

□ التوازن التنظيمي في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق م.م يونس فيصل اسكندر أ.د عدي غانم محمود الكواز

جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية
وعلوم الرياضة

مشرف تربوي / مديرية تربية نينوى

تاريخ تسليم البحث : ٢٠٢٠/٥/١٠ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠٢٠/٦/٧

المخلص :

هدف البحث الى:

- ١- التعرف على التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي.
 - ٢- التعرف على ابعاد التوازن التنظيمي وعوامله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) في العراق.
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الاستبيانات في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تكونت عينة البحث من (١١١) مشرف تربوي واختصاصي من التابعين لمديرية الاشراف التربوي في العراق ، وقد تم اعداد استبيان للتوازن التنظيمي وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وتم استخدام معامل الفا ، والتجزئة النصفية في استخراج الثبات، وفي المعالجات الاحصائية تم استخدام التكرار والنسبة المئوية في استخراج مستويات الاجابة على الاستبيان ،وكانت اهم الاستنتاجات:
١. ضعف التوازن التنظيمي وفقا لأبعاده الحوافز والمهام في مديرية الاشراف التربوي في العراق.
 ٢. قلة الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الاشراف التربوي في العراق.
 ٣. ارتفاع حجم المهام التي يكلف بها المشرفون التربويون.

١.التعريف بالبحث

١-١ المقدمة واهمية البحث

ان أي منظمة تتمتع بالتوازن التنظيمي تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الافراد في حاله عطاء مستمر، وهنا يجب على الادارة ان تحافظ على حالة التوازن هذه ، وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة بالمدفوعات وتشمل (الراتب المباشر، التعويضات، الترقية ، فرص

التطوير) وتقابلها الاسهامات وتشمل (المشاركة في اتخاذ القرار، الانجاز، تنوع المهام، العلاقة بين العاملين، العلاقة مع الإدارة).

(Luddy, 2005, 15-16) (Mano,1994,13-28).

وبما ان المشرفين التربويين ومنهم مشرفي التربية الرياضية في العراق عليهم واجبات ملزمين ببذل قصار جهدهم لأدائها فان لهم حقوق على مديرية الاشراف التربوي إيفائها لهم ومنها المعاملة الحسنة والمشاركة باتخاذ القرار والشعور بالأمان من خلال الحصول على الراتب المباشر وان يشعر بان الاجراءات عادلة تساعده في الحصول على فرص التطوير وان وظيفته تمكنه من اشباع احتياجاته المتعددة.

ولإدراك الباحثان أهمية موضوع التوازن التنظيمي وانعكاساته على الواقع التربوي وخصوصا المشرفين التربويين تم اختياره لشعور الباحثان بأهميته وتأثيراته المتبادلة بشكل علمي مدروس لذلك يمكن تلخيص اهمية البحث بالنقاط الاتية:

١. تناول البحث مفهوم التوازن التنظيمي في القطاع التربوي و الرياضي وهي الأولى على مستوى الوطن العربي والعراق على حد علم الباحثان.

٢. تناول البحث شريحة مهمة وهم المشرفون الرياضيون فمن خلال الدراسة يمكن تقديم احصائية حول اعداد مشرفي التربية الرياضية في العراق.

٣. تقديم اطار نموذجي متكامل حول موضوع التوازن التنظيمي.

٤. التوصيات المناسبة حول معالجة جوانب الضعف في التوازن التنظيمي ان وجدت.

١-٢ مشكلة البحث

من خلال قراءات الباحثان حول مفهوم التوازن التنظيمي ادرك اهميته بالنسبة للمنظمات وديمومة عملها وتطورها ومن خلال عمل الباحثان كمشرف تربوي اختصاص تربوية رياضية وجد ان هناك ضعفاً في التوازن التنظيمي داخل مديرية الاشراف التربوي عن طريق تشكي بعض المشرفين التربويين والاختصاص، عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

١. هل توازن مديرية الاشراف التربوي بين مهام مشرفي التربية الرياضية والحوافز المقدمة لهم؟

٢. هل المستحقات التي تمنحها مديرية الاشراف التربوي للمشرفين (تربوية رياضية) مناسبة؟

الامر الذي يعزز مشكلة البحث عدم وجود دراسات سابقة- على حد علم الباحثان- عن

التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي في العراق.

١-٣ اهداف البحث

١. التعرف على التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي .

٢. التعرف على ابعاد التوازن التنظيمي وعوامله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) على في العراق.

١-٤ فرضيات البحث

١-٤-١ فرضية الهدف الاول: عدم وجود توازن تنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق.

١-٤-٢ فرضية الهدف الثاني: قلة الحوافز المادية والمعنوية والمهام في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي.

١-٥ مجالات البحث

١. المجال البشري : المشرفون التربويين والمشرفون الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) في مديريات الاشراف التربوي في العراق.

٢. المجال المكاني: مواقع أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي التابعة لوزارة التربية في العراق.

٣. المجال الزمني : من ١٤ / ٥ / ٢٠١٩ الى ٢٠ / ٢ / ٢٠٢٠ .

١-٦ تحديد المصطلحات

١. التوازن التنظيمي

ان نظرية التوازن التنظيمي هي نظرية توازن بين الحوافز والمساهمات داخل المنظمات بمعنى أن التوازن يهدف في النهاية إلى إيجاد ظروف للبقاء التنظيمي بناء على افتراضات سيمون لنظرية التوازن التنظيمي. (Takatsu, 1984, 274)

٢. الاشراف التربوي

عرفه (الفرهود ، ٢٠١٧) بانه "يمثل عملية منظمة ومدروسة وفق خطوات واضحة تشمل تقديم خدمات مهنية للمعلمين من قبل اشخاص مختصين ومؤهلين تربويا لذلك بهدف النهوض بالعملية التعليمية وتحسين الاداء المدرسي". (الفرهود , ٢٠١٧ , ١٣١).

