



دراسة واقع الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة

أ.د حسن علي حسين / hasan.jebory@uokerbala.edu.iq 07700972039 ... جامعة كربلاء
أ.د اياد ناصر حسين / ayad.nasir@uokerbala.edu.iq 07805385843 ... جامعة كربلاء
م.د آيات عباس سبتي : ayat.abbas@uokerbala.edu.iq 07709453632 ... جامعة كربلاء

ملخص

تجلت مقدمة البحث من خلال التنوع في طرائق التقويم والقياس ، وتوجد متغيرات متعددة تؤثر بأداء الكوادر التربوية ومنها الادارة الرشيقة فضلا عن الثقافة التنظيمية ، لأنها تلعب الدور المهم في تحديد امكانيات مديري المدارس الثانوية وهدفت الدراسة إلى بناء مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة . والتعرف على واقع الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة . استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والدراسات وأشتمل مجتمع البحث على مديري المدارس الثانوية في تربية محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (150) مدير مدرسة وجاء اختيار (10) مدير مدرسة كعينة استطلاعية وبنسبة (7%) واختيار (140) مدير مدرسة كعينة بناء مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية وعينة بحث رئيسية وشكلت ما نسبته (93%) ، واستخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) لغرض معالجة البيانات. ان اهم الاستنتاجات تمتع مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع من الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية كما خلص الباحثون إلى عدة توصيات أهمها :- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية ولاسيما أداة القياس في قياس الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية .

كلمات مفتاحية: (واقع ، الادارة الرشيقة ، الثقافة التنظيمية ، مديري)

Studying the reality of agile management and organizational culture among secondary school principals for boys in the Education Directorate of the Holy Karbala Governorate

Prof. Dr. Hassan Ali Hussei . hasan.jebory@uokerbala.edu.iq 07700972039
Prof. Dr. Iyad Nasser Hussein . ayad.nasir@uokerbala.edu.iq 07805385843
L.D. Ayat Abbas Sabti: ayat.abbas@uokerbala.edu.iq 07709453632

Abstract

The introduction to the research was evident through the diversity in evaluation and measurement methods and the use of modern means and methods. There are very many and multiple variables of interest to school principals in the education directorates, including agile management as well as organizational culture. In order for these variables to be an accurate indicator, they play the prominent role in determining the capabilities of school principals. Study to Building scales of agile management and organizational culture among principals of secondary schools for boys in the education of the Holy Karbala Governorate. Identifying the reality of agile management and organizational culture among principals of secondary schools for boys in the education of the Holy Karbala Governorate. The researchers used the descriptive approach using the survey method and studies. The research community included secondary school principals in the education of the Holy Karbala Governorate, who numbered (150) school principals. (10)



school principals were chosen as a reconnaissance sample, at a rate of (7%), and (140) school principals were chosen as a sample based on the two management scales. Agility, organizational culture, and a main research sample that constituted (93%), and the statistical package (SPSS) was used for the purpose of processing the data. The most important conclusions Secondary school principals in the Education Directorate of the Holy Karbala Governorate enjoyed a high level of agile management and organizational culture. The researchers also concluded several recommendations, the most important of which are:

- Benefiting from the results of the current study, especially the measurement tool in measuring agile management and organizational culture.

keywords: (Reality, agile management, organizational culture, managers)

1-1 : مقدمة البحث وأهمية :

أن الدراسات والبحوث العلمية في المجال الرياضي تقدم الأسس والمبادئ المهمة لتحقيق فوائده ومهام لجميع مؤسسات الدولة وقطاعات المجتمع عن طريق أستنادها الى الحقائق العلمية المدروسة التي غالباً ما تكون ذات موضوعية عالية ، لذا فإن الأسلوب العلمي المدروس أساس الوصول الى الإنجاز العالي في أية مؤسسة وقطاع يقدم خدمة لأبناء مجتمعه ، ومما لا شك فيه ان عملية أعداد مديري المدارس الثانوية في هذه المؤسسة التربوية تعد من اهم المشاكل التي تواجه العاملين في ميدان العمل التربوي والتعليمي .

وقد شهد علوم التربية الرياضية في الآونة الاخيرة اهتماماً كبيراً من قبل كافة شرائح المجتمع لأهميتها البالغة والمفيدة للجميع ولاسيما عينة الدراسة الحالية من مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية مما استوجب احداث تغيرات كثيرة .

وتعد الإدارة الرشيقة من المنهجيات الحديثة لقيادة المنظمات والمؤسسات والتي تتجنب الهدر في الجهد والوقت والمال من خلال منظومة متكاملة من العمل الجماعي المحترف لبلوغ الغايات المنشودة ، فهي ذات ابعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وبيئية ، محاولين التعرف على ماهية الادارة الرشيقة واشكالها وادواتها واهدافها وتأثيراتها على حياة الافراد والمجتمعات ومن الجدير بالذكر انه لا يمكن فصل او عزل اي بعد من ابعاد الادارة الرشيقة عن الآخر ، فهي متممة بعضها لبعض ، فهناك عدة اشكال للإدارة الرشيقة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ان الادارة والثقافة كلاهما مفهومان يتسمان بأعلى مراتب العمومية كما اصبح مجال التكنولوجيا من المجالات الهامة والمفيدة في دراسة وفهم ومعرفة الظواهر والكشف عن العلاقات الموجودة بينهما.

