



مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

حاتم راكان نجرس¹ أحمد عزيز فندي²

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / الموصل - العراق^{1, 2}

المخلص

معلومات الارشفة

تُعد الفاعلية التنظيمية العُنصر الفعال في سير عمل المدرسة وترتكز على تقديم خدمة للوصول الى نتائج من قبل المدير من خلال مساندته ومساعدته في مواجهة العقبات والتحديات التي تواجهه، فمن خلال الفاعلية التي يقدمها المدير يمكن المدرسين من السعي لتحقيق الأهداف .

تاريخ الاستلام : 2025/4/9
تاريخ المراجعة : 2025/4/25
تاريخ القبول : 2025/5/8
تاريخ النشر : 2026/7/25

الكلمات المفتاحية :

الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الفاعلية التنظيمية، المدرء، المدارس ، الإعدادية ، الثانوية ، المدرسين

معلومات الاتصال

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تألف مجتمع البحث الحالي من جميع مدرسي المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل للعام الدراسي(2024-2025) إذ بلغ عددهم(3132) مدرس ومدرسة من جانبي مدينة الموصل الايمن واليسر، و تكونت عينة البحث من(351) مدرس ومدرسة من المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل.

حاتم راكان
hatem.24ehp14@student.uomosul.edu.iq

ولغرض تحقيق هدف البحث تطلب قيام الباحث ببناء أداة البحث وهي (الفاعلية التنظيمية) وبعد التحقق من صدقها وثباتها أداة البحث أصبح بصيغتها النهائية مكونة من(38) فقرة ، ، وتم تطبيق أداة البحث عبر توزيعها على المدرسين والمدرسات في أثناء الدوام الرسمي للمدة من 2025/1/17 لغاية 2025/2/11 م. وبعد عملية جمع البيانات وتقريرها مستعينا ببرنامج(Microsoft Excel). استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف البحث مستعينا ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) متمثلة بالاختبار التائي لعينة واحدة. والاختبار التائي لعينيتين مستقلتين. ومعامل الفا كرونباخ وأظهرت النتائج ما يأتي:-

1- لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية مستوى فوق المتوسط من الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2- لم تؤثر متغير الجنس (ذكور ، اناث) في مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

وقد الباحث خرج بمجموعة من التوصيات والمقترحات :

- إشراك مديري مدارس في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية كذلك لرفع كفاياتهم في مجال النمو المهني للعاملين في المدرسة.

2- تهيئة مديري المدارس الإعدادية والثانوية لموضوع الفاعلية التنظيمية عن طريق عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والمديرية العامة للتربية وتزويدهم بنشرات هذا الموضوع .
المقترحات

في ضوء ما توصل اليه الباحث من نتائج يقترح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية :

1- الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الاعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2- الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاتزان الانفعالي لدى رؤساء أقسام في جامعة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية



Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



Organizational effectiveness among middle and secondary school principals and its relationship to career prosperity from the perspective of faculty members

Hatim Rakan Najris  ¹

Ahmed Aziz Fandi  ²

University of Mosul / College of Education for Humanities / Mosul - Iraq^{1,2}

Article information

Received : 9/4/2025

Revised 25/4/2025

Accepted : 8/5/2025

Published 25/7/2026

Keywords:

effectiveness, principals, schools, middle school, high school

Correspondence:

Hatim Rakan

hatem.24chp14@student.uomosul.edu.iq

Abstract

Therefore, effectiveness is the effective element in the school's workflow. It is based on providing services to achieve the results of the previous administration, by supporting and assisting it in facing the challenges it faces. Through the effective element that provided it, the school is managed and empowered to achieve this. The aim of the research is to identify the organizational effectiveness of middle and secondary school principals from the point of view of faculty members. The aim of the current research is to identify the organizational effectiveness of middle and secondary school principals from the point of view of faculty members.

The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the community for the current research consisted of middle and secondary school teachers in the city of Mosul for the academic year (2024-2025), as their number reached (3132) male and female teachers from the right and left sides of the city of Mosul, and the research sample consisted of (351) male and female teachers from middle and secondary schools in the city of Mosul.

In order to achieve the research objective, the researcher was required to build the research tool, which is (organizational effectiveness). After verifying the validity and reliability of the research tool, it became in its final form consisting of (38) paragraphs. The research tool was applied by distributing it to male and female teachers during official working hours for the period from 1/17/2025 to 2/11/2025 AD. After the process of

collecting and transcribing data using the (Microsoft Excel) program, The researcher used appropriate statistical methods to achieve the research objectives, utilizing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, including a single-sample t-test, a two-sample t-test, a Pearson correlation coefficient, a t-test for the significance of the correlation coefficient, and a Cronbach's alpha coefficient.

After statistically analyzing the data, the results revealed the following: - Middle and secondary school principals have an above-average level of organizational effectiveness from the perspective of faculty members.

2- Gender (male, female) did not affect the level of organizational effectiveness among middle and secondary school principals from the perspective of faculty members.

The researcher came up with a set of recommendations and proposals:

- Involving school principals in training courses to enhance organizational effectiveness and enhance their competencies in the field of professional development for school staff.

2- Preparing middle and secondary school principals on the topic of organizational effectiveness by holding seminars, workshops, and training courses conducted by the Ministry of Education and the General Directorate of Education, and providing them with publications on the subject.

