

التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مدراء المدارس
الثانوية في محافظة كربلاء (العراق) من وجهة نظر معاونيهم

***Organizational Coordination According to "Z" Theory and Its
Relationship to Administrative Excellence among Secondary
Principals in Karbala Governorate (Iraq) from the point of
View of Their Assistants***

أ. سمية عبدالله جاسم الموسوي: الجامعة الإسلامية، لبنان	د. رقية فقيه: الجامعة الإسلامية، لبنان
Sumaya Abdullah Jasem Almosui: Islamic University, Lebanon	Dr. Ruqaya Faqeeh: Islamic University, Lebanon
Email: Sumayajassem3@gamil.com	Email: rokayay.fakih@ul.lb

الملخص:

رمى هذا البحث إلى التعرف على مدى التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء (العراق) من وجهة نظر معاونيهم. ولإنجاز هذا البحث جرى اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتألفت عينة الدراسة من (٣٠١) معاون ومعاونة يعملون في المدارس المذكورة، وجرى تطوير استبانة مؤلفة من (٣٨) فقرة إلى استبانة من أربع وعشرين فقرة مقسمة على (٤) مكونات وهي:

المكون الأول: الاستقرار الوظيفي (التوظيف مدى الحياة) وعدد فقراته ستة

المكون الثاني: الثقة التنظيمية وعدد فقراته ستة

المكون الثالث: شمولية الاهتمام بالفرد وعدد فقراته خمسة

المكون الرابع: العمل بأسلوب جماعي (كفريق واحد) وعدد فقراته سبعة

وبيّنت النتائج أنّ العلاقة بين التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z والتميز الإداري لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معاونيهم جاء عاليًا ومرتفعًا، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z والتميز الإداري لدى مدراء الثانوية وبناءً على هذه النتائج تمّ تقديم توصيات عدّة منها: التأكيد على تشجيع التنسيق التنظيمي لدى مدراء المدارس، من خلال اتباع طريقة التميز الإداري، واهتمام المدراء بالأفراد الذين يعملون في المدرسة، وزيادة الثقة بين أفراد المؤسسة وتحفيز العمل بأسلوب جماعي (كفريق واحد)، الأمر الذي ينتج عنه ارتفاع في مستوى الابتكار في عملهم، مما يؤدي إلى إنجاز التميز الإداري.

Abstract:

This study aimed at identifying the extent of organizational coordination according to Z theory and its relationship to administrative excellence among secondary school principals in Karbala Governorate (Iraq) from the point of view of their assistants. Developing a questionnaire consisting of (38) items into a questionnaire of twenty-four items divided into 4 components:

- The first component: Job stability (employment for life), which includes six paragraphs.
- The second component: Organizational trust and its six paragraphs

- The third component: Comprehensive attention to the individual and the number of paragraphs five.
- The fourth component: Working in a collective manner (as one team) and its number is seven.

The results showed that the relationship between organizational coordination according to Z theory and administrative excellence among school principals from the point of view of their assistants was high and high, as well as the existence of a positive and statistically significant correlation between organizational coordination according to Z theory and administrative excellence among secondary principals. Based on these results, several recommendations were issued:

Emphasis on encouraging organizational coordination among school principals, by following the method of administrative excellence, and Principals' interest in the individuals who work in the school, increasing trust among the members of the institution, and stimulating work in a collective manner (as one team), which results in a rise in the level of innovation in their work, which leads to the achievement of administrative excellence.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إنَّ الإدارة هي من اللوازم الحضارية لتطوير حياة المجتمعات والكشف عن كفاءات أبنائها. وباتت تتناولها الأجيال مع تطور أنماط حياة الناس وتتنوع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية، لذلك انتقلت الإدارة من مفهوم الرأي إلى مفهوم العلم القائم بذاته، وأصبحت له نظرياته وأهدافه كما العلوم الأخرى.

ولا شك أنَّ العلاقة بين التنظيم والتنسيق هي علاقة انسجام وتآلف شريطة أن يكون التنظيم واضحاً سليماً لا تشوبه أي شائبة، ومن أهدافه تسهيل عملية التنسيق عندما يحدد الواجبات والمسؤوليات ويرسم الإطار العام للعلاقات في المؤسسة.

وعليه، فإنّ هذا البحث يتناول التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء (العراق) من وجهة نظر معاونيهم. أولاً: مشكلة الدراسة وتساولاتها:

يعد التنسيق التنظيمي غايةً ووسيلةً لإيجاد طرق وأساليب إدارية جديدة. وهذا ما نصّ عليه التربويون الذين شاركوا في المؤتمر التربوي الذي استضافه مجلس محافظة بغداد. (٢٠١٨/٣/١٠).

وأكد المؤتمر في جلسته الختامية على أهمية اقتراح الخطوات الناجمة للمشاكل التربوية المتعلقة بالإدارات المدرسية وتحديد التنسيق التنظيمي المطلوب للمدارس وتحسين مستويات الأداء لتحقيق التميز الإداري المطلوب داخل المؤسسة المدرسية. (مجلس محافظة بغداد ٢٠١٨). وإنّ إهمال عملية التنسيق التنظيمي يصيب الفرد بالتوتر والشعور بالإحباط والاضطهاد، وبالتالي يؤدي إلى تراجع الأداء. لذلك فإن الآثار الخطيرة تؤدي إلى العديد من الأمراض النفسية نتيجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون نتيجة إهمال عملية التنسيق. (أبو سلطان، ٢٠١٣: ٧٨).

لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:
هل للتنسيق التنظيمي وفق نظرية Z القائمة على ثلاثة أسس (الثقة والكفاءة والاحترام) علاقة في تحقيق التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء من وجهة نظر معاونيهم؟
ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها:

هذه الدراسة يستفيد منها مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء، فيكتسبون كيفية ممارسة التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z لتحقيق التميز الإداري في المدارس. إذ ستعكس هذه الاستفادة على الأعمال الإدارية ويرتفع مستوى التعليم للأفضل، حيث تتناول موضوعي التفوق التنظيمي والتفوق الإداري وقد تفتح هذه الدراسة الأبواب أمام مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء لمزيد من الاهتمام بمفهوم التنسيق التنظيمي والتميز الإداري.

ومن ثمار هذه الدراسة إفادة الإدارات التربوية من ناحية التأكيد على أهمية تعزيز التميز الإداري، والاطلاع على أهم الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحسينه وينعكس ذلك على المؤسسة التعليمية. ومن المتوقع أن تكون ذا فائدة للباحثين للقيام بدراسات مشابهة.
ثانياً: أهداف الدراسة:

١. اظهر العلاقة بين التميز الإداري والتنسيق التنظيمي وفق نظرية Z لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء.

٢. تحديد الصعوبات والتحديات في تطبيق التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z لدى مدراء المدارس المبحوثة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

١. توجد هناك فروقات فردية للتنسيق التنظيمي وفق نظرية Z تبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس (ذكر أو أنثى).

٢. توجد هناك فروقات فردية للتميز الإداري وفق نظرية Z تبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس (ذكر أو أنثى).

رابعاً: منهجية الدراسة وأدواتها

سوف تستخدم الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعدّ المنهج الملائم لإجراء هذه الدراسة وهناك من يرى أنّ المنهج الوصفي الارتباطي يمكن أن يعدّ منهجاً وصفيّاً، أو منهجياً ارتباطيّاً، أو منهجاً تجريبياً. ومن الذين يرون هذا الرأي لهما ماهرز (١٩٧٩) حيث قالاً "إنّ المنهج التاريخي يطبق للإجابة على سؤال (ماذا كان؟)، والمنهج الوصفي يطبق للإجابة على سؤال (ماذا يكون؟)، والمنهج الارتباطي يطبق للإجابة على سؤال (ماذا سوف يكون؟)، والمنهج التجريبي يطبق للإجابة على سؤال (لماذا "ماذا يكون" حقيقة يكون؟).

ويعتبر المنهج الوصفي الارتباطي هو نوع من أنواع مناهج البحث العلمي، والذي يعمل على إظهار العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينهما، وأوجه التشابه والاختلاف، وكما يعكف على دراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، وإدراك أبرز ما يميّز ظاهرة عن غيرها. ينكب المنهج الوصفي الارتباطي على فهم العلاقات عن طريق الوصف والملاحظة العلمية الدقيقة، وعلى جمع المعلومات بالطرق المتبعة، والأدوات العلمية التي يركز عليها المنهج الوصفي الارتباطي وسيستعين بالاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

➤ مجتمع الدراسة: مجموعة من مدراء المدارس الثانوية في كربلاء مع معاونيهم.

➤ عينة الدراسة: هي مديرو ومديرات المدارس الثانوية في كربلاء والبالغ عددهم ٣٠١.

