه نظام المعلومات من أجل تحقيق التفوق التنظيمي التنافسي.

2- "أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي التنافسي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية" (عبد الله سعود المطيري) 2017.

هدفت الرسالة إلى التعرف على أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، وقد صممت استبانة للوصول إلى نتائج البحث، وتكونت عينة البحث من 183 وقد حلت النتائج باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية : تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وكانت نتائج البحث كالآتي:

- 1- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا، الالتزام التنظيمي، الذكاء التنافسي).
 - 2- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنظيمي التنافسي.
- لم تعثر الباحثة على دراسة مقارنة سابقة في نظام التربوي ذو البعدين ولا حتى في الاختصاصات القريبة مثل اختصاص الإدارة العامة وإدارة الأعمال، لذا تعد هذه الدراسة أول دراسة عراقية وعربية يكون أحد متغيراتها نظام التعليم المفتوح ونظام التعليم المغلق.

مدى الإفادة من الدراسات السابقة :

- 1- تعزيز مشكلة البحث.
- 2- الاطلاع على المصادر والأدبيات التي تعزز أهمية البحث.
- 3- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة.
- 4- صياغة الاستنتاجات والمقترحات في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج.



الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

أولاً : منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج الذي يهتم بطبيعة الظروف والممارسات والعلاقات بين الحقائق والأنشطة والوقائع والاتجاهات السائدة وتحليلها والبحث عن أوصاف دقيقة للأنشطة والعمليات والأشخاص (ابو حويج، 2001 : 82).

ثانياً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة في محافظة واسط مركز قضاء الكوت ونواحيها في المدارس الحكومية للعام الدراسي (2021-2022) والبالغ عددهم (2837) تدريسيًا .

جدول (1)

يبين حجم مجتمع البحث

نوع المجتمع	حجم المجتمع
مدرسي المدارس المتوسط في محافظة واسط المركز	2837

ثالثاً: عينة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية ونسبة (18%) تقريباً من مجتمع البحث البالغ (2837) مدرسا ومدرسة إذ بلغ المجموع (511)، حيث تم اختيار العينة من المديرية العامة لتربية واسط .

جدول (2)

يبين حجم عينة البحث

نوع العينة	حجم العينة
مدرسي المدارس المتوسط في محافظة واسط المركز	511

رابعاً : أدتا البحث :

تعد الاستبانة أداة يستعملها المشتغلون في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، بل هي من الأدوات الأكثر ملاءمة للحصول على معلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين.

(فان دالين، 1985 : 431)

أولاً : مقياس أداة النجاح التنظيمي :

إجراءات بناء المقياس :

أ- تحديد الهدف ألا وهو التعرف على النجاح التنظيمي وعلاقته بطبيعة النظام الإداري التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط الحكومية المركز من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

ب- تحديد محتوى الأداة : هي الفقرات المكونة للمقياس وهي بهذه الحالة تكون 23 فقرة بعد الاطلاع على أدبيات والمراجع والدراسات المقاربة لموضوع البحث.

ت- الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت النجاح التنظيمي وكذلك النظام الإداري التربوي ذو البعدين ، وفي ضوء ما تقدم تم صياغة (23) فقرة موزعة على (7) مجالات حيث في كل مجال ثلاث فقرات والمجالين الأخيرين اربع فقرات ووضع مقياس خماسي لخيارات المستجيب تتوافر بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، لا تتوافر) تقابلها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) وهي تقيس المتغيرين .



التحليل المنطقي لفقرات المقياس :

حيث يتطلب هذا التحليل الحصول على توافق مجموعة من الخبراء والمحكمين حول صلاحية الفقرات ولهذا الغرض عرض المقياس على مجموعة في المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي إذ بلغ عددهم (11) خبيراً، حيث عدة كل الفقرات صالحة ولا تحتاج إلى تعديل عندما يكون اتفاق آراء المحكمين (80%) فما فوق وبناء على آرائهم وعلى وفق توصياتهم عدلت بعض الفقرات لغوياً ولم يتم حذف أو إضافة أي فقرة.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التفوق التنظيمي :

أولاً : القوة التمييزية للفقرات :

أسلوب المجموعتين المتطرفتين : تشير أدبيات القياس والتقويم إلى اعتماد نسبة (27%) لكل من المجموعتين العليا والدنيا وتمثل أفضل نسبة يمكن اعتمادها لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم وتماييز، وبعد حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين وقد استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين في حساب القوة التمييزية لكل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية وذلك لأن القوة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرات (أبو ناصر، 2012 : 222) حيث كانت القيمة التائية المحسوبة عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية والبالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (98) أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على أن جميع فقرات المقياس مميزة علماً ان الباحثان قد استعانوا بعينة مقدارها (100) تدريسي، من خارج عينة البحث ولغرض التحليل المنطقي للفقرات .