كما تعد الثقافة التنظيمية لمديري المدارس من السمات المميزة للمؤسسة التربوية ، وتشير ثقافية المنظمة الى ذلك الهيكل المعمق ، الذي يكتسب اصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة ، فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها ، لكونا تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة ، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، لان الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.

وأن الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية هو ركن اساسي من اركان العملية التربوية وحجر الزاوية فيها ، فمدير المدرسة الجيد الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تساعده في ان يحدث الأثر المرغوب في زملائه المدرسين وابنائ الطلبة وافراد مجتمعه حيث انه يعمل على تنمية القدرات والمهارات المهنية المختلفة لديه عن طريق تنظيم البيئة المهنية المناسبة في ضوء احتياجات المدرسة والمدرسين وخبراتهم السابقة ، فضلاً عن دورة في العمل على تسليح المدرسين بطرق العمل الذاتي التي تمكنهم من متابعة اكتساب المعارف وتكوين القدرات واكسابهم لمهارات الاداء المهني وغرس القيم الاخلاقية والاجتماعية المختلفة



في انفسهم ، ومنها مهنة عينة الدراسة الحالية من مواصفات خاصة تمكنهم من الاداء بشكل متميز الذي يساهم في جودة الخدمة المقدمة من قبلهم وبالتالي تحقق الاهداف الموضوعية للمؤسسة التي يعملون فيها ، ومن هنا ، تكمن اهمية الدراسة بالدور الكبير لمتغيرات الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية وصولاً لتحقيق مستوى عالي منها لمديري المدارس الثانوية للبنين في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة

2-1 : مشكلة البحث:

نتيجة لما تطلبه مهنة التربية والتعليم من مهارة وأداء عالي من قبل مديري المدارس في الواجبات ، ومن خلال الخبرة الميدانية المتواضعة للباحثين وجدوا من الضروري جداً دراسة متغيرات أساسية لعمل هذه الشريحة كون متطلبات عملها تستوجب التجديد والحدثة والتطور المستمر واستخدام أحدث التكنولوجيا والتحلي بمستوى علمي ومهني يساعدها في التعامل البناء مع شرائح المجتمع والتي من خلالها الارتقاء بالعمل التربوي وكذلك اتصافها بالقدر الكافي من الادارة الرشيقة لمديري المدارس لتساهم من استعداد العالي وفي مختلف الفترات للقيام بما تطلبه المهنة في المؤسسات التربوية من معايير بدنية وادارية تبرزها عن غيرها من الاعمال الأخرى ، كل ذلك سوف يؤدي الى اعداد مديري المدارس الثانوية الى ثقافة تنظيمية يمكن من خلاله تقديم خدماته للمؤسسات التربوية وللأفراد والمجتمع الذي ينتمي اليه .

3-1 : أهداف البحث:

- بناء مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة .
- التعرف على واقع الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة

4-1 : مجالات البحث :

- المجال البشري: مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة .
- المجال الزمني: من 2023/ 1/2 ولغاية 2023/ 3/1 .
- المجال المكاني: المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة .

3 : منهجية البحث والاجراءات الميدانية :

3-1 : منهج البحث :

انتهج الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسح لأنه يهدف إلى تحديد الظروف والعلاقات بين الواقع والظاهر وجمع البيانات من أفراد المجتمع لتحديد الحالة الراهنة للمجتمع في متغيرات عديدة⁽¹⁾، وهو ما يراه ينسجم ويتطابق مع مواصفات بحثه وتحقيق أهداف دراسته.

3-2 : مجتمع البحث وعيناته :

أشتمل مجتمع البحث على مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (150) مدير وجاء اختيار (10) مدير كعينة استطلاعية وبنسبة (7%) واختيار (140) مدير كعينة

⁽¹⁾ فوزي غرابية: ساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص120.



بناء مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية وعينة بحث رئيسية وشكلت ما نسبته (93%) والجدول (1) يبين ذلك.

3-3 : وسائل البحث والأجهزة والأدوات المستخدمة:

تعد أدوات البحث الآلية التي يستعملها الباحث لجمع الأدلة وطريقة معالجتها وهي الية تنفيذ المنهج التي اختاره الباحث ويتحدد نوع الأدوات التي يستعملها الباحث في بحثه بحسب نوع المادة وطبيعة الدراسة⁽¹⁾. وهي

- المصادر والمراجع
- الاستبيان
- المقابلات الشخصية
- الاختبارات والمقاييس
- ساعة توقيت عددها (2) .
- حاسبة يدوية نوع (كاسيو) .
- جهاز حاسوب (hp) .

3-4 : إجراءات قياس الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية:

لغرض قياس متغيرات الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة تتطلب ذلك من الباحثون القيام ببناء مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية وفق خطوات وهي كالآتي .

