



ISSN: 1817-6798 (Print)  
Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: [www.jtuh.org/](http://www.jtuh.org/)



Laila Hussein Mohammed Daif

Rana Zuhair Fadel Muhammad  
Albayaa

College of Education for Human Sciences,  
Tikrit University

\* Corresponding author: E-mail :  
[lolo@gmail.com](mailto:lolo@gmail.com) • ٠٧٨٢٤٧٢٥٢٤٨

**Keywords:**

Organizational merit  
middle school principals  
government study

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 1 Mar 2025  
Received in revised form 25 Mar 2025  
Accepted 2 Mar 2025  
Final Proofreading 30 Oct 2025  
Available online 31 Oct 2025

E-mail [t-jtuh@tu.edu.iq](mailto:t-jtuh@tu.edu.iq)

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Journal of Tikrit University for Humanities

**Organizational Competence,  
Middle School Principals**

**A B S T R A C T**

The current research aims to identify the organizational competence among middle school principals. It also seeks to identify the statistically significant differences in organizational competence among principals based on gender (female, male). Additionally, it aims to investigate the statistically significant differences in organizational competence among principals based on experience (5-10 years, 11 years and above). To achieve the objectives of the study, the researcher developed a measure for the variable of organizational competence, and the psychometric properties were verified. The measures of content validity and construct validity were calculated, and reliability was assessed using the t-test for a single sample and the t-test for two independent samples, with a statistical significance level of (0.05). The sample of the current study consisted of (200) male and female principals, selected using a stratified random sampling method to include both genders among the middle school principals .

© 2025 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://doi.org/10.25130/jtuh.32.10.2025.12>

**الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعدادية**

ليلي حسين محمد ضيف / جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية  
رنا زهير فاضل محمد البياع / جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية

**الخلاصة:**

يهدف البحث الحالي التعرف على الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعدادية. وايضا التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية في الجدار التنظيمية لدى مدراء المدارس وفقا للجنس (اناث ، ذكور ). وايضا التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية في الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس وفقا

للتخصص ( ٥ - ١٠ سنوات - ١١ فما فوق). ولتحقيق أهداف الدراسة ، قامت الباحثة بأعداد مقياس المتغير الجدارة التنظيمية ، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية وقد تم احتساب الصدق الظاهري وصدق البناء وتم حساب الثبات بطريقة الاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكانت الدلالة الإحصائية ( ٠.٠٥ ) وقد بلغت عينة الدراسة الحالية (٢٠٠) مدير ومديره وقد تم اختيارها على وفق الطريقة العشوائية الطبقية لتضم كلا الجنسين من مدرء المدارس الاعدادية الكلمات المفتاحية/ الجدارة التنظيمية، مدرء المدارس الاعدادية . المدراس الحكومية .

## الفصل الأول التعريف بالبحث

### مشكلة البحث

يشهد العالم عموماً والعالم التربوي على نحو خاص مع دخول الالفية الثالثة، تحديات وضغوط كثيرة نتيجة للتغيرات الديناميكية التي تحدث في بيئة العمل التربوي على صعيد المؤسسات التربوية والتعليمية منها، على نحو خاص الامر الذي زاد من سعي خبراء التربية والتعليم، الى التحري عن كيفية تحقيق الانتقال بعمل المؤسسات التربوية والتعليمية من الانماط التقليدية، الى الانماط المعاصرة في ظل ظروف التطور التكنولوجي، الذي اوجدته الثورة المعلوماتية، إذ فرضت هذه الأخيرة على المنظمات التربوية متطلبات لوظائف جديدة لم تكن معروفة، من قبل هدفها المشاركة في التطوير والابداع في العمل التربوي، في صناعه المعرفة، لتطوير مجال اعمال المنظمة التربوية والتعليمية بما يجلب لها المنفعة، في حل المشاكل، وتحسين الاداء التنظيمي، باعتمادها على مبدأ تقليل العيوب، في بيئة تتميز بالمنافسة التي تقتضي التعليم والتدريب لمواردها البشرية، ان الإشكالية تكمن بأعداد وتكوين الفرق الادارية القيادية ذات الاداء العالي، المتطور، إذ يشكل ضعف المعرفة الرسمية، بالقواعد والاجراءات التنظيمية لإنجاز اعمال المنظمة التربوية، والتي غالباً ما يصعب تطبيقها، او تنفيذها لاسيما في الأنظمة والضوابط الادارية للعمل، التي تتطلب الخبرة والمعرفة الضمنية لمدرء المدارس، اعتماداً على الخبرة الشخصية، والقواعد الاستدلالية، والحدس التي تشكل الرصيد المعرفي للمدرء في المنظمة المدرسية من خلال اساليب ادارة العمل المدرسي، يشير الواقع الفعلي إلى اخفاقات في أداء بعض القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية مما لا يمكنهم من القيام بالمهام والمسئوليات المهنية على المستوى المطلوب لدى مدرء المدارس (عيد ، ٢٠١٢، ص٨)

إذ تشكل الادارة المدرسية المحرك الرئيس في العملية التعليمية، يتطلب من القادة السعي بشكل مستمر الى القيام بجهود مضاعفة استباقية، تمكن المدرء من تحقيق أهدافهم الفردية والتنظيمية، من خلال محاولتهم اعتماد مجموعة اساليب، وبذل جهود استثنائية للحصول على نتائج مثمرة، ويرى معظم الباحثين والخبراء في ميدان علم النفس والتربية، بوجود جملة مقومات شخصية وسمات يتطلب توافرها في الجدارات القيادية أو الادارية للمنظمة التربوية، منها ان يمتلك الاداري القدرة على ادارة المشكلات

الاجتماعية والمعرفية وغيرها، الامر الذي يتطلب حيازتهم على مقومات الذكاء الاجتماعي، لأداء وظيفته بكفاءة (بوزان، ٢٠٠٧:٥).

كما تبين للباحثة من خلال قيامها بدراسة استطلاعية في المدارس الحكومية، ان هناك بعض الجوانب التي تدل على عدم وضوح الفهم لدور الجدارة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي محدودية اهتمام مدرء المدارس بالميزة الريادية، للوصول، الى الاهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

لذا فأن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الاتي: ما طبيعة ممارسة الجدارة التنظيمية من قبل مدرء المدارس الاعدادية، في مدينة ( الاسحاقي ) في محافظة صلاح الدين؟

أهمية البحث:

