

أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس

أ.م.د. سعاد خضر عباس الراوي
المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ
قسم الاشراف التربوي
العراق

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الفاعلية التنظيمية من حيث المفهوم والخصائص والأهداف مع التركيز على مديري المدارس الابتدائية، وكذلك التعريف بتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية، وصولاً إلى بيان الأثر بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية، ولتحقيق هدف البحث فقد اعتمد البحث بجانبه التطبيقي إلى تصميم استبانة تم تصميمها على وفق اعتماد مقياسين: المقياس الأول خاص بالفاعلية التنظيمية ويتكون المقياس من (20) فقرة، أما المقياس الثاني خاص بتحمل المسؤولية، ويتكون المقياس من (23) فقرة، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية التابعة إلى مديرية تربية الرصافة الأولى محافظة بغداد، وذلك من خلال توزيع (60) استمارة إلى الملاكات التعليمية في تلك المدارس، وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج كان أبرزها الآتي:

1. ان الفاعلية التنظيمية للمدرسة تتأثر بعوامل عديدة ينبغي توفرها حتى تصل المدرسة إلى تحقيق أهدافها وبالمستوى المطلوب والمدرسة الابتدائية بصفتها منظمة إنسانية تهدف أساساً لإعداد الفرد للمراحل التالية في حياته، سواءً للالتحاق بالمدارس الثانوية وبالجامعات أو الخروج إلى سوق العمل، ومن هنا تأتي أهمية المدرسة الابتدائية الفعالة لما تقوم به من أدوار، ولما تسعى إلى تحقيقه من أهداف تربوية.

2. أظهرت نتائج الاختبار لمعامل الارتباط الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية (0.68) درجة إذ تبين وجود علاقة ارتباطية بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مدراء المدارس لعينة البحث وهي دالة إحصائية إذ ان القيمة التائية الجدولية (2) عند مستوى دلالة (0.05) بينما أظهرت القيمة التائية المحسوبة للمعامل الارتباط (7.06). وهذا يعني كلما تمتع مدراء المدارس بفاعلية تنظيمية جيدة كلما كانت لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها الآتي:

1. ينبغي إجراء مراجعة شاملة لأهداف وغايات المدارس، وذلك كي يتمكن من تحديد الرؤيا المستقبلية في ظل الظروف الجديدة وما تتطلبه من أهداف محددة جديدة تتماشى وروح العصر.

2. ينبغي التركيز ودعم العوامل الدافعة التي تخلق لدى الفرد شعوراً بالرضا العالي عن الوظيفة أو العمل، وتضم: الاعتراف والتقدير والانجاز والترقية والتقدم، والوظيفة أو العمل نفسه، والمسؤولية، والنمو والتقدم الذاتي في مجال العمل أو الوظيفة.

The Effect of Organizational Effectiveness on Taking Responsibility and Its Reflection on the Performance of School Principals

Assist. Prof. Dr. Souad Khidr Abbas Al-Rawi
General Directorate of Education, Baghdad / Karkh/ 1
Educational Supervision Department
Iraq

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the organizational effectiveness in terms of the concept, characteristics and goals with a focus on primary school principals, as well as the definition of responsibility for primary school principals, leading to a statement of impact between organizational effectiveness and responsibility for primary school principals, and to achieve the goal of the research, the research has been adopted alongside its applied To design a questionnaire that was designed according to the adoption of two measures: the first scale is for organizational effectiveness and the scale consists of (20) paragraphs, and the second scale is for taking responsibility, and the scale consists of (23) paragraphs, and the research sample was chosen by the first method. The rest of the randomization of male and female teachers in primary schools affiliated to the Directorate of Education in the first Rusafa Baghdad governorate, by distributing (60) forms to the educational staff in those schools, and the research reached a set of results, the most prominent of which are:

1- The organizational effectiveness of the school is affected by many factors that must be available in order for the school to achieve its goals and the required level and the primary school as a humanitarian organization that mainly aims to prepare the individual for the following stages in his life, whether to enroll in secondary schools and universities or exit to the labor market, hence the importance of the primary school Effective for the roles it plays, and for what it seeks to achieve from educational goals.

2- The test results for the correlation coefficient showed the organizational effectiveness and responsibility assumption (0.68), as it was found that there was a correlation relationship between organizational effectiveness and responsibility for school principals for the research sample, which is a statistical function, since the tabular value (2) at the level of significance (0.05) while the value showed Calculus of the correlation coefficient (7.06). This means that whenever school principals have good organizational effectiveness, they will be able to take responsibility.

The research came out with a set of recommendations, the most important of which were the following:

1- A comprehensive review of the goals and objectives of the schools should be conducted, so that we can define the future vision under the new conditions and the new specific goals they require, in line with the spirit of the times.

2- You should focus and support the driving factors that create for the individual a high degree of satisfaction with the job or work, which includes: recognition, appreciation, achievement, promotion and progress, the job or the job itself, responsibility, growth and self-advancement in the field of work or job.

المقدمة

تلعب الإدارة بشكل عام دوراً مهماً وفاعلاً في نجاح المؤسسات والتنظيمات والتجمعات المختلفة في أي مكان وزمان وعليه فقد عدت العامل الحاسم الذي يقف وراء نجاح أو فشل المجتمعات الإنسانية في تحقيق أهدافها، لذا تطوّر الفكر الإداري خلال سنوات من الممارسات والدراسات وأصبح التركيز على الفاعلية الحقيقية للإدارة وعلى قدرة الإداري في التأثير على التابعين له لإنجاز المهام الموكلة اليه، وأثبتت القادة الإداريون والمفكرون في علم الإدارة بان هدف الإدارة هو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، ورفع كفاءتها، كما تعد الإدارة المدرسية الناجحة أساس العملية التعليمية – التعلمية إذ أنها تحدد المعالم وترسم الطريق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي للوصول الى هدف مشترك في زمن محدد كما تعمل على تحسين العملية التعليمية، وترفع بمستوى ادائها عن طريق توعية العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم ومواجهة المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما تتطلبه من قرارات إدارية وفنية، ومن جهة أخرى تعاني المؤسسات التربوية العراقية ومديري المدارس على وجه الخصوص من نقص في تحمل المسؤولية وان النقص الظاهر في تحمل المسؤولية يرجع الى التغيير الاجتماعي والاقتصادي السريع في المجتمعات التي تحدث فيها تغيرات سريعة، وما يلمسه المجتمع من خلل واضطراب يرجع في جانب كبير منه الى النقص في نمو المسؤولية عند الافراد العاملين في مختلف نواحي النشاط ويتضح ذلك في ضعف الاهتمام او الحرص في القيام بالاعمال المختلفة وفي العبارات التي تتردد في شؤون الحياة اليومية في المجال الرسمي او غير الرسمي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد تبلورت مشكلة البحث من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي إذ لمست الممارسات الإدارية السائدة في مدارسنا توضح ان الإدارة المدرسية يوضعها الحالي وما تعانیه من بعض المشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير وتجديد تعليمي منشود، فما زالت بعض مؤسساتنا التعليمية متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية التي تحتاج الى تحسين وتصويب، وهذا كله نتيجة عدم تحلي مدرّاء المدارس بروح المؤسسة والمسؤولية الملقاة على عاتقهم الذي بدوره يؤدي الى انخفاض الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التربوي، لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي: (ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التربوية وعلاقتها بتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية)