اولا : تحديد الهدف والغرض من المقياسين :

ان الهدف وضع أدوات بحث معنية بقياس متغيرات الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية والغرض هو التعرف على مستوى الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى العينة .

ثانيا : تحديد مجالات المقياسين :

بعد الاطلاع على المراجع والمصادر المرتبطة بمفهوم الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية تم تحديد (سبعة) مجالات لمقياس الادارة الرشيقة ينظر ملحق (4) وهي (مجال الادارة المرئية، ومجال استخدام التكنولوجيا، ومجال برمجة الجودة، ومجال متابعة التحسن المستمر، ومجال تنظيم العمل ، ومجال القضاء على الهدر ، ومجال الانتاجية في الوقت المحدد) وتم تحديد (8) مجالات لمقياس الثقافة التنظيمية ينظر ملحق (5) وهي (مجال ثقافة العمل الجماعي والشعور بالانتماء، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار ، ومجال محددات الرؤية المشتركة ، مجال المعايير الثقافية المشتركة ، مجال التنمية والتطوير الذاتي ، مجال الالتزام والاحترام ، مجال تشجيع الابداع والابتكار في الوظيفة ، مجال المنافسة الايجابية) ومن اجل التعرف على مدى صلاحية تلك المجالات لجأ الباحثون إلى عرضها على مجموعة من المختصين ملحق (6) في الادارة والتنظيم ، والاختبار والقياس ، وعلم النفس العام وعلم النفس الرياضي ضمن استبانة تم فيها تحديد أهمية كل مجال وبعد جمع الاستثمارات ومعالجة بياناتها احصائيا واستخراج قيمة الأهمية النسبية . وبعد ان تم جمع الاستثمارات وتفرغ البيانات ومعالجتها تم استبعاد المجالات التي حصلت على اقل من (75) من الأهمية ، أو أقل من (53.57%) من الأهمية النسبية من خلال اخذ آراء (14) خبيراً ومتخصصاً والجدولان (1) و(2) يبينان .

الجدول (1)

يبين الأهمية النسبية المؤية للأهمية لأبعاد مقياس الادارة الرشيقة

(1) محمد شيا: مناهج التفكير وقواعد البحث ، ط2 ، بيروت ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2008، ص168.



ت	المجالات	قيمة الأهمية	النسبة المئوية للأهمية	قبول الابعاد	
				نعم	كلا
1	الادارة المرئية	45	%30		√
2	استخدام التكنولوجيا الجديدة	130	%93	√	
3	برمجة الجودة	60	%43		√
4	متابعة التحسن المستمر	65	%46		√
5	تنظيم العمل	65	%46		√
6	القضاء على الهدر	125	%89	√	
7	الانتاجية في الوقت المحدد	110	%79	√	

الجدول (2)

يبين درجة الأهمية والأهمية النسبية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية

ت	المجالات	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	قبول الترشيح	
				نعم	كلا
1	ثقافة العمل الجماعي والشعور بالانتماء	120	%86	√	
2	المشاركة في اتخاذ القرار	130	%93	√	
3	محددات الرؤية المشتركة	60	%43		√
4	المعايير الثقافية المشتركة	50	%36		√
5	التنمية والتطوير الذاتي	110	%79	√	
6	الالتزام واحترام الوقت	60	%43		√
7	تشجيع الابداع والابتكار في الوظيفة	135	%96	√	
8	المنافسة الايجابية	65	%46		√



ثالثا : وضع الصيغة الأولية للمقياسين :

من أجل جمع وإعداد وصياغة عدد مناسب من الفقرات المعنية بقياس مجالات الادارة الرشيفة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة سعى الباحثون إلى صياغة (30) فقرة ملحقة (7) معنية بقياس مجالات الادارة الرشيفة المقبولة للترشيح من قبل الخبراء والمختصين بواقع (10) فقرة لكل مجال، وصياغة (40) فقرة ملحقة (8) معنية بقياس مجالات الثقافة التنظيمية المقبولة للترشيح من قبل الخبراء والمختصين بواقع (10) فقرة لكل مجال بعدها عرضت هذه الفقرات على مجموعة من السادة الخبراء والمختصين ملحقة (6) في مجال الادارة الرياضية والاختبار والقياس وعلم النفس والرياضي لغرض تقويمها والحكم عليها في قياس ما اعدت لقياسه وإبداء الملاحظات الضرورية إذا تطلب الأمر مع إبداء بخصوص البدائل الرباعية (وافق بشدة ، وافق ، لا وافق ، لا وافق بشدة) المعتمدة وبعد جمع الاستثمارات وتفرغ البيانات وتحليل آراء (14) من الخبراء والمختصين ، اقترحوا حذف وتعديل من الفقرات أما لتكرارها في المعنى مع فقرات أخرى أو انها لا تصلح لقياس ما وضعت من أجله وتعديل القسم الآخر كذلك اقترحوا على ان تكون بدائل الإجابة الرباعية (وافق بشدة ، وافق ، لا وافق ، لا وافق بشدة) ، وعلى ضوء ذلك تم الأخذ بآراء الخبراء والمختصين حول اعتماد بدائل الإجابة الرباعية الخاصة بمقياسي الادارة الرشيفة والثقافة التنظيمية وتم تعديل قسم من الفقرات وحذف القسم الآخر ، ومن خلال استخدام مربع كاي لملائمة العبارات والإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق (79%) من الخبراء فأكثر والذي تكون فيه الدرجة المحسوبة لمربع كاي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) تحت مستوى دلالة (0.05) وعند درجة حرية (1) إذا استبقت (28) عبارة معنية بقياس مجالات الادارة الرشيفة واستبقت (32) فقرة معنية بقياس مجالات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة والجدولان (3) و(4) تبيينان ذلك