ثانياً: ثبات المقياس :

تم حساب ثبات المقياس (النجاح التنظيمي) بطريقة تحليل التباين، باستعمال معامل الفا كرو نباخ، لأنها من الطرائق المعتمدة في العديد من الدراسات، وطبقت المعادلة علي استجابات افراد عينة الثبات والبالغ عددهم (50) معاون ومعاونة من خارج عينة البحث حيث تم حساب معامل الثبات فبلغ (0,89)، وهو مؤشر علي أن معامل الثبات عالي جداً.

مقياس المتغير الثاني النظام الاداري التربوي ذو البعدين :

إجراءات بناء المقياس :

- 1- تحديد الهدف: حيث يهدف البحث الحالي إلى التعرف على النظام الاداري التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
- 2- تحديد محتوى الأداة: هو في هذه الحالة يتكون من أربع مجالات(المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية)، وكذلك الفقرات المتضمنة (36) فقرة.
- 3- الاطلاع على البحوث والأدبيات والدراسات القريبة من المتغير المدروس.

التحليل المنطقي لفقرات مقياس النظام الاداري التربوي ذو البعدين :

عرضت فقرات المقياس على عدد من المحكمين والمختصين في اختصاص الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي والبالغ عددهم (11) محكم للتأكد من وضوح الفقرات وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه، وعدت كل فقرة صالحة، عندما يكون اتفاق آراء المحكمين بنسبة (80%) فما فوق، وبناء على آراء المحكمين لم يتم حذف أو إضافة أي فقرة، أما كان هناك تغيير في صيغ الفقرات وبعض التعديلات اللغوية.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس النظام الاداري التربوي ذو البعدين بأسلوب المجموعتين المتطرفين :

بلغ حجم عينة التحليل الإحصائي (100) تدريسي من خارج عينة البحث، حيث رتبت درجاتهم تنازلياً ثم قام الباحثان باقتطاع نسبة (27%) من المجموعة العليا و(27%) من المجموعة الدنيا، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، حيث كانت القيمة التائية المحسوبة



أعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (98) مما يدل على أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً ومميزة.

ثبات الأداة :

طريقة تحليل التباين باستخدام معادلة الفا كرو نباخ

من أجل التحقق من الاتساق الداخلي للأداة طبقت معادلة الفا كرو نباخ على استجابات عينة الثبات والبالغة (50) من خارج عينة البحث حيث بلغ معامل الثبات الكلي (1,96) وهو مؤشر على أن معامل ثبات الأداة جيدة.

التطبيق النهائي :

بعد أن أصبح المقياسين جاهزين للتطبيق على عينة البحث وبعد التأكد من الصدق والثبات لكل منهما تم تطبيقها من قبل الباحثان من تاريخ 2021/11/15 لغاية 2022/1/15 .

الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي والتي هي :

1- معامل ارتباط بيرسون.

2- معادلة الفا كرو نباخ.

3- الاختبار التائي لعينة واحدة.

4- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

5- اختبار تحليل التباين التائي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الهدف الأول :

التعرف على النجاح التنظيمي وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تحقيقاً لهذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس النجاح التنظيمي حيث بلغ (83,6739) وبانحراف معياري قدره (14,5623) ولدى حساب دلالة الفروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ (69) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح ان القيمة التائية المحسوبة (3,663) أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (510) والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس النجاح التنظيمي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الأداة	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية
النجاح التنافسي	511	83,6739	69	14,5623	3,663	1,96	510

يتضح من الجدول (3) وجود فروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرض ولصالح متوسط درجات العينة (مدرسي المدارس المتوسطة) وهذا مؤشر على أن مديري المدارس المتوسطة واقعهم جيد وطموحهم عالي للنجاح التنافسي وعند تطبيق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو وجد ان مؤشرات تقترب من (70,718) درجة من (1000) درجة أقرها المعيار ووزعت على مجال التفوق التنظيمي السبع وكما موضحه في الجدول (4)



جدول (4)

نتائج معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو للنجاح التنظيمي

الدرجة	المجال موزع وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو	والبالغ لكل مجال 142.85
111	142.85	المجال الأول : قيادة المؤسسة
98.50	142.85	المجال الثاني : التخطيط الاستراتيجي
103.2	142.85	المجال الثالث : المجتمع المحلي والمخرجات
87.77	142.85	المجال الرابع : المعلومات وطريقة تحليلها
123.85	142.85	المجال الخامس : الموارد البشرية
96.25	142.85	المجال السادس : إدارة العملية
98.00	142.85	المجال السابع : نتائج الأعمال
718.57	1000	المجموع الكلي

أن هذا المعيار يعطي القيمة للمقياس المعد وبصيغة أخرى أن المعيار هو معيار أداء اداري لمديرين نحو النجاح التنظيمي وهذه النتيجة قد تعود إلى سعي المديرين الحثيث إلى تطوير مدارسهم وربطها بمتطلبات المجتمع.