٣. المشرف التربوي

يعرفه (القاسم والزبيدي ، ٢٠٠٩) المشرف التربوي هو "الشخص الذي يتولى مهمة الاشراف التربوي وتحقيق أهدافه من خلال الاساليب والانشطة الإشرافية المختلفة سواء كان هذا الاشراف للمرحلة الابتدائية (مشرف تربوي) او للمرحلة الثانوية (اختصاصي تربوي) في العراق". (القاسم والزبيدي، ٢٠٠٩، ١٤).

٢-الدراسات السابقة

٢-١ دراسة (الدليمي والمدو ٢٠١٢):

أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط)

هدفت هذه الدراسة الى:

معرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير المباشر واتجاه تأثير التوازن التنظيمي ببعديه في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبلغ حجم العينة (١٥٤) عاملا بمختلف المستويات الوظيفية، في (١١) دائرة داخل مركز الوزارة، فضلا عن المقابلات شبه المهيكلة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ألفا- كرونباخ، والتحليل العاملي، ومصفوفة ارتباط كندال، واختبار t، وتحليل المسار، ومعامل التحديد الزائف). وان أهم النتائج التي توصل اليها البحث، هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وان التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي تأثيرا غير مباشرا عبر العدالة التنظيمية، وان مركز الوزارة غير متوازن،

٣. اجراءات البحث

٣-١ منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته الدراسة الحالية.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته

٣-٢-١ مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مشرفي التربية الرياضية في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي التربوي في العراق والبالغ عددهم (٥١٤) مشرف ومشرفة. موزعين على (١٥) محافظة في العراق فضلاً عن ممثلية وزارة التربية في اربيل ودهوك التابعة اداريا لمديرية تربية نينوى عدا اقليم كردستان.

وقام الباحثان باختيار (١٠) مشرفين من محافظة نينوى للتطبيق الاستطلاعي الاولي للاستبيان اما بقية العينة الاساسية فقد اشتملت على قسمين; الاول ضم عينة الصدق والثبات ، وضم القسم الثاني عينة التطبيق وفيما يأتي تفاصيل ذلك

٣-٢-٢ عينة صدق الاتساق الداخلي والثبات

تم توزيع (١٢٥) استمارة على المشرفين التربويين والاختصاصيين التربويين وتم استعادة (١١٢) استمارة بعد استبعاد (٢) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي، و (١١) استمارات لم تسترجع وبذلك مثلت عينة البناء نسبة (٢١.٧) من مجتمع البحث.

٣-٢-٣ عينة التطبيق

تم توزيع (١٣٠) استمارة على عينة التطبيق وتم استرداد (١١١) استمارة، بعد ان تم استبعاد (٣) استمارات غير كاملة، و (١٦) استمارة لم تسترجع وبذلك مثلت عينة التطبيق نسبة (٢١.٥ %) من مجتمع البحث.

٣-٣ أدوات البحث

١-٣-٣ استبيان التوازن التنظيمي

نظرا لعدم وجود اداة قياس مناسبة لقياس التوازن التنظيمي لمشرفي التربية الرياضية لمديرية الاشراف التربوي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق، من خلال مراجعة البحوث والاطر النظرية و المصادر العلمية الخاصة بالموضوع قيد البحث ، وجد الباحثان مجموعة من الادبيات والدراسات السابقة أهمها (Gabor and , 18,1994 , mano) و (Mahoney , 2010 , Takatsu , 1984) و (Fayol, 1916) و (Macleod, etal, 2009) و (Mintzberg, 1979) و (Morgan, 1986) و (Volberda, 1992). التي تناولت نظرية التوازن التنظيمي. وقد تبنى الباحثان نظرية (سايمون) للتوازن التنظيمي والتي تشتمل على بعدين رئيسيين وهما الحوافز والمهام , وقد اعتمد الباحثان على نظرية سايمون في تقسيم بعد الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية. (7, Simon, 1994), اما فيما يخص بعد المهام تم اعتماد المهام والواجبات المحددة من قبل وزارة التربية العراقية (الجنابي ، والجنابي ، ٢٠١٨ ، ٦٨ - ٧٣)، وقد تم صياغة عدد من العبارات على وفق الأبعاد المحددة وبما يتلاءم وطبيعة مهام وعمل مجتمع البحث وهي خمسة (اتفق تماما ، اتفق، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماما).

١-٣-٣-١ صدق المحتوى

تحقق هذا الصدق في أداة البحث من خلال توضيح مفهوم كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك تصنيف عبارات كل بعد.

١-٣-٣-٢ الصدق الظاهري

يمثل هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس، وبغية الحصول على صدق الاستبيان استخدم الباحثان الصدق الظاهري الذي يتم التحليل فيه على أساس محتوى الأداة، ويعتمد على تقرير الخبراء والمختصين، وبناءا على ذلك تم عرض استمارة الاستبيان بصورته

الاولية على مجموعة من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة العامة (الملحق -1) وذلك لمعرفة وضوح الفقرات ودقتها وموضوعيتها وملاءمتها وعينة البحث، وقد تم حذف بعض الفقرات وإجراء التعديلات على البعض الآخر وإضافة بعض الفقرات، وتم اختيار نموذج الاستبيان الثاني (أتفق تماما ، أتفق ، أتفق الى حد ما ، لا أتفق ، لا أتفق تماما) ، ليصبح الاستبيان جاهزا إذ بلغت عدد فقراته (٤٩) فقرة، منها (٢٣) فقرة للحوافز و (٢٦) فقرة للمهام .