الجدول (3)

يبين اتفاق الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس الادارة الرشيفة وقيمتي كا² المحسوبة والجدولية

الدالة الإحصائية	قيمة كا ²		عدد الخبراء				عدد الفقرات	الفقرات	المجالات
	الجدولية	المحسوبة	النسبة المئوية	فرق الموافقون	النسبة المئوية	الموافقون			
معنوي	3.84	14	صفر	صفر	100%	14	10	-6-5-4-3-2-1 10-9-8-7	استخدام التكنولوجيا الجديدة
معنوي		14	صفر	صفر	100%	14	9	-6-4-5-3-2-1 9-8-7	القضاء على الهدر
عشوائي		1.14	36%	5	64%	9	1	10	
معنوي		14	صفر	صفر	100%	14	9	-7-6-4-3-2-1 10-9-8	الانتاجية في الوقت المحدد



عشوا ئي		2.57	%29	4	%71	10	1	5	
------------	--	------	-----	---	-----	----	---	---	--

الجدول (4)

يبين اتفاق الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس الثقافة التنظيمية وقيمتي كا² المحسوبة والجدولية

الدلالة الإحصائية	قيمة كا ²		عدد الخبراء				عدد الفقرات	الفقرات	المجالات
	الجدولية	المحسوبة	النسبة المئوية	غير الموافقون	النسبة المئوية	الموافقون			
معنوي	3.84	14	صفر	صفر	%100	14	8	-7-6-5-4-3-1 10-9	ثقافة العمل الجماعي والشعور بالانتماء
عشوا ئي		2.57	%29	4	%71	10	2	8-2	
معنوي		14	صفر	صفر	%100	14	8	-7-6-5-3-2-1 10-9	المشاركة في اتخاذ القرار
عشوا ئي		1.14	%36	5	%64	9	2	8-4	
		14	صفر	صفر	%100	14	8	-8-7-6-5-3-1 10-9	التنمية والتطوير الذاتي
عشوا ئي		1.14	%36	5	%64	9	2	4-2	
معنوي		14	صفر	صفر	%100	14	8	-6-5-4-3-2-1 10-7	تشجيع الابداع والابتكار في الوظيفة
عشوا ئي		2.57	%29	4	%71	10	2	9-8	

رابعاً : اعداد تعليمات المقاييس :

من أجل ان تكتمل الصيغة الأولية لمقاييس الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لغرض تطبيقها على أفراد عينة البناء من مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة قام الباحثون بوضع عدة تعليمات:



وقد قام الباحثون بإخفاء الغرض الحقيقي من المقياسين إذ لم يذكر اسماء المقياسين كما تضمنت التعليمات مثلاً عن كيفية الإجابة عن الفقرات والملحق (9) يبين مقياس الادارة الرشيقة بتعليماته وبفقراته (28) وفقرات موضوعية الاستجابة (3) ، والملحق (10) يبين مقياس الثقافة التنظيمية بتعليماته وبفقراته (32) وفقرات موضوعية الاستجابة (3) ، إذ كتب بصورة مجتمعة دون ذكر المجال الذي تنتمي إليها الفقرة تمهيداً لاستطلاع على عينة من مديري المدارس الثانوية.

خامساً : استطلاع المقياسين:

لغرض التعرف على وضوح التعليمات وصعوبة صياغة الفقرات وبدائل الإجابة لمديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة فضلاً عن تحديد الوقت اللازم للإجابة على الفقرات والتعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث عند تطبيق المقياسين على أفراد عينات البناء والتجربة الأساسية وبالتالي تلافيتها ، استطلع المقياسين على عينة بواقع (10) مدير تم اختيارهم عشوائياً من عناصر المجتمع في يوم الاثنين الموافق 2023/ 1/9.

وقد تبين ان لا يوجد صعوبات للإجابة على العبارات من قبل مديري المدارس الثانوية وان الزمن للإجابة على فقرات كل مقياس كان ما بين (5 - 10) دقيقة وبذلك أصبح المقياسين جاهزة للتطبيق على افراد عينة البناء .