خامساً: الدراسات السابقة

١. دراسة السعيد (٢٠١٩):

هدفت دراسة إلى معرفة (درجة تطبيق القيادة الريادية بين مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين). خلصت الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. جاء إلى درجة عالية، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرين (الجنس وسنوات الخدمة)، كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا بالإضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين القيادة الريادية والعقوبات المؤسسية

٢- دراسة (Qawasmeh F. et.al)، (٢٠١٣) دور منظمة culture في تحقيق التميز التنظيمي جامعة جدارة كدراسة حالة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وخاصة منهج دراسة الحالة لجامعة جدارا في الأردن، وتم تطبيق استبيان على عينة من الأكاديميين والإداريين، ووجدت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز الإداري في الجامعة موضوع الدراسة حيث تساعد المسؤولية الاجتماعية في التعامل مع الضغوط التي تتعرض لها الجامعة والمجتمع على حد سواء وخلق قيم مشتركة بين فرق العمل مع المشاركة في صنع القرار مما يساعد على تحقيق الإدارة المتميزة.

سادساً: حدود الدراسة

- ١- الحدود الموضوعية: سيتم دراسة التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري
- ٢- الحدود البشرية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من معاوني ومعاونات المدارس الثانوية.
- ٣- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة ضمن المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء.

٤- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١. ٢٠٢٢.

سابعاً: مصطلحات ومفاهيم الدراسة

١- التميز عرفه كل من:

- نور (٢٠١٨): يعدّ التميز فكراً إدارياً، والعنصر البشري الحاكم في مسيرة التميز. فالتميز هو نتاج الفكر البشري، والبشر هم من يجعل الأشياء ممكنة. (نور، ٢٠١٨: ١)
- Kinji (٢٠١٠): هو القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة فائقة من الدقة والعبقرية والاحتراف. وهو الأسلوب العلمي لقياس الإنجازات من خلال رضا المعنيين. (kinji، 2010)

(701)

٢- التنسيق عرّفه كل من:

- عبد الغفور (٢٠٢٠): هو العملية التي تضمن التّواصل بين المستويات الوظيفية للهيكل التنظيمي. من أجل المساعدة على التّكامل بين المراكز الوظيفية أفقيًا وعموديًا لتحقيق الأهداف الموضوعية. (عبد الغفور، ٢٠٢٠: ٤٤).

- متولي (٢٠١٩): هو إيجاد نوع من التّوافق بين جهود الأفراد أو جهود المجموعات المختلفة في التّنظيم ومنع الصّراع بينها. (متولي، ٢٠١٩: ٣٤٥)

٣- نظرية Z فتعرّف إجرائيًا: هي إحدى نظريات الإدارة الحديثة التي حقّقت نجاحًا لافتًا، ابتكرها العالم الياباني (ويليام أوشي) الذي عمل أستاذًا في جامعة كاليفورنيا بأمريكا، وأدار شركة هناك كانت من كبرى الشركات بالنّجاح والربح. وتعتبر من النظريات المطبقة حاليًا في معظم الشركات العالمية، والتي أدت إلى نتائج مفيدة للمنظمات الخاصة والدوائر الحكومية وغيرها. ارتكزت هذه النظرية على أسس ثلاثة: النّقة والمهارة والاحترام.

٤- يعرف مدير المدرسة إجرائيًا: هو فرد في المؤسسة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أداء مجموعة من الوظائف الإدارية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في المدرسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يمثل الإطار النظري قاعدة من المعلومات التي تزود الباحثة بالمعلومات اللازمة لتكوّن فكرةً شاملةً وكاملةً عن موضوع دراستها، والتي تساعد في الحصول على جميع مفردات الموضوع الأساسية لبناء أداة الدراسة. وانطلاقًا من متغيرات الدراسة، الفرضيات، والدراسات السابقة تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول الأول أهمية التنسيق التنظيمي، ومبادئه، وخصائص نظرية Z والخطوات الرئيسية لتنفيذ نظرية Z. بينما تناول المبحث الثاني أهمية التّميّز الإداري، وعناصره، ومهاراته، وخصائصه، ومعوّقاته مع تقديم نماذج نتيّبين من خلالها أهمية التّميّز الإداري.

المبحث الأول: التنسيق التنظيمي ونظرية Z

١. مفهوم التنسيق:

- التنسيق لغةً: تشقّق كلمة تنسيق من الفعل نسق وكلمة نسق تعني الاستواء فنقول نسق الكلام إذا عطف بعضه على بعض (ابن منظور، ١٩٩٧: ١٧٩)

- **التنسيق اصطلاحاً:** تارة يكون أساس العملية الإدارية، وتارة أخرى هو وظيفة من وظائفها، وطوراً على أنه يشغل مكان التنظيم أو جزءاً منه أو أداة من أدواته، ورغم ذلك فالجميع يؤكد على أن التنسيق جزء من العملية الإدارية؛ لأن التنسيق يعبر عن المهمة المركزية أو الأساسية في دفع الأطراف إلى العمل سوية لإنجاز أهداف تربوية ومجمع عليها (السالم، ١٩٨٨: ٩١).

بناءً عليه، فالتنسيق هو تضافر الجهود وتعاونها لإنجاز الأهداف المشتركة إذاً، هو عملية إدارية مستدامة تعتمد على الاتصالات وتبادل المعلومات بأسلوب منظم وفعال من خلال الأفراد القيمين عليها وذلك لإنجاز الأهداف المبتغاة لأي منظمة، لكن لا بُد من التمييز بين التعاون والتنسيق. فالتعاون هو تعامل الأفراد فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المشتركة بملء إرادتهم، أما التنسيق فيتم من خلاله إرشاد الموظفين بطريقة مدروسة من المدير للوصول إلى الأهداف المرجوة.

٢. أهمية ضرورة التنسيق التنظيمي:

إن التنسيق التنظيمي هو البوصلة في وظيفة الإدارة ذلك أن الحاجة إليه ضرورة بوجود العناصر المختلفة وبدونه لا يمكن لأي إدارة أن تحتوي العناصر المتنوعة وتجعلها متحدة متآلفة. وتبرز أهمية التنسيق التنظيمي من خلال ما يأتي:

١. ضرورة وجود التنسيق لتأمين عمل منسق في مختلف الإدارات والأقسام أو الأقسام الفرعية.
٢. يؤمن التنسيق الوحدة التي تعمل من خلال الأنشطة المتعددة.
٣. التنسيق يفصل بين المصلحة الشخصية للموظفين والمصلحة العامة للمنظمة.
٤. يؤمن التنسيق إنتاجية أكثر من الجهود الجماعية للأفراد.
٥. يؤدي التنسيق إلى توازن بين الناس وإن اختلفت قدراتهم.
٦. التنسيق هو نقطة ارتكاز أساسية لدى المنظمات الفعالة حتى بات يعرف بأنه المبدأ الأول في المنظمة.

٣. معوقات التنسيق التنظيمي: يتعرض التنسيق التنظيمي لمعوقات عديدة هي:

- الهيكلية التنظيمية له.
 - الأوامر والتعليمات التي يتلقاها ويكون غير مهية لها.
 - بروز بعض المعوقات في الأفراد العاملين فيها.
- على أن أبرز المعوقات التي تعترض التنسيق التنظيمي الفعال تتجلى:
- أ- **الزيادة المبالغ فيها من حيث عدد الأفراد داخل المنظمة** حيث تغطي الأنا على بعض الشخصيات التي تحاول أن تستقل برأيها وطريقة عملها.

ب-توسّع المنظمة وتعدد أغراضها: الأمر الذي يكبل القائد الإداري أو غيره فيصبح غير قادر على الإحاطة بكل المؤثرات التي تحيط بالأداء داخل المنظمة.

ت-قلّة الخبرة لدى القائد الإداري وجهله لنشاط المنظمة وفقدان الأهلية لمواجهة المشاكل الطارئة والمواقف المختلفة.

والباحثة ترى أنّ من أسباب معوقات التنسيق التنظيمي في أي منظمة يتجلى في:

١- غياب القدرة والخبرة على التفاوض وإقامة جسور من العلاقات المتينة مع الآخرين.

٢- إهمال المسؤولية والمحاسبة لدى الجهات المعنية بالتنسيق.

٣- فقدان الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم عمليات التنسيق لدى القيّمين عليها.