أثمرت التوجهات الإدارية الحديثة على احداث ثورة تطويرية في بيئة الاداء التنظيمي للمؤسسات التربوية لاسيما في الادارة التربوية، والادارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة الذي يمثل الوحدة الادارية التربوية الاولى التي تتعامل مع المدرس والطالب، والمجتمع المحلي، كي ترتقي برسالة التعليم، التي يكون نجاحها مرهوناً الى حد ما، بمقدرة الادارة وفعاليتها، وكفاءتها في توجيه انتاجية العملية التعليمية، وتحقيق نسبة اداء وظيفي مرتفع على وفق معايير محددة، لتحقيق الاهداف المرجوة منها(ماضي، ٢٠٠٩:٩٤:٩٥). ولعل من أبرز هذه التوجهات هو ما ظهر في السنوات الاخيرة بما يطلق عليه بالجدارة التنظيمية (Organizational Merit). تلك التي ظهرت كمصطلح علمي حديث في الادارة التنظيمية، ويرتبط على نحو مباشر بالثقافة التنظيمية التي اسهمت في تطوير السياق الاداري، وخدمة العملية الادارية برمتها(جمعة، ٢٠٠٩). وقد لقي موضوع الجدارة صداً كبيراً، واهتماماً واسعاً من لدن الباحثين والمهتمين بأدارة الموارد البشرية، نظراً لما تحققة الجدارة من تميز في الاداء، وتمكين الافراد داخل المنظمة بمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات التي تسهم بتحقيق اداء الوظائف المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية (النجار وشعيب، ٢٠٢٠: ٦٠٧). وفي ظل التطورات المستمرة والسريعة للتقنيات الحديثة في ميدان الادارة اصبحت عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة أو اخفاقها، وبذا نالت الجداريات حيزاً رئيساً في المنظمات لاسيما التربوية منها لضمان تحقيق الاداء المتميز، في الادارة التنظيمية على نحو إيجابي ينعكس على اداء واستدامة المنظمة (زين واخرون، ٢٠١٨: ١٥٤).

وحثهم بطرائق مباشرة أو غير مباشرة، من تلك الطرائق غير المباشرة: هو مدى مقدرة المديره وجدارته في التحكم بانطباعات الآخرين عنه ، من خلال تقديمه لذاته بطرائق تعزز من أهليته للقيام بالأدوار القيادية، التي يكلف بها، واللازمة لنجاح منظمته التعليمية، اذ نجد المدير عادة ما يشرع بعدد من الاساليب، رغبة منه في تعزيز امكاناته امام العاملين معه ،

بان ينظروا له انه شخص كفوء ، ومؤهل لديه مهارات خبرات تؤهله لممارسة دوره القيادي الذي يحظى – (شاهين ، ٢٠١٧:٢١٧).

إذ ان لمدير المنظمة التعليمية ، صفة تدل على شخص يقوم بعمل جماعي، وأشخاص يسبغون على منوال رؤيته ، لتحقيق غايات مشتركة ، بحيث تكون المربية لأدارته، وبصيرته، قوة التوجيه والسيطرة في تعزيز مستويات الاداء العالي في العاملين معه ( مقل ، ١٨ ٢٠ : ١٩-٢٠).

مما تقدم تتضح اهمية البحث الحالي من خلال:

الأهمية النظرية والتطبيقية: وهي كما يلي:

- ١- الاسهام في تحقيق اضافة نظرية نحو الجدارة التنظيمية .
- ٢- من خلال هذه الدراسة سيتم بيان وكشف قدرات ومهارات المدراء ليكونوا قادرين على تطوير الاداء الاداري في المؤسسات التعليمية فضلاً عن تمكنهم في جدارة تنظيمية عالية .
- ٣- تدور الدراسات والابحاث في هذا المجال وعلى حد علم الباحثة ولاسيما بيننا المحلية.
- ٤- تسلط الضوء على الجدارة التنظيمية في القطاع التعليمي الحكومي في العراق.
- ٥- تقدم أسسا نظرية وأدوات عملية يمكن استخدامها للباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية لإجراء دراسات أخرى تتناول هذا الموضوع المهم .
- ٦- تسهم في بناء قاعدة معرفية تساهم في تطوير القطاع التعليمي وتعزز من كفاءة وفعالية المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية.
- ٧- تشكل إضافة علمية جديدة وتسهم في إغناء المعرفة حول علاقة الجدارة التنظيمية في السياق التعليمي.

٨- يقدم البحث الحالي ادوات قياس لمتغيرين البحث يمكن استعمالها في دراسات لاحقة مستقبلاً.

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:

- ١- التعرف على الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعدادية.
- ٢- التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية في الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس وفقاً للجنس (إناث، ذكور).
- ٣- التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية في الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس وفقاً لسنوات الخدمة (١-١٠ سنوات- ١١ سنوات فما فوق).

حدود البحث

يقتصر البحث الحالي بمدراء بمدراء المدارس الاعدادية في صلاح الدين للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) كلا الجنسين (ذكور-إناث) وسنوات الخدمة (١-١٠ سنوات - ١١ سنوات فما فوق)

تحديد المصطلحات

أولاً: الجدارة التنظيمية ((Organizational Merit))

عرفها كل من:

١- ماضي (past-2009) :

هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل, وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل (ماضي، ٢٠٠٩:٦٦).

٢- جمعة (Friday, 2009):

هي مجموعة من المهارات التي يجب ان تتوفر لدى المدراء في المؤسسات التربوية، والتي تستدعي تمتع مدير المدرسة بهذا الجدارة المتميزة، التي تعد مفهوماً جوهرياً ومهماً كركيزة من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات التربوية المعنية (جمعة، ٢٠٠٩:٤٧).

لتعريف النظري:

عرفت الباحثه الجدارة التنظيمية بانها: امتلاك المنظمة في اي مجال مالم تمتلكه المنظمات الاخرى العامله في نفس المجال ولا يستطيعون تقليده لدى مدراء المدارس الاعدادية.

وتعرف إجرائياً الجدارة التنظيمية:

بأنها أداء مديري المدارس الإعدادية والتي يمكن قياسها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبين على مقياس الجدارة التنظيمية.

## الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

الإطار النظري

خصائص ومكونات الجدارة التنظيمية

تتصف الجدارة التنظيمية بعدد من الخصائص هي:

١- الدوافع :

تتمثل الدوافع بالأشياء التي تشغل حيزاً من تفكير الفرد ورغبته بالاستمرار في القيام بتصرفات وسلوكيات معينة، إذ تقوم الدوافع بعملية الاختيار بين السلوك وقيادة الفرد في المؤسسة التربوية نحو القيام بتصرفات وأفعال معينة، فمثلاً يضع أصحاب المنجزات الكبيرة والعالية لأنفسهم الأهداف الصعبة التحقيق، ويتحملون المسؤولية الشخصية لتحقيق الانجاز، واعتماداً على التغذية المرتدة (العكسية) يقومون بالتحسين المستمر على العمل المطلوب إنجازه، على اعتبار أن هذه الدوافع صفات أو عوامل جوهريّة

أساسية تتولد بشكل ذاتي وتتبنى بما يفعله العاملون من معلمين وإداريين ومستخدمين في المؤسسات التربوية أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية التي يقومون بأدائها في المؤسسة التربوية التي يعملون بها بشكل فعال ومتميز على المدى البعيد من غير فرض الرقابة أو المتابعة (أندراوس، ٢٠٢٠، ٤١).

أولاً: نظرية الكفاءات الأساسية (Core Competencies Theory) :

ظهرت نظرية الكفاءات الأساسية على يد الباحثين براهادال و هميل (Prahalad & Hamel) في عام ١٩٩٠م، حيث تُركز هذه النظرية على الكفاءات الأساسية التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من التفوق على منافسيها وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، ويوضح (الفاقي، ٢٠٢٣، ٨٦١) أنها تتضمن عدة مفاهيم أساسية وهي:

١- الكفاءات الأساسية: وهي مجموعة من المهارات والمعرفة والقدرات التي تُميز المنظمة عن منافسيها وتعتبر صعبة التقليد.