أن استخدام معيار عالمي لقياس أداء المديرين يعطي دليلاً على مدى تطور أداء المديرين ودقت نتائج اذ يعد هذا المعيار الركيزة لوزارة التربية في سعيها الحثيث نحو البرامج التدريبية والتطويرية.

الهدف الثاني :

التعرف على النظام الاداري التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

تحقيقاً لهذا الهدف تم ايجاد المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث علي النظام الاداري التربوي ذو البعدين حيث بلغ (132,8459) للنظام الاداري البعد الثاني(المنفتح) (51,6281) للنظام الاداري البعد الاول(المغلق) وبانحراف معياري قدره (12,745) للنظام الاداري (المنفتح) و(8,582) للنظام الاداري (المغلق) ولدى حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ (108) وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة اتضح أن القيمة التائية المحسوبة للنظام الاداري المنفتح (16,745) و (1,462) للنظام الاداري ذو البعد الاول المغلق ، أما بالنسبة للنظام الاداري ذو البعد الثاني المنفتح فإنه أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (510) والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس التعرف على النظام الاداري ذو البعد الثاني (المنفتح) لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين

الأداة	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجات الحرية
النظام الاداري ذو البعد الثاني المنفتح	511	132,8459	108	12,745	16,745	1,96	510
النظام الاداري المنغلق ذو البعد الاول	511	99,473	108	6,834			



وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس المتوسطة حسب رأي العينة (أعضاء الهيئة التدريسية) يمارسون النظام الإداري المتصل بالبيئة ولكنهم لا يزالون النظام الإداري ذو البعد الأول (المغلق) لأن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي. وذلك يعود إلى أيمان المديرين أن وجود المدرسة بتحقيقها لمتطلبات المجتمع وتلبية احتياجاته من كم ونوع المخرجات وتحقيق أهداف المجتمع من تطور ورعاية وهذا يعكس دور المدير في نجاح الإدارة المدرسية وقيادتها بصورة صحيحة وإلى أيمانه بالحوار الهادف مع المدرسين والمجتمع ، وكذلك يعكس دوره الكبيرة في إشراك المدرسين والمجتمع في اتخاذ القرارات الهامة لتحقيق أهداف المدرسة .

الهدف الثالث :

النجاح التنظيمي وفق معيار (مالكوم بالدرج) للأيزو وعلاقته بالنظام الإداري التربوي ذو البعدين لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . لتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة عينة (أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة) على وفق مقياس النجاح التنظيمي وبدرجة النظام الإداري (المنفتح) البعد الثاني للتعرف على العلاقة بين معاملي الارتباط فكانت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5)

قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار الثاني لدلالة معامل الارتباط بين درجات النجاح التنظيمي ودرجات النظام الإداري (المنفتح) البعد الثاني لمديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز من وجهة نظر المدرسين

المتغيرات	قيمة معاملات ارتباط بيرسون	مربع معامل بيرسون	قيمة ارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة 0,05
					المحسوبة	الجدولية		
النجاح التنظيمي النظام المفتوح	0,845	0,714		0,620	12,529	1,96	509	دالة

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً لأن قيمة معاملات الارتباط المحسوبة بين مقياس النجاح التنظيمي والنظام الإداري التربوي البعد الثاني (المنفتح) (0,845) هي أكبر من قيم معامل الارتباط الجدولية (0,620) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (509) ، وهي نتيجة طبيعية فكلما كان هناك هدف للوصول النجاح التنظيمي حتماً يكون النظام الإداري التربوي البعد الثاني (المنفتح) المتبع هو نظام (منفتح) لاندماجه بالبيئة وملياً لاحتياجاتها.

الاستنتاجات :

- في ضوء نتائج البحث فإن الباحثان توصلا إلى الاستنتاجات الآتية :
- 1- أن مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز لديهم تفوق تنظيمي بدرجة متوسطة.
- 2- أن مديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط المركز يمارسون النظام التربوي الإداري المنفتح البعد الثاني .
- 3- توجد علاقة ارتباطية دالة بين درجات النجاح التنظيمي ودرجات النظام الإداري المنفتح البعد الثاني.