Suggestions

In light of the findings, the researcher proposes the following future studies:

1. Organizational effectiveness and its relationship to organizational justice among middle and secondary school principals from the perspective of faculty members.
2. Organizational effectiveness and its relationship to emotional balance among department heads at the University of Mosul from the perspective of faculty members

DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

التعريف بالبحث

أولاً- مشكلة البحث : تجلت مشكلة البحث في توصيات عدد من المؤتمرات التي أكدت على إعداد القيادات التربوية التي لها القدرة على مسايرة التطور والتقدم المهني ومنها مؤتمرات وزارة التربية الثامن عشر المنعقد في ايلول 2006 والمعني بالاهتمام والاستعدادات المهنية للطاخم التدريسية والإمكانات الإدارية في العراق (وزارة التربية: 2006، 26)

قد أشار في توصيات بالعمل على إعداد القيادات الإدارية التي لها القدرة على مسايرة التطور والتقدم المهني و مواجهة المعوقات التربوية كافة بصورة فاعلة فضلاً عن التأكيد على اعتماد الكفاءات العلمية و القيادات في توجيه المناصب الإدارية (وزارة التربية: 2010، 7)

اذ إن مهام المدير الفاعل في المدرسة غير واضحة وامكانيته على ان يحفز الأفراد المرؤوسين ليعملوا معا كفريق عمل فاعل بصورة طوعية، وحاجة المدارس إلى القائد الفاعل الذي يتميز بعدد من سمات والمهارات التي تهيئه لكي يكون قادراً على العمل مع التابعين واقناعهم حسب مبادئ العلاقات الانسانية، يُعد سببا آخر في البحث عن الفاعلية التنظيمية. (أبو شريخ ، 2019 : 6)

ثانياً- أهمية البحث :

تُعد التربية عاملاً فاعلاً في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق أهدافه الاستراتيجية ، إذ أدركت الأمم والشعوب أهمية التربية بوصفها أداة في بناء الإنسان وتطوير شخصيته بما يتماشى والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة كافة، وبما يكفل تحقيق أهدافها وسعادة أبنائها، فنرى رجال الفكر يولون التربية الأهمية الكبيرة لما تعمل على نشر الأفكار والمبادئ والمعتقدات ونقلها للأجيال والناشئة عن طريق المؤسسات التربوية التي أولى مهامها العناية بتربية الفرد وتعليمه بما ينسجم مع الفلسفة التربوية في المجتمع.

(وزارة التربية، 1988: 14)

إنّ للفاعلية التنظيمية دور مهم ورئيس في المؤسسات التربوية، فهي توفر مناخاً صحياً وإيجابياً تسوده علاقات إنسانية طيبة، من شأنه أن يحسن ويطور مستوى العمل . ولكي يكون معياراً دقيقاً يحدد تفوق ونجاح المدرسة من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة ، فيجب أن يقوم المدرسين بواجباتهم وأعمالهم بارتياح، فضلاً عن إلزام أفرادها في المؤسسة التربوية بالقوانين والقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره سيسهم بشكل فاعل في رفع الكفاءة والروح المعنوية للمدرسين، وزيادة مستوى الدافعية لديهم لبذل مزيد من الجهد نحو العطاء المستمر . (سعادة، 2021 : 12)

تعد الفاعلية التنظيمية جانباً ذا أولوية في كثير من المؤسسات التربوية، ولدى كثير من المديرين فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للفاعلية التنظيمية في مؤسساتهم، لأنهم يعدونها كأصل مهم، فالمؤسسات التي لديها فاعلية ستكون مؤسسة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للمدرسين والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا توجد لديها مثل تلك الفاعلية. فالمؤسسات التي لديها فاعلية قوية وصحيحة يمكنها زيادة معدلات النجاح للطلاب ورفع من مستوى المدرسة أكاديمياً من تلك التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة. وعلى ذلك المؤسسة الناجحة تحتاج إلى وجود استراتيجية فاعلة. (المرسى، 2006:15)،

ثالثاً- أهداف البحث : للتحقق من هدف البحث الحالي تم صياغة التساؤلات الآتية :

1. "ما مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام؟"
 2. "هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟"
- رابعاً - حدود البحث :**

1. **الحد الموضوعي :** الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
 2. **الحد البشري :** أعضاء الهيئة التدريسية.
 3. **الحد المكاني :** المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة الموصل.
- الحد الزمني :** طبق البحث في العام الدراسي (2025_2024م).
- خامساً- تحديد المصطلحات**
- الفاعلية التنظيمية**

1- داوود (2017)

"بأنها قدرة المؤسسة على استعمال الفرص المتاحة في بيئتها من أجل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها وتحقيق أهدافها". (داوود، 2017: 28)

2- المالكي (2014)

"بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نمو الطلاب والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتبني سياسة التجديد والتطوير". (المالكي، 2014: 308)

ويعرف الباحث الفاعلية التنظيمية إجرائياً: بإنها تحقيق مدير المدرسة الإعدادية والثانوية للأهداف المطلوب الوصول إليها، من خلال قدرته للحفاظ على النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم عن العمل وانفتاح مدير المدرسة وتفاعله مع المجتمع كذلك من خلال توفير صحة تنظيمية تسود المدرسة ، وتم قياسها من خلال استجابة المدرسين على فقرات الاداة الخاصة بالفاعلية التنظيمية التي قام الباحث ببنائها لهذا الغرض .