٢- المزايا التنافسية: تأتي من تطوير واستثمار الكفاءات الأساسية بطريقة تحقق قيمة للعملاء وتمكن المنظمة من التفوق في السوق.

كما أن تطبيق النظرية يتطلب من المؤسسة:

١- تحديد كفاءاتها الأساسية بدقة.

٢- الاستثمار في تطوير هذه الكفاءات.

٣- حماية هذه الكفاءات من التقليد من قبل المنافسين.

٤- استخدام الكفاءات الأساسية لتطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز من مكانتها في السوق.

ثانياً: نظرية الموارد والمقدرات (Resource-Based View) :

تُعتبر نظرية الموارد والمقدرات التي طورها بارني (Barney) في عام ١٩٩١، من النظريات المهمة التي تسلط الضوء على الجدارة التنظيمية من خلال التركيز على الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة ويشير (المناصير، ٢٠٢٠، ٦٢) أن تتضمن عدة مفاهيم أساسية وهي:

١- الموارد الفريدة: تشمل الموارد المادية والمعنوية مثل التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية.

٢- المقدرات التنظيمية: هي القدرات التي تُتيح للمنظمة استخدام مواردها بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية.

التطبيقات العملية :

كما تشمل الأسس التطبيقية العملية لهذه النظرية:

١- تحديد الموارد والمقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة.

٢- تقييم كيفية استخدام هذه الموارد لتحقيق التفوق التنافسي.

٣- تطوير استراتيجيات لحماية الموارد الفريدة واستغلالها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory) :

تركز نظرية الشبكات الاجتماعية على دور العلاقات والتفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها في تحقيق الجدارة التنظيمية، وقد تطورت هذه النظرية بشكل كبير في العقدين الأخيرين، حيث تم تطبيقها في مجالات عدة من بينها إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، حيث أوضح (جمعة، ٢٠١٦، ٥٧) أن هذه النظرية تضم عدة المفاهيم الأساسية وهي:

- ١- الشبكات الاجتماعية: هي العلاقات التي تربط الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية.
- ٢- الموقع في الشبكة: يشير إلى مدى تأثير الفرد أو المجموعة داخل الشبكة.
- ٣- الصلات القوية والضعيفة: الصلات القوية تتسم بتفاعل مستمر وثقة عالية، بينما الصلات الضعيفة تتميز باتصالات غير منتظمة ولكنها تكون مصدرا للمعلومات الجديدة.

#### الدراسات السابقة

أولا: دراسات تناولت الجدارة التنظيمية

- ١-دراسة (المناصير، ٢٠٢٠): عنوان الدراسة (الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين) هدفت لتعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارها بأسلوب الطبقي العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداتان، أحدهما لقياس درجة توافر الجدارة التنظيمية، والثانية لمعرفة مستوى الميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن درجة توافر الجدارة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. وأن مستوى الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بلغت (٠.٨٨) في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية وكانت العلاقة موجبة.(المناصير، ٢٠٢٠)
- ٢-دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠): عنوان الدراسة: ( دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسات العمومية).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الدور الذي تؤديه الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بالجزائر من وجهة نظر عينة من العمال والمسؤولين بالمؤسسات الرياضية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة تم توزيعها على عينة حجمها ٤٠٠ مفردة وكان عدد الاستمارات المسترجعة بعد توزيعها ٣٠٢، بالإضافة إلى أنه تم اعتماد

أسلوب المقابلة مع ٣٦ مديرا ورئيس وحدة، وبعد أن تم استعراض أدبيات البحث والإطار النظري وتحليل ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى وجود الجدارات التنظيمية بالدواوين وإلى أن الإبداع الاداري في هذه المؤسسات محقق مع وجود ارتباط دال إحصائيا وقوي بين الجدارات التنظيمية وأبعاد الإبداع الاداري، مع عدم وجود أساليب دعم وإسناد الإبداع مما يدل على عدم تحقيق هذا الأخير، وعدم وجود اختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية حول دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الاداري، ما عدا وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية حولها تعزى للجنس، وبناء على الاستنتاجات تم تقديم توصيات أساسها إجراء تقييم حديث لاحتياجات المرافق الرياضية للجدارات التنظيمية وإعدادا لإستراتيجية المرتبطة بها بإدراج الإبداع الاداري ضمن أهدافها.

### الفصل الثالث منهج البحث وإجراءاته

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المراحل الاعدادية في تربية صلاح الدين للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) وقد بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث (٧٧٨) مديرا. اذ بلغ عدد المدراء الذكور (٥٥٣) وبلغ عدد مدراء الاناث (٢٢٥).

. وتوزعت أعداد المدراء المجتمع البحث على (٧٧٨) مدرسة ، منها (٥٥٣) مدارس للذكور و (٢٢٥) مدارس للبنات إذ بلغ عدد مدراء المدارس من الذكور بحسب سنوات الخدمة من ١-١٠ سنة (١٨٦) مديراً ومن الإناث (١١٠) مديرة ، في حين بلغ عدد مدراء المدارس من الذكور بحسب سنوات الخدمة من ١١ سنوات فما فوق (٢٩٢) مديراً ومن الإناث (١٩٠) مديرة .

#### ثالثاً: عينة البحث:

ويقصد بالعينة مجموعة من الأفراد تمثل جزء من المجتمع الأصلي ويتم تعيينها من المجتمع الأصلي على وفق طريقة منهجية علمية مناسبة ( المحمودي ، ١٦:٢٠١٩ ) ، ولان المجتمع ينقسم إلى ( ذكور وإناث ) ، حيث لكل منها خصائص وسمات مختلفة عن الأخرى ، ومن الصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث : لذا قامت الباحثة باختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بطريقة العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتناسب. ويشير ( البدري ونجم ، (٢٠١٤) إلى إن العينة العشوائية الطبقية تؤخذ من مجتمع غير متجانس ، ويقصد به إنه متكون من عدة طبقات تتصف كل طبقة ببعض الخواص التي تختلف عن الطبقة الأخرى ( البدري ونجم ، (٨١:٢٠١٤).

بعد أن تم تحديد مجتمع البحث الحالي ، سحبت عينة عشوائية من مدراء المدارس الاعدادية ، بلغت (٢٠٠) مديرا ومديرة وتوزع أفراد العينة على (٤) اقسام اختيرت بشكل عشوائي، وبواقع (١٠٠) مدير و

(١٠٠) مديرة، تم اختيارهم من مدرء المدارس الثانوية وفق متغير الجنس كما في ملحق (١٢)، ويمثل هذا الحجم نسبة (١٧%) من مجتمع البحث الحالي ، ومتغير الجنس وسنوات الخدمة.

أدوات البحث:

الغرض تحقيق أهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثة على أداة لقياس الجدارة التنظيمية. الاداة الاولى: مقياس الجدارة التنظيمية.