التوصيات :

- 1- يوصي الباحثان وزارة التربية تبني أسلوب النجاح التنظيمي والنظام الإداري المنفتح البعد الثاني.
- 2- ضرورة قيام وزارة التربية بتقويض بعض الصلاحيات الإدارية إلى الإدارات المدرسية لتحقيق النجاح التنظيمي باتباع أسلوب النظام الإداري المنفتح البعد الثاني .
- 3- تشجيع المديرين الذين يتبعون أسلوب النجاح التنظيمي والنظام الإداري المنفتح البعد الثاني.

المقترحات :

- اكمالاً وتطويراً للبحث الحالي يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية :
 - 1- إجراء نفس الدراسة على مديري المدارس الابتدائية .
 - 2- إجراء دراسة عن علاقة النجاح التنظيمي في اتخاذ القرار.
 - 3- إجراء دراسة تهدف إلى التعرف على المعوقات التي تواجه النظام الإداري المنفتح البعد الثاني.

المصادر :

أولاً: المصادر العربية

- 1- أبو حويج، مروان، (2001)، البحث التربوي المعاصر، العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- أبو ناصر، فتحي محمد، (2012)، مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- جلاوي، محمد علاوي، (1998)، مصطلحات إدارية مختارة، دار المعارف للطباعة والنشر، ط4، القاهرة.
- 4- حامد، سليمان هاشم، (2009)، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 5- حيتور، عبد العزيز صالح، (2000)، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 6- الدجاني، لينا مصطفى (2004)، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، ط2، بيروت.
- 7- الدوري، د. سامي عبد الفتاح، الفكر الإداري المعاصر، (2017)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- الزوعي، د. حسن علي، (1999)، تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام أسلوب تحليل المسار.
- 9- الطيطي، محمد وآخرون، (2009)، مدخل إلى التربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن.
- 10- العارف، سعد متولي (2013)، إدارة الأعمال بين الواقع والطموح، مكتبة النهضة، جمهورية مصر العربية.
- 11- عبد الوهاب، محمد رفعت، (2005)، مبادئ وأحكام القانون الإداري، بيروت، لبنان.
- 12- العجمي، محمد حسين، (2010)، إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 13- عساف، عبد المعطي، (2013)، مبادئ الإدارة العامة، دارز هيران للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- العكلي، عبد الامير عبد العظيم، (1992)، مبادئ الإدارة العامة مدخل بيئي وسياسي، الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- 15- العلاق، بشير، (2012)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- العلوان، علاء الدين، (2004)، نحو رؤيا مشتركة في العراق الوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة، وزارة التربية، بغداد.



- 17- العميري، محمد بن احمد سعيد، (2006)، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
 - 18- الغزي، عوض خلف، (2015)، إدارة الجودة للخدمات العامة، مكتبة الفلاح، ط1، الكويت.
 - 19- فان دالين، 1985، الاحصاء الوصفي والاستدلالي، دار الفكر، عمان، الاردن.
 - 20- القاسم، مصطفى محمود، قياس معايير الأداء (2009)، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.
 - 21- القرعان، احمد خليل محمد، إبراهيم محمد علي، (2004)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الأسراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
 - 22- القريوني، محمد قاسم، (2006)، مقدمة في الإدارة العامة، مكتبة الفرح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت.
 - 23- القيسي، هناء محمود، (2010)، الإدارة التربوية مبادئ ونظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
 - 24- الكبيسي، محمد فوزي (2014)، النظام التربوي المغلق والمفتوح في الإدارة التربوية، اتجاهات حديثة في نظرية النظم، مكتبة النهضة، مصر.
 - 25- المحسني، سعيد بن علي (2012)، اتجاهات حديثة لدراسة النظم الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع.
 - 26- المطيري، عبد الله سعود (2017)، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية.
 - 27- المعاني، ايمن عودة، (2012)، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
 - 28- مغازي، تيسير عبد القادر، (2009)، التنظيم الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
 - 29- المؤتمر التربوي الثامن (2016)، تحت شعار من أجل بحث علمي رصين لبناء عراق واحد، بغداد، مديرية تربية الكرخ الأولى.
 - 30- نشوان، بعقوبة حسين، (2000)، الإدارة بين القيادة والواقع، دار الفرقان، عمان.
 - 31- النوري، عبد الغني، (1991)، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، دار الثقافة، ط1، الدوحة.
 - 32- وزارة التخطيط، 1988.
 - 33- وزارة التربية، المديرية العامة للتربية، (2010)، المؤتمر الفكري التربوي الأول في 2010/3/15 تحت شعار من أجل عراق واحد.
 - 34- وزارة التربية، المؤتمر الإداري التربوي الثاني (2012)، مديرية التخطيط التربوي، تحت شعار النظم التربوية، مقترحات للتطوير.
- ثانياً: المصادر الأجنبية
- 35- Pitts & Lake, 2010, Tadrantges of Syppornva Supervision ovverclinical Supervision November.