سادساً: تطبيق المقياسين على أفراد عينة البناء :

بعد استكمال إجراءات مراحل بناء مقياسي الادارة الرشيقة المكون من (3) مجالات و(31) فقرة مع فقرات موضوعية الاستجابة ملحق (9) والثقافة التنظيمية المكون من (4) مجالات و(35) فقرة مع فقرات موضوعية الاستجابة ملحق (10) قام الباحث بتطبيقها على أفراد عينة البناء والبالغ عددهم (140) مدير مدرسة خلال المدة المحصورة بين 12 - 2023/2/16 بعدها اتجه الباحثون إلى تفريغ الاستمارات لغرض التعرف على كفاءة عبارات المقياسين

سابعاً: موضوعية الاستجابة :

اتبع الباحثون أسلوب تكرر مجموعة من الفقرات لكونه أكثر شيوعاً في البحوث التربوية والرياضية وهو من الأساليب المستخدمة في الكشف عن موضوعية استجابة المختبرين عن فقرات المقياسين ، إذ تم اختبار (3) فقرات من مقياس الادارة الرشيقة واختيار (4) فقرات من مقياس الثقافة التنظيمية ، وصياغة فقرات مشابهة لها في المعنى ومختلفة في الصياغة والجدول (5) (6) تبين ذلك .

الجدول (5)

يبين تسلسل الفقرات الأصلية والمكررة لمجالات مقياس الادارة الرشيقة

ت	الفقرات الأصلية	الفقرة المكررة	المجال
1	1	29	مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة
2	4	30	مجال القضاء على الهدر
3	18	31	مجال الانتاجية في الوقت المحدد

الجدول (6)



يبين تسلسل الفقرات الأصلية والمكررة لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات الأصلية	الفقرة المكررة	المجال
1	2	33	مجال ثقافة العمل الجماعي والشعور بالانتماء
2	5	34	مجال المشاركة في اتخاذ القرار
3	8	35	مجال التنمية والتطوير الذاتي
4	22	36	تشجيع الابداع والابتكار في الوظيفة

ولغرض الكشف عن موضوعية استجابات المختبرين تم اتخاذ عدة امور⁽²⁾ لغرض إيجاد القيمة التي تقبل عندها إجابات أي مديري المدارس وبعد تطبيق الإجراءات ظهر بان قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الادارة الرشيقة وعلى التوالي (2.46) و(0.574) .

وعند جمعها بلغت الدرجة المحكية التي تقبل عندها أو من دونها الاستمارة (3.034) درجة وان قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الثقافة التنظيمية وعلى التوالي (3.22) و(0.658) . وعند جمعها بلغت الدرجة المحكية التي تقبل عندها أو من دونها الاستمارة (3.878) درجة ، ولكون عينة البناء تكونت من (140) مدير مدرسة وعلية يكون لدينا (140) استمارة وعند تدقيق الاستمارات ظهر بان هناك (4) استمارة غير صالحة ، إذا لم تكتمل الإجابة عنها من قبل مديري المدارس فقد تم إهمالها و(6) استمارة أهملت أيضاً عند خضوعها إلى موضوعية الاستجابة ومقارنتها مع الدرجة المحكية إذا كانت الفروق المطلقة عندها اكبر من الدرجة المحكية وبهذا أصبح عدد الاستمارات (130) استمارة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي .

تاسعا : تصحيح المقياسين :

ان مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية صيغت فقراتها بالاتجاه الايجابي وبأربع بدائل وقد أعطيت أوزان (1-2-3-4) للفقرات بحسب تسلسل الإجابة بالنسبة للفقرات ولمعرفة طبيعة إجابة العينة على المقياسين تم استخدام مفتاح التصحيح المعد لهذا الغرض والذي يعني (الأداة التي يكشف بها الفاحص عن الإجابات التي تدل على وجود النتيجة التي تقاس)⁽³⁾ . وبهذا فان اكبر درجة يحصل عليها المدير عند مقياس الادارة الرشيقة هي (112) وأدنى درجة يحصل عليها المدير هي (28) ، وأعلى درجة يمكن الحصول عليها عند مقياس الثقافة التنظيمية هي (128) وأدنى درجة يمكن الحصول عليها هي (32).

عاشرا : التحليل الإحصائي للفقرات :

هناك عدة أساليب لتحليل فقرات المقياس منها المجموعتين الطرفيتين لاستخدام معامل تميز الفقرة وهو "قدرة الفقرة على تمييز الفروق الفردية بين المختبرين"⁽³⁾ "ومعامل الاتساق الداخلي .

اولا : أسلوب المجموعتان الطرفيتان :

(1) عبد المجيد سيد احمد (وآخرون) : علم النفس التربوي ، ط3 ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2000 ، ص77

(1) عامر سعيد الخيكاني : بناء مقياس للعنصرية على الرياضيين وتقنيته على لاعبي كرة القدم وتحديد مستويات والمقارنة به حسب مركز اللعب ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2002 ، ص54 .

(3) احمد محمد الزغبى : علم النفس للفروق الفردية وتطبيقاته التربوية ، ط1 ، دمشق ، دار الفكر ، 2007 ، ص190.