- خلفية نظرية
 - الفاعلية التنظيمية (Organization effectiveness)
- أولاً : أنواع الفاعلية التنظيمية:

تعددت أنواع الفاعلية التنظيمية ومنها عدة أنواع منها :- (نشوان ، 2004)

1 - الفاعلية الإدارية (management effectiveness) وهي ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة.

2 - الفاعلية الشخصية (Personal effectiveness) وتظهر عندما يتم انجاز أهداف بما يحقق نجاحاً خاصاً للشخص على حساب نجاح المؤسسة نفسها، ولكن يفترض عدم وجود تعارض أو تناقض بين الاثنين.

3 - الفاعلية الظاهرية (Apparent effectiveness) وتعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفاعلية اعتماداً على السلوك الملاحظ ، وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة. (نشوان ، 2004 : 213)

ثانياً: العوامل التي أدت إلى تنامي الفاعلية التنظيمية ما يأتي:-

- 1 - الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم أمثل الذي يناسب جميع الأعمال والظروف.
- 2- إن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفاعلة تحت ظروف معينة مثل نوع النشاط، العاملين والبيئة.
- 3 - المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي ازدادت حدتها في إطار العولمة والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

4- لم يعد من المقبول الحكم على الفاعلية التنظيمية من خلال معيار واحد مثل الكفاءة أو الانتاجية وغيرها. (حسين ، 2004 : 38)

5- تُعد الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمؤسسة حيث إنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها وتحدد مدى نجاحها في أداء رسالتها، حيث تعتبر العامل الأساسي لوجود المنظمة، فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي معيار الحكم على نجاح التنظيم. (بادي ، 2015 : 25)

6- كما تعود الفاعلية التنظيمية إلى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية، فالمدرسة تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يعطيها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مالي يبقي على استمرارها ويساعدها على النمو. (Bert , 2018 : 33)

7- وتظهر الفاعلية التنظيمية في أن المؤسسات التعليمية نفسها في حاجة إلى إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها نتيجة لكثرة المتغيرات المحيطة بنظم التعليم تماشيًا مع هذه التحديات الجديدة، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات التعليمية الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعدها على تحقيق الفاعلية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها

8- تمثل الفاعلية التنظيمية جوهر عمل أي مؤسسة من خلال قدرتها من أداء الأنشطة والمهام والممارسات من خلال استخدامها العديد من الأنظمة كون فاعلية الأفراد ذات ارتباط وثيق بفاعلية المؤسسة. (عبد العزيز ، 2017 ، 159)

ثالثاً : خصائص الفاعلية التنظيمية:

1- الخاصية النسبية: حيث لا يمكن أن نحكم على المؤسسة بشكل قاطع بأنها فعالة أو غير فعالة، نظراً لأن دراسة المؤسسة تعتمد على مصادر المعلومات وأسلوب تفسيرها، إلى جانب أنها في حدود مكانية وزمانية محددة، ويختلف مفهوم المؤسسة الفعالة باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين منها

2- الخاصية التراكمية فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها في خصائص التنظيم. (بنات، 2002 : 71)

3- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

4- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الثقافية والاقتصادية والاجتماعية الخ.

5- التنوع: وتستفيد جهات مختلفة ومتنوعة منها ومتنوعة التعقيد والتي لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

6- الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة يصعب معالجتها من مدخل واحد. (إبراهيم وبلال، 2016: 6)

مجالات الفاعلية التنظيمية

استعرض الباحثون عددا من المجالات الخاصة بالفاعلية التنظيمية وماهيتها ، ، لذا سيقوم الباحث باستعراض هذه المجالات التي تناولت الفاعلية التنظيمية.

➤ **النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس :** تعرف التنمية المهنية بانها نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات ومن خلال تعزيز القدرات الفردية الضرورية للانجاز والمشاركة لأفضل الواجبات الوظيفية والمهنية اثناء الحياة الوظيفية. (العاجز ونشوان ، 2005 : 178)

➤ **رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل :** درجة اشباع الفرد الذي تجعله راضياً عن عمله ومقبلاً عليه ، لان عمله اصبح محققاً لطموحاته ورغباته وميوله ورغباته المهنية ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع. (العاجز ، فؤاد ونشوان، جميل ، 2004: 17)

➤ **انفتاح مدير المدرسة وتفاعله مع المجتمع :** أن المدرسة تؤدي دوراً عظيماً في التصدي للأخطار التي تواجه المجتمع في العصر الحالي وبذلك أصبحت هنالك ضرورة ملحة للنظر في المعوقات التي تقف في وجه توثيق الصلات والتواصل بين المدرسة والمجتمع والعمل على إزالة هذه المعوقات كشرط أساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة ونجاح العملية التربوية. (اللهواني، 2007: 133)

الصحة التنظيمية : الاستراتيجية المنظمة التي يوفر فيها بيئة ومكان العمل يستطيع المدرسون ان يعملوا بنجاح للوصول الى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد ، وهي من المفاهيم الإدارية التي تركز على ان تكون هناك علاقات اجتماعية بين المدير والمدرسين وفي نفس الوقت ان تكون عمليات إدارية فعالة. (ذياب، 2004: 90)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية

1- (دراسة بنات 2002)

بعنوان (الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة) دراسة حالة

كان من ضمن أهدافها التعرف إلى مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (223) عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (124) عضواً من الهيئة الأكاديمية و (99) عضواً من الهيئة الإدارية، وقد مكنت تلك العينة ما نسبته (40%) من المجتمع الأصلي للدراسة، والأغراض الدراسة طور الباحث استبانة خاصة بالفاعلية التنظيمية (مقياس) لقياس الفاعلية التنظيمية، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: . ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعة الإسلامية في غزة وقد خرجت بعدد من التوصيات والمقترحات

وقد أوصت الدراسة الجامعة الإسلامية بالمحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع، والعمل على تحسينه من او خلال الاهتمام أكثر بتعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز رضا المدرسين عن العمل وتعزيز النمو الشخصي للطلبة، وتحسين الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية. (بنات، 2002 : 19-25)

(دراسة أبو شريك 2009)

بعنوان (درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره.)