اولاً: مقياس الجدارة التنظيمية;

بعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني، قامت الباحثة ببناء مقياس الجدارة التنظيمية بعد تعريفها للجدارة التنظيمية ( بأنها امتلاك المنظمة في اي مجال كان ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى العاملة بنفس المجال ولا يستطيعون تقليده لدى مدرء المدارس الاعدادية) لذلك بنت الباحثة مقياس الجدارة التنظيمية على وفق الخطوات الآتية:

١-تحديد مفهوم ابعاد الجدارة التنظيمية:

تكون مقياس الجدارة التنظيمية من ستة ابعاد هي:

أ- الدوافع: هي الأشياء الداخلية التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما دون غيره، وتقوم الدوافع باختيار السلوك الأنسب للحالة وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة مثال: (دائماً ما يقوم أصحاب دوافع الانجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لا لمجازها)، كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة، والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

\* وتم تعريف الدوافع بكونها: "قوى محركة تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها.

\* كما أن الدوافع هي: عوامل داخلية لدى الفرد توجه وتنسق بين تصرفاته، وتؤدي به إلى انتهاج سلوك معين على النحو الذي يحقق له "الإشباع".

ب-الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات مثال: (زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعبيران صفتين ماديتين للطيار المقاتل). كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح الذكاء العاطفي لا بد أن يتمتع به مدير الموارد البشرية.

ج المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. مثال: (تعد الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريبا جزءاً من المفهوم الذاتي

للشخص)، وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

د- المعرفة: هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين. مثال: (معرفة الجراح بالأعصاب والعضلات في الجسم البشري) وتدرج من الصفر إلى المئة بالمئة، والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تحتم بقياس المعلومات والمهارات .

وعرفها (حمود) بأنها: "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتحد القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى "معرفة".

هـ - المهارة: هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية. مثال: المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب)، كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي.

و- السلوك: يعرفه أحمد راجح بأنه: "أي نشاط يصدر عن الإنسان ذهنياً كان أم حركياً، أي أنه كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه - إزاء مشكلة يحلها، أو خطر يتهده، أو مشروع يخطط له، أو درس يحفظه، أو مقالة يكتبها، أو آلة يصلحها، أو أزمة نفسية يكابدها".

## ٢- صياغة فقرات المقياس وتدرج الإجابة:

بعد تحديد ابعاد المقياس صاغت الباحثة (٣٠) فقرة توزعت على ابعاد المقياس بواقع (٥) فقرة لبعاد الدوافع و (٥) فقرة لبعاد الصفات و (٥) فقرة لبعاد المفهوم الذاتي و(٥) فقره لبعاد المعرفة و(٥) فقره لبعاد المهارة و(٥) فقره لبعاد السلوك، وقد تمت صياغة الفقرات بطريقة العبارات التقريرية لكل فقرة خمسة بدائل هي ( تنطبق علي دائماً ، تنطبق علي غالباً، تنطبق على احياناً ، تنطبق علي نادراً ، لا تنطبق علي ابداً ). ملحق (١).

## ٣- إعداد تعليمات المقياس:

سعت الباحثة أن تكون تعليمات المقياس واضحة ودقيقة، إذ طلب من المدراء اختيار تدرج واحد من التدرجات الخمسة بكل صراحة وصدق وموضوعية، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما تعبر عن رأيه، وأن هذا الإجراء لأغراض البحث العلمي فقط، وأن الإجابة ستكون سرية ولا يطلع عليها أحد سوى الباحث ليطمئن المستجيب على سرية إجابته ولزيادة الوضوح تضمنت مثلاً يوضح كيفية الإجابة عن فقرات المقياس.

## ٤- بدائل الإجابة وتصحيح المقياس:

تكون الإجابة عن فقرات المقياس بخمسة بدائل هي: ( تنطبق علي دائماً ، تنطبق البأ، تنطبق على احياناً ، تنطبق علي نادراً ، لا تنطبق علي ابدأ ) ، وكانت أوزان الفقرات هي (١،٢،٣،٤،٥) من أعلى درجة إلى أدنى درجة، حيث يختار المجيب بديلاً واحداً من البدائل الخمسة في كل فقره من فقرات البالغة (٣٠) فقره بصوره اولية.

٥- عينة وضوح التعليمات وفهم العبارات والوقت المستغرق للإجابة:

قامت الباحثة بإجراء التجربة الاستطلاعية لغرض التعرف على وضوح فقرات المقياس وتعليمات الإجابة، فضلاً عن معرفة الوقت اللازم للإجابة عن المقياس، إذ تم إعداد تعليمات المقياس بأسلوب واضح وسهل الفهم وشملت هذه التعليمات ان تكون الإجابة عن جميع فقرات المقياس، وتم وضع مثالاً توضيحياً على كيفية الإجابة عن فقرات المقياس واختيار البديل الذي يراه المستجيب مناسباً، وعدم الحاجة لذكر الاسم، وتم تطبيق المقياس على عينة عشوائية متكونة من (٢٠٠) مديراً ومديره بواقع (١٠٠) مديراً و (١٠٠) مديرة من مدرء تربيه صلاح الدين. وكانت الفقرات جميعها واضحة ومفهومة، وإن مدى الوقت للإجابة على فقراته كان (٢٣-١٨) دقيقة بمتوسط (٢١) دقيقة.

٧- التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الجدارة التنظيمية:

يعد التحليل الإحصائي للفقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي لأنه يوضح مدى ارتباط الفقرة ظاهرياً بالسمة المراد قياسها، في حين أن التحليل الإحصائي أكثر صدقاً وموثوقية (عودة، ١٩٩٨: ٨٨)، إذ إن انتقاء فقرات اختبارية تكون مرتفعة في جودتها لقياسها السمة النفسية قياساً دقيقاً، من خلال الشروط لتكوين هذه الفقرات وصياغتها تتحقق بالأساليب المنطقية وآراء المحكمين من صدق محتوى كل فقرة على حدة (ميخائيل، ١٩٩٩: ٢٥). إلا أنه مهما بلغت دقة الأحكام المنطقية وآراء المحكمين فهي لا تغني عن التجريب الميداني للمقياس، وتحليل درجة فقراته، باستعمال الأساليب الاحصائية (علام، ٢٠٠٠: ٣٦٧). لذا قامت الباحثة بأجراء التحليل الإحصائي وفق الأتي:

أ- عينة التحليل الإحصائي للفقرات:

يتفق أصحاب القياس النفسي على أن القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدقها من أهم الخصائص القياسية التي ينبغي التحقق منها في المقاييس النفسية، (المصري، ١٩٩٩، ٩٢)، ولقياس هاتين الخاصيتين لفقرات مقياس الجدارة التنظيمية، طبق المقياس الذي يتكون من (٣٠) فقرة على عينة مكونة من (٢٠٠) مدير ومديرة ، وتعد هذه العينة مناسبة لتحليل فقرات مقياس الجدارة التنظيمية، في ضوء رأي نانلي (Nunnally, 1978) الذي يرى أن يكون حجم عينة التحليل الاحصائي للفقرات ما بين (٥-١٠) أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس للتقليل من أثر الصدفة.