لغرض استخراج القدرة التمييزية لفقرات مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية هنالك عدة خطوات لا بد من إتباعها وهي :

- 1- ترتيب الدرجات التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة في كل فقرة ترتيباً تنازلياً .
- 2- استخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المجموعتين العليا والدنيا
- 3- تأخذ نسبة (27%)^(*) من أعلى وأسفل الترتيب للدرجات لتكوين المجموعتين العليا والدنيا والمقدرة بـ(35) مفردة من المجموعتين العليا و(35) مفردة من المجموعة الدنيا وبعد إتباع الخطوات استخدم الباحثون اختبار (T) للعينات لكل فقرة من فقرات المقياسين إذ تمثل قيمة (T) المحسوبة القدرة التمييزية للفقرة بين مديري المدارس الثانوية وان نتائج التحليل إن فقرات مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لها قوة تمييزية دالة بين الأفراد عند مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع القيمة الجدولية البالغة (1.994) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة (68)

ثانيا : معامل الاتساق الداخلي :

استخدم الباحثون أسلوب آخر للكشف عن كفاءة فقرات مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية يختلف عن الأسلوب السابق (المجموعتين الطرفيتين) من خلال الكشف عن معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات والمقياس إذ قام باستخراج قيمة معامل ارتباط (بيرسون) ولجميع فقرات مقياس الادارة الرشيقة (28) فقرة ، وفقرات مقياس الثقافة التنظيمية (32) فقرة ، وأظهرت النتائج إن معنوية معامل الارتباط بين درجات الفقرات ودرجات المجالات التي تنتمي إليها الفقرات عند مقارنتها بقيمة معامل الارتباط الجدولية لدرجة حرية (128) ومستوى دلالة (0.05) البالغة (0.169)

كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لمعاملات ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية معنوية جميع معاملات الارتباط لان قيم معاملات الارتباط المحسوبة اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية (128) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (0.169)

احدى عشر : الخصائص السيكومترية للمقياسين :

إن الصدق والثبات يعدان من أهم الخصائص السيكومترية في المقياس النفسي والتربوي ومهما كان الغرض من استخدامه وعليه يجب التحقق من هذه الخصائص والشروط من اجل ضمان جودة وصلاحيه المقياس المستخدم بالمقياس والتقويم⁽¹⁾ .

أولاً : صدق المقياسين :

يشير صدق المقياس إلى الصحة والصلاحيه إلى إن المقياس يقبس الوظيفة المحصص لقياسها دون إن يقبس وظيفة أخرى إلى جانبها⁽¹⁾ .

وقد تحقق الباحثون من صدق مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة من خلال حساب مؤشر صدق المضمون عند عرضه على الخبراء والمختصين لصلاحيه فقراته لما وضعت من اجله وتحققوا من صدق البناء عندما قاموا باستخراج معاملات الارتباط بين العبارات والمجالات التي تنتمي اليها .

* ان نسبة (27%) تمثل أفضل نسبة يمكن أخذها لأنها تقدم لنا مجموعتين بأقصى ما يمكن من حجم التمايز .

(1) صلاح الدين محمود علام : المصدر السابق ، 2006 ، ص 88 .

(1) سامي مصطفى (وآخرون) : القياس والتشخيص في التربية الخاصة ، عمان ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 111 .



ثانياً : ثبات المقياس :

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة في المقاييس التربوية والنفسية ويجب توفرها في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام ويعني "إن أداة القياس موثوقاً بها ويعتمد عليها"⁽¹⁾. وللتحقق من ثبات مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية استخدم الباحثون طريقة (التجزئة النصفية) (ومعامل الفا كرو نباخ).

- طريقة التجزئة النصفية :

اعتمد الباحثون طريقة الأرقام الفردية والزوجية في تقسم فقرات مقياس الادارة الرشيقة ال(28) فقره ، وفقرات مقياس الثقافة التنظيمية ال(32) فقره ، إلى نصفين تضمن النصف الأول الفقرات ذات الأرقام الفردية ، وتضمن النصف الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية ، وبعد التأكد من تجانس النصفين باستخدام اختبار (F) لمقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية .

وبتطبيق معادلة النسبة الفائية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لمقياس الادارة الرشيقة (1.123) وبلغت قيمة (F) المحسوبة لمقياس الثقافة التنظيمية (1.133) وهذه القيم اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.30) تحت مستوى دلالة (0.05) وعند درجتي حريه (129-129) مما يؤكد عدم وجود فروق بين نصفي مقياسي الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية وإنهما متجانسين بنسبة جيدة ، بعد ذلك تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين أنصاف المقياسين والتي أظهرت إن قيمة معامل ارتباط نصف مقياس الادارة الرشيقة قد بلغت (0.724) وقيمة معامل ارتباط نصف مقياس الثقافة التنظيمية قد بلغت (0.733) وبما إن هذه القيم تمثل ثبات نصف المقياسين لذا سعى الباحثون إلى استخدام معادلة (سبيرمان – براون) للتعديل واستخراج قيم ثبات المقياسين كاملة وقد بلغت درجة ثبات مقياس الادارة الرشيقة (0.839) وبلغت درجة ثبات مقياس الثقافة التنظيمية (0.845) مما يؤكد تمتع المقياسين بدرجة ثبات عالية وموثوق بها .