٣-٣-١-٣ صدق الاتساق الداخلي

تم التوصل الى الاتساق الداخلي للتوازن التنظيمي من خلال ارتباط الفقرة بالمحور فضلا عن ارتباط الفقرة بالكلية لبعدي الحوافز والمهام، إذ تراوحت قيم ارتباطات الفقرات بالمحور ما بين (٠.٨٠١ - ٠.٣٢٣) وبقية دلالة اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة البالغة (٠.٠٥) باستثناء فقرتين بلغت قيمة ارتباطهما بالمحور (٠.٢٥٢، ٠.٠٥٤) على التوالي وبقية دلالة (٠.٠٠٧ ، ٠.٥٧٠) على التوالي، فضلا عن عدم معنوية ارتباطها بالمجموع الكلي، اما بالنسبة الى ارتباط الفقرة بالكلية فقد تراوحت قيم الارتباطات ما بين (٠.٧٢١ - ٠.٢٧٣) وبقية دلالة اصغر من (٠.٠٥)، باستثناء فقرتين بلغت قيم الارتباطات لهما

(٠.١٦٤ ، ٠.١٥٩) على التوالي وبقية دلالة(٠.٠٨٤ - ٠ ، ٠.٩٥) . والجدول (١) يبين ذلك

الجدول رقم (١)

يبين الاتساق الداخلي لبعدي الحوافز في استبيان التوازن التنظيمي

ت	الحوافز	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
١	الحوافز المادية	٠.٧٨١	٠.٠٠٠	٠.٥٣٩	٠.٠٠٠
٢		٠.٥٦	٠.٠٠٠	٠.٥١٤	٠.٠٠٠
٣		٠.٨٠١	٠.٠٠٠	٠.٥٩٦	٠.٠٠٠
٤		٠.٥١٦	٠.٠٠٠	٠.٥٧٣	٠.٠٠٠
٥		٠.٥٦٥	٠.٠٠٠	٠.٢٧٣	٠.٠٠٤
٦		٠.٢٥٢	٠.٠٧	٠.٠٠١	٠.٩٩٥
٧		٠.٧٧٨	٠.٠٠٠	٠.٧٢١	٠.٠٠٠
٨		٠.٥٧٧	٠.٠٠٠	٠.٤٨٧	٠.٠٠٠
٩		٠.٥١٦	٠.٠٠٠	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠
١٠		٠.٠٥٤	٠.٥٧	٠.٠٧٧	٠.٤٢١
١١		٠.٧٢٧	٠.٠٠٠	٠.٥٦٧	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٦٤٣	٠.٠٠٠	٠.٧٣٠	الحوافز المعنوية	١٢
٠.٠٠٠	٠.٥٤٧	٠.٠٠٠	٠.٦١٥		١٣
٠.٠٠٠	٠.٤٢٦	٠.٠٠٠	٠.٤١٤		١٤
٠.٠٠٠	٠.٦٥٩	٠.٠٠٠	٠.٦٤٩		١٥
٠.٠٠٠	٠.٦٨١	٠.٠٠٠	٠.٦٨٧		١٦
٠.٠٠٠	٠.٤١٦	٠.٠٠٠	٠.٣٢٣		١٧
٠.٠٨٤	٠.١٦٤	٠.٠٠٠	٠.٣٦٧		١٨
٠.٠٩٥	٠.١٥٩	٠.٠٠٠	٠.٣٨٠		١٩
٠.٠٠٠	٠.٣٩٨	٠.٠٠٠	٠.٥٤٧		٢٠
٠.٠٠٠	٠.٣٦١	٠.٠٠٠	٠.٣٥٥		٢١
٠.٠٠٠	٠.٥٧٨	٠.٠٠٠	٠.٥٣٨		٢٢
٠.٠٠٠	٠.٤٣٣	٠.٠٠٠	٠.٤٥٧		٢٣

وتم التوصل الى الاتساق الداخلي لبعد المهام من التوازن التنظيمي من خلال ارتباط الفقرة بالمحور فضلا عن ارتباط الفقرة بالكلية اذ تراوحت قيم ارتباط الفقرات بالمحور ما بين (٠.٧٥١ - ٠.٩١١) ، كما تراوحت قيم الارتباط بالمجموع الكلي للمهام ما بين (٠.٧٥١ - ٠.٤١٧) وبقية دلالة اصغر من (٠.٠٥) ، باستثناء الفقرة التي تحمل التسلسل (١) من بعد المهام اذ بلغت قيمة ارتباطها بالمجموع الكلي للمحور (٠.٠٤٣) وبقية دلالة (٠.٦٥٣) وبلغت قيمة ارتباطها بالكلية (٠.٢٥٠) وبقية دلالة (٠.٠٠٠٨) .
الجدول رقم (٢)

يبين الاتساق الداخلي لبعد المهام لاستبيان التوازن التنظيمي

ت	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
١	٠.٠٤٣	٠.٦٥٣	٠.٢٥٠	٠.٠٠٨
٢	٠.٥٣٨	٠.٠٠٠	٠.٤٣٥	٠.٠٠٠
٣	٠.٥٩١	٠.٠٠٠	٠.٤٤٢	٠.٠٠٠
٤	٠.٧٣٣	٠.٠٠٠	٠.٥٩٨	٠.٠٠٠
٥	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠	٠.٧٥١	٠.٠٠٤
٦	٠.٨٩٥	٠.٠٠٠	٠.٧٨٣	٠.٠٠٠
٧	٠.٦٢٥	٠.٠٠٠	٠.٤١٧	٠.٠٠٠
٨	٠.٩٠٥	٠.٠٠٠	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠
٩	٠.٧٠٨	٠.٠٠٠	٠.٥٧٠	٠.٠٠٠