ب- المؤشرات الإحصائية لعينة التحليل الاحصائي لمقياس الجدارة التنظيمية:

أوضحت الأدبيات العلمية أن من المؤشرات الإحصائية التي ينبغي أن يتصف بها أي مقياس تتمثل في التعرف على طبيعة التوزيع الأعتدالي، الذي يمكن التعرف عليه بواسطة مؤشرين أساسيين هما الوسط الحسابي والانحراف المعياري وانه كلما قلت درجة الانحراف المعياري واقتربت من الصفر، دل ذلك على وجود نوع من التجانس أو التقارب بين قيم درجات التوزيع. (البياتي واثناسيوس، ١٩٧٧، ٢١٧). كذلك فإن الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) وان كانا يُعدان خاصيتين من خصائص التوزيعات التكرارية، حيث يشير معامل الالتواء إلى درجة تركيز التكرارات عند القيم المختلفة للتوزيع، ومعامل التفرطح إلى مدى تركيز التكرارات في منطقة ما للتوزيع الأعتدالي (عودة والخليلي، ١٩٨٨: ٧٩-٨١)، فمن الممكن التمييز بين التوزيعات من خلال درجة ونوع الالتواء والتفرطح، حيث يستخدم عادة مؤشرات إحصائية للتعبير عنهما إذ كلما كان معامل الالتواء ومعامل التفرطح قريبة من الصفر سواء كان موجباً أو سالباً، دل هذا على ان شكل التوزيع التكراري للدرجات قريباً من شكل التوزيع الأعتدالي (عودة، ٢٠٠٢: ٢٤٧). ويكون التوزيع التكراري متماثلاً حينما تتقارب قيم الوسط الحسابي والوسيط والمنوال، ويكون التوزيع التكراري ملتوياً سالباً أو موجباً حينما تكون قيم هذه المقاييس الثلاثة لا تتطبق مع بعضها البعض (فيركسون، ١٩٩١: ٧٨) وقد تطلب ذلك من الباحثة استعمال الحقيقة الحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

-حساب الخصائص السايكومترية للفقرات:

أن الخصائص السايكومترية لفقرات المقياس تشكل أهمية كبيرة في تحديد قدرته على قياس ما وضع لقياسه فعلاً (386-389) (Holden , el at, 1985)، ومن الخصائص القياسية التي ينبغي التحقق منها في فقرات المقاييس وهي القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدقها (الزيباري، ١٩٩٧، ٧٥). أن اختيار الفقرات ذات الخصائص القياسية السايكومترية المناسبة يمكن من بناء مقياس يتمتع بخصائص قياسية جيدة، لذا يجب التحقق من الخصائص القياسية للفقرات لانتقاء المناسب منها وتعديل الفقرات غير المناسبة أو استبعادها (Ghiselli, el at , 1981 , 421). لذا قامت الباحثة بحساب القوة التمييزية والاتساق الداخلي وكالاتي.

-القوة التمييزية للفقرات (Discrimination Power of Items): يقصد بتمييز الفقرة أي التمييز بين الطلبة الذين يتمتعون بقدر كبير من السمة، والطلبة الأقل قدرة في السمة المقاسة، ويتم ذلك التمييز من خلال الفقرات المدرجة في المقياس (ملحم، ٢٠٠٠: ٢٣٦). ويُعد حساب تمييز الفقرة من أهم الخصائص التي تتسم بها المقاييس النفسية، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في قدرة المقياس على كشف الفروق الفردية التي يتميز بها الأفراد والتي يقوم المقياس النفسي عليها أساساً (Ebel, 1972: 398). وبناءً على ذلك استخرجت الباحثة معاملات القوة التمييزية لفقرات مقياس الجدارة التنظيمية،

ومن اجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس اتبعت الباحثة أسلوب المجموعتين المتطرفتين كالاتي:  
بعد أن تم تطبيق مقياس الجدارة التنظيمية على عينة التحليل الإحصائي البالغة (٢٠٠) مدير ومديرة  
قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

(١) تم ترتيب درجات أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس الجدارة التنظيمية من (أعلى)  
درجة إلى (أدنى) درجة.

(٢) اعتمدت نسبة (٢٧%) من المجموعتين العليا والدنيا، لتمثل المجموعتين المتطرفتين، إذ  
إن اعتماد نسبة (٢٧%) للمجموعتين المتطرفتين تمثل أفضل نسبة يُمكن اعتمادها،  
لأنها تُقدم مجموعتين بأقصى ما يُمكن من حجم وتمايز. ولأن عينة التحليل الإحصائي  
تألفت من (٢٠٠) مدير ومديرة لذا فقد كان عدد الأفراد في المجموعتين العليا والدنيا  
(١٠٨) مدير ومديرة أي (٥٤) في المجموعة الدنيا و(٥٤) في المجموعة العليا.

(٣) تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج الفرق بين المجموعتين العليا  
والدنيا يتبين من الجداول (٥)، أن جميع فقرات المقياس مميزة لأن القيم التائية  
المحسوبة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨) عند درجة حرية (١٠٦)،  
وبمستوى دلالة (٠,٠٥).

#### -علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية:

يقصد به حساب علاقة درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس لكل فرد من أفراد العينة وهذا  
يعطي مؤشرا على الاتساق الداخلي للمقياس لأنها تشير الى تجانس فقرات المقياس في قياس الظاهرة  
السلوكية، إذ أن كل فقرة من فقرات المقياس تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه المقياس ككل  
(الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٧٢).

وتشير (انستازي) إلى أن ارتباط الفقرة بمحك داخلي أو خارجي يعد مؤشراً لصدقها ، وحينما لا  
يتوافر محك خارجي مناسب فان) الدرجة الكلية للمقياس تمثل أفضل محك داخلي في حساب هذه  
العلاقة (Anastasi,1976, p260) واعتمدت الباحثة في حساب صدق الفقرة على معامل ارتباط  
"بيرسون" Person correlation بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية، لكون درجات الفقرة متصلة  
ومتدرجة ، علماً أن عينة صدق الفقرات تتكون من (٢٠٠) مدير ومديرة في البحث الحالي. وتبين أن  
جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة  
(٠,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) وهذا يعد مؤشر على ان المقياس صادقاً  
لقياس الظاهرة التي وضع لقياسها.

-علاقة درجة الفقرة بدرجة البعد الذي تنتمي اليه :

استخدمت الباحثة هذا الأسلوب لمعرفة معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وذلك لغرض التأكد من صدق فقرات مقياس الجدارة التنظيمية في كل بعد وتم اعتماد الدرجة الكلية للبعد محكاً داخلياً، وبعد استخدام معامل ارتباط بيرسون اتضح إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة البالغة (٠,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٨) ومن خلال هذا المؤشر اتضح أن جميع فقرات المقياس تعبر عن ابعادها.

-الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقياس :

يؤكد علماء القياس على أن خاصيتي الصدق والثبات من أهم خصائص أداة القياس الجيدة وسماتها فبدونهما لا يمكن الوثوق في قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه ولا بدقة النتائج المتحصل عليها عند استخدامها لقياس السمات المختلفة (أبو علام, ١٩٨٧: ٩٧). وبذلك لا يُعدّ المقياس أداة صالحة للقياس إلا إذا توافرت فيه شروط معينة، وتُعدّ هذه الشروط بمثابة أهداف يحاول مصمم المقياس تحقيقها لحظة تصميمه للمقياس، وأهم هذه الشروط هي صدق المقياس، ومن ثمّ ثباته (الإمام وآخرون, ١٩٩٠: ١٢). وقد قامت الباحثة بحسابها على وفق الخطوات الآتية:

أولاً : صدق المقياس (Validity of the Scale) :

الصدق من المعالم الرئيسية المهمة التي يقوم عليها القياس النفسي. والصدق أن يقيس المقياس أو الاختبار ما يطلب منه قياسه، أو أن يكون مفيداً في تحقيق هدف معين هو في العادة احد المتغيرات (ربيع, ٢٠٠٨: ١١٣).

ويشير أيضاً إلى مدى صلاحية المقياس وصحته في قياس ما وضع لقياسه. ولذلك صدق المقياس يعتمد على ما الذي يقيسه الاختبار (الأنصاري, ٢٠٠٢: ٢١).

لقد استخرج للمقياس الحالي مؤشران للصدق هما الصدق الظاهري ، وصدق البناء، وفيما يأتي توضيح لكيفية التحقق من كل مؤشر منها :

أ- الصدق الظاهري:

إنّ الجانب الأساس لصدق المحتوى هو أن تكون ممثلة ومناسبة لنطاق السلوك المراد قياسه (Anderson, 1981: 136). بمعنى أن يكون المقياس ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها، وأن يكون هذا المقياس قادراً على أن يميز بين القدرة التي يقيسها، والقدرات الأخرى التي يحتمل أن تختلط بها، أو تتداخل معها (عبد الرحمن, ١٩٩٨: ١٨٣).

كما ينبغي أن يبدو المقياس ظاهرياً أنه يقيس ما وضع لقياسه، بمعنى أنه عند تفحص المقياس ظاهرياً فإن المرء المتفحص يخرج باستنتاج أن المقياس يقيس ما وُضع لقياسه. ويعد الصدق الظاهري أبسط- أشكال صدق المحتوى إلا أنه ضروري حتى يتم بناء المقياس واستعماله (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧: ١٢٨)، ونحصل على الصدق الظاهري من خلال عرض فقرات مقياس الجدارة التنظيمية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص، والحُكم على صلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع البحث، ومدى تمثيلهما للمحتوى المُراد قياسه (Ebel, 1972: 555). وقد تحققت الباحثة من هذا الصدق من خلال عرض مقياس الجدارة التنظيمية بصورته الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية للحُكم على مدى صلاحية فقراته في قياس ما أُعد لقياسه، فضلاً عن تقويم تعليماته وبدائل الإجابة عن الفقرات، وإذا ما كانت التعليمات والفقرات وبدائل الإجابة تحتاج إلى تعديل، وإذا كانت هناك أي مقترحات.

#### ب- صدق البناء (Constrcut Validity):

يسمى أحياناً بصدق التكوين أو صدق التكوين الفرضي إذن هو صفة أو خاصية نفسية نفترض وجودها وذلك لتفسير جوانب معينة من سلوك الأفراد ويتطلب تقدير هذا النوع من الصدق دراسات متعددة وأساليب منطقية، وإحصائية، وتجريبية (علام، ٢٠٠٦: ١١٠).

وقد تحققت الباحثة من صدق البناء من خلال اربعة مؤشرات هي

١- التمييز من خلال إيجاد الفروق بين المجموعتين المتطرفتين.

٢- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية.

٣- علاقة درجة الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه.

٤- مصفوفة الارتباطات الداخلية.

ثانياً: ثبات المقياس Scales Reliability :

يشير مفهوم ثبات الاختبار إلى درجة التوافق أو الاتساق في درجات مجموعات من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار أو صورة متكافئة له على نفس المجموعة ( ابو غوش ، ٢٠١١ : ٥٤). ويقصد بالاختبار الثابت أن يكون متسقاً في تقدير العلامة الحقيقية للفرد في السمة التي يقيسها وذلك بالا يظهر نتائج متناقضة عند تكرار استخدامه على الفرد نفسه ولعدة مرات ( عودة وملكاوي ، ١٩٨٧ : ١٩٤). ولهذا فإن الثبات هو: الاتساق والدقة في القياس (علام ، ٢٠٠٠ : ١٣١). وقد تم حساب الثبات بطريقتي إعادة الاختبار والفاكرونباخ وكالاتي:

أ- طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test-Retest :

يؤكد (فيركسون) على أن استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة هو بإعادة تطبيق المقياس مرتين وفي مدتين زمنيتين مختلفتين وعلى نفس المجموعة من الأفراد (ملحم ، ٢٠٠٢ ، ٢٥٧)، ويرى ( Ebel, 1972) إن معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأول للاختبار والتطبيق الثاني هو معامل ثبات الاختبار ومعامل الثبات في هذه الحالة يسمى معامل الاستقرار عبر الزمن (Ebel, 1972; 132). ولغرض استخراج الثبات بهذه الطريقة فقد أعيد تطبيق المقياس على عينة الثبات التي تكونت من (٣٠) مدير ومديرة وبفاصل زمني بلغ (١٤) يوماً من التطبيق الأول، حيث بينت آدمز (Adams)) بأن إعادة تطبيق المقياس لغرض التعرف على ثباته يجب أن لا يتجاوز الأسبوعين من التطبيق الأول ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني وبلغ معامل الارتباط (٠,٨٩) للمقياس، وتعد هذه القيمة مؤشراً جيداً على استقرار إجابات الأفراد على المقياس عبر الزمن، حيث أشار (العيسوي) إلى انه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (٠,٧٠) فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبارات في العلوم التربوية والنفسية (العيسوي، ١٩٨٥ : ٥٨). وتستخدم هذه الطريقة لأن الحصول من خلالها على قيمة ثبات عال يدل على قلة احتمال تأثر الدرجات (قيمة الثبات) بالمتغيرات اليومية العشوائية في ظروف المفحوص، أو في البيئة التي يجري فيها الاختبار ( Anastasi , 1976; 110).

ب- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

الهدف من إيجاد معامل الثبات بهذه الطريقة هو للتأكد من اتساق أداء الفرد على عموم المقياس من فقرة إلى أخرى، إذا يدل على التجانس الكلي ل فقرات المقياس وعلى استقرار استجابات الأفراد ، فإن محتوى المقياس كلما كان متجانساً فإن ثبات الاتساق الداخلي سيكون مرتفعاً ( الزالمي وآخرون، ٢٠٠٩ : ٢٧٦ ) ، على اعتبار أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته، إذ يتم حساب التباينات بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات المقياس، حيث يقسم المقياس إلى عدد من الأفراد يساوي عدد فقراته (عودة، والخليلي، ١٩٨٨ : ٢٥٤)، وقد أستخرج الثبات بهذه الطريقة من درجات استمارات العينة الأساسية البالغة (٢٠٠) استمارة، وباستعمال معادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا (٠,٨٦) وهو معامل ثبات جيد.