ثانياً: أهمية البحث

استمد البحث الحالي أهميته من أهمية الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بتحمل المسؤولية كونها من المواضيع المهمة في أي مجتمع من المجتمعات، حيث يتطلب ذلك تشريعات خاصة لضبط الوان النشاط الانساني في المجتمع لاسيما عندما يكون هذا النشاط ذا صيغة اجتماعية او اخلاقية ، او أي نشاط اخر مرتبط بالفعل الانساني داخل المجتمع، لاسيما وأن البحث الحالي قد سلط الضوء على شريحة مهمة في المجتمع وهم مديري المدارس الابتدائية لما لهم من أهمية كبيرة في البناء الصحيح للأجيال.

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على الفاعلية التنظيمية من حيث المفهوم والخصائص والأهداف مع التركيز على مديري المدارس الابتدائية.

2. التعرف بتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية.

3. بيان الأثر بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مديري المدارس الابتدائية.

رابعاً: فرضية البحث

يسعى البحث لإثبات أو نفي الفرضية الرئيسة الآتية:

(توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية)

خامسا : منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه (استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبينها وبين ظواهر تعليمية واجتماعية اخرى).

سادسا : مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه : ((جميع الافراد الذين يحملون البيانات الظاهرة في متناول البحث، ويمكن القول ان المجتمع هو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد الدراسة ومن اجل تحقيق الاهداف المراد تحقيقها، وينبغي ان يوصف المجتمع وصفا دقيقا لكل الصفات الخاصة به) (الفتدلجي، 1993، 85).

وتطبيقا لهذا التوجه فان مجتمع البحث الحالي يتمثل بمعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في تربية الرصافة الاولى، اذ بلغ عدد المعلمين والمعلمات في تربية الرصافة الاولى اذ بلغ عدد المعلمين والمعلمات في تربية الرصافة الاولى (11.462) ¹ معلما ومعلمة، بواقع (1774) معلما و(9652) معلمة.

سابعا : عينة البحث

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة وبموجب ذلك فان الباحثة اتبعت في اختيار عينة البحث الطريقة الطبقية العشوائية من المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية التابعة الى مديرية تربية الرصافة الاولى محافظة بغداد، وذلك من خلال توزيع (60) استمارة الى الملاكات التعليمية في تلك المدارس ، وذلك بغية الحصول على اجابات تستوفي العينة المطلوبة والممثلة للمجتمع وكما في الجدول (1).

جدول (1)

افراد عينة البحث

المجموع	معلمة	معلم	المديرية
60	30	30	تربية بغداد الرصافة الاولى

ثامنا: اداتا البحث

تعد الاستبانة احد ادوات البحث العلمي، وهي من اكثر الادوات استخداما في البحوث التربوية، ولا سيما الوصفية منها .

اذ قامت الباحثة ببنني مقياسين : المقياس الاول خاص بالفاعلية التنظيمية للباحث (Eleni Stavrou – Costa, 2005)، ويتكون المقياس من (20) فقرة.

اما المقياس الثاني خاص بتحمل المسؤولية للباحثين (العنزي والساعدي، 2007)، ويتكون المقياس من (23) فقرة.

وعلى المجيب التأشير على الدرجة التي يرى انها تنطبق على مديره بدرجة (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جدا، تنطبق عليه بدرجة كبيرة، تنطبق عليه بدرجة متوسطة، تنطبق عليه بدرجة قليلة، تنطبق عليه بدرجة قليلة جدا .

تاسعا: الخصائص اليكومترية للمقاييس

1- صدق الادوات:

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض المقاييس على مجموعة من المحكمين في مجال العلوم التربوية والنفسية، من اجل دراستها وبيان مدى ملائمتها وتقديم الملاحظات حولها، وقد عمدت الباحثة موافقة المحكمين على المقاييس بنسبة (80%) فاكثر دلالة على صدق الفقرة وبموجب آراء ومقترحات المحكمين فقد ابدى جميع المحكمين موافقتهم على المقاييس بصيغتها النهائية بعد ان تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغويا بحيث لا يخل هذا التعديل بالمعنى الحقيقي للفقرات.

¹ تم الحصول على البيانات من المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى/ قسم التخطيط التربوي.

2- ثبات الادوات :

اعتمدت الباحثة طريقة الاختبار واعادة الاختبار، وهي تعد من افضل الطرق في الحصول على الثبات، حيث تقوم هذه الطريقة على اجراء القياس على مجموعة من الافراد ثم اعادة الاجراء نفسه على المجموعة نفسها بعد مضي مدة زمنية، وقد تم اختبار عينة عشوائية والبالغ عددهم (10 افراد) (خارج عينة البحث الاساسية) ثم تم تطبيق المقياس على افراد العينة، وبعد مرور مدة اسبوعين على التطبيق الاول، اعيد تطبيق المقياس من قبل الباحثة مرة اخرى على العينة نفسها، ثم صممت اجاباتهم، باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات التطبيق الاول والثاني لمقياس الفاعلية التنظيمية اذ بلغ معامل الثبات للفاعلية التنظيمية (0.84). في حين بلغ معامل لثبات مقياس تحمل المسؤولية (0.85)، وتعد هذه القيم مؤشرا ايجابيا على مدى استقرار اجابات المستجيبين على المقاسين، اذ اشار (Faran) ان معامل الثبات الجيد يزيد على (7%) وهو معامل الثبات جيد يمكن الركون اليه (Faran, 2006,22).