ت	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
١٠	٠.٩٠٢	٠.٠٠٠	٠.٦٦٤	٠.٠٠٠
١١	٠.٩١١	٠.٠٠٠	٠.٦٨٥	٠.٠٠٠
١٢	٠.٩١	٠.٠٠٠	٠.٦٦٢	٠.٠٠٠
١٣	٠.٨٣٠	٠.٠٠٠	٠.٦٢٨	٠.٠٠٠
١٤	٠.٧٥٧	٠.٠٠٠	٠.٦٥٢	٠.٠٠٠
١٥	٠.٦٥٥	٠.٠٠٠	٠.٦٠٢	٠.٠٠٠
١٦	٠.٩٠٥	٠.٠٠٠	٠.٦٤٦	٠.٠٠٠
١٧	٠.٨٥٤	٠.٠٠٠	٠.٥٩٢	٠.٠٠٠
١٨	٠.٨٣٩	٠.٠٠٠	٠.٦٣٧	٠.٠٠٠
١٩	٠.٨٤٩	٠.٠٠٠	٠.٦٢٣	٠.٠٠٠
٢٠	٠.٥٥٧	٠.٠٠٠	٠.٥٥٧	٠.٠٠٠
٢١	٠.٨٤٥	٠.٠٠٠	٠.٧٢٥	٠.٠٠٠
٢٢	٠.٨٧٠	٠.٠٠٠	٠.٧٣٩	٠.٠٠٠
٢٣	٠.٦٦٧	٠.٠٠٠	٠.٥٢٥	٠.٠٠٠
٢٤	٠.٧٢١	٠.٠٠٠	٠.٥٢٥	٠.٠٠٠
٢٥	٠.٧٧٠	٠.٠٠٠	٠.٥٢٥	٠.٠٠٠
٢٦	٠.٨٥٣	٠.٠٠٠	٠.٦٢٥	٠.٠٠٠

٣-٣-١-٤ ثبات الاستبيان

تم استخدام التجزئة النصفية اذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار للصمت التنظيمي (٠.٦٧٩) ولكي نحصل على معامل ثبات المقياس ككل تم استخدام معادلة جتمان إذ بلغ الثبات الكلي (٠.٨٠٦) وباستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ الثبات (٠.٨٠٩)، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا للصمت التنظيمي (٠.٩٢٠)

٣-٣-١-٥ التطبيق النهائي للاستبيان

بعد استقرار الاستبيان على (٤٤) فقرة (١٩) منها للحوافز و (٢٥) للمهام تم تطبيقه على عينة البحث البالغة (١١١) بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن الاستبيان استرشادا بالملاحظات الواردة في التطبيق الاستطلاعي الاولي للاستبيان الذي أجري في المدة ما بين

(٢٠١٩/٥/١٤) الى (٢٠٢٠/٢/٢٠).

٣-٣-١-٦ وصف استبيان التوازن التنظيمي بصيغته النهائية

اشتمل استبيان التوازن التنظيمي بصيغته النهائية على (٤٤) فقرة موزعة على بعدين بواقع (١٩) فقرة للحوافز و (٢٥) فقرة للمهام وتتم الاستجابة على الاستبيان على وفق تدرج

خماسي للاستجابة (اتفق تماماً- اتفق- اتفق الى حد ما- لا اتفق- لا اتفق تماماً) وتحسب الدرجة من (٥ - ١) تنازلياً على مفتاح الاجابة بحيث تمثل الدرجة العليا للإجابة عدد الفقرات مضرباً في (٥) والدرجة الدنيا تحتسب عن طريق ضرب عدد الفقرات في (١).

٣ - ٤ الوسائل الاحصائية

الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار (T) لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفل ، معادلة جتمان، معادلة سبيرمان براون والتكرار والنسبة المئوية .

٤- عرض النتائج ومناقشتها

٤-١ عدم وجود توازن تنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي .

الجدول (٣)

يبين متغيرات ابعاد التوازن التنظيمي والوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت)

المتغيرات	الوسط	الانحراف	(ت) المحتسبة	الدلالة
الحوافز	٢.٩٩٨	٠.٦٠١	١٣.١٨١	٠.٠٠٠٠
المهام	٤.٠٣١	٠.٥٦٦		

من الجدول (١) يتبين ان الوسط الحسابي للحوافز بلغ (٢.٩٩٨) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠١) فيما بلغ الوسط الحسابي للمهام (٤.٠٣١) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦٦) وعند اجراء اختبار (ت) بين الاوساط بلغت قيمتها (١٣.١٨١) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) وهو اقل من (٠.٠٥)، وتعد هذه النتيجة سلبية وفقاً للأدبيات النظرية المتعلقة بالتوازن التنظيمي واهميته بالنسبة لنمو وتقدم ونجاح المنظمات وصحتها التنظيمية وهذه النتيجة تتفق مع ما يشير اليه (Nickols,2013) ان هناك تأثير عميق على اداء الموظف يتمثل بالعلاقة ما بين الموظف والمنظمة على وجه الخصوص وهي المهام التي يقدمها الموظف للمنظمة مقابل الحوافز التي يتلقاها من المنظمة،(Nickols,2013,1) وتتفق ايضا مع دراسة (Gallani, 2017) ان الحوافز المادية تسهم في تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الاداء (Gallani, 2017, 1).

الجدول (٢)

يبين استجابات العينة في بعد الحوافز المادية

ت	الفقرات/ الحوافز المادية	الاستبيان	لا اتفق تماماً					الاستبيان	الفقرات/ الحوافز المادية
			١	٢	٣	٤	٥		
١	يكفي راتبي الشهري لتلبية متطلباتي	التكرار	١٥	٢٨	٣٦	٢٨	٤	١.٠٧٧	٢.٨٠٢
		النسبة%	١٣.٥	٢٥.٢	٣٢.٤	٢٥.٢	٣.٦		
٢	يحفزني راتبي	التكرار	٨	٢٤	٣٢	٣٥	١٢	١.١١١	٣.١٧١