كان من ضمن أهدافها التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، كما هدفت إلى الكشف عما اذا كان هناك فروق في درجة أدائهم تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي الجنس ، التخصص، سنوات الخدمة، ولذلك استخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، واعد استبانة وطبقها على جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والبالغ عددهم (221) مديراً ومديرة.

وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها:-

- درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى
- المتغير الجنس المرحلة التعليمية، ومتغير التخصص، ومتغير سنوات الخدمة، وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية لها.
- وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في العلاقة مع المجتمع المحلي، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين، ودعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة، وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي. (أبو شرح، 2009: 60-52)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي قام بها الباحث من حيث اختيار منهجية البحث، وتحديد مجتمعه واختيار العينة، وبناء أداة البحث (الفاعلية التنظيمية)، واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجه، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة وفيما يأتي تفصيل ذلك.

(عبيدات وآخرون ، 2015 : 188).

أولاً- مجتمع البحث Research population:

تألف مجتمع البحث من المدارس الإعدادية والثانوية النهارية للبنين والبنات في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي 2024-2025 والبالغ عددها (108) مدرسة ، منها (40) مدرسة للبنين اعدادي و(9) ثانوي ومدرسة للبنات (36) مدرسة للبنات فردا بواقع (3132) مدرسا ومدرسة يعد المجتمع من الأمور الأساسية في الأبحاث والدراسات والمجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص أو (الوحدات) التي تكون محددة تحديدا

واضحاً يهتم الباحث في دراستها ، من ثم تعميم النتائج البحث عليها ، والمجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه بعد ان تم مخاطبة مديرية تربية محافظة نينوى بكتاب جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية واخذ الموافقات الرسمية من مديرية تربية محافظة نينوى بكتاب تسهيل المهمة . (البسيوني ، 2015: 309) والجدول يبين ذلك

النسبة	المجموع	عدد المدرسين والمدرسات			عدد المدارس		مركز الموصل
		الأيسر	الأيمن	الجنس	إناث	ذكور	
%40	1243	817	426	ذكور (إعدادي)	10	14	إعدادي
%30	932	752	180	إناث (إعدادي)	26	26	
%11.366	356	235	130	ذكور (ثانوي)	13	3	ثانوي
%19	592	384	208	إناث (ثانوي)	11	5	
%100	3132	2188	944	المجموع	60	48	المجموع
				108			

عينة البحث Research Sample :-

تكونت عينة البحث من (351) من التدريسيين في المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل ، ويشكلون نسبة (11%) من المجتمع الأصلي . إذ يشير (ملحم ، 2011 : 59) في الدراسات الوصفية الارتباطية ينصح باستخدام نسبته 20 % من أفراد مجتمع صغير نسبياً ، اذا كان بضع مئات، و(10% لمجتمع كبير، اذا كان بضعة آلاف)، و5% لمجتمع كبير جداً، اذا كان عشرات الآلف . (ملحم، 2011 : 155). وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ تعطي فرص متساوية لكل فرد من افراد المجتمع بان يكون ضمن العينة المختارة (اسماعيل ، 201 : 45) . والجدول (1) يوضح عدد المدرسين حسب متغيرات البحث.

جدول (2)

النسبة	العدد	الجنس/ التخصص/ سنوات الخدمة	
52%	183	ذكور	الجنس
48%	168	اناث	

حصل الباحث على المعلومات من المديرية العامة لتربية نينوى
١ تسهيل المهمة ذي العدد 12917\ بتاريخ 2021\11\4

مقياس البحث Instrumentation:

ولعل اختيار الوسيلة المناسبة للحصول على المعلومات أمر يحتاج الى اتقان , فيستخدم الباحث الوسيلة او الأداة المناسبة لبحثه دون غيرها , وفي كثير من البحوث يحتاج الباحث الى إعداد ادواته بنفسه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و الادب التربوي وعلى ادوات مشابهة او استطلاع اراء الخبراء في مجال البحث . ومن المعروف اختلاف المجالات والتخصصات واختلاف البحوث وبالتالي تختلف ادوات البحث فهي كثيرة جدا (عطوان و مطر , 2018 : 99) .

لأجل تحقيق هدف البحث قام الباحث بما يأتي :-

1. بناء اداة الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية من خلال الاتي

أولاً: الاستبانة الاستطلاعية (الاستبيان المفتوح) :

تم توجيه استبانة استطلاعي لعينة من المدرسين والمدرسات في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل في يوم الاحد الموافق (2024/11/14) الملحق (4) تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة الاتية : (يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال الفاعلية التنظيمية وبحسب المجالات الاتية) وكانت المجالات على النحو الاتي (النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ، رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل ، انفتاح مدير المدرسة وتفاعله مع المجتمع ، الصحة التنظيمية) .