٤. خلفية نظرية Z ولامحها العامة:

تضع الإدارة اليابانية شعاراً هو (المؤسسة هي الناس/الشعب) باعتبارها مؤسسة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل معاً في السراء والضراء. ويتصرّف أفرادها كأنهم عائلة واحدة. وتعتبر الإدارة اليابانية أنّ هذه العلاقة مستمرة باستمرار قدرة الفرد على العمل في كافة الظروف، وتستخدم شعارات تحمل في طياتها دلالة إيجابية في التعامل مع الأفراد الجدد بهدف إشعارهم بالثقة والاطمئنان. ومن هذه الشعارات المعروفة هي (أي شخص هو منّا) تأكيداً عن القبول والترحيب بهم (الطويل، ٢٠٠٦: ١٠٦)

ومن الأمور التي تسهم في المحافظة على أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية هي إشعارهم بأنهم عائلة واحدة يتعاونون فيما بينهم في المسرات والأتراح، وهذه العلاقة تبقى قائمة ما دام أفرادها قادرين على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.

كما تهتم الإدارة اليابانية بدرجة عالية بالأمان الوظيفي ووضعة بنوداً لإنهاء خدمة العامل فيها

هي:

- إشباع حاجات الموظفين وتخفيف ضغوط العمل عنهم.
- لا إنهاء لخدمة العامل إلا في حال العاهة الجسدية أو العقلية. وهذا يسهم في تحقيق الولاء الوظيفي الذي تقدّمه المؤسسة لأفرادها.
- تلبية طموحاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التدريب والتنمية الدائمة وهذه المساهمة تؤدي إلى أن يحقق العامل في المؤسسة اعترافاً بذاته واستقراراً وأمنًا وظيفيًا الأمر الذي ينعكس على نجاح وتمييز المؤسسة. (المنيف، ١٩٩٨: ٩٤)

كما تلجأ الإدارة اليابانية إلى تطبيق مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، مما يؤدي إلى ضمان استمرارية عمل الفرد في النظام وفي حال لجوئه أو انتقاله إلى وظيفة جديدة، فإن أقدميته تبدأ من الصفر. وهذا يعني تأخر في تدرجه في الوظيفة كذلك إن التزام الذين يعملون في العمل يقوم على تبادل الثقة التي من سماتها الصدق في الوعود سواء المعروفة أو المخفية. (الطويل، ٢٠٠٦: ١٠٧)

إن ما تقدمه المدارس الثانوية إلى أفراد الهيئة التعليمية من أمان وظيفي واستقرار وعدم التخلي عنهم مهما كان السبب إلا في حال وجود أسباب خاصة، هذا ما يجعل الولاء الوظيفي أولوية لدى العامل في المدرسة التي تسعى إلى إشباع حاجاتهم وتنمية مهاراتهم وتأمين التدريب والتنمية التي تساعد على مواجهة مشاكلهم فضلاً عن المكافآت التي تحفز على استمرار عمل الأفراد بحماسة واندفاع وكل هذه العناصر تسهم في تحقيق التميز والنجاح.

٥. خطوات استخدام نظرية Z:

ترتكز نظرية Z على عدد من خصائص الإدارة اليابانية ومن أهمها:

- الاستقرار والأمن الوظيفي
- الاهتمام بالفرد وقدراته
- الثقة بين الإدارة والعاملين.
- العمل كفريق واحد

تطبيق نظرية Z في الإدارة المدرسية يتم على شكل مراحل وليس بشكل مباشر، وعليه يتفق كل من (العزاوي، خميس، ٢٠١١) (جودة، وآخرون، ٢٠٠٨) على ما يلي:

١. فهم الإدارة لفلسفة نظرية Z: إن تطبيق فلسفة نظرية Z يجعل من المدير قادراً على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف مستويات المؤسسة كافة ما يمكن المدير من تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاحها.

٢. شرح مفصل عن نظرية Z: على المؤسسة التي ترغب بتنفيذ نظرية Z أن تكون على معرفة ودراية بمفهوم فلسفتها، قبل البدء بتطبيقها بغية تحقيق الأهداف المنشودة، على أن يتم ذلك من خلال برنامج عمل يناقشه المدير مع العاملين والأخذ بأرائهم.

٣. دراسة المؤسسة قبل استخدام نظرية Z: قبل الشروع بتطبيق نظرية Z على المؤسسة أن تقوم بتقييم ذاتي لأهدافها وسياساتها المتبعة وطبيعة نشاطاتها، لتتمكن من تحديد المشكلات التي تعترضها والعمل على تداركها والبدء بتطبيق النظرية ويتم ذلك من خلال خطة تتبعها المؤسسة.

٤. مقارنة نظرية Z بالإدارة القديمة: إنَّ المقارنة بين الإدارة القديمة ونظرية Z يظهر المشاكل التي كانت تعترض الإدارة القديمة بغية تخطيها والسَّير بالنظرية الجديدة من خلال بثِّ الثقة بين العاملين والإدارة، عن طريق التَّعرُّف إلى الإجراءات والسلوكيات غير المرغوبة والتي تحتم تغييراً أو تعديلاً.
٥. مفهوم العلاقة بين الإدارة والعاملين: ويتمثَّل بتوزيع الأدوار والمهام بشكل مدروس ما يعزِّز الثقة والتعاون وروح العمل كفريق واحد.
٦. تطبيق نظرية Z: يتم تطبيق نظرية Z عن طريق توزيع المهام والواجبات بالتعاون الكامل مع الإدارة، وإمكانية التعامل الإيجابي مع النقابات والاتِّحادات عبر لقاءات فكرية وثقافية دورية.
٧. الاستقرار الوظيفي: لا يتم الاستقرار الوظيفي بين الإدارة والعاملين إلا ببناء الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع وذلك عبر الإنسان المناسب في المكان المناسب بحيث يشعر كلَّ عامل بأن المؤسسة هي ملكه على أن يكون الجميع عائلةً واحدةً، تعمل كخلية ناشطة بغية تحقيق الأهداف المرجوة. (العزاوي وخميس، ٢٠١١: ٨٧) (جودة وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٧-٤٨)

المبحث الثاني: التَّميِّز الإداري

١. مفهوم التَّميِّز الإداري:

من المسلّمات لنجاح المدرسة أن يكون المدير متميزاً وحائزاً على الشروط التي تخوِّله قيادة العمل وأن لا استمرارية لأي مؤسسة ما لم تكن مميزة بإدارتها. (شوقي، ٢٠١٠: ٢).

وعليه فقد بدأت المؤسسات بالاهتمام بالتَّميِّز الإداري، والتنافس فيما بينها من حيث النظام الإداري وكفاءات الإدارة بغية الاستمرار بالتقدُّم والنجاح. (الرشيد، ٢٠٠٤: ٢٣).

وقد جرى التركيز على مفهوم التَّميِّز الإداري في أوائل الثمانيات عندما قام بيترز ووترمان بتأليف كتابهما بعنوان (بالبحث عن التَّميِّز) وتمَّ إنهاء هذا الكتاب نتيجة دراسة لمقومات التَّميِّز لدى المؤسسات المميَّزة (R.H، T.J&waterman،peters، 2004، 5).

ويرتكز التَّميِّز الإداري على الإبداع والتفوق عبر الأداء الناجح في تنفيذ العمليات الإدارية بغية الوصول إلى نتائج وإنجازات تحقِّق رضا الذين يعملون في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢: ٧٣).

بناءً على ما تقدَّم، نستنتج أنَّ التَّميِّز الإداري بأنَّه مزيج من التفوق والتنوع الذي تنتجه المؤسسات التربوية باتِّباع الأساليب والتقنيَّات العلميَّة والتَّعليميَّة المتطورة التي توازرها من أجل إتمام وإنجاز أهدافها سعياً نحو النَّمو والازدهار.

٢. عناصر التَّميِّز الإداري:

يستند التّميّز الإداريّ على ما يلي:

- التّقدّم: القدرة على وضع برنامج تبعاً للمراحل، من أجل تحسين الأداء الشّخصيّ والمهني
- الغرض: يكمن في تحديد الأهداف العامّة لفريق العمل.
- الاحتراف: هو مجموعة معايير متقدّمة تظهر في السّلوّك الشّخصيّ من حيث الانتاج والخبرة في العمل.

• الإدراك: هو الوعي الذاتي لمعرفة نقاط القوّة وتفعيلها ومحاربة نقاط الضّعف.

• الشّراكة: هي الرّغبة في العمل الجماعي النّاجح.

٣. خصائص التّميّز الإداريّ

للتّميّز الإداريّ في العمل خصائص عديدة نذكر منها:

- القيم: الحفاظ على القيم المشتركة يعزّز نجاح المؤسّسة.
- الاستراتيجيةّة: وتتم عبر درس وجهات النّظر حول الواقع والعمل بشكل جماعي على اتّخاذ القرار المناسب.

• التّعلّم والتّحسين: إن تطوّر وتمييز المؤسّسة يتم عبر التّعلّم والتّحسين المستمر.

• النّقاش: هو تبادل وجهات النّظر والآراء في كل أمر من أمور العمليّة التّربويّة واتّخاذ القرار الجماعي المناسب.