ما			١٠.٨	٣١.٥	٢٨.٨	٢١.٦	٧.٢	النسبة %	إلقاء مهامي على اكمل وجه
لا اتفق	١.٠٤٣	٢.٥٠٥	٣	١٦	١٦	٣٨	٣٨	التكرار	٣ ان راتبتي الذي أتقاضاه يناسب الظروف المعيشية التي اعيش فيها
			٢.٧	١٤.٤	١٤.٤	٣٤.٢	٣٤.٢	النسبة %	
لا اتفق	١.١٣٥	٢.١٧١	٣	١٦	١٦	٣٨	٣٨	التكرار	٤ أنقاضي مكافأة مالية عند تكليفي بمهام اضافية في قسم الاشراف
			٢.٧	١٤.٤	١٤.٤	٣٤.٢	٣٤.٢	النسبة %	
لا اتفق	١.٠١٧	٢.٤٨٦	٢	١٨	٣١	٤١	١٩	التكرار	٥ تعد اجور النقل التي اتقاضها لقوائم الايفاد الشهري مناسبة
			١.٨	١٦.٢	٢٧.٩	٣٦.٩	١٧.١	النسبة %	
لا اتفق	١.٢٨١	٢.٣٩٦	١٠	١٥	١٦	٣٨	٣٢	التكرار	٦ يمنحني قسم الاشراف اجور اضافية عند قيامي بمهام اضافية
			٩.٠	١٣.٥	١٤.٤	٣٤.٢	٢٨.٨	النسبة %	
لا اتفق	١.٠١٣	٢.٤١٤	٢	١١	٤٤	٢٨	٢٦	التكرار	٧ اجور المحاضرات في الاعداد والتدريب مناسبة
			١.٨	٩.٩	٣٩.٦	٢٥.٢	٢٣.٤	النسبة %	
لا اتفق	١.٠٧٧	٢.٥٤١	٦	١١	٤١	٣٢	٢١	التكرار	٨ انسا راض عن المخصصات الموجودة مع راتبتي
			٥.٤	٩.٩	٣٦.٩	٢٨.٨	١٨.٩	النسبة %	

يتضح من الجدول (٢) التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية ، حيث اقترب الوسط الحسابي ما بين (٢.١٧١ - ٣.١٧١) وهو وسط حسابي منخفض يقع ما بين استجابتي (لا أتفق - أتفق الى حد ما)، حيث اتفق المشرفون على ان الحوافز المقدمة لهم قليلة وغير مرضية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحلايبي ، ٢٠١٣ ، ١٣)، وهذه النتيجة تدل على أن المشرفون غير راضون على الحوافز المادية المقدمة لهم ، وفي هذا الصدد تشير (عطايا ، ٢٠١٦) "من المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل زاد المشرف إنتاجه وجهده وخبرته، وفي المقابل لأبد من إعطاء المشرف استحقاقاته من الحوافز المتمثلة بالأجور والرواتب والترقية و الحوافز المعنوية" (عطايا ، ٢٠١٦ ، ١٣٣).

في هذا الصدد يشير (أبو علان ، ٢٠١٦) أن الاجور أو الراتب يفترض أن يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القادرة على الوفاء بمتطلبات الحياة (أبو علان ، ٢٠١٦ ، ١٥) كما أشار (Rowden, Conine, Jr, 2005) إلى ذلك إن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الأحوال الراهنة عن العمل، حيث إنه بالمال تشبع ضرورات الحياة من مأكلا ومسكن، وهو ضروري للصحة والتعليم، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي وقد

أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية، ما لم تساعدنا أنواع أخرى من الحوافز.

(Rowden, Conine, Jr , 2005, 216)

• الحوافز المعنوية

الجدول (٣)

يبين تكرار استجابات افراد عينة البحث والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف

المعياري ونتيجة الاستجابة على بعد الحوافز المعنوية

نتيجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما	المقياس	الفقرات/ الحوافز المعنوية	ت
			٥	٤	٣	٢	١	البدائل		
اتفق	١.٠٨٤	٣.٤٤١	١٦	٤٥	٢٩	١٤	٧	التكرار	يراعي مديري أهمية ما أقوم به من مهام اضافية	١
			١٤.٤	٤٠.٥	٢٦.١	١٢.٦	٦.٣	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٧١	٣.٠٨١	١٠	٣١	٣٥	٢٨	٧	التكرار	يشركني مديري في صنع القرارات المتعلقة بمشكلات العمل	٢
			٩.٠	٢٧.٩	٣١.٥	٢٥.٢	٦.٣	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٣٣	٣.٢٢٥	١٠	٤٠	٣٠	٢٧	٤	التكرار	يتيح لي مديري اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه .	٣
			٩.٠	٣٦.٠	٢٧.٠	٢٤.٣	٣.٦	النسبة%		
اتفق	١.١٤١	٤.٠٩٠	٥٦	٢٦	١٦	٩	٤	التكرار	أحصل على احترام وتقدير زملائي المشرفين في العمل عندما أؤدي واجبا بإخلاص	٤
			٥٠.٥	٢٣.٤	١٤.٤	٨.١	٣.٦	النسبة%		
الى حد ما	١.٣٦٣	٢.٨٧٤	١٦	٢٣	٢٨	١٩	٢٥	التكرار	تتاح فرص متكافئة للمشرفين لحضور الدورات التطويرية.	٥
			١٤.٤	٢٠.٧	٢٥.٢	١٧.١	٢٢.٥	النسبة%		
اتفق	١.٣٣٨	٣.٤١٤	٣٠	٢٩	٢١	١٩	١٢	التكرار	تلقيت تدريباً كافياً قبل أن أتولى مهامى للعمل في قسم الإشراف .	٦
			٢٧.٠	٢٦.١	١٨.٩	١٧.١	١٠.٨	النسبة%		
الى حد ما	١.١٤٩	٢.٧٠٣	٥	٢٥	٣٤	٢٦	٢١	التكرار	تستمر ترقيتي كلما كنت كفواً في أداء مهامى .	٧
			٤.٥	٢٢.٥	٣٠.٦	٢٣.٤	١٨.٩	النسبة%		
الى حد ما	١.٠٤٩	٢.٩١٠	٩	٢٠	٤٣	٣٠	٩	التكرار	في قسم الإشراف كل من يقوم بإداء متميز يكافئ.	٨
			٨.١	١٨.٠	٣٨.٧	٢٧.٠	٨.١	النسبة%		
اتفق	١.٠٣٠	٣.٨٩٢	٣٦	٤١	٢٣	٨	٣	التكرار	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع المشرفين .	٩
			٣٢.٤	٣٦.٩	٢٠.٧	٧.٢	٢.٧	النسبة%		

نتيجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	الفقرات/ الحوافز المعنوية	ت
			٥	٤	٣	٢	١	البدائل		
اتفق	٠.٩٥٨	٣.٥٨٦	٢١	٣٨	٣٨	١٣	١	التكرار	اعتقد ان الحوافز المعنوية هي الأكثر فعالية .	١٠
			١٨.٩	٣٤.٢	٣٤.٢	١١.٧	٩.	النسبة%		
الى حد ما	٠.٨٦٨	٣.٢٥٢	٨	٣٣	٥١	١٧	٢	التكرار	تُتاح الفرص للأداء المتميز و الأبداع .	١١
			٧.٢	٢٩.٧	٤٥.٩	١٥.٣	١.٨	النسبة%		

يتبين من الجدول (٣) ان الاوساط الحسابية تقاربت الوسط ما بين (٢.٧٠٣ - ٤.٠٩٠) وهو وسط حسابي متوسط يقع بين استجابة (أتفق الى حد ما - أتفق) وهذا يعني ان افراد العينة البعض منهم مقتنعين بالحوافز المعنوية والبعض الاخر مقتنعين بدرجة متوسطة بالحوافز، فبالنسبة لنتيجة (اتفق) فنجد ان الفقرات (٤، ١، ٦، ٩، ١٠) تتجه نحو التقدير والاحترام المتبادل بين المدير والزملاء المشرفون وبين المشرفون أنفسهم وهذا يدل على فاعلية الاسلوب الاداري في التقليل من السلوك غير المرغوب والتشجيع على السلوك المرغوب فيه وهذا ما يؤكد (غنية ووردة ، ٢٠١١) في أن الاعتراف بقيمة ما ينجزه المشرف من قبل المدير والزملاء وإشباع حاجاته من التقدير والاحترام كل ذلك يشجعه ويحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والتقدم والنمو المهني (غنية ووردة ، ٢٠١١ ، ٤١)، وتتفق نتائج الجدول مع دراسة (الطائي ، ٢٠١٠) وحصول عبارة (تستخدم منظمتنا المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه كأسلوب من أساليب التحفيز) على مستوى منخفض سببه أن المدير والقائمين على إدارة المنتديات هم موظفون ويشعرون بالأمان الوظيفي ، لذلك فهم ينفردون في اتخاذ القرار دون مشاركة المحاضرين أو المدربين الذين لا يشكلون لهم تهديداً مباشراً كما في نظام الانتخابات ، فإنهم من خلال قوتهم المستمدة من الوظيفة لا يعطون الحرية للسلطة التنفيذية في اتخاذ القرارات (الطائي ، ٢٠١٠ ، ٦٩).

وهذا ما يؤكد (الشريم ، ٢٠١٧) ان الحوافز المعنوية لا تقل اهمية عن الحوافز المادية ويمكن ان تكون الحوافز المعنوية ايجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى المشرفين مثل الاجازات الوظيفية المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية والعلوة والترفيح والاعلان في لوحة الشرف والتقديم للدراسات العليا وحضور المؤتمرات والندوات وألقاء محاضرات تدريبية وتطويرية للمعلمين والمدرسين.

(الشريم ، ٢٠١٧ ، ١٢٦)

• المهام والواجبات

الجدول (٤)

يبين تكرار استجابات افراد عينة البحث والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف

المعياري ونتيجة الاستجابة على بعد المهام والواجبات

ت	المقياس	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	البدائل
										١
١	التكرار	٢	١٠	٣٣	٤١	٢٥	٣.٦٩٤	٠.٩٨٠	اتفق	
	النسبة %	١.٨	٩.٠	٢٩.٧	٣٦.٩	٢٢.٥				
٢	التكرار	٣	١٣	٢٨	٤٧	٢٠	٣.٦١٣	١.٠٠٢	اتفق	
	النسبة %	٢.٧	١١.٧	٢٥.٢	٤٢.٣	١٨.٠				
٣	التكرار	١	١	٢١	٤٨	٤٠	٤.١٢٦	٠.٨١٠	اتفق	
	النسبة %	٠.٩	٠.٩	١٨.٩	٤٣.٢	٣٦.٠				
٤	التكرار	١	٥	١٥	٣٥	٥٥	٤.٢٤٣	٠.٩١٧	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٤.٥	١٣.٥	٣١.٥	٤٩.٥				
٥	التكرار	١	١	١٥	٤٧	٤٧	٤.٢٤٣	٠.٧٨٩	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٠.٩	١٣.٥	٤٢.٣	٤٢.٣				
٦	التكرار	٢	٥	١٩	٣٠	٥٥	٤.١٨٠	٠.٩٩٣	اتفق	
	النسبة %	١.٨	٤.٥	١٧.١	٢٧.٠	٤٩.٥				
٧	التكرار	١	٤	١٨	٣٠	٥٨	٤.٢٦١	٠.٩٢٢	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٣.٦	١٦.٢	٢٧.٠	٥٢.٣				
٨	التكرار	١	١	١٣	٣٠	٦٦	٤.٤٣٢	٠.٨٠٥	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٠.٩	١١.٧	٢٧.٠	٥٩.٥				
٩	التكرار	٢	٠	٢٧	٣٠	٥١	٤.١٤٤	٠.٩٤٢	اتفق	
	النسبة %	١.٨	٠	١٤.٤	٢٩.٧	٥٥.٠				
١٠	التكرار	١	٠	١٦	٣٣	٦١	٤.٣٧٨	٠.٧٩٨	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٠	١٤.٤	٢٩.٧	٥٥.٠				
١١	التكرار	٠	٢	٢١	٣٩	٤٩	٤.١٩٨	٠.٨٧٢	اتفق	
	النسبة %	٠	١.٨	١٨.٩	٣٥.١	٤٤.١				
١٢	التكرار	١	٠	١٧	٤١	٥٢	٤.٢٨٨	٠.٧٩١	اتفق تماما	
	النسبة %	٠.٩	٠	١٥.٣	٣٦.٩	٤٦.٨				
١٣	التكرار	١	٤	٣٤	٣٧	٣٥	٣.٩١٠	٠.٩٢٠	اتفق	
	النسبة %	٠.٩	٣.٦	٣٠.٦	٣٣.٣	٣١.٥				
١٤	التكرار	٤	٨	٣٥	٣١	٣٣	٣.٧٣٠	١.٠٧٨	اتفق	
	النسبة %	٣.٦	٧.٢	٣١.٥	٢٧.٩	٢٩.٧				
١٥	التكرار	١	٦	٣٥	٣١	٣٨	٣.٨٩٢	٠.٩٧٦	اتفق	