وُجّه الاستبيان الاستطلاعي لعينة استطلاعية مكونة من (40) تدريسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة افراد عينة التطبيق وبعد القيام بجمع وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات و تم انتقاء افضلها واقرّبها للموضوع واضيفت اليها فقرات اخرى جمعت من بعض الادبيات التي تم الاطلاع عليها وبذلك اصبح الاستبيان بصيغته الاولى مكون من (38) فقرة الملحق (5) موزعة على مجالات الاستبيان وكما يأتي :-

- أ- النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس: (11) فقرة .
- ب- رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل : (10) فقرة .
- ت- انفتاح مدير المدرسة وتفاعله مع المجتمع (7) فقرة .
- ث- الصحة التنظيمية (10) فقرة .

الخصائص القياسية السيكومترية للمقياس :-

اتجهت جهود المهتمين بالمقاييس التربوية والنفسية في الفترات الأخيرة إلى زيادة دقة مقاييسها وبتحديد بعض الخصائص القياسية " السيكومترية " للمقاييس وفقراتها ، التي يمكن أن تكون مؤشرات على دقتها في قياس ما وضعت لقياسه ، وإجراء عملية القياس بأقل ما يمكن من الأخطاء (الظاهر ، 1999: 36) ، وأن من أهم الخصائص القياسية للمقياس التي أكدها المختصون في القياس التربوي والنفسي هما خاصيتا الصدق والثبات، حيث تعتمد عليها دقة البيانات أو الدرجات التي نحصل عليها من المقاييس التربوية والنفسية (عبد الرحمن، 1998: 277) . وقد قام الباحث بحسابهما على فق الخطوات الآتية :

ثانياً: صدق الاداة : (Validity)

ويعني مدى تلبيه المقياس للأغراض والاستعمالات الخاصة التي صمم من أجلها . ويعد الصدق صفة نسبية إذ لا يوجد مقياس صالح في كل المواقف ، وإنما يتوقف صدق المقياس على وظيفته ، والغرض منه . (ميخائيل ، 2015 : 86)

ومن أجل التحقق من صدق المقياس، عمد الباحث إلى التحقق من الصدق بالطرق الآتية :

أ. الصدق الظاهري : (Face Validity)

ويقصد به ان تكون محتويات الاداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فإنها تكون أكثر صدقا (عباس وآخرون ، 2014 : 262) . وتكون الاداة صادقة اذا كان مظهرها يشير الى انه اختبار صادق كأن يكون شكله مقبولا وان تشير فقراته الى ارتباطه بالسلوك المقاس وإذا كان سهل الاستعمال ويمكن حساب صدق الاختبار بعرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار . (عبيدات وآخرون ، 2015 : 164)

إذ اعد الباحث مقياس مؤلف من (38) فقرة متبوعة بخمسة بدائل للإجابة وهي (تتطبق بدرجة كبيرة جدا ، تتطبق بدرجة كبيرة ، تتطبق بدرجة متوسطة ، تتطبق بدرجة قليلة، تتطبق بدرجة قليلة جدا) واعطيت الدرجات بالتوالي (5، 4، 3، 2، 1) وبغية التثبت من صدق المقياس ظاهرياً، عرّض الباحث فقرات المقياس بصورته الأولى ملحقة (5) على (20) محكماً من تخصصات العلوم التربوية والنفسية ملحقة (10) وان يقوم بوضع علامة (✓) تحت كلمة (صالحة) او تحت كلمة (غير صالحة). كما تم الطلب منهم ان يضيفوا أي فقرة من الفقرات او مجالاً من المجالات. وبعد ان تمّ إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول كل فقرة من فقرات المقياس وتم اخذ

بملاحظاتهم من خلال اعادة صياغة ودمج العديد من الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق وتحقيق التوازن بين مضامين المقياس وفقراته

الثبات : (Reliability)

يقصد بالثبات ان تكون النتائج التي تظهرها الاداة ثابتة بمعنى تشير الى الاشياء او النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها بعد مدة ملائمة فعندما لا تتغير النتائج بأعاده تطبيق الاداة ولا تختلف استجابة المفحوص فهذا يعني ان الاداة ثابتة. (عطية , 2009 : 111) ويمكن استخدام اكثر من طريقة واحدة في احتساب الثبات , ويعتمد اختيار هذه الطريقة او تلك على الغرض او الاستعمال الخاص للاختبار . (ميخائيل , 2015 : 95) وتم حساب الثبات بطريقتين هما :

أ. **طريقة الاختبار - اعادة الاختبار** : تتطلب هذه الطريقة اعادة تطبيق الاختبار مره اخرى على افراد المجموعة نفسها بعد فترة زمنية ملائمة , ثم تحسب بعد ذلك معامل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها افراد العينة في المرة الاولى والثانية , ويسمى معامل الارتباط المستخرج بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار , اي استقرار نتائج الاختبار خلال الفترة بين التطبيقين للاختبار (الريماوي , 2017: 127) وفي هذه الطريقة يجب ان لا تكون الفترة بين التطبيقين طويلة بحيث يتعلم افراد العينة اشياء جديدة او ينسى اشياء التي تعلمها ولا تكون قصيرة فيتذكر اجابات التطبيق الاول وتتراوح المدة بين الاختبارين 10-20 يوما. (كوافحة , 2010 : 86)

إذ قام الباحث بسحب عينة الثبات من المجتمع الاصلي خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز وكان عددهم (50) تدريسي من مدرسي المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل وتم التطبيق الأول يوم الاحد المصادف 2024/12/27 والتطبيق الثاني بعد مرور 15 يوم المصادف الاثنين 2025/1/11 وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس وكانت (0.83) وهذه درجة جيدة .