• الرؤية المستقبليّة: يعمل التّميّز الإداريّ للمؤسّسة في أفقين زمنيّين متلازمين لا يتمّ التضحية بأحدهما وهما الحاضر والمستقبل البعيد للمؤسّسة.

٤. معوقات التّميّز الإداريّ:

من معوقات التّميّز الإداريّ وجود أسباب تحول دون تطبيق الأساليب المتبعة من قبل المؤسّسة ومن أبرزها ما جاء في مقالات بعض التّربويين (القيسي، شحادة، ٢٠١٧) وهي:

١. الاختيار الأمثل للعاملين: إن عدم التقيد باختيار عاملين مؤهلين يعوق عمل المؤسّسة ويقودها إلى الفشل

٢. الهيكل التّنظيمي: إن غياب الهيكل التّنظيمي يؤثّر سلبيّاً على أداء المؤسّسة.

٣. القيادة المؤثرة والمتأثرة في الآخرين: يجب أن تكون القيادة تشاركيّة بحيث يتحمّل الجميع

نتائج نجاح المؤسّسة أو فشلها. (القيسي، شحادة، ٢٠١٧: ٤٢٧-٤٢٨)

الفصل الثالث: الإطار العملي

المبحث الأوّل: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

يعدّ المنهج الوصفي الارتباطي من أفضل المناهج لهذه الدراسة، ساعد الباحث في الارتكاز على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. كما أنّ المنهج الوصفي من أهمّ المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية" يعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعدّ المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملاءمةً للواقع الاجتماعيّ كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته". (محمّد، ١٨٦: ٢٠٠١)

ثانياً: مجتمع الدراسة

ينظر إلى **مجتمع الدراسة** بأنه يحتوي على مجموعة المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث على صعيد الفردي أو المجموعة التي تكون موضوع مشكلة الدراسة (همت، ٧٥: ٢٠١٧) بناءً على ما تقدّم وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تكوّن مجتمع البحث من معاوني مديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء (١٣١ معاونًا و ١٧٠ مساعدة).

ثالثاً: عينة الدراسة

العينة في الدراسة: هي القسم الذي يختاره الباحث وفق أساليب معينة ليمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً وسليماً وعلمياً (الصادق، ٤٣: ٢٠٠٩) وقد اشتملت عينة هذا البحث على:

١. **عينة استطلاعية:** لجأت الباحثة إلى أداة الاستبيان التي تعتبر أداة من أدوات البحث، لقطع الشك والتأكد من ثبات وصدق هذا الاستبيان، ولقد أجرينا الاختبار على عينة طبقية عشوائية بنسبة ١٠٪ من مجتمع البحث البالغ (٣٠١) معاونًا ومعاونةً، قد بلغ حجم هذه العينة ٣٠ شخصاً.

٢. **معاونو مدراء المدارس في ثانوية محافظة كربلاء:** طالت عينة البحث ٣٠١ معاونًا ومعاونة مقسمين بين الذكور والإناث وتم توزيع معاونين بحسب متغيرات (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

رابعاً: أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان بهدف جمع البيانات الضرورية لموضوع البحث والتعرّف على واقع التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء من وجهة نظر معاونيهم وقد أجرت الباحثة استبياناً لدراساتها.

• **صدق الاستبيان (الصدق الظاهري):**

الصدق الظاهري يشير إلى المظهر العام للاختبار من حيث ملاءمته للمفحوصين وملاءمة العبارة للمجال ووضوح الصياغة والتعليمات (ابو ناصر، فتحي محمد، ٢٣:٢٠٠٨).

وللتأكد من الصدق الظاهري جرى عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة محكمين وعددهم (٩) وبعد اطلاع المحكمين، تكونت لديهم مجموعة من الملاحظات حول وضوح صياغة كل فقرة وملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه أما بطريقة الإضافة أو الحذف أو التعديل.

وبعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحهم قامت الباحثة بالتعديل على الاستبيان الذي استقر على (٢٤) سؤالاً ضمن (٤) مجالات وأخذت صورته النهائية.

خامساً: أدوات البحث:

لكي يأتي البحث ناجحاً ويقطف ثمار نجاحه، لا بد أن تتوفر فيه مقومات النجاح وهي حسن الاختيار للموضوع على أن يكون ملائماً للوسائل الإحصائية من أجل الحصول على بيانات البحث، ولا شك أن أداة الاستبانة أفضل وسيلة وأكثر انسجاماً لاستخراج المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع محدد. (ملحم، ٢٥٩: ٢٠٠٠)

والبحث الذي بين أيدينا يسعى إلى قياس التغير التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية فإن إنجاز أهداف البحث يستدعي إيجاد مقياسين:

- الأول لقياس التنسيق التنظيمي
- الثاني لقياس التميز الإداري.

أولاً: مقياس التنسيق التنظيمي:

بعد الانتهاء من الصدق والثبات لمقياس التنسيق التنظيمي أصبح جاهزاً بصورته النهائية، إذ يتألف مقياس التنسيق التنظيمي من أربع وعشرين فقرة موزعة على أربعة مجالات و هي موضحة في الجدول (١):

جدول (١)

يظهر رقم المجال وعنوانه وعدد فقرات كل مجال

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات لكل مجال
١	الاستقرار الوظيفي (التوظيف مدى الحياة)	٦
٢	الثقة التنظيمية	٦
٣	شمولية الاهتمام بالفرد	٥

٧	العمل كفريق (الروح المعنوية)	٤
---	------------------------------	---

اما بدائل الإجابة فهي تطبق عليه: (أَتَقَّق بشدة، أَتَقَّق، محايد، لا أَتَقَّق، لا أَتَقَّق بشدة) والأوزان هي على التوالي (١،٢،٣،٤،٥).

ث- تصحيح المقياس:

تم تصحيح المقياس في ضوء البدائل الخمسة وهي: (لا أَتَقَّق بشدة، لا أَتَقَّق، محايد أَتَقَّق، أَتَقَّق بشدة) حيث تم إعطاء:

((١) درجة للبديل لا أَتَقَّق بشدة، و(٢) درجة للبديل لا أَتَقَّق، و(٣) درجات للبديل محايد، و(٤) درجات للبديل أَتَقَّق، و(٥) درجات للبديل أَتَقَّق بشدة

التحليل الإحصائية لجميع فقرات مقياس التنسيق التنظيمي:

أ- القوة التمييزية للفقرات:

يعنى بهذه القوة للفقرة مدى استطاعتها على التمييز بين أفراد العينة من أصحاب المستويات العليا والدنيا وهذا يشير إلى أن الفقرة تؤدي دورا هاما وفاعلا في مؤازرة المقياس على إظهار الفروقات الفردية (عودة، ١٩٩٨: ٢٩٣)، لذا فإن الهدف من هذا العمل هو تحليل كل فقرة إحصائيا من أجل معرفة القوة التمييزية لكل فقرة وقد وصل حجم العينة إلى (٣٠١) عضواً يمثلون معاوني ومعاونات المدراء في المدارس الثانوية في محافظة كربلاء، وهؤلاء يشملهم مجتمع البحث. فقد جرى استعمال الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لإدراك مدى تمييز جميع الفقرات والمقياس بين مجموعتي المستويات العليا البالغة (٨١) ومجموعة المستويات الدنيا البالغة (٨١) بنسبة (٢٧٪) من عينة البحث وقد بلغت النتيجة كما هو موضح في الجدول (٢)

جدول (٢)

يظهر القيمة التائية الجدولية ومستوى الدلالة ودرجة الحرية

القيمة التائية الجدولية	عند مستوى دلالة	بدرجة حرية
١.٩٦	٠.٠٥	١٦٠

إذاً بعد القيام بالمقارنة بين القيم التائية الجدولية مع القيم التائية المحسوبة لكل فقرات المقياس، تبين لنا أن القيم التائية الجدولية هي أصغر من القيم التائية المحسوبة كما يبين بأن كل الفقرات ذات دالة إحصائية ومميزة وهذا ما يوضحه ويفسره الجدول (٣)

جدول (٣)