عاشراً: الوسائل الاحصائية والحسابية المستخدمة في البحث

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الاختبار التائي لعينة واحدة.
- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
- طريقة الاختبار واعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون
- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للبحث

أولاً: الفاعلية التنظيمية

يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من اكثر المفاهيم تعقيداً وغموضاً في نظرية المنظمة، وعلى الرغم من أن الكثير من الباحثين والمفكرين حاولوا إيجاد مفهوم محدد وواضح للفاعلية، إلا أن محاولاتهم لم تؤدي إلى وضع نظرية مقبولة وشاملة لتقدير وتخمين فاعلية المنظمة الكلية، وذلك لأن دراسات هؤلاء الباحثين والمفكرين اعتمدت على أمور وقواعد نسبية. وتظهر أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال ارتباطها المباشر بتقييم أداء المنظمات، وعلاقتها الوثيقة الصلة بالأهداف التي تمثل الغايات الرئيسية التي تحاول المنظمات الوصول إليها، وحيث أن الأهداف تكون متباينة من منظمة لأخرى، وحتى داخل المنظمة الواحدة فإن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة حدة الغموض والتعقيد لمفاهيم الفاعلية التنظيمية.

1- مفهوم الفاعلية التنظيمية

يمكن تعريف الفاعلية التنظيمية، بأنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها (Robbins, 1990: 49) و(Costea, 2005: 113). وعرفها كل من (Ivancevich & Mathis, 2003: 21)، بأنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. ووصفها (السيد، 2013: 3) على أنها قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهتمة بالمنظمة وهذا يدل إلى أن الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وتتعامل مع منظور التنظيم للمنظمة، وتتضمن التغيير والتكيف التنظيمي، كذلك تتضمن الكفاءة والأداء، وتتطلب إدارة إستراتيجية. وأفاد (Birkinshaw, 2009: 15) أن مصطلح الفاعلية يشق من مصطلح التأثير (Effect) ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير (Cause-and-Effect)، وأشار إلى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الأفراد (Individual Effectiveness)، فاعلية الجماعة (Group Effectiveness)، فاعلية المنظمة (Organizational Effectiveness).

وعد الفاعلية (Martin, 2014: 12)، بأنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة، لتأدية وظيفتها الاجتماعية. وذكر (السالم، 2010: 67)، ان المنظمة تعد فاعلة بشكل عام إذا ما استطاعت تحقيق الأتي:

أ- ضمان توافر الخبرات والمهارات والموارد النادرة وذات القيمة المتمثلة برأس المال البشري.



ب- اعتماد التنسيق، وبشكل خلاق ومبدع بين الموارد وخبرات العاملين من أجل ابتكار منتجات، يتم تكييفها طبقاً لحاجات الزبائن المتغيرة.

ج- القيام بشكل فعلي كفوء بتحويل الخبرات والمهارات والموارد إلى منتجات نهائية وخدمات مفيدة للمجتمع.

2- مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، ومدخل العملية الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين، ومدخل قيم التنافس، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

• **المداخل التقليدية (الموقفية) للفاعلية التنظيمية (Contingency or Traditional Approaches)**
وقد ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة من المنظمة، حيث أن المنظمة تستخدم مواردها الأولية والتي تحصل عليها من البيئة، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد (أي المدخلات) من خلال عمليات معينة إلى منتجات (أي مخرجات) لكل يتم طرحها مرة أخرى إلى البيئة (Daft, 2014: 46).

• **مدخل موارد المنظمة أو مدخل نظرية الأنظمة (System Resource Approach)**
تم اقتراح هذا المدخل بديلاً لمدخل الهدف، ولفت انتباه المفكرين والباحثين خلال الستينات والسبعينات، وذلك لأن مدخل الهدف لم يقدم تعريفاً شاملاً وواضحاً للفاعلية التنظيمية، ويشير هذا المدخل إلى أن المنظمات بشكل عام تسعى للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليات من أجل الحصول على المخرجات (Robbins, 1990: 58).

• **مدخل العملية الداخلية (The Internal Process Approach)**
تتحدد الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل على صحة وكفاءة المنظمة داخلياً ويتعامل هذا المدخل مع الميكانيكيات الداخلية (الأنشطة الداخلية) للمنظمة، إذ يركز على تقليل الإجهاد، وكذلك توافق الأفراد مع المنظمة (Denisi, 2011: 83).

3- المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية (المتوازنة) (Balanced or Contemporary Approaches)

ركزت المداخل التي تقدم ذكرها، على جانب واحد من المنظمة، فمدخل الهدف يركز على المخرجات ومدخل الاعتماد على الموارد يركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على العمليات والنشاطات الداخلية، في حين مداخل أخرى للفاعلية وهي مدخل أصحاب المصلحة (الاستراتيجيين)، ومدخل قيم التنافس ومدخل الجودة الشاملة تسعى إلى توحيد هذه المداخل في مدخل واحد (الجعدني، 2002: 27).

• **مدخل أصحاب المصلحة (المنتفعين الإستراتيجيين) (Strategic Constitution Approach)**
تعرف الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل، على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء (Robbinsin, 1990: 62)، حيث يركز هذا المدخل على المجموعات التي لها منفعة في المنظمة، وأما المجموعات ذات المنفعة (أصحاب المصلحة) فهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة المنظمة، والتي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك (Daft, 2014: 52-54).

• **مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach)**
يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة، وأن القيم المتضادة تتواجد بالوقت نفسه ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيداً أقل في الأسبقية لديهم (الجعدني، 2002: 28).