- طريقة معامل (الفاكرو نباخ):-

طبق ثبات الفاكرو نباخ على مديري عينة البناء البالغة (130) مدير مدرسة في تربية محافظة كربلاء المقدسة باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد اظهرت أن قيمة معامل ثبات مقياس الادارة الرشيقة بطريقة (الفاكرو نباخ) قد بلغ (0.852) ، وقيمة معامل ثبات مقياس الثقافة التنظيمية قد بلغ (0.861) وهي مؤشرات ثبات عالية ويمكن الوثوق بها .

5-3 : التجربة الرئيسة للبحث :

بعد استكمال بناء مقياسي الادارة الرشيقة المتضمن (28) فقره ومقياس الثقافة التنظيمية المتضمن (32) فقره لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في مديرية تربية محافظة كربلاء المقدسة باشر الباحثون بتطبيقها على افراد عينة البحث الرئيسة البالغ عددهم (140) مدير مدرسة خلال المدة المحصورة بين 5 - 30 / 3 / 2023 وبعد الانتهاء من تطبيق الاختبارات البدنية والمقاييس قام الباحث بجمع الاستمارات وتفرغ بياناتها وترتيبها تمهيدا لأجراء المعالجات الإحصائية لها .

6-3 : الاساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدموا الباحثون الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات في الموضوعات الاتية :

- 1- الوسط الحسابي.
- 2- الانحراف المعياري.

(1) سبع محمد أبو لبده : مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي ، ط1 ، عمان ، دار الفكر العربي ، ناشرون وموزعون ، 2008 ، ص220 .



3- معامل الالتواء

4- اختبار (T) لعينتين مستقلتين.

5- T لعينة واحدة .

4 نتائج البحث عرضها وتحليلها ومناقشتها:

1-4: عرض البيانات الاولية للمتغيرات المبحوثة :

بعد إجراء عملية قياس متغيرات البحث الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية عبر تطبيق المقاييس المعنية بقياسها والحصول على البيانات لأفراد التجربة الاساسية والبالغ عددهم (140) من مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة قام الباحثون باستخراج مؤشرات الإحصاء الوصفي وقد اظهرت النتائج الخاصة بالمعالجات الإحصائية أن قيم الالتواء للمتغيرات (صفرية) وهذا يدل على توزيع عينة البحث توزيع طبيعي، وأن درجة الخطأ القياسي تؤكد مناسبة حجم العينة للتحليل الإحصائي والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

يبين وحدة القياس الإحصاء الوصفي للإدارة الرشيقة والثقافة التنظيمية المبحوثة

المتغيرات	حجم العينة	اقل قيمة	اكبر قيمة	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	الخطاء المعياري	معامل الالتواء
الادارة الرشيقة	140	67.00	109.00	85.33	10.62	0.61	0.24
الثقافة التنظيمية	140	72.00	125.00	98.18	13.58	0.78	-0.02

1-1-4 : عرض مستوى الادارة الرشيقة وتخليها ومناقشتها :

وبعد استكمال قياس الادارة الرشيقة من خلال تطبيق المقياس على مديري العينة الرئيسية البالغ عددهم (140) من مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة والمتضمن (3) مجالات و(28) فقره ، بعدها سعى الباحثون إلى حساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة على مجالات المقياس ومن ثم استخراج الوسط الفرضي لمقياس الادارة الرشيقة البالغ (70) ، عند التعرف عن معنوية الفرق من خلال استخدام اختبار (t) لعينة واحدة والتعرف على واقع مستوى الادارة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة ، اظهرت النتائج الخاصة بتحليل البيانات كما في جدول (10)

الجدول (10)

يبين الفرق بين الوسط الحسابي والوسط النظري لمقياس الادارة الرشيقة

العينة	وسط الحسابي	انحراف المعياري	وسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (ت)		الدالة الإحصائية
					المحسوبة	الحدولية	
140	85.33	10.62	70	299	28.86	1.96	معنوي



من جدول (10) يبين الفروق للأوساط الحسابية للإدارة الرشيقة وهذا يدل على أن مستوى درجات مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة على هذا المتغير هو مستوى فوق الوسط لان درجة اختبار (T) المحسوبة البالغة (28.86) هو اعلى القيمة الحدولية البالغة (1.96) عند درخة حرية (299) وتحت مستوى دلالة (0.05) ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الادارة الرشيقة. وهو ان مدير المدرسة الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة قد تحقق لديه قدرا من النضج العقلي والمعرفي والاجتماعي والاخلاقي وبالتالي يودي الى امتلاكه مستوى عالي من الادارة فضلا عن ان وصول مدير المدرسة الى مرحلة المسؤولية يعني انه قد حقق اهم رغباته في الحياة المهنية وهذا الامر يشعره بذاته وكيانه وشخصيته ، فضلا عن ان مهنة مديري المدارس وما فيها من علاقات كبير من شأنها ان تساهم في تكوين مفهوم لشخصية مديري المدارس من خلال مقارنة انفسهم بزملائهم المديرين مما يولد الى حسن توافقه الاجتماعي والنفسي ، وهذا ما يراه (فهيم مصطفى الزيات 2009) " بأن التضحية وخدمة الافراد من اهم سمات الشخص المتمتع بالإدارة الرشيقة وقدرته على ان يبذل ويعطي وينتج ، فالشخصية المثقفة هي التي تسهم في خدمة الانسانية عامة لتحقيق السعادة لأكبر عدد ممكن من الناس ، يضاف الى ذلك ان الادارة الرشيقة هي قدرة الفرد على تقديم خدمة مثمرة وممتعة مع الآخرين تتسم بميلان الفرد للحب والعطاء والتعاون" (4) ، والامكانية على تقديم المساعدة المتعلقة بمقتضيات الوظيفة والالتزام بالقوانين ومراقبة نفسة وهذا يؤكد على قيم الشعور بالمسؤوليات والمهام الموكلة على عاتقهم وعلى عدم الرغبة للمراقبة والأشراف من قبل المسؤولين عنهم" (5) .