-وصف المقياس بصورته النهائية :

يتألف مقياس الجدارة التنظيمية في البحث الحالي بصورته النهائية من (٣٠) فقرة موزعة على ستة ابعاد هي (٢) الدوافع، الصفات، المفهوم الذاتي، المعرفة، المهارة، السلوك) ، وكل فقرة لها خمسة بدائل وهي ( تنطبق علي دائماً ، تنطبق علي غالباً، تنطبق علي احياناً ، تنطبق علي نادراً ، لا تنطبق علي ابدأً). وأعطاهم الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للفقرات الايجابية والعكس للفقرات السلبية ويتم حساب درجة

كلية للمقياس من خلال جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس ، لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب (١٥٠) درجة التي تمثل أعلى الدرجات ، وأقل درجة يحصل عليها هي (٣٠) درجة والتي تمثل أدنى درجة كلية للمقياس ، وبذلك فإن المتوسط النظري للمقياس يكون (٩٠) درجة.

-الوسائل الإحصائية :

أن معظم الوسائل الإحصائية التي استخدمت في البحث الحالي حسبت بواسطة برنامج الحاسوب الآلي (SPSS) هي :

١. الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف.

٢. الاختبار التائي T-Test لعينتين مستقلتين.

٣. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient.

٤. معادلة الفا- كرونباخ.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

-عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بناء على الاهداف التي تم تحديدها وتفسير هذه النتائج ومناقشتها بحسب الإطار النظري والدراسات السابقة وخصائص المجتمع الذي تمت دراسته في البحث الحالي ، ومن ثم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ، ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

الهدف الاول : التعرف على درجة الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعدادية.

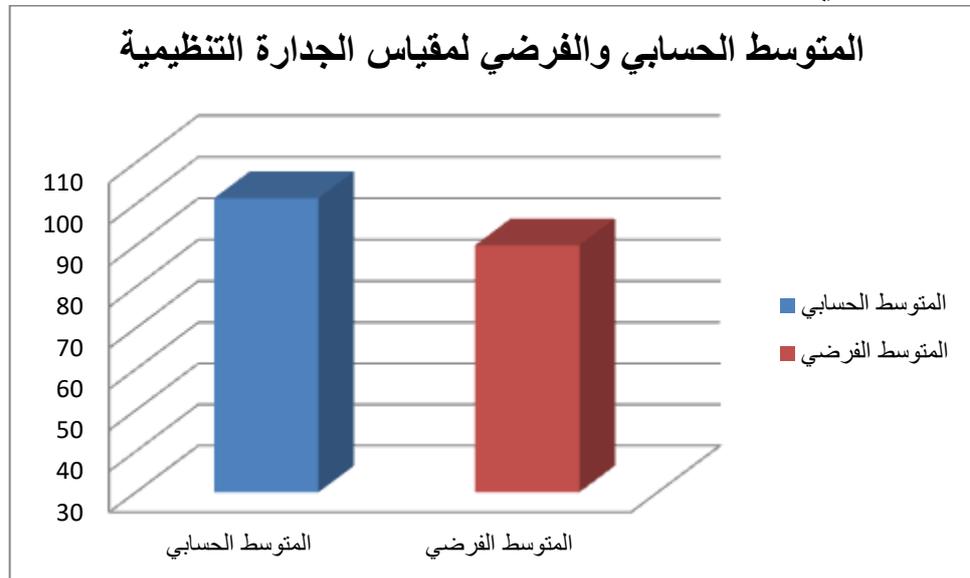
لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس الجدارة التنظيمية المتكون من (٣٠) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٢٠٠) مدير ومديرة. وأظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (١٠١,٣٩٥) درجة وبانحراف معياري قدره (١٩,٢٧٦) درجة، وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٩٠) درجة ، تبين ان الفرق دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٨,٣٦٠) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، وبدرجة حرية (١٩٩) وهذا يعني ان عينة البحث يمتلكون الجدارة التنظيمية بدرجة كبيرة والجدول (١٥) والشكل (٣) يوضحان ذلك.

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس الجدارة التنظيمية

| المتغير           | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية t |          | الدلالة (٠,٠٥) |
|-------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|----------|----------------|
|                   |        |                 |                   |                | المحسوبة         | الجدولية |                |
| الجدارة التنظيمية | ٢٠٠    | ١٠١,٣٩٥         | ١٩,٢٧٦            | ٩٠             | ٨,٣٦٠            | ١,٩٦٦    | دالة           |

تفسر الباحثة النتائج المتعلقة بالهدف الاول أن درجة الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعداديه ، كانت بدرجة كبيره وقد يعود ذلك إلى أن مدير المدرسة يشارك في تنفيذ الأهداف المستقبلية للمدرسة ويمتلك مهارات لتطوير أساليب العمل في المدرسة، كذلك تبين أنه يحرص على إن تتمسك المدرسة بالإمكانات التكنولوجية التي تسهم في تميزها. وترى الباحثة أهمية أن يمتلك مديري المدارس الاعدادية المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم يشاركون في تحقيق الأهداف المستقبلية، كذلك امتلاك الجدارات الريادية والمعلومات الخاصة بمجالهم المعرفي وبشكل يساعد على تطوير أساليب والوسائل المستخدمة في العمل وتجعلهم قادرين أيضا على ابتكار أساليب جديدة.



الشكل (٣) المتوسط الحسابي والفرضي لمقياس الجدارة التنظيمية

الهدف الثاني : التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في الجدارة التنظيمية لدى مدراء المدارس الاعدادية تبعا لمتغير الجنس (ذكور - اناث).

لغرض التحقق من هذا الهدف قامت الباحثة بأخذ استجابات عينة البحث البالغة (٢٠٠) مدير ومديرة على مقياس الجدارة التنظيمية وبعد معالجة البيانات إحصائيا استخرجت الباحثة متوسطات درجات افراد

العينة على المقياس تبعا لمتغير الجنس (ذكور - اناث) , وتبين ان متوسط درجات الذكور بلغ (١٠١,٩٥٠) بانحراف معياري قدره (١٩,٢٦٤) , ومتوسط درجات الاناث (١٠٠,١٠٢) بانحراف معياري قدره (١٩,٤٠٣) , ولمعرفة الفروق بينهما استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين, وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (١٦).

الجدول ( ١٦ )

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في الجدارة التنظيمية

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة التائية t |          | الدلالة (٠,٠٥) |
|-------|-------|-----------------|-------------------|------------------|----------|----------------|
|       |       |                 |                   | المحسوبة         | الجدولية |                |
| ذكور  | ١٤٠   | ١٠١,٩٥٠         | ١٩,٢٦٤            | ٠,٦٢١            | ١,٩٦     | غير دالة       |
| اناث  | ٦٠    | ١٠٠,١٠٢         | ١٩,٤٠٣            |                  |          |                |

يتبين من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس كون القيمة التائية المحسوبة البالغة (٠,٦٢١) اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) .

الهدف الثالث : التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في الجدارة التنظيمية لدى مدرء المدارس الاعدادية تبعا لمتغير سنوات الخدمة (١-١٠ سنوات , ١١ سنة فما فوق).