يظهر القوة التمييزية لفقرات التنسيق التنظيمي

القيمة التائية المحسوبة	مجموعة المستويات الدنيا		مجموعة المستويات العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٢,٩٨٣	٠,٩٨٤٦١	٢,٥٩٢٥	٠,٧٦٩٤١	٤,٣٩٥٠	.١
١٥,١١١	٠,٨٩٥٦٢	٢,٥٣٠٨	٠,٦٤٣٥٩	٤,٣٨٢٨	.٢
١٥,٢٢٣	٠,٩٣٦٩١	٢,٥١٨٦	٠,٦٠٧٨١	٤,٤٠٧٥	.٣
١٦,٢٩٦	٠,٨٩٥٩٩	٢,٤٨١٦	٠,٦٣٤١٧	٤,٤٦٩٠	.٤
١٨,٥١٩	٠,٧٩٤٢٨	٢,٢٨٤١	٠,٦٦٨٢٨	٤,٤١٩٧	.٥
٢٠,١٣٥	٠,٨٨٣١٥	٢,٠٨٦٥	٠,٦١٤٨٩	٤,٤٩٣٩	.٦
٢١,٥٣١	٠,٨٣٦٦٧	٢,٢٢٢٣	٠,٥٢١١٧	٤,٥٨٠٣	.٧
٢١,٨٥٦	٠,٨٧٣١٣	٢,٠١٢٤	٠,٥٥٠٢٦	٤,٥١٨٤	.٨
١٤,٣٥٨	٠,٨٨٩٩٤	٢,٦٠٤٨	٠,٦٨٣٣٧	٤,٣٩٥٠	.٩
١٨,٠٨٦	٠,٧٩١٣٦	٢,٥٤٣٣	٠,٥٧٢٧٨	٤,٥٠٦١	.١٠
١٦,٣٤٤	٠,٨٣١٢٨	٢,٣٠٨٧	٠,٧٦٣٣٧	٤,٣٥٨١	.١١
١٨,٤٧٦	٠,٨٧٩٤٧	٢,٤٣٢٠	٠,٥٦٧١١	٤,٥٨٠٣	.١٢
١٨,٢٢٨	٠,٨١٩٥٠	٢,٤١٩٩	٠,٥٩٣٤٤	٤,٤٦٩٠	.١٣
١٤,٣٢١	٠,٨٧٤١٩	٢,٦١٧٤	٠,٦٥٧٨٠	٤,٣٥٨١	.١٤
١٥,٨٥٩	٠,٨٣٦٦٧	٢,٤٤٤٥	٠,٦١٢٦١	٤,٢٧١٥	.١٥
١٤,٨٥٨	٠,٨٥٣٢٩	٢,٥٠٦٣	٠,٧٥١١٤	٤,٣٨٢٨	.١٦
١٥,٣٦٢	٠,٩٤٤٤٥	٢,٣٩٥٠	٠,٦٨١٣٣	٤,٣٨٢٦	.١٧
١٨,٣٠١	٠,٩٠٠٧٨	٢,١٦٠٦	٠,٦٧٠٨٣	٤,٤٤٤٣	.١٨
١٥,٠٩٣	٠,٩٦١٧٨	٢,٥٥٥٤	٠,٦١٤١٤	٤,٤٦٩٠	.١٩
١٤,٥٢٩	٠,٩٣٢٤٣	٢,٥٩٢٨	٠,٦٢٨٠٦	٤,٤٠٧٥	.٢٠
١٥,١٤٧	٠,٨٩٨٧٤	٢,٦٤٢١	٠,٦٣٤٨٨	٤,٤٩٣٩	.٢١
١٦,٠٥٤	٠,٨٣٧٩٤	٢,٥٣٠٨	٠,٦٠٠٩٤	٤,٣٧٠٣	.٢٢
١٧,٢٣٥	٠,٧٩٢٣٢	٢,٤٨١٥	٠,٦٢٩٧٨	٤,٤١٩٧	.٢٣

٢٤.	٤,٥٨٠١	٠,٦٢٩٧٨	٢,٤٥٦٨	٠,٨٣٧٤٠	١٨,٢٤١
-----	--------	---------	--------	---------	--------

ب-مدى ترابط الفقرات بالدرجة الكلية:

يدل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية على ان الفقرة تقيس المفهوم ذاته الذي تقيسه الدرجة الكلية وهذا يشير على تلاؤم وتجانس الفقرات في القياس التي هيئت لقياسه (Aiken, 1996; 64) لقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ارتباط كل الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس وقد بلغت النتيجة كما يوضح الجدول (٤).

جدول (٤)

القيمة التائية الجدولية ومستوى الدلالة ودرجة الحرية

القيمة الجدولية	عند مستوى دلالة	بدرجة حرية
٠.١١٣	٠.٠٥	٢٩٨

وبعد إجراء المقارنة بين قيم معامل الارتباط لجميع فقرات المقياس بقيمة معامل الارتباط الجدولية يظهر لنا أن القيمة الجدولية أصغر من قيم معامل الارتباط.

ت-علاقة ارتباط درجة كل فقرة بدرجة المجال المتعلقة به:

يشير ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية في المجال الذي تتعلق به إلى صدق البناء لذلك تم استخراج الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المقياس ومن ثم تم حساب معامل الارتباط لكل من درجة الفقرة ودرجة المجال المتعلقة به باستخدام معامل ارتباط بيرسون وأظهرت النتائج الإحصائية إلى أن قيم معامل الارتباط كلها تحمل سمة إحصائية لأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١١٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٩٨).

وبناء على ذلك فإن التميز هو موجود في جميع فقرات المقياس

الخصائص القياسية (السيكومترية) لأداة التنسيق التنظيمي:

١-صدق المقياس:

نعني بالصدق مدى فاعلية واستطاعة المقياس على قياس ما يجب أن يقيسه. والصدق عنصر ضروري في مستهل إعداد الفقرات لأنه يشير إلى مدى تمثيل كل فقرة ظاهرياً للصفة التي أعدت لقياسها (الكبيسي، ١٩٨٧: ١٦٨) من هنا يأتي الصدق من السمات الواجبة في بناء المقاييس كونه يدل على مدى قدرة المقياس في قياس المقاييس المطلوبة (ابو جلاله، ١٩٩٩: ١٠٨).

ولكي نتأكد من مدى مصداقية المقياس جرى التحقق من الآتي:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض كل مقياس للتأكد من الصدق الظاهري لمقياس التنسيق التنظيمي بصيغته الأولى على الخبراء والمتخصصين في العلوم التربوية والنفسية كما مر معنا سابقاً، وجرى إضافة تعديلات طفيفة على فقرات المقياس

ثانياً: صدق البناء:

يعنى به مدى قياس الاستبانة لظاهرة أو لصفة سلوكية محددة. (فرج، ١٩٨٠: ٣١٣) وحيث أنه يوجد فقرات جرى تعديلها من قبل الاختصاصيين فصار لزاماً تحليلها إحصائياً لأن التحليل الإحصائي أكثر أهمية من التحليل المنطقي لها الذي ينفذه الخبراء إذ أنه يركز على آرائهم الذكية في تقدير صلاحياتها. أما التحليل الإحصائي فهو يبين لنا محتوى ومضمون الفقرات وارتباطه بخصوصية هيئت لقياسه (الكبيسي، ١٩٨٧: ٨٦). وقد جرى التحقق من ذلك من خلال:

أ- **قوة تمييز الفقرة:** تشير قوة تمييز الفقرة إلى وجود فروقات فردية ذات دالة إحصائية بين مجموعة المستويات العليا ومجموعة المستويات الدنيا من الأعضاء الذين أجابوا على المقياس لكي يجري التأكد من أن المقياس يستطيع قياس الفروقات الفردية بين المجيبين باعتبار أن الأعضاء قد يختلفون بالدرجة الكلية. وقد جرى التأكد من القوة التمييزية لكل فقرة التي خضعت جميعها لدلالة إحصائية

ثالثاً: ثبات المقياس

يعتبر الثبات من الأساسيات التي ينبغي أن تتوفر في المقاييس والاختبارات التربوية والنفسية إذ يجب أن تتصف هذه المقاييس والاختبارات بالاتساق والثبات، فيما تقيسه باعتبار أن ثبات المقياس يشير إلى تحرره النسبي من الخطأ غير المنتظم. (Aiken، 58: 1988)

ويدل ثبات المقياس على دقة درجاته ومدى اتساقها في قياس ما يجب قياسه وتقديم النتائج ذاتها من خلال إعادة تطبيق المقياس على العينة ذاتها من هنا يعني الاتساق أو الثبات في النتائج (Hogt، 60: 1971) وقد لجأت الباحثة إلى طريقة الفاكرونباخ للحصول على معامل الثبات:

١- **طريقة الفاكرونباخ:** تم انشاء هذه الفكرة بطريقة حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس أو الاختبار كلها على أساس أن الفقرة هي عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته ويؤشر معامل الثبات اتساق اداء الفرد أي التلاؤم والتجانس بين فقرات المقياس وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب انتشاراً وشيوعاً إذ تمتاز بتناسقها وإمكانية الارتكاز على نتائجها (عودة والخليلي،

(١٩٨٨: ٣٥٤)

ولكي ندرك مدى الاتساق بين فقرات المقياس وفقا لهذه الطريقة، جرى تطبيق معامل الفاكرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات البالغة حوالي (٣٠) معاونًا ومعاونَةً لمقياس التنسيق التنظيمي حيث وصلت قيمة معامل ثبات الفاكرونباخ إلى (٠.٨٨) وهي درجة يمكن الارتكاز عليها، وهو معامل ثبات نستطيع الاعتماد عليها اذ يوضح عودة أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، ١٩٩٨: ٣٩١) وهذا ما يوضحه جدول (٥) لقيم معاملات الثبات الكلي لمقياس التنسيق التنظيمي.