• **مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Approach)**
يؤكد هذا المدخل على أن الفاعلية التنظيمية تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة بعمل التنظيم، وتعتمد الفاعلية على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي التركيز على رضا الزبائن، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات الزبائن أو المستفيدين من منتجات المنظمة، إذ يجب إيجاد علاقة قوية مع المستفيدين للتعرف على رغباتهم وأرائهم، والمقصود بالمستفيدين هم المستهلكين الخارجيين والداخليين أيضاً، الذي يعتمد عملهم على ما

تنتج غيرها من خطوات العملية الإنتاجية. والاهتمام بالتحسين المستمر، إذ لا يقتصر التحسين على التأكد من المطابقة للمواصفات، بل يكون ببذل قصارى الجهود لتحسين المنتجات والعمليات التي تنتج من خلالها. وأخيراً اعتماد نمط عمل الفريق، كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في المنظمة، وبين التنفيذيين، والاستشاريين، ومن الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للمنتجات، ويؤكد هذا المدخل على أهمية التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة (القربوي، 2010: 101).

4- نماذج الفاعلية التنظيمية Models of Organizational Effectiveness

اشتقت نماذج الفاعلية التنظيمية أساساً من مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach) عندما تم ربط البعدين الأساسيين، وهما: التركيز التنظيمي والهيكل التنظيمي وتنتج عن جمع ودمج هذين البعدين أربعة نماذج مختلفة للفاعلية التنظيمية، كل نموذج يعكس تركيزاً مختلفاً للعلاقة مع القيم المهيمنة في المنظمة (آل ياسين، 2001: 16) و(الجعدني، 2002: 28)، وكما يأتي:

أ- نموذج الأنظمة المفتوحة The Open Systems Model

يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهيمنة في هذا النموذج في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية، كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية، وهذا النموذج مشابه لمدخل موارد المنظمة (الجعدني، 2002: 29).

ب- نموذج الأهداف الرشيدة The Rational Goal Model

يمثل هذا النموذج قيم السيطرة الهيكلية والتركيز الخارجي، وتتمثل الأهداف الأساسية بتحقيق الإنتاجية، الكفاءة والربح، وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف المخرجات بطريقة يمكن السيطرة عليها، وتتمثل الأهداف الفرعية التي تسهل تحقيق هذه النتائج بالتخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد وسائل الإدارة الرشيدة، بتشابه هذا النموذج مع نموذج أو مدخل الأهداف (الهدف).

ج- نموذج العملية الداخلية The Internal Process Model

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية. والأهداف الأساسية هي الوضع التنظيمي المستقر. أما الأهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفوء وإدارة المعلومات الكفوء واتخاذ القرار الكفوء (الجعدني، 2002: 29). وأن المنظمات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة والتي تريد ببساطة أن تحافظ على موقعها الحالي سوف تتلاءم مع هذا النموذج (خضر، 2006: 93).

د- نموذج العلاقات الإنسانية The Human Relations Model

يدمج أو يجمع هذا النموذج قيم التركيز الداخلي مع الهيكل المرن. وهنا يتم الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، إذ تعطى الموارد البشرية فرصة للاستقلالية والتطور. وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية، كفرص تدريب الموارد البشرية، تحقيق التماسك، الروح المعنوية، والفرص التدريبية. وأن المنظمات التي تتبنى هذا النموذج تهتم بالموارد البشرية بشكل أكبر من اهتماماتها بالبيئة. وكما موضح بالشكل (1) الذي يوضح نماذج قيم الفاعلية.



الهيكل

المرونة

<p>نموذج العلاقات الإنسانية</p> <p>قيم الأهداف: تطوير الموارد البشرية</p> <p>الأهداف الفرعية: التماسك، الروح المعنوية، التدريب داخليا</p>	<p>نموذج الأنظمة المفتوحة</p> <p>قيم الأهداف: النمو، الحصول على الموارد</p> <p>الأهداف الفرعية: المرونة، السرعة، التقييم الخارجي نحو السوق،</p>
<p>نموذج العملية الداخلية</p> <p>قيم الأهداف: الثبات، التوازن</p> <p>الأهداف الفرعية: إدارة المعلومات، كفاءة الاتصال</p>	<p>نموذج الأهداف الرشيدة</p> <p>قيم الأهداف: الإنتاجية، الكفاية، الربح</p> <p>الأهداف الفرعية: التخطيط، وضع الأهداف، معدل العائد علم، الاستثمار.</p>

التركيز

الرقابة

شكل (1)
نماذج قيم الفاعلية

Source: Daft, R. L. (2014), 'Organization Theory and Design', 10th ed., South-Western College Publishing, 71.

أما (Robbins, 1999: 52) فلم يختلف مع (Daft)، إلا قليلاً في عرض نماذج الفاعلية التنظيمية، إذ حدد ثمانياً خلافاً لغرض قياس الفاعلية، وكما موضحة بالجدول (2).

جدول (2) قياس فاعلية المنظمة

التعريف	الوصف	الخلية
قابلية التعديل والتحويل تبعاً للظروف الخارجية والطلب	المرونة	المنظمة، المرونة والوسائل Organization, Flexibility, (OFM) Means
قدرة على زيادة الدعم الخارجي وتوسيع قوة العمل	اكتساب الموارد	المنظمة، المرونة والغايات Organization, Flexibility, Ends (OFE)
الهدف واضح ومفهوم	التخطيط	المنظمة، الرقابة والوسائل Organization, Control, Means (OCM)
حجم المخرجات عالي، ونسبة المخرجات إلى المدخلات عالية	الإنتاجية والكفاءة	المنظمة، الرقابة والغايات Organization, Control, Ends (OCE)
قنوات الاتصال سهلة ومعلومات الأفراد عن الأشياء التي تنعكس في عملهم	توافر معلومات	الناس، الرقابة والوسائل People Control, Means (PCM)



الإحساس بقيمة الأوامر الصادرة والاستمرارية	الاستقرار	الناس، الرقابة والغايات People, Control, Ends (PCE)
ثقة العاملين، الاحترام والعمل جيد	تماسك قوة العمل	الناس، المرونة والوسائل People, Flexibility, Means (PFM)
العاملون لديهم تدريب عال، مهارات وطاقة مناسبة لأعمالهم	قوة عمل ماهرة	الناس، المرونة والغايات People, Flexibility, Ends (PFE)

Source: Robbins, S. P. (1999), "Organization Theory, Structure, Design and Applications", New Jersey, Prentice Hall, 52.