ويرى الباحثون بأنه لا بد وأن يتصف مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة بالجانب المعرفي والاكاديمي التي تجعله عضواً مجداً في إنجاح عمله الاداري من خلال قيام المدير بجميع مقتضيات عمله على اكمل وجه والالتزام بالنظام والقوانين النافذة ، فضلا عن ما يملكه من جوانب معرفية وثقافة بحد ذاتها تبين أن هناك جوانب معرفية وثقافية تختلف بين مدير وآخر، وإن الاحداث والمواقف المهنية اثناء العمل تتطلب مستوى عالي في سرعة الاستجابة دون تردد وتوجيه المدرسين نحو العادات الصحية والابتعاد عن السلوكيات السيئة وتنمية مواهبهم وقابلياتهم المهنية وغرس حب المؤسسة والاهتمام بنظافتها واحترام الوقت والانضباط .

4-1-2: عرض واقع مستوى الثقافة التنظيمية وتحليلها ومناقشتها :

عند تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية على أفراد مديري العينة الاساسية البالغ عددهم (140) من مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة والمتضمن (32) فقره ، بعدها قام الباحثون باستخراج درجات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات مديري المدارس لمقياس الثقافة التنظيمية ومن ثم استخراج درجة الوسط النظري والبالغ (80) درجة ، وبعدها الكشف عن معنوية الفروق بين الوسطين من خلال اختبار (t) لعينة واحدة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة ، أوضحت النتائج المتعلقة بتحليل البيانات هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين الوسطين ، وجدول (11) بين ذلك :

جدول (11)

دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط النظري لمقياس الثقافة التنظيمية

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (ت)		الدلالة الإحصائية
					المحسوبة	الجدولية	

4- فتحي مصطفى الزيات : علم النفس المعرفي مداخل ونماذج ونظريات ، ط3 ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، 2009 ، ص205
5- فخري عبد الهادي : علم النفس المعرفي ، ط1 ، عمان ، دار اسامة ، 2010 ، ص117



معنوي	1.96	23.18	299	80	13.58	98.18	140
-------	------	-------	-----	----	-------	-------	-----

يشير النتائج ضمن الجدول (11) أن الفروق للوسط الحسابي وهذا يؤكد أن واقع الثقافة التنظيمية هو اكبر من الوسط ، ويعزو الباحثون هذه النتائج القيمة الرقمية لدرجة الوسط الحسابي المتحقق لدى مديري المدارس الثانوية كونها اعلى من القيمة الرقمية لدرجة الوسط الفرضي لمقياس الثقافة التنظيمية مما يؤكد أن مديري المدارس يتميزون بمستوى عالي من الثقافة التنظيمية ، حيث يحاول مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة الى تحقيق رغباتهم ولاسيما في عملهم الاداري ويرى الباحثون إن الثقافة التنظيمية تنسم بالاتجاه إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقيات الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة للعمل التربوي ، مع رؤية واضحة لتقبل الافكار الجديدة بأكثر قدر من التنظيم التي تعزز الابتكار ومبادراته وحتى تستطيع المدارس الثانوية تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الروتيني وأداء العمل المجدي فمديري المدارس الثانوية الذين يشعرون بمقدار كبير من الدعم التنظيمي يشعرون بأنهم مدينون للمؤسسة التربوية ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المدرسة والكوادر التربوية ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية والابتكار ، فضلا عن ثقافة التطور الذاتي والالتزام واحترام الوقت .

5 : الاستنتاجات والتوصيات

1-5 : الاستنتاجات :

من خلال ما توصلت اليه نتائج الدراسة هناك عدة استنتاجات :

1. وضع أدوات قياس معنية بقياس وتحديد الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة
2. يتمتع مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة بمستوى مرتفع من الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية

2-5 : التوصيات :

من خلال ما أفرزته نتائج الدراسة خلص الباحثون الى عدة توصيات :

1. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية ولاسيما اداة القياس في قياس الادارة الرشيقة والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية للبنين في تربية محافظة كربلاء المقدسة.
2. أجراء دراسات مشابهة تعتمد متغيرات نفسية واجتماعية أخرى لدى مديري المدارس الثانوية للبنين والبنات في تربية محافظة كربلاء المقدسة .
3. اجراء دراسات تتضمن متغيرات الدراسة الحالية وعلى مؤسسات تربوية أخرى وتشمل عينات أوسع تشمل عموم العراق