جدول (٥)

قيم معاملات الثبات الكلي لمقياس التنسيق التنظيمي حسب طريقتي الفا-كرونباخ وإعادة الاختبار

المتغير	قيم معامل الثبات وفقا لطريقتي
التنسيق التنظيمي	الفا-كرونباخ
	٠,٨٨

ثانيًا: مقياس التميز الإداري

خطوات بناء المقياس:

أ- **الهدف المنشود:** يسعى مقياس التميز الإداري إلى معرفة مستوى التميز الإداري لمديري الثانوية باعتبار ان تحديد الهدف لأي مقياس هو خطوة أساسية في ترسيمه (نشانوي، ١٩٨٥:

(٧١)

ب- **تحديد مضمون المقياس:** ويحتوي على الركائز الأساسية المؤلفة للمقياس والتي تضم الفقرات وبلغ عددها (٢٤) فقرة.

ت- **تحديد مكونات المفهوم المراد قياسه:** جرى تأليف وتكوين التميز الإداري بناء على دراسة استطلاعية فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية واختارت عينة عشوائية من معاونين وبلغت (٣٠) معاونًا ومعاونَةً وقد استعانت بالمصادر والأدبيات والمراجع المعنية بالإدارة المعنية بالتربية وبحثنا المطروح كما استعانت بالمقاييس والاستبانات ذات العلاقة بمتغير البحث وفي ضوء ذلك جرى إعداد مقياس يتألف من أربع وعشرين فقرة.

ث- **تصحيح المقياس:** جرى تصحيح المقياس بناء على البدائل الخمسة وهي: (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) وتم إعطاء:

- (١) درجات للبديل لا أتفق بشدة.
- (٢) درجات للبديل لا أتفق.
- (٣) درجات للبديل محايد
- (٤) درجات للبديل أتفق
- (٥) درجات للبديل أتفق بشدة.

التحليل الإحصائي لكل فقرة من فقرات أداة التميز الإداري:

أ- القوة التمييزية لجميع الفقرات: نعني بهذه القوة لكل فقرة من الفقرات مدى استطاعتها على التمييز بين أفراد العينة من ذوي المستويين الأعلى والأدنى وهذا يشير إلى أن الفقرة تؤدي دوراً فاعلاً في قدرة المقياس على تحديد وإظهار الفروقات الفردية (عودة، ١٩٩٨: ٢٩٣)

من هنا فإن الهدف من هذا العمل هو تحليل الفقرات إحصائياً من أجل معرفة القوة التمييزية لكل فقرة إذ بلغ حجم العينة (٣٠) عضواً يمثلون معاونين والمعاونات في المدارس الثانوية في محافظة كربلاء، ويشملهم مجتمع البحث وقد جرى استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى تمييز فقرات المقياس بين المجموعتين الدنيا والعليا من الأفراد وبلغت القيمة كما موضح في الجدول (٦).

جدول (٦)

فقرات التميز الإداري وقوتها التمييزية

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢١,٧٧١	٠,٨٩٤٠٩	٢,٠٢٤٨	٠,٥٠٣٠٩	٤,٥٠٦٣	١
٢٠,٨٢٥	٠,٨٧٦٨٥	٢,١٣٥٩	٠,٥٧٠٠٨	٤,٥٥٥٧	٢
١٨,٤١٤	٠,٩٩٤١٥	٢,٢٤٦٨	٠,٥٤٦٣٢	٤,٥٦٧٨	٣
١٩,٣٩١	٠,٨٧٢٤٣	٢,٢٩٦٤	٠,٥٥٠٢٤	٤,٥١٨٤	٤
٢٥,٥١٨	٠,٦٩٦٧٤	٢,١٩٧٦	٠,٥٠٧٦٥	٤,٦٤٢١	٥
٢٠,٠٨٦	٠,٧١٨٣٦	٢,٣٠٨٧	٠,٤٨٨١٤	٤,٢٤٦٨	٦
١٥,١٦٥	٠,٧٤٩٢٩	٢,١٦٠٦	٠,٧٧٤٢١	٣,٩٧٥٥	٧

١٦,١٧٨	٠,٧٩٦٠٣	٢,٠٦١٨	٠,٧٨٧٠٤	٤,٠٧٤٠	٨
١٩,٧٧٥	٠,٨٢٧٩٦	٢,١٩٧٦	٠,٥٩٠٣١	٤,٤٣٢٢	٩
١٦,٠٠٣	٠,٨٨٤٧٩	٢,٣٥٨١	٠,٦١٢٦٣	٤,٢٧١٧	١٠
١٨,٠١٤	٠,٨٦٩٤٢	٢,٢٨٤٢	٠,٦٠٧٨٣	٤,٤٠٧٥	١١
١٦,٢٩١	٠,٩٣٧٠٨	٢,٤٩٣٩	٠,٥٧٢٥٤	٤,٤٨١٦	١٢
١٦,٥١٢	٠,٩٣٠٦٥	٢,٣٠٨٧	٠,٦٨٨٠٩	٤,٤٣٢٢	١٣
١٣,٩٠١	١,٠٠٢٠١	٢,٣٤٥٩	٠,٧٤١٨٥	٤,٢٧١٧	١٤
١٦,٧٠٤	٠,٩١٩١١	٢,١٧٢٩	٠,٦١٢٣٦	٤,٢٢٢٣	١٥
١٥,٥٨٢	٠,٨٨٩٤٢	٢,٣٠٨٣	٠,٦٩٧٢٣	٤,٢٩٦٥	١٦
١٧,٠٤٥	٠,٨٨٩٤٢	٢,٣٠٨٣	٠,٥٥٧٧٦	٤,٢٩٦١	١٧
١٥,٢٨٣	٠,٩٩٠٣٨	٢,٢٨٤١	٠,٦٦٤١٦	٤,٣٠٨٣	١٨
١٣,٣٠٥	٠,٨٥٠٥٥	٢,٥٦٧٨	٠,٦٦٠٦٩	٤,١٦٠٧	١٩
١٤,٤٢٩	٠,٨٩٥٦٧	٢,٥٣٠٨	٠,٦٤١١٧	٤,٢٩٦٢	٢٠
١٢,٩١٤	٠,٩٥٧١١	٢,٦٩١٥	٠,٦٥٧٨٨	٤,٣٥٨٢	٢١
١٣,١٥٨	٠,٩٨٧٤٥	٢,٥٥٥٩	٠,٦٠٢٧٣	٤,٢٤٦٧	٢٢
١٣,٩٦٥	٠,٩٣٦٩١	٢,٥١٨٢	٠,٦٠٢٧١	٤,٢٤٦٩	٢٣
١٣,٤٦٩	٠,٩٠٩٨٧	٢,٥١٨٤	٠,٦٢٨٢٧	٤,١٧٢٧	٢٤

بينما يدل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية على أن الفقرة تقيس المفهوم ذاته الذي تقيسه الدرجة الكلية وهذا يشير على تلاؤم وتجانس الفقرات في قياس التي هيئت لقياسه (1996;64,Aiken)

لقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ارتباط كل الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس وقد بلغت النتيجة كما يوضح الجدول (٧)

جدول (٧)

يظهر القيمة التائية الجدولية ومستوى الدلالة ودرجة الحرية

التائية	مستوى ذات	بدرجة
الجدولية	دلالة	حرية

١٦٠	٠.٠٥	١.٩٦
-----	------	------

وبناءً على هذه المقارنة بين القيم التائية المحسوبة لكل فقرات المقياس والقيمة التائية الجدولية تبين أن القيم المحسوبة هي أعلى من القيم التائية الجدولية وتؤكد المقارنة أن كل فقرة ذات دالة إحصائية ومميزة.

مدى ترابط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس:

يدل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية على أن الفقرة تقيس المفهوم ذاته الذي تقيسه الدرجة الكلية وهذا يشير على تلاؤم وتجانس الفقرات في قياس هيئت لقياسه (Aiken, 1996; 64) وقد جرى استنباط علاقة الفقرات الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ وصلت القيمة كما يظهر الجدول (٨)

جدول (٨)

يظهر القيمة الجدولية ومستوى الدلالة ودرجة الحرية

القيمة	مستوى ذات	درجة
الجدولية	دلالة	حرية
٠.١١٣	٠.٠٥	٢٩٨

وبعد المقارنة بين قيم معامل الارتباط لكل فقرات المقياس بقيمة معامل الارتباط الجدولية يتبين لنا ان القيمة الجدولية هي أدنى من قيم معامل الارتباط.