ثانياً: تحمل المسؤولية

1- مفهوم تحمل المسؤولية

يتبلور مفهوم تحمل المسؤولية في شعور الفرد بأن كل ما يقوم به من عمليات فكرية وسلوكية هي جزء منه، وأنه هو الذي يمر بخبرات، وعليه أن يتحمل مسؤولية ذلك، ولكي يكون ناجحاً عليه أن يكون صادقاً مع نفسه، وله طموحاته وتوقعاته الخاصة به لا أن يعيش طموحاته وتوقعات الآخرين، ويتجنب التلاعب بالآخرين والذي يتم عن طريق لومهم عما يشعرون به، ويقوم به، فلا أحد يجبرنا على أن نشعر بطريقة معينة أو نقوم بإجراء معين أي أننا لا نبقى أنفسنا عاجزين، ولا نتوقع دائماً مساندة الآخرين لنا في الأوقات التي يمكننا أن نساعد فيها أنفسنا. لأن الفرد مسؤول عن سلوكه وخبراته، والمسؤولية تعني أن الفرد عليه أن يحدد جوهر وجوده، وأن يذلل إسقاطاته بدل أن يوجه اللوم إلى الآخرين على أفكاره ومشاعره وانفعالاته وسلوكه، فتقبل المسؤولية هي إحدى سمات الشخصية السوية ويمكن النظر إلى المسؤولية من زاوية أخرى باعتبارها القدرة على الاستجابة (Responsibility) فعندما يتصرف الفرد أو يقرر أو يختار فإن لديه القدرة على الاستجابة: (Sarah, 2009: 179).

تباينت العديد من النظريات العلمية النفسية في تفسيرها لتحمل المسؤولية تبعاً لتباين فلسفة كل منظر في تفسيره للسلوك الإنساني، وستحاول الباحثة تفصي بعض تلك التفسيرات ومحاولة إيجاد اتجاه نظري علمي يفسر العلاقة بين تحمل المسؤولية من خلال طرحها الأدبيات والنظريات.

2- النظريات التي تناولت تحمل المسؤولية

لكي تعطي الباحثة المسؤولية المهنية مجالاً أوسع، قامت بعرض بعض هذه النظريات، وهي على النحو الآتي:

أ- نظرية تيدمان (Tidman, 1963)

يعتبر تيدمان من أصحاب نظرية النمو المهني لأنه اهتم بمراحل نمو الفرد في عملية اتخاذ القرار وحدد دورها في مساعدة الفرد في تنمية القدرة على ضبط الذات. ارتبط تيدمان مع أوهارا حيث أوعزا إلى أن هنالك مؤشرات كثيرة حول تطوير المهنة وهي: (Simon, 2010: 124)

- اعتبارا ان المهنة هي دليل الفرد في حياته وذلك اذا لم يكن هنالك سيطرة وهيمنة للاحداث التي تصادف الفرد وكما لا بد ان تتناسب وتلائم هذه الاحداث مع نموذج الحياة الكلي.
 - لاحظ كل من تيدمان واوهارا ان التطور المهني كوظيفة يطور الفرد ذاته يكون من خلال ان التطور المهني كوظيفة تتطور ويتوسع ويتغير بطريقة شاملة، وهذا الاتجاه قائم على العوامل الاجتماعية والموقفية.
 - تم اقتراح بعد ذلك مفتاح لقبول الشخصية وذلك فيما يتعلق باثر العلاقات بين الشخصية المهنية وتطورها في عملية اتخاذ القرار المهني.
- وقدم تيدمان عملية اتخاذ القرار وفق سبع خطوات تتضمن مرحلتين، المرحلة الاولى وتتضمن الخطوات الست الاولى، والمرحلة الثانية تبدأ بالخطوة السابعة وتستمر مدى الحياة، وهذه الخطوات هي: (الغالي، 2006: 69)
- أ- الاستكشاف.
 - ب- التبلور.
 - ج- الاختيار التجريبي.
 - د- التوضيح والتعبير.
 - هـ- البدء بالعمل.



و- تعديل وتصحيح الاختبار.
ز- الاندماج في المجتمع المهني.

- ومن اهم مراحل الاندماج في المجتمع المهني الآتي: (العنزي، 2015: 134)
- **مرحلة التوقعات:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة التي تهدف الى تهيئة الفرد وتوعيته بالحاجات من خلال ارتباطه بالبيئات المهنية المختلفة، كذلك كيف يحدد البدائل المهنية كل هذا يتم عن طريق التحليل والتواصل وتحقيقه مبدأ المفاضلة حيث يصل الفرد الى اختيار تجريبي مؤقت وبعده يتخذ القرار النهائي.
 - **رحلة التنفيذ والبدء بالعمل:** هذه المرحلة ترافق المرحلة الجامعية اي بمرحلة العمل العقلي وكيف يستطيع الانسان ان يتهيأ للمستقبل حيث انه اكتسب السلوك المهني الذي يتطلب تعديل وتصحيح اختياره المهني، حيث يصل الى القرار الاخير ويندمج مع المهنة ويتحمل مسؤولياتها.
- وعبر تيدمان عن مصطلح القوة الذاتية للفرد في تنمية قدراته واستعداداته وكيفية استثماره هذه القوة مع الواقع باستخدام اساليب متنوعة وواضحة وقد عبر تيدمان ان العملية الارشادية لها مؤشرين، هما:
- أ- دعم نمو الفرد بنزويده بمهارات فردية خاصة به، تجعله واعياً قادراً على بناء او تصحيح نظام اتخاذ القرار الخاص به.
 - ب- دعم وتقوية نمو الانا عند الفرد بما يساعده على تحديد مسؤولياته الذاتية الخاصة ومسؤولياته في اتخاذ القرار المهني، وقرارات حياته الخاصة دون التأثير بالآخرين.
- كما حدد تيدمان عدة معايير في اتخاذ القرار المهني وهي على النحو الاتي: (الخفاجي، 2012: 52)
- أ- الاعتماد على الخيارات في تقوية الانا عند الفرد.
 - ب- ان الاساليب التي يستخدمها الفرد لحل المشكلات هي عبارة عن طرقه الخاصة.
 - ج- القدرات العقلية الفائقة والتميز في العمل الفعلي للفرد.
 - د- النظرة الثابتة المنسجمة بالعقل التي تعتمد على الارشاد في التطبيق.
- ومن اهم مؤشرات اتخاذ القرار عند تيدمان:
- ان المهنة او الوظيفة تحتاج من الافراد تحمل المسؤولية وخاصة في اتخاذ القرارات الخاصة بالحياة العامة بشكل افضل كاختيار العمل او الزوج او التعليم وهكذا.