ت	المقياس البديل	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة		
										١	٢
	النسبة %	٠.٩	٥.٤	٣١.٥	٢٧.٩	٣٤.٢					
١٦	التكرار	٢	١	٢٧	٣٣	٤٨	٤.١١٧	٠.٩٣٢	اتفق		
	النسبة %	١.٨	٠.٩	٢٤.٣	٢٩.٧	٤٣.٢					
١٧	التكرار	١	٣	٢٧	٣٨	٤٢	٤.٠٥٤	٠.٩٠٣	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	٢.٧	٢٤.٣	٣٤.٢	٣٧.٨					
١٨	التكرار	١	٥	٢٦	٤١	٣٨	٣.٩٩١	٠.٩١٩	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	٤.٥	٢٣.٤	٣٦.٩	٣٤.٢					
١٩	التكرار	١	٢	٢٦	٣١	٥١	٤.١٦٢	٠.٩١٠	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	١.٨	٢٣.٤	٢٧.٩	٤٥.٩					
٢٠	التكرار	٢	٩	٣٤	٢٨	٣٨	٣.٨٢٠	١.٠٥٥	اتفق		
	النسبة %	١.٨	٨.١	٣٠.٦	٢٥.٢	٣٤.٢					
٢١	التكرار	٢	٢	٢٥	٣٩	٤٣	٤.٠٧٢	٠.٩٢٢	اتفق		
	النسبة %	١.٨	١.٨	٢٢.٥	٣٥.١	٣٨.٧					
٢٢	التكرار	١	١	٣٠	٣٧	٤٢	٤.٠٦٣	٠.٨٧٧	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	٠.٩	٢٧.٠	٣٣.٣	٣٧.٨					
٢٣	التكرار	٧	٤	٣٩	٣٥	٢٦	٣.٦٢٢	١.٠٧٩	اتفق		
	النسبة %	٦.٣	٣.٦	٣٥.١	٣١.٥	٢٣.٤					
٢٤	التكرار	١	١١	٣٤	٣٩	٢٦	٣.٧٠٣	٠.٩٦٩	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	٩.٩	٣٠.٦	٣٥.١	٢٣.٤					
٢٥	التكرار	١	٣	٣٩	٣٨	٣٠	٣.٨٣٨	٠.٨٩٠	اتفق		
	النسبة %	٠.٩	٢.٧	٣٥.١	٣٤.٢	٢٧.٠					

يتضح من الجدول (٤) التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على بعد المهام والواجبات ، حيث اقترب الوسط الحسابي ما بين (٣.٦١٣ - ٤.٤٣٢) وهو وسط حسابي عالٍ وهذا يدل على ان افراد العينة متفقون على ان المهام المكلفين بها كثيرة ومتنوعة، وهذا ما أكدته (آل مكي، ٢٠١١) ان الاشراف التربوي لم يقتصر في مفهومه الحديث على محور تعليمي احادي الجانب، بل أصبح للإشراف التربوي مهام ومجالات كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد بجميع جوانبه وعناصره.

(آل مكي ، ٢٠١١ ، ٢)

وتتفق هذه النتائج مع (الفاعوري، ١٩٩٠) إلى أن حجم العمل الزائد الذي يتضمن التخطيط وحضور اللقاءات والاجتماعات تنتج عنه ضغوط عمل وخاصة عندما لا يكفي الوقت لإنجاز هذه المهام.

(الفاعوري، ١٩٩٠، ١١)

٤ - الاستنتاجات والتوصيات

٤ - ١ الاستنتاجات

٤. ضعف التوازن التنظيمي وفقا لأبعاده الحوافز والمهام في مديرية الاشراف التربوي في العراق.

٥. قلة الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الاشراف التربوي في العراق.

٦. ارتفاع حجم المهام التي يكلف بها المشرفون التربويون.

٤ - ٢ التوصيات

١. اهتمام وزارة التربية العراقية بالحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع مهام وعمل المشرفين التربويين والاختصاص.

٢. زيادة عدد المشرفين التربويين والاختصاص وتوزيع المهام عليهم مما يقلل حجم العمل.

٣. التشجيع على تحقيق التوازن التنظيمي الامر الذي يعكس الشفافية والديمقراطية في ادارة القسم.

المصادر

١. ابو علان، خالد علي، (٢٠١٦): أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج ادارة الاعمال.

٢. آل مكي، عواطف بنت ابراهيم بنت علي، (٢٠١١): المشكلات الادارية في مكاتب الاشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والعلوم الانسانية.

٣. الدليمي، انتصار عباس حمادي و المدو، الاء عبد الكريم (٢٠١٢): اثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، بحث ميداني في دوائر مختارة من وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٤)، العدد، (٤).

٤. الجنابي ، فرمان قحط رحيمة ، والجنابي ، رعد خلف عطية ، ٢٠١٨ : الاشراف التربوي / الاختصاصي الاداري بين الواقع والمأمول، الطبعة الاولى ، بغداد.
٥. الشريم، احمد علي، (٢٠١٧) : أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٦)، العدد (٦)، حزيران ٢٠١٧.
٦. الطائي، احمد إدريس محمد خضر، (٢٠١٠) : الفاعلية التنظيمية للمنظمات الرياضية في محافظة نينوى وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية لهيئاتها الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية.
٧. عطايا ، نهى، (٢٠١٥ ، ٢٠١٦) : الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والاداء المهني (دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق)، الجمهورية العربية السورية ، جامعة دمشق.
٨. غنية ، بن سعيد و وردة ، غسيل : (٢٠١٠ ، ٢٠١١) تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جمهورية الجزائر.
٩. الفاعوري، فايزة (١٩٩٠) : الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
١٠. الفرهود، صالح يوسف فهاد، (٢٠١٧) : درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس البحرين، المجلد/ العدد، ٥٦٤، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر -مجلة دولية محكمة-٤٦٥٢-١١١٢ .Issn
١١. القاسم ، بديع محمود مبارك، والزبيدي ،محمود عبد الكريم جاسم، (٢٠٠٩) : الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والافاق ، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، خبراء مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق.