الخصائص القياسية (السيكومترية) لأداة التميز الإداري:

١- صدق المقياس:

نعني بالصدق مدى فاعلية واستطاعة المقياس على قياس ما يجب أن يقيسه والصدق عنصر ضروري في مستهل إعداد الفقرات لأنه يشير إلى مدى تمثيل كل فقرة ظاهرياً للصفة التي أعدت لقياسها (الكبيسي، ١٩٨٧: ١٦٨)

لذا تعتبر مصداقية القياس من السمات الواجبة في بناء المقاييس لاعتباره يدل على استطاعة المقياس وقدرته في قياس ما حدد من أجل قياسه (ابو جلاله، ١٩٩٩: ١٠٨)

من هنا فقد جرى التأكد من صدق المقياس فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

يعتبر من العناصر الأساسية التي ينبغي على واضع المقياس التحقق منه لأنه يشير إلى مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للخاصة التي هيئت لقياسها فالفقرة الجيدة الصياغة المتعلقة بالصفة موضوع الدراسة تؤدي إلى رفع قوتها التمييزية ومعامل صدقها (الكبيسي، ٢٠٠١: ١٧١) بناءً على ما تقدم فقد جرى استدرج المقياس للتحقق من صدقه الظاهري لمقياس التمييز الإداري بتوليافته الأولية على مجموعة من المختصين في العلوم النفسية والتربوية كما أوضحنا سابقاً وجرى أيضاً إضافة تعديلات طفيفة على فقرات المقياس.

ثانياً: المصادقية في البناء

وتعني قدرة قياس الاستبانة لظاهرة أوصفت سلوكية محددة (فرج، ١٩٨٠: ٣١٣)، وبعد أن أجرى التعديل على بعض الفقرات على أيدي الخبراء أصبح لزماً تحليلها إحصائياً ذلك أن التحليل الإحصائي أكثر أهمية من التحليل المنطقي لها وهو تحليل ينفذه الخبراء أيضاً لأنه يستند إلى آرائهم الذاتية في تقدير صلاحيتها أما التحليل الإحصائي فهو يظهر لنا ويكشف عن مضمون الفقرات وارتباطه بالخصوصية التي هيئت لقياسه. (الكبيسي، ١٩٨٧: ٨٦)، وقد جرى التأكد من ذلك من خلال:

١. **قوة تمييز الفقرة:** تبين قوة تمييز الفقرة وجود فروقات فردية ذات دالة إحصائية بين مجموعتي الدنيا والعليا من الأعضاء الذين جاوبوا على المقياس لكي يتم التأكد من أن المقياس باستطاعته قياس الفروقات الفردية بين الذين جاوبوا ذلك أن الأعضاء مختلفون بالدرجة الكلية وقد جرى التأكد من القوة التمييزية للفقرات التي تحتوي كلها على دلالة إحصائية.

ثالثاً: ثبات المقياس

لنجاح الاختبارات النفسية والتربوية لا بدّ من أن يتوفر عنصر الثبات كشرط أساسي ولازم في المقياس إذ يجب أن تتصف هذه المقاييس والاختبارات بالثبات والاتساق فيما تقيسه، إضافة إلى أن ثبات المقياس يدل على تحرره النسبي من الخطأ غير المنتظم (Aiken، 1988: 58)

ويشير ثبات المقياس إلى درجاته الدقيقة وتناسقها في قياس ما ينبغي قياسه وتقديم النتائج ذاتها في أثناء إعادة تطبيق المقياس على العينة ذاتها وهذا يعني الاتساق (Consistency) أو الثبات في النتائج (Hogt، 1971: 60).

١- **طريقة الفا-كرونباخ:** تعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس أو الاختبار كلها باعتبار أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بذاته ويشير معامل الثبات إلى اتساق أداء الفرد أي التجانس والتلاؤم بين فقرات المقياس. وتعدّ هذه الطريقة من أكثر الطرائق انتشاراً وشيوعاً، إذ تتحلّى بتناسقها وإمكانية الوثوق بنتائجها (عودة والخليلي، ١٩٨٨: ٣٥٤).

وللتأكد من حصول الاتساق بين الفقرات المقياس وفقا لهذه الطريقة جرى تطبيق معامل الفاكرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات البالغة (٣٠) معاونا ومعاونة للمقياس التميز الإداري وبلغت قيمة معامل ثبات الفاكرونباخ (٠.٩١) وهي درجة يمكن اللجوء إليها وهو معامل الثبات يمكن الوثوق به إذ يتحدث عودة إلى إن الثبات العالي يعني اتساق النتائج. (عودة، ١٩٩٨: ٣٩١) وجدول (٩) يوضح قيم معامل ثبات لمقياس التميز الإداري.

جدول (٩)

قيم معامل الثبات الكلي لمقياس لمتغير التميز الإداري حسب طريقة كل من: الفا-كرونباخ وإعادة الاختبار

المتغير	قيم معامل الثبات وفقا لطريقتي
التميز الإداري	الفا-كرونباخ
	٠.٩١

الصورة النهائية لتوصيف مقياس التميز الإداري:

بعد أن جرى التأكد من الصدق والثبات لمقياس التميز الإداري صار المقياس جاهزا بصيغته النهائية إذ يتألف مقياس التميز الإداري من أربع وعشرين فقرة ولدى كل فقرة خمسة بدائل تطبق عليه (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) حيث تم إعطاء: (١) درجة للبديل أتفق بشدة، و (٢) درجة للبديل أتفق، (٣) درجات للبديل محايد، (٤) درجات للبديل لا أتفق، (٥) درجات للبديل لا أتفق بشدة

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث ومناقشتها

يحتوي هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الباحثة استنادا إلى الفرضيات التي وضعتها وعلى تفسير لنتائج بحثها.

الفرضية الأولى: توجد هناك فروق فردية للتنسيق التنظيمي وفق نظرية Z تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس)

لإنجاز الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الثنائي بتفاعل بين متوسط سنوات الخدمة الوظيفية ودرجات الجنس والجدول (١١) يظهر ذلك.

جدول (١١)

نتائج وتحليل للفروقات الفردية للتنسيق التنظيمي وفق نظرية Z تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	
				المحسوبة	الجدول
الجنس	١٩٢٣,٧٧٥	١	١٩٢٣,٧٧٥	٦,٣٨٦	٣,٨٤
الخدمة الوظيفية	٦٠٢,٤٩٤	٢	٣٠١,٢٤٧	٠,٢٨٩	٣,٠٠
الجنس X الخدمة الوظيفية	٢٠٨٠,١٥١	٢	١٠٤,٠٧٥	٠,٣٠٣	٢,٣٧
الخطأ المتبقي	١٠٠٧٣١,٤٠	٢٩٤	٣٤٢,٦٢٣		
المجموع الكلي	١٠٣٤٦٥,٨٣	٢٩٩			

يوضح الجدول (١١) والمتعلق بتحليل التباين الثنائي ومدى فعالية أداة التنسيق التنظيمي من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدراء الآتي:

١- بلغت القيمة الجدولية (٣.٨٤) أصغر من القيمة الفائية المحسوبة بين متوسط درجات الجنس (ذكور وإناث) (٦,٣٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجتي حرية (٢٩٤,١) مما يظهر وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مقياس التنسيق التنظيمي من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدراء تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور حيث بلغ عدد الذكور (١٣٠) بمتوسط الحسابي قيمته (٨٥,٧٦٩٢)، أما الإناث بلغ عددهم (١٧٠) بمتوسط الحسابي قيمته (٨١,٥٠٠٠)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، كما موضح في جدول (١٢)

جدول (١٢)

نتائج الوسط الحسابي من حيث الجنس لمتغير التنسيق التنظيمي

الجنس	الوسط الحسابي	العينة
الإناث	٨١,٥٠٠٠	١٧١

الذكور	٨٥,٧٦٩٢	١٣٠
المجموع	٨٣,٣٥٠٠	٣٠١

تشير النتائج إلى اختلاف في وجهات النظر بين معاوني ومعاونات المدراء في التنسيق التنظيمي بالرغم من أن الواجبات والمهام المطلوبة من أفراد الهيئة التعليمية سواء كانوا إناثاً أو ذكوراً هي من المستوى نفسه، إلا أن هناك تباعداً في وجهات النظر والتطلعات التي يطمح إليها كل منهم، وهذا يتناغم إيجابياً مع (دراسة السعيد، ٢٠١٩).