2- نظرية فردريك هرزبرج (F.Herzbrge, 1964):

- وفقاً لنظرية ماسلو عن تدرج الحاجات وفي عام (1959) وضع فردريك هرزبرج وزملاؤه نظريتهم هذه بعد ان قام بدراسة شملت (200) مهندس ومحاسب في مدينة بيرج الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية اعتماداً على الاجابات التي حصل عليها عبر توجيهه سؤالاً واحداً لكل فرد من افراد العينة الخاضعة للدراسة طلب فيه ان يذكر كل منهم: (الغالي، 2006: 101)
- أ- موقفين الاول شعر فيه بالرضا التام او شعور ايجابي نحو العمل والثاني شعر فيه بالاستياء البالغ نحو العمل ايضاً.
 - ب- وصف الظروف او الاسباب التي خلقت كلا الشعورين.
- ومن خلال الاستجابات توصل الى ما ياتي:
- أ- ان العوامل التي تخلق لدى الفرد شعوراً بالرضا العالي عن الوظيفة او العمل تسمى بالعوامل الدافعة (Factors motivators) ، وتضم : الاعتراف والتقدير والانجاز والترقية والتقدم، والوظيفة او العمل نفسه ، والمسؤولية ، والنمو والتقدم الذاتي في مجال العمل او الوظيفة.
 - ب- ان العوامل التي تسبب للفرد شعوراً بالاستياء الشديد من الوظيفة او العمل تسمى بالعوامل الصحية (Hgiene Factors) او المحافظة على البقاء او الاستمرار بالعمل، وهي:
- سياسة المؤسسة وادارتها ، ونمط الاشراف، والعلاقات المتبادلة مع زملاء العمل، والعلاقات المتبادلة مع المرؤوسين ، والامن الاستقرار في العمل وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والموقع الجغرافي ، وظروف وبيئة العمل المادية ، والمركز الوظيفي والاجتماعي.

ورأى هوزبرج ان غياب العوامل الصحية او عدم اشباعها يؤدي الى خلق حالة من الاستياء من العمل او الوظيفة لدى الفرد، وان وجودها يعد سببا في عدم وجود الاستياء، اما وجود العوامل الدافعة او اشباعها فيعد سببا رئيسا في خلق درجة عالية من الرضا للفرد عن عمله.
الا ان عدم وجودها لا يسبب شعوراً بالاستياء، لذلك تعد هذه العوامل محركات قوية لدوافع الافراد.
من هنا تبين لنا ان حالة الرضا التام هي السبب المضاد او نقيض لحالة الاستياء الشديد، بل ان عدم وجود رضا هو نقيض الرضا التام، وعدم وجود استياء هو نقيض الاستياء الشديد (Robert, 2011: 245).

المبحث الثالث: عرض النتائج وتفسيرها

سيتم من خلال المبحث الحالي عرض للنتائج وتحليلها مبوبة في عدد من الجداول، وكما يلي:

الهدف الاول

(التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات).
لغرض التحقق من هذا الهدف، قامت الباحثة بحساب متوسط درجات المديرين على مقياس الفاعلية التنظيمية وقد بلغ (87.13) وبانحراف معياري قدره (12.47) وبمقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (60) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (16.85) والقيمة التائية الجدولية بلغت (2) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية بلغت (59) وكما موضح في الجدول (أ).

جدول (3)

الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحاسبي للمديرين على مقياس الفاعلية التنظيمية

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
60	87.13	12.47	60	16.85	2	0.05	دالة

يتضح من الجدول (3) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية البالغة (2) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (59) الى ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية مما يدل وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المدرء كافة، مما يعني ان مدرء المدارس يتمتعون بمستوى جيد من الفاعلية التنظيمية. وقد يعود السبب في ذلك كون هذه الشريحة في المجتمع لها القدرة على العمل بروم الفاعلية التنظيمية في المؤسسة التربوية.

الهدف الثاني

(التعرف على تحمل المسؤولية لدى مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) لغرض التحقق من هذا الهدف، قامت الباحثة بحساب متوسط درجات المديرين على مقياس تحمل المسؤولية وقد بلغ (94.95) وبانحراف معياري قدره (13.97)، وبمقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (69) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (14.42) والقيمة الجدولية بلغت (2) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

الاختبار الثاني لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي المدرسي على مقياس تحمل المسؤولية

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة
دالة	0.05	2	14.42	69	13.97	94.95	60

يتضح من الجدول (4) ومن خلال مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية البالغة (2) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (59) ان القيمة التائية المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية مما يدل وجود فروق ذات دلالة احصائية، وتعد هذه النتيجة مقبولة ومنطقية وذلك نتيجة للظروف والمعاناة التي تمر بها شرائح المجتمع العراقي كافة ومنهم الهيئات التعليمية في المرحلة الابتدائية في ظل ضعف الامن وضعف وغياب السلطة والقانون الذي ينظم العمر المهني للهيئات التعليمية وتحديد الواجبات.

الهدف الثالث

(التعرف على العلاقة بين الفاعلية بين التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مدرء المدارس الابتدائية).
وللتعرف على طبيعة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية قامت الباحثة باستخراج معامل ارتباط (بيرسون) بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية ، كما استخدم الاختبار الثاني للتعرف على دلالة معامل الارتباط وكما في الجدول (5).