12.Fayol, henri, (1916/1956): "administration, industrielle et générale".

Extrait du bulletin de la société de l'industrie minérale, 3e livraison de 1916. Quarantième mille. Paris: dunod, 1956.

13. Gabor, andrea,& mahoney joseph t.,(2010)" chester barnard and the systems approach to nurturing organizations ".

14. Gallani, Susanna, (2017): incentives, peer pressure, and behavior persistence, Harvard Business School, Accounting and Management Unit.
15. Luddy, Nezamm, (2005), job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape, mini-thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commerce in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
16. Macleod David and Clarke, Nita, (2009): Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement, Crown, UK.
17. Mano, Osamu, (1994), the differences between Barnard's and Simon's concepts of organization equilibrium, Econ. J. of Hokkaido Univ., vol.23 pp.13.
18. Mintzberg, Henry, (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
19. Morgan, Gareth, (1986): Images of Organization. Saga Publications.
20. Nickols, Fred, (2013): Employee Contributions-Inducements Relationship.
21. Rowden, Robert W.; Conine Jr., Clyde T. (2005). The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks. Journal of Workplace Learning. Vol. 17. No. 4. Pp. 215-230.
22. Simon, Herbert A. (1994): Administrative Behavior - How Organizations Can Be Understood in Terms of Decision Processes. Computer Science, Roskilde University, Spring 1994. Jesper, Simonsen.
23. Takatsu, Shinzo, (1984) "Organizational Equilibrium under Uncertainty", Kybernetes, vol. 13 issue: 2, pp.87-92,

24.Volberda, henk w. (1992): organizational flexibility: change and preservation: a flexibility audit and redesign method. Groningen: wolters-noordhoff.

الملحق رقم (١)

أسماء السادة الخبراء والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة

العامة

الاختصاص	الجامعة	الكلية	الاسم	اللقب	ت
الادارة والاقتصاد	دبي	الكلية الامريكية الامارات	طارق شريف يونس	د . ا	١
ادارة الاعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	اكرم احمد الطويل	أ . د	٢
ادارة وتنظيم التربية الرياضية	الموصل	كلية التربية الاساسية	وليد خالد همام	د . ا	٣
ادارة الاعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	ميسر ابراهيم احمد الجبوري	أ . د	٤
ادارة وتنظيم التربية الرياضية	الموصل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	رياض احمد اسماعيل	د . ا	٥
التقنية الشمالية	الموصل	الجامعة التقنية الشمالية	محمد عبد الوهاب العزاوي	د . ا	٦
ادارة استراتيجية	الموصل	الادارة والاقتصاد	معن وعد الله المعاضيدي	د . ا	٧
اقتصاد صناعي	الموصل	الادارة والاقتصاد	انمار امين البروراي	د . ا	٨
الادارة الصناعية	الموصل	الادارة والاقتصاد	ثائر احمد سعدون السمان	د . ا	٩
ادارة الاعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	رعد عدنان رؤوف	أ . م . د	١٠
ادارة الاعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	عادل ذاكر النعمة	أ . م . د	١١
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	نجلة يونس محمد ال مراد	د . ا . م	١٢
الادارة الصناعية	الموصل	الادارة والاقتصاد	علاء احمد حسن	د . ا . م	١٣
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	علاء عبد السلام يحيى	د . ا . م	١٤
ادارة وتنظيم التربية الرياضية	الموصل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	خالد محمود عزيز	د . ا . م	١٥
ادارة منظمة وسلوك تنظيمي	الموصل	الادارة والاقتصاد	رعد عدنان رؤوف	د . ا . م	١٦
ادارة وتنظيم التربية الرياضية	الموصل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	محمد ذاكر سالم عبد الله	د . ا . م	١٧
الادارة الرياضية	بغداد	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح وهاب شاكر	د . ا . م	١٨
القياس والتقويم	الموصل	التربية الاساسية	أحمد مؤيد حسين	د . ا . م	١٩
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	ليلى جار الله خليل	د . ا . م	٢٠
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	ايمان بشير محمد ابو رين	د . ا . م	٢١
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	عامر اسماعيل حديد	د . ا . م	٢٢
الادارة الصناعية	الموصل	الادارة والاقتصاد	الاء حسيب عبد الهادي	د . ا . م	٢٣
ادارة الموارد البشرية	الموصل	الادارة والاقتصاد	ميسون عبد الله	د . ا . م	٢٤
الادارة الرياضية	ديالى	التربية البدنية وعلوم الرياضة	عثمان محمود شحاذة	د . ا . م	٢٥
ادارة منظمة وسلوك تنظيمي	الموصل	الادارة والاقتصاد	صفاء ادريس عيودي	د . م	٢٦
ادارة منظمة وسلوك تنظيمي	الموصل	الادارة والاقتصاد	حسان ثابت الخشاب	د . م	٢٧

ادارة وتنظيم التربية الرياضية	الموصل	كلية التربية الاساسية	احمد رعد ابراهيم	م . د	.٢٨
ادارة منظمة وسلوك تنظيمي	الموصل	الادارة والاقتصاد	رعد محمد يحيى	م . د	.٢٩
الادارة الصناعية	الموصل	الادارة والاقتصاد	أسيل زهير رشيد التكا	م . د	.٣٠
ادارة اعمال	الموصل	الادارة والاقتصاد	منال عبد الجبار ابراهيم	م . د	.٣١