ب. معادلة الفا كرونباخ :-(Alpha Cronback)

ويشير إلى اتساق النتائج المسجلة على الأداة نفسها، وهناك عدة طرائق لحساب معامل الثبات تعتمد على نوع الاتساق وخصائص الأداة، والثبات عامةً درجة الاتساق أو الاستقرار بين مقياسين من النوع نفسه (الصراف، 2012: 133) .

تؤكد نانالي (Nunnally) إلى ان معامل (ألفا كرونباخ) يُمكن الباحثين من التزود بتقدير جيد للثبات في اغلب المواقف ذلك ان طريقة المعادلة تعتمد على اتساق الفرد من فقرة لأخرى (Nunnally, 1978: 214) بغية استخراج معامل الثبات بهذا الاسلوب قام الباحث بتصحيح درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (50) هي نفسها عينة التطبيق الاول التي طبق عليهم الثبات يوم الاحد الموافق 2020/12/27 تم بعد ذلك استخراج معامل الثبات فبلغ (0.97) . ويستنتج في ذلك ان الاداة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاداة على افراد عينة البحث الاساسية.

جدول (13)

يوضح ثبات مقياس الفاعلية التنظيمية بطريقتي إعادة الاختبار ومعادلة الفا كرونباخ

معامل الثبات بطريقة		الفاعلية التنظيمية
الفا كرونباخ	إعادة الاختبار	
0.97	0.83	

سادسًا- تصحيح المقياس :-

بعد قيام الباحث بالاطلاع على عدد من المقاييس التي تستخدم في مجال الدراسة وجد ان معظمها تحوي بدائل من النوع الخماسي للإجابة، فضلا عن ملاحظات وإرشادات الخبراء في اتباع التصحيح بمثل هذا النوع من بدائل الإجابة لكونها توصل الباحث الى ادق النتائج حول موضوع مقياسه. وعليه اعتمد الباحث على طريقة البدائل الخماسية للإجابة طريقة ليكرت (Likert) بوصفها من احدى الطرائق المستخدمة في تصميم المقاييس التي تستخدم في كثير من الاسئلة متعددة الاختيارات وهي نوع متدرج للمواقف , وعلى هذا المدرج يبين المستجيبون درجة موافقتهم بعبارات ايجابية او سلبية ويمتد المدرج عادة من الموافقة بشدة الى الرفض بشدة التي تمتاز بدرجة عالية من الثبات يرجع ذلك الى احتوائها على بدائل عدة تمكن المستجيب من التعبير عن آرائه بصورة واسعة مع كل فقرة من فقرات المقياس .(فيركسون , 1991 : 64)

وبهذا حددت خمسة كلمات للإجابة على فقرات مقياس الفاعلية التنظيمية وهي (تنطبق بدرجة كبيرة جدًا، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، تنطبق بدرجة قليلة جدًا) وبموجبها حددت الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي .

وبذلك يكون مقياس الفاعلية التنظيمية بصورته النهائية جاهزة للتطبيق وتراوحت درجات المقياس بين(38-190) وبمتوسط فرضي يساوي (114).

الفصل الرابع

نتائج البحث وتفسيرها

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :-

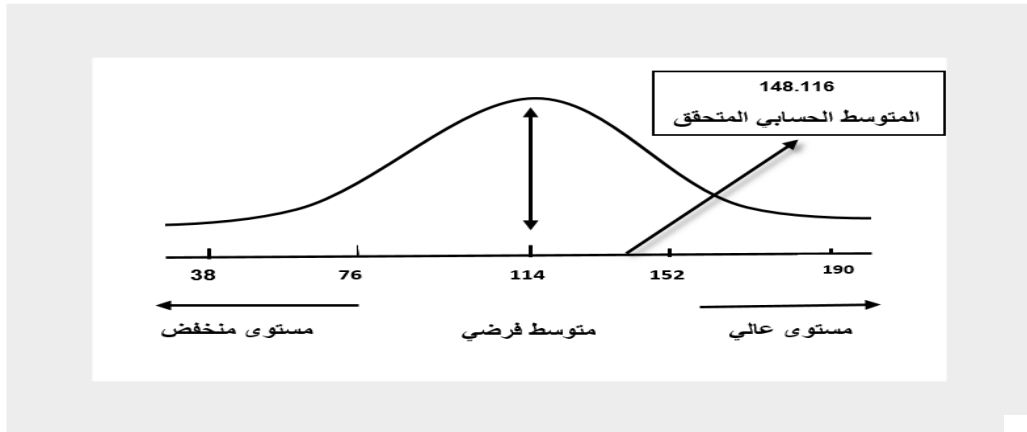
((ما مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام؟))

بعد ان قام الباحث بتطبيق مقياس البحث المستخدم لقياس الفاعلية التنظيمية على عينة البحث من مدرسين ومدرسات المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (351) مدرس ولأجل تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية لدى افراد عينة البحث تم إدخال البيانات الى الحاسبة ومن ثم الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فأظهرت النتائج إن درجات افراد العينة تتراوح بين (190- 38) درجة، وبمتوسط قدره (148.116) درجة وبانحراف معياري يبلغ (26.356) درجة.