جدول (5)

القيم التائية لمعامل الارتباط بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية

عدد العينة	معامل الارتباط للفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية	القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
60	0.68	7.06	0.05

اذ بلغت القيمة التائية لمعامل الارتباط الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية (0.68) درجة اذ تبين وجود علاقة ارتباطية بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مدرء المدارس لعينة البحث وهي دالة احصائية اذ ان القيمة التائية الجدولية (2) عند مستوى دلالة (0.05) بينما اظهرت القيمة التائية المحسوبة للمعامل الارتباط (7.06) . وهذا يعني كلما تتمتع مدرء المدارس بفاعلية تنظيمية جيدة كلما كانت لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. اصبح التركيز على تنظيم التعليم من الناحية الاقتصادية بشكل عالمي، فالملحظ ان اليابان اصبحت قوة اقتصادية عالمية رئيسة في العالم من خلال اهتمامها بتنظيم التعليم ، واصبح من الضروري التركيز على دور الفاعلية التنظيمية للمدارس، ومتابعة مدى فعالية كل مدرسة ، وهيكله اساس التعليم من جديد من خلال تطبيق الفاعلية التنظيمية ، لتواجه التغييرات والتطورات الاقتصادية التي شملت الادب والسكان والمهن.
2. ان من اهم العوامل التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية للمدرسة، مؤهلات مدير المدرسة الشخصية والمهنية، حيث ان الشخص الاكثر اهمية في المدرسة من حيث مسؤوليته في ارشاد المعلمين وتوفير البيئة المؤثرة على عملية التعلم والتعليم.
3. ان الفاعلية التنظيمية للمدرسة تتأثر بعوامل عديدة ينبغي توفرها حتى تصل المدرسة الى تحقيق اهدافها وبالمستوى المطلوب والمدرسة الابتدائية بصفقتها منظمة انسانية تهدف اساسا لاعداد الفرد للمراحل التالية في حياته، سواء للالتحاق بالمدارس الثانوية وبالجامعات او الخروج الى سوق العمل، ومن هنا تأتي اهمية المدرسة الابتدائية الفعالة لما تقوم به من ادوار، ولما تسعى الى تحقيقه من اهداف تربوية.



4. ان مستوى الاداء الجيد الذين يتمتعون به مدراء المدارس يقودهم نحو ممارسة الفاعلية التنظيمية.
5. ان منح مدراء المدارس صلاحيات اوسع تجعلهم يتجهون بشكل اكثر نحو تحمل المسؤولية في مؤسساتهم.
6. بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المدراء كافة ، مما يعني ان مدراء المدارس يتمتعون بمستوى جيد من الفاعلية التنظيمية . وقد يعود السبب في ذلك كون هذه الشريحة في المجتمع لها القدرة على العمل بروح الفاعلية التنظيمية في المؤسسة التربوية.
7. أظهرت نتائج الاختبار لمعامل الارتباط الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية (0.68) درجة اذ تبين وجود علاقة ارتباطية بين الفاعلية التنظيمية وتحمل المسؤولية لدى مدراء المدارس لعينة البحث وهي دالة احصائية اذ ان القيمة التائبة الجدولية (2) عند مستوى دلالة (0.05) بينما اظهرت القيمة التائبة المحسوبة للمعامل الارتباط (7.06) . وهذا يعني كلما تتمتع مدراء المدارس بفاعلية تنظيمية جيدة كلما كانت لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي اجراء مراجعة شاملة لأهداف وغايات المدارس ، وذلك كي تتمكن من تحديد الرؤيا المستقبلية في ظل الظروف الجديدة وما تتطلبه من اهداف محددة جديدة تتماشى وروح العصر.
2. ضرورة اختيار المديرين على وفق معايير موضوعية ودقيقة واختبار الاشخاص الذين يشهد لهم الميدان بالفاعلية والحرص والاخلاص بالعمل.
3. ضرورة الاهتمام بالعوامل الصحية وأن عدم اشباعها يؤدي الى خلق حالة من الاستياء من العمل او الوظيفة لدى الفرد، وان وجودها يعد سببا في عدم وجود الاستياء، اما وجود العوامل الدافعة او اشباعها فيعد سببا رئيسا في خلق درجة عالية من الرضا للفرد عن عمله.
4. ضرورة الاهتمام بسياسة المؤسسة التربوية وادارتها ، ونمط الاشراف، والعلاقات المتبادلة مع زملاء العمل، والعلاقات المتبادلة مع المرؤوسين ، والامن الاستقرار في العمل وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والموقع الجغرافي ، وظروف وبيئة العمل المادية ، والمركز الوظيفي والاجتماعي.
5. ينبغي التركيز ودعم العوامل الدافعة التي تخلق لدى الفرد شعوراً بالرضا العالي عن الوظيفة او العمل ، وتضمن : الاعتراف والتقدير والانجاز والترقية والتقدم، والوظيفة او العمل نفسه ، والمسؤولية ، والنمو والتقدم الذاتي في مجال العمل او الوظيفة.
6. ضرورة تبني ادارات المدارس دعم نمو الفرد بتزويده بمهارات فردية خاصة به، تجعله واعياً قادراً على بناء او تصحيح نظام اتخاذ القرار الخاص به.

المصادر

- 1- القندلجي، عامر ابراهيم (1993) : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 2- العنزي، سعد علي حمود والساعدي، مؤيد نعمة،(2017)، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (45).
- 3- السيد، إسماعيل محمد، (2013)، "الإدارة الاستراتيجية" ، ط1، مطبعة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 4- السالم، مؤيد سعيد (2010)، " نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 5- الجعدي، فيصل صالح محمد، (2002)، "العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي"، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (غير منشورة).
- 6- القريوتي، محمد قاسم ، (2010)، "السلوك التنظيمي"، دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، الاردن.

- 7- خضر، يوسف، سناء ، (2006)، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال"، دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (غير منشورة).
- 8- الغالي، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، (2006)، جودة المديرين، نظرة تحليلية نقدية، جامعة الزيتونة.
- 9- العنزي، سعد علي، العاني، علي فائق جميل، (2005)، ضرورات إدارة المعرفة ومدخل دراستها في إطار منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (13).
- 10- الخفاجي، نعمة عباس، (2012)، "ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي ومدخل دراسته في الإدارة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (29).

- 11- Faran, J. G., (2006) Anatean methods measuring Reliability Journal of Educational Psychology, Vol. 1, No.4.
- 12- Robbins, S.P., & Coulter, M. (1999), "Management", 5th ed., Prentice-hall, Inc., New Jersey.
- 13- Costea, Eleni Staurou, (2005), The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. A Comparative study in Southern Eu, *Journal of European industrial Training*, vol.29, No.2, pp.112 -134 Emerald Group Publishing Limited.
- 14- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), *Human resource management*, 10th ed., South – western, USA.
- 15- Birkinshaw, J. & Morrisson, A. (2009), Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, 26, 4, 729-754.
- 16- Martin, G. and Beaumont, P. (2014), Coordination and Control of Human Resource Management in Multinational Firms: the Case of CASHCO, *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1, 21-42.
- 17- Daft, Richard , (2014) , *Organizational Theory & Design* , 10th edition , South-west College , USA.
- 18- Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W., (2011) , *Human Resource Management* , Houghton Mifflin Co., New York.
- 19- Sarah G. , Steve W. , (2009) , *Human Resource Management* , First Published , printed in Italy.
- 20- Simon Wotton & Terry Horne, (2010) , *Strategic Thinking* , 3rd. Ed. , Kogan Page, London.
- 21- Robert, L. , Mathis, L. & John, H., Jackson, (2011) , *Human Resource Management* , 13th Ed., South-Western, New jersey.