لغرض التحقق من هذا الهدف قامت الباحثة بأخذ استجابات عينة البحث البالغة (٢٠٠) مدير ومديرة على مقياس الجدارة التنظيمية وبعد معالجة البيانات إحصائيا استخرجت الباحثة متوسطات درجات افراد العينة على المقياس تبعا لمتغير سنوات الخدمة (١-١٠ سنوات, ١١ سنة فاكثر) , وتبين ان متوسط درجات فئة سنوات الخدمة (١-١٠ سنوات) بلغ (٩٣,٠٦٠) بانحراف معياري قدره (١٨,٠٨٩) , ومتوسط درجات فئة سنوات الخدمة (١١ سنة فاكثر) بلغ (١٠٥,٥٩٤) بانحراف معياري قدره (١٨,٥٣٤) , ولمعرفة الفروق بينهما استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين, وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (١٧).

الجدول ( ١٧ )

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في الجدارة التنظيمية

| الدلالة<br>(٠,٠٥) | القيمة التائية t |          | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العدد | سنوات الخدمة |
|-------------------|------------------|----------|----------------------|--------------------|-------|--------------|
|                   | الجدولية         | المحسوبة |                      |                    |       |              |
| دالة              | ١,٩٦             | ٤,٥٥٠    | ١٨,٠٨٩               | ٩٣,٠٦٠             | ٦٧    | ١٠-١ سنوات   |
|                   |                  |          | ١٨,٥٣٤               | ١٠٥,٥٩٤            | ١٣٣   | ١١ سنة فاكثر |

يتبين من الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية في الجدارة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة سنوات الخدمة (١١ سنة فاكثر) كون القيمة التائية المحسوبة البالغة (٤,٥٥٠) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨).

-: الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يمكن استنتاج ما يأتي :

١-ان وجود الجدارة التنظيمية، لدى مدرء المدارس، يعد مؤثرا على وجود القيادة التربوية التي تمتلك مقومات الجدارات بوصفها حجر الزاوية في نجاح الاداء الجدير بالكفاءة الإدارية المتميزة بالمقومات الاساسية من المعرفة والدافعية في تحقيق الاهداف على وفق المعايير التربوية المطلوبة.  
ثالثاً : التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت اليها الباحثة توصي بما يلي:

١- تمكين الجدارة التنظيمية لمدرء المدارس باستخدام اساليب ادارية ريادية، تتصف بالتطور الدائم، من خلال تعزيز السلوك الريادي للمعلمين وباقي الافراد العاملين داخلها، بتوفير البيئة المناسبة لخلق الابداعات، وفتح الاخفاق للخيال المنتج، في انجاز الاعمال وحل المشكلات في المنظمة التربوية.

٢-ان يتبنى مديري المدارس الاعدادية مفهوم ايجابية التعلم لدى الطلبة لتعزيز البعد المعرفي لديهم وبشكل يسهم في تطوير المدرسة.

٣-اهتمام مدرء المدارس الاعدادية بالبعد النوعي للخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة.

٤-ضرورة امتلاك مدرء المدارس الاعدادية للجدارة الريادية الذي تمكنهم من ابتكار اساليب تدريس جديدة.

٥-ضرورة امتلاك مدرء المدارس الاعدادية مهارات الاستشرافية تمكنهم من توقع او معرفة سلوكيات المدرسين في المدرسة.

٦-بذل مدراء المدارس الاعدادية كامل جهودهم التعاونية والمشاركة في الخدمات الخارجية من اجل تحقيق خدمات تعليمية جديدة تساعدهم في تحقيق الاهداف المستقبلية للمدرسة.

٧- توفير اجواء وعلاقات في المدارس.

رابعا: المقترحات:

١ -إجراء دراسات وأبحاث تركز على خصائص الجدارة التنظيمية في المدارس الخاصة سواء المتميزين او مدارس التربية الخاصة .

٢- إجراء دراسات وأبحاث تركز على العلاقة بين الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اخرى ( القيادة الجمالة ، الفخر التنظيمي، العدالة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية، والجدارات الرقمية المهنية، والانهماك الوظيفي، وادارة الانضباط، والابداع التنظيمي) .

٣- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في المراحل التعليمية غير المراحل الاعدادية.

#### المراجع الأجنبية

1-Adomsent, M. & Hoffmann, T. (2014). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). *international Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 8(3)

2-Cheng, C. & Tsou, F. (2016). The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students. *Chinese Association of Gifted Education*.

3-Kriemeen, H., & Hajaia, S. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education*, 7(3), 84-93.

4-Kriemeen, H., & Sulaiman, H. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education Published by Sciedu Press*, vol. 7, no. 3, 2017. ISSN 1925-0746, E-ISSN 1925-0754.

5-McQuade, J. (2013). The Social Intelligence of Principals: Links to Teachers' Continuous Improvement (2013). *Educational Studies Dissertations*. 62. [https://digitalcommons.lesley.edu/education\\_dissertations/62](https://digitalcommons.lesley.edu/education_dissertations/62)

6-Nouri, M., Pourghaz, A. W., & Jenaabadi, H. (2015). Social Intelligence and Its Relationship with School Administrators' Knowledge Absorption Capability. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S6), 333. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n6s6p333.

7-Özdemir, G. (2020). The Effect of Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 5(8), 270-300. DOI: 10.35826/ijoecc.59.

8-Potterie B. V. &Peeters, C. (2018). Organizational Competencies and Innovation Performances, The Case of Large firms in Belgium. Institute Of Innovation Research. 2, (5): 173-191.

9- Zhang, J. (2010), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, International Journal of Psychological Studies. 2, (2), 189-201

10-Adomsent, M. & Hoffmann, T. (2014). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). international Journal of Technology Management and Sustainable Development, 8(3)

11-Cheng, C. & Tsou, F. (2016). The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students. Chinese Association of Gifted Education.

12-Kriemeen, H., & Hajaia, S. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education*, 7(3), 84-93.

13-Kriemeen, H., & Sulaiman, H. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. World Journal of Education Published by Sciedu Press, vol. 7, no. 3, 2017. ISSN 1925-0746, E-ISSN 1925-0754.

14-McQuade, J. (2013). The Social Intelligence of Principals: Links to Teachers' Continuous Improvement (2013). Educational Studies Dissertations. 62. [https://digitalcommons.lesley.edu/education\\_dissertations/62](https://digitalcommons.lesley.edu/education_dissertations/62)

15-Nouri, M., Pourghaz, A. W., & Jenaabadi, H. (2015). Social Intelligence and Its Relationship with School Administrators' Knowledge Absorption Capability. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S6), 333. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n6s6p333.

16-Özdemir, G. (2020). The Effect of Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 5(8), 270-300. DOI: 10.35826/ijoecc.59.

17-Potterie B. V. &Peeters, C. (2018). Organizational Competencies and Innovation Performances, The Case of Large firms in Belgium. Institute Of Innovation Research. 2, (5): 173-191.

مصدر داخلي من مجلة التربية للعلوم الانسانية

18- Tikrit University, College of Education for Humanities, J. (2019), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, International Journal of Psychological Studies. 2, (2), 189-201