وعند مقارنة المتوسط المحسوب للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (114) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (24.251) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (350) ومستوى دلالة (0.05)، ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة من مدرسي المدارس الإعدادية والثانوية ، وهذا يعني إن مديري المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل لديهم مستوى فوق المتوسط من الفاعلية التنظيمية والجدول التالي .

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية في مدينة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	درجة الحرية
					المحسوبة	الجدولية		
الفاعلية التنظيمية	351	148.116	26.356	114	24.251	1.96	يوجد فرق دال احصائيا	350



ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ إن هذه النتيجة اتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث في عرضه للدراسات السابقة في الفصل الثاني بوجود درجة عالية من الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية و يعزو الباحث ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية الى جملة من الاسباب موضحة كالاتي :

1. ادراك الادارة المدرسية لأهمية ممارسة الفاعلية التنظيمية في ضبط سلوك المدرسين والزامهم باتباع التعليمات التي تضعها المدرسة بهدف انجاز الاعمال .

2. أن وجهة نظر المدرسين والمدرسات الى الفاعلية التنظيمية بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصديق الأخطاء والعقوبات بل ترمي الى ما هو أسمى من ذلك عبر الكشف عن جوانب القوة والضعف لتجنب وقوع الاخطاء ، واستخلاص العبرة والقيم وتدعيم العمل التربوي للارتقاء إلى مستوى أعلى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة .

3. قناعة المدرسين والمدرسات بأن الفاعلية التنظيمية من قبل مدراء أو مديرات المدارس ليست بمعنى تحقيق أو محاكاة حول خطأ وقع فعلا بل تشمل إعطاء جملة من التعليمات والإرشادات لتصحيح مسار تلك الاخطاء ومعالجتها ، حتى يستطيع المدرسين والمدرسات إدراك ووعي ما يقع على عاتقهم من مسؤوليات وواجبات، وكذلك ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية والثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟

بما إن عينة البحث تكونت من كلا الجنسين، فقد تم حساب مستوى الفاعلية التنظيمية حسب متغير الجنس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (145.972) وبانحراف معياري قدره (28.457)، في حين بلغ المتوسط

الحسابي للإناث (150.452) وبانحراف معياري قدره (23.724)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (1.59) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (349) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فرقاً دالاً إحصائياً أي بمعنى عدم وجود فرقاً يُمكن ان يُعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الاعدادية والثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في مستوى الفاعلية التنظيمية مما يعني أن المدرسين والمدرسات لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الاعدادية والثانوية في مدينة الموصل ، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى 0.05	درجة الحرية
				المحسوبة	الجدولية		
ذكور	183	145.972	28.457	1.59	1.96	لا يوجد فرق دال احصائياً	349
اناث	162	150.452	23.724				

اتفقت نتيجة البحث مع دراسة (بنات 2002) ودراسة (سليمان 2009) ودراسة (أبو شرخ 2009) ودراسة (خوين 2009) بعدم وجود فرق لمتغير الجنس في تطبيق الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية واختلفت عن دراسة (ال ياسين 2012) و دراسة (تاويريت 2006)

ويرى الباحث ان سبب ظهور النتيجة بهذا الشكل عبر استجابات المدرسين والمدرسات على فقرات الاداة المعدة لهذا الغرض يعود الى :

1. ان الفاعلية التنظيمية هي سلوك ظاهري يصدر من قبل مدير المدرسة على اعضاء الكادر التدريسي والعاملين داخل المدرسة ويكون هذا التطبيق على الجميع بدون تمييز بين ذكر وانثى حيث تساوي الأعباء الوظيفية لكل منهم وتشابه الخبرات لكل منهم .
2. ان الجنس لا يؤثر في مستوى تطبيق الفاعلية التنظيمية من قبل مدير المدرسة لأدراك الاخير اهمية الفاعلية التنظيمية في زيادة الدافعية للتطوير والتقدم في العمليات الادارية المتنوعة ورفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة .

3. ان جميع مدرسي المدارس الإعدادية والثانوية ذكورا واناثا يعملون في مدارس ذات مناخ اداري واحد وظروف عمل متشابهة .

الاستنتاجات :

في ضوء ما تقدم توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

- 1- يمتلك مديري المدارس الإعدادية والثانوية مستوى فوق المتوسط من الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- لم يؤثر متغير الجنس (ذكور ، اناث) في مستوى الفاعلية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

التوصيات

- 1- إشراك مديري مدارس في الدورات التدريبية لتعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية كذلك لرفع كفاياتهم في مجال النمو المهني للعاملين في المدرسة.
- 2- تهيئة مديري المدارس الإعدادية والثانوية لموضوع الفاعلية التنظيمية عن طريق عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والمديرية العامة للتربية وتزويدهم بنشرات هذا الموضوع .

المقترحات

- في ضوء ما توصل اليه الباحث من نتائج يقترح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية :
- 1- الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الاعدادية والثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
 - 2- الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالانفعال لدى رؤساء أقسام في جامعة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

قائمة المصادر والمراجع :

- ❖ ابراهيم ، عزاز بلال قرين (2016) الفاعلية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ❖ أبو شريخ ، اسمهان رفيق احمد (2019) نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط. عمان الأردن .
- ❖ اسماعيل ، اياد يوسف الحاج (2019) : محاضرات في منهج وفلسفة البحث العلمي , كلية التربية للعلوم الصرفة , جامعة الموصل .
- ❖ بادى، مراد (2015) القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام MD ، دار طليطيلة للنشر والتوزيع الجزائر. (3)
- ❖ بنات ماهر صالح، (2002) ، الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية ، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، رسالة ماجستير
- ❖ حسين سلامة عبد العظيم (2004) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن الفرقان.
- ❖ داوود، عبد العزيز أحمد محمد (2017). تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل راس المال الفكري ، مجله الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع 15، 151 – 15.
- ❖ ذياب أمجد تركي (2004) تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية نابلس
- ❖ سعادة، نانسي خالد (2021) درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الاساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الأوسط عمان الاردن.
- ❖ الصراف ، قاسم علي (2012) : ، القياس والتقويم في التربية والتعليم، دار الكتاب الحديث، الكويت
- ❖ الظاهر ، زكريا محمد وتمر جيان ، جاكليين وعبد الهادي ، جودت (1999م) : مبادئ القياس والتقويم في التربية ، دار الثقافة ، عمان.
- ❖ العاجز ، فؤاد ونشوان ، جميل (2005)، تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي المنعقد في جامعة القاهرة - فرع الفيوم - كلية التربية في الفترة من ابريل 23-24 2005
- ❖ العاجز، فؤاد ونشوان جميل (2004): عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

- ❖ عبد الرحمن، رحيم يونس (1998) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ عبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله (2017) متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإدارة المعاصر دراسة تحليلية، مجله كلية التربية جامعة بنها، مج 28 ، ع 109 ، 109.157 - 281.
- ❖ عبيدات ، ذوقان و عبدالحق ، كايد و عدس ، عبدالرحمن (2015) : البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه ، الطبعة السابعة عشر ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان الاردن .
- ❖ عطوان ، اسعد حسين و مطر ، يوسف خليل (2018) : مناهج البحث العلمي ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان .
- ❖ عطية ، محسن علي (2009) : البحث العلمي في التربية مناهجه ، ادواته وسائله الاحصائية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- ❖ فيركسون، جورج اتي (1991) : : التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة د. هناء محسن العكيلي، دار الحكمة للطباعة والنشر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية .
- ❖ كوافحة ، تيسير مفلح (2010) : القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن .
- ❖ اللهواني ، هنية (2007) درجة المشكلات المتعلقة بالطلبة، التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين كما يراها المديرون والمعلمون رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، في نابلس فلسطين.
- ❖ المالكي، عثمان شداد (2014) تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 305.56
- ❖ المرسي ، جمال (2006) . ادارة الفاعلية التنظيمية والتغيير .الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر .
- ❖ ملحم، سامي محمد (2011) : ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
- ❖ ميخائيل ، امطانيوس نايف (2015) : القياس والتقويم التربوي للأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة ، ط 1 ، عمان : دار الاعصار العالمي للنشر والتوزيع .
- ❖ وزارة التربية العراقية ، الدليل التربوي (1988) : نظام المدارس رقم 30 لسنة 1988 المعدل ، مديرية مطبعة وزارة التربية.
- ❖ وزارة التربية العراقية (2010) : المؤتمر الفكري التربوي الأول في 15/3/2010 تحت شعار من أجل بحث علمي رصين لبناء عراق موحد ، العراق، بغداد، عقد في مديرية تربية الكرخ الثانية.

Bibliography of Arabic References (Translated to English)

- ❖ Ibrahim, Ezzat Bilal Qurain (2016) Organizational Effectiveness Using a Dashboard, Master's Thesis, University of Bouira, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences.
- ❖ Abu Sharekh, Asmahan Rafiq Ahmed (2019) Servant Leadership Style among Public School Principals in the Capital (Amman) and Its Relationship to Their Job Performance from the Perspective of Assistant Principals. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- ❖ Badi, Murad (2015) Administrative Leadership and Its Relationship to the Implementation of the MD System, Dar Talaytila for Publishing and Distribution, Algeria. (3)
- ❖ Banat Maher Saleh, (2002), Organizational Effectiveness of Palestinian Universities, Islamic University of Gaza, Faculty of Education, Master's Thesis
- ❖ Hussein Salama Abdel-Azim (2004) Modern Trends in Effective School Management, Dar Al-Fikr, Amman, Jordan, Al-Furqan.
- ❖ Dawoud, Abdel Aziz Ahmed Mohamed (2017). Improving the Organizational Effectiveness of Egyptian Universities in Light of the Intellectual Capital Approach, Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Issue 15, pp. 15-151.
- ❖ Diab Amjad Turki (2004). Delegation of Authority among UNRWA School Principals in the Northern Governorates of Palestine from the Teachers' Perspective, Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Nablus.
- ❖ Saada, Nancy Khaled (2021). The Degree of Technological Leadership Practice among Elementary School Principals in the Qasaba District of Amman during the COVID-19 Pandemic from the Teachers' Perspective. Middle East University, Amman, Jordan.

- ❖ Al-Sarraf, Qasim Ali (2012): Measurement and Evaluation in Education, Dar Al-Kitab Al-Hadith