ملحق (1)
مقياس الفاعلية التنظيمية

عزيزي مدير المدرسة
عزيزتي مديرة المدرسة
بين يديك مجموعة من الفقرات تعبر عن آرائك إزاء بعض المواقف الحياتية – قد تنطبق عليك أو لا تنطبق
يرجى قراءة جميع الفقرات المرفقة طياً بدقة والاجابة عنها بوضع علامة
(✓) تحته البديل الذي تراه مناسباً والذي يمثل اختيارك وان لا تترك اي فقرة من دون اجابة – علماً ان هذه
الاجابات ستكون لأغراض البحث العلمي لا حاجة لذكر الاسم . شكراً لتعاونكم معنا . مع وافر شكري وامتناني.
ملاحظة / يرجى تدوين البيانات الآتية : النوع ذكر انثى

ت	مضمون الفقرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جداً	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة قليلة جداً
1	تعمل المدرسة على تحقيق التوازن بين وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها					
2	تحرص المدرسة على ربط اهداف العاملين في المدرسة باهداف المدرسة الاستراتيجية.					
3	تصميم نظام اداء في المدرسة بما ينسجم مع نشاطاتها					
4	يوفر نظام تقويم الاداء الحالي للعاملين في المدرسة مناخاً تنظيمياً جيداً للعمل					
5	يزيد نظام تقويم اداء المعلمين الحالي من انتمائهم وولائهم للمدرسة.					
6	تعمل المدرسة على استقطاب الافكار التي تدعم وتطور العمل في المدرسة.					
7	تسعى المدرسة لتنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين					
8	تخصص المدرسة جوائز للافكار المبدعة وتسعى او تساعد على نشرها.					
9	هناك اهتماماً كبيراً من قبل المدرسة بعمليات التحسين والتطوير المستمر المتعلقة بعملياتها التربوية					
10	ان العلاقة ايجابية بين المدرسة والمجتمع					
11	تستطيع المدرسة التكيف مع حاجات المجتمع المستمرة والمتزايدة لخدماتها					
12	ان التغيير ظاهرة طبيعية على المدرسة التكيف والتوازن معه.					
13	هناك توازن في صلاحية اتخاذ القرار بين العاملين في المدرسة والمدير.					
14	يشعر العاملون بالرضا من محتوى عملهم (مستوى مسؤولية العمل ومحتوى انشطته).					
15	يجعل المدير رؤوسه محورا لاهتمامه (تنمية علاقات المساندة بينه وبينهم).					



					يستطيع العاملون في المدرسة التفاعل مع الآخرين بحرية	16
					تهيئ المدرسة البيئة المناسبة للعمل	17
					تستعمل المدرسة مهارات عمل متنوعة ومتعددة	18
					ان العمل اليومي في المدرسة هو سلسلة من العمليات يتعاون الكل لانجازه	19
					تتعاون المنظمات ذات العلاقة مع ادارة المدرسة لغرض استمرار عمل المدرسة	20

مقياس تحمل المسؤولية

عزيمي مدير المدرسة
عزيمي مديرة المدرسة
بين يديك مجموعة من الفقرات تعبر عن ارائك ازاء بعض المواقف الحياتية – قد تنطبق عليك او لا تنطبق
يرجى قراءة جميع الفقرات المرفقة طيا بدقة والاجابة عنها بوضع علامة
(✓) تحته البديل الذي تراه مناسباً والذي يمثل اختيارك وان لا تترك اي فقرة من دون اجابة – علما ان هذه
الاجابات ستكون لأغراض البحث العلمي لا حاجة لذكر الاسم . شكرا لتعاونكم معنا . مع وافر شكري وامتناني.
ملاحظة / يرجى تدوين البيانات الآتية : النوع ذكر انثى

ت	مضمون الفقرة	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة قليلة	تنطبق علي بدرجة قليلة جدا
1	افتخر عندما انجز عملا يقع ضمن مسؤولياتي المهنية					
2	اسعى لتحقيق الانسجام بين العاملين في المدرسة والتلاميذ					
3	اقوم بمسح شامل لمشكلات المدرسة في الجوانب ذات الصلة بالعملية الادارية					
4	اصغي جيدا عندما يتحدث معي العاملين في المدرسة والتلاميذ					
5	اهتم بالعاملين المتميزين واسعى لتنمية قدراتهم					
6	احاول ان اكسب ثقة العاملين في المدرسة					
7	اهتم كل مشكلات العاملين في المدرسة مع اسرهم					
8	اساعد العاملين في المدرسة على غرس الثقة في نفوسهم					
9	اشجع السلوك التعاوني بين العاملين في المدرسة					
10	10- اتعرف على ميول العاملين في المدرسة واتجاهاتهم وقدراتهم					
11	ابحث عن احدث المعلومات في مجال الادارة					
12	اساعد العاملين في المدرسة على اتخاذ قراراتهم المهنية					



					اجدان مهنة المدير تتطلب جهدا يفوق طاقتي	13
					احب مهنة مدير المدرسة برغم ما يواجهني فيها من مشكلات	14
					اوازن بين مسؤولياتي تجاه الاخرين وحاجاتي الى الاستقلال	15
					اشعر باسف لضعف الاحساس بالمسؤولية لدى بعض زملائي تجاه الوطن	16
					من الواجب ان يكون مدير المدرسة اول من يعمل بما ينادي به	17
					احرص ان اكون عادلا في احكامي	18
					من واجب المدير ان يكون مخلصا في عمله	19
					اشهد بالحق حتى لو سبب لي ذلك المتاعب	20
					احافظ على الامانة واصولها	21
					الحفاظ على سرية المعلومات	22
					احترم المعلمين في المدرسة	23