٢- بلغت القيمة الفئوية الجدولية (٣.٠٠) وهي أكبر من القيمة المحسوبة بين متوسط درجات الخدمة الوظيفية (٠,٢٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) بدرجتي حرية (٢,٢٩٤) وهذا يؤكد أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مقياس التنسيق التنظيمي من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدراء تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية لأن القيمة الفئوية الجدولية أكبر من القيمة المحسوبة، وتعود هذه النتيجة إلى التنسيق التنظيمي في ضوء نظرية Z اليابانية ليس له تأثير في سنوات الخدمة.

٣- بلغت قيمة الفئوية الجدولية (٢.٣٧) وهي أعلى من قيمة الفئوية المحسوبة بين درجات التفاعل بين متغيري الجنس، الخدمة الوظيفية (٠,٣٠٣) بدرجتي حرية (٢,٢٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) وهذا يؤكد غياب وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في التفاعل بين (سنوات الخدمة الوظيفية) ومتغير (الجنس) وكما أن الجنس وسنوات الخدمة ليس لهما أي تأثير على التنسيق التنظيمي من وجهة نظر معاوني ومعاونات مديري الثانويات وبأن التنسيق التنظيمي يحصل لدى الجنسين شريطة امتلاكه بغض النظر عن سنوات الخدمة.

الفرضية الثانية: توجد هناك فروقات فردية للتمييز الإداري وفق نظرية Z تبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس)

ولإنجاز الفرضية الخامسة تم استعمال تحليل التباين الثنائي بتفاعل بين متوسط درجات سنوات الخدمة الوظيفية والجنس من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدارس كما يوضح ويفسر الجدول (١٣)

جدول (١٣)

نتائج وتحليل للفروقات الفردية للتمييز الإداري وفق نظرية Z تبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة والجنس)

القيمة الفائية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
الجدولية	المحسوبة				
٣,٨٤	٠,٤٦٦	٢٨١,٧٠٠	١	٢٨١,٧٠٠	الجنس
٣,٠٠	٠,٤٥٠	٦٠٣,٦٤١	٢	١٢٠٧,٢٨٣	الخدمة الوظيفية
٢,٣٧	٠,٢٤٧	١٣٣,٦٢٧	٢	٢٦٧,٢٥٥	الجنس X الخدمة الوظيفية
		٥٣٩,٤٨٥	٢٩٤	١٠٤٦٠,٢٥٤	الخطأ المتبقي
			٢٩٩	١٠٦٤١٦,٤٩٢	المجموع الكلي

يفسر من الجدول (١٣) والخاص بتحليل التباين الثنائي ويتفاعل لأداة التميز الإداري من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدراء الآتي:

١- بلغت القيمة الجدولية (٣.٨٤) وهي أعلى من القيمة الفائية المحسوبة بين متوسط درجات الجنس (٠,٤٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجتي حرية (١,٢٩٤)، وهذا يدل على غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في مقياس التميز الإداري تبعا لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى)، مما يدل على تقارب وجهات نظر معاوني ومعاونات المدراء في التميز الإداري، علما أن الواجبات والمهام المطلوبة هي ذاتها وأنهم يتعاونون فيما بينهم من أجل إنجاز أهداف المؤسسة وأن التميز الإداري لا يتأثر في متغير الجنس لكنه يركز على مؤهلات ومهارات التميز لكلا الجنسين، وهذه النتيجة تتناغم مع (دراسة السعيد، ٢٠١٩)

٢- بلغت القيمة الجدولية (٣.٠٠) وهي أكبر من القيمة الفائية المحسوبة بين متوسط درجات متغير (سنوات الخدمة) (٠,٩٠١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجتي حرية (٢,٢٩٤) مما يشير إلى غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في مقياس التميز الإداري وفق متغير الخدمة الوظيفية، وهذا يشير إلى أن متغير الخدمة الوظيفية لا يؤثر على التميز الإداري ويمكنهم تحقيق التميز الإداري مهما بلغت سنوات خدمتهم من وجهة نظر معاوني.

٣- بلغت القيمة الفائية الجدولية (٢.٣٧) وهي أعلى من القيمة الفائية المحسوبة بين درجات التفاعل بين متغيري الجنس والخدمة الوظيفية (١,٨٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بدرجتي حرية (٢,٢٩٤) وهذا يدل على غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في التفاعل بين متغيري (سنوات الخدمة والجنس) أي إن هذين المتغيرين لا يؤثران على التميز الإداري من وجهة نظر معاوني ومعاونات المدراء لهذا فهو يحصل لدى الذكور والإناث على حد سواء بغض النظر

عن سنوات الخدمة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لأنها لم تنطرق إلى العامل بين متغير الجنس ومتغير سنوات الخدمة الوظيفية.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- بناءً على النتائج التي جرى عرضها نستنتج ما يلي:
1. يشكل التميز الإداري عاملاً مهماً وأساسياً إذ هو بمثابة السند الذي يجعل الثانوية حاضرةً بهدف تحقيق نتائج مميزة تسعى إليها.
 2. لكي يسير التنسيق التنظيمي كما هو مخطط له لا بد أن يتوفر في مدرء المدارس الثانوية مهارات إدارية تساندهم لإنجاز الأعمال بأيسر الطرق.
 3. يلعب التنسيق التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق التميز الإداري في المدارس الثانوية تماشياً مع المرحلة الراهنة.

ثانياً: التوصيات

1. تشجيع التنسيق التنظيمي لدى مدرء الثانوية من خلال اتباع طريقة التميز الإداري، وتحفيز العاملين في المدرسة على تقديم مبادرات تعليمية غير رسمية.
2. التأكيد على منهج التنسيق والتميز بين القيادات الإدارية المتمثلة بـ (مدرء الثانوية والمستثمرين) هو أمر ضروري من أجل تحسين المستوى العلمي والإداري في المؤسسات التربوية.
3. تركيز المدراس الثانوية على شعار التعاون والاستفادة من الخبرات التي تأتي من الزيارات الميدانية المتبادلة من قبل المدير أو من العاملين في المدرسة.

ثالثاً: المقترحات:

- بناءً على نتائج البحث تقترح الباحثة ما يأتي:
1. إعداد دراسة عن التميز الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز
 2. إعداد دراسة شبيهة لأفراد الهيئة التعليمية وفقاً لوجهة نظرهم.
 3. القيام بدراسة تعنى بالتنسيق التنظيمي وفق نماذجه.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

١. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري (١٣٠٨هـ) لسان العرب، الجزء الخامس، بولاق، المطبعة الخيرية.
٢. أبو جلاله، صبحي حمدان (١٩٩٩) اتجاهات معاصرة في التقويم أسلوب وبناء الاختبارات وبنوك الأسئلة، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٣. ابوناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨) مدخل إلى الإدارة أسلوبه النظريات والمهارات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
٤. جودة، محفوظ، الزعبي، حسن، المنصور ياسر (٢٠٠٨) منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٥. السلمي، علي (٢٠٠٢) إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٦. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠٦) الإدارة أسلوبه والسلوك المنظمي، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٧. العزاوي، محمد عبد الوهاب، خميس عبد السلام محمد (٢٠١١) نظم التصنيع اليابانية ونظام الإنتاج في الوقت المحدد إثراء للنشر والتوزيع مكتبة الجامعة-الشارقة، عمان.
٨. عودة، احمد سليمان (١٩٩٨) القياس والتقويم في العملية الفورية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. عودة، احمد سليمان، والخليلي، خليل يوسف (١٩٨٨) الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. فرج، صفوت (١٩٨٠) القياس النفسي، دار الفكر العربي، القاهرة.
١١. الكبيسي، كامل ثامر (١٩٨٧) بناء وتفنن مقياس لسمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكلية العسكرية لدى طلاب السادس الإعدادي في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد/كلية التربية/ابن رشد.
١٢. الكبيسي، كامل ثامر (٢٠٠١) العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الإحصائي لفقرات المقاييس النفسية، مجلة الأستاذ، العدد (٢٥) كلية التربية: ابن رشد/جامعة بغداد.
١٣. مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨): المؤتمر أسلوب، تحت شعار (حملة الشهادات العليا إمكانات واعدة)، العراق، بغداد، عقد على قاعة الرافدين في مجلس محافظة بغداد بتعاون مع المركز العراقي للدراسات أسلوبه.

١٤. ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار الميسرة، عمان.
١٥. نشواني، عبد المجيد (١٩٨٥) علم النفس أسلوب، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

1. Aiken, L.R. (1988) **Psychological Testing and Assessment**, Boston: Allyn & Bocom Smith, M. (1996), the relationship between item validity and test validt psychometric, vol. (1).
2. Hogt, C. (1971), **test reliability obtained by analysis of variance pschomlrika**, vol. 12, New York: Harcourt BranceJovanorich.
3. Porter,L,J&Tanner,S.J(2004)**Assessing Business Excellence** ,second edition ,Oxford: publishing Elsevier Butter worth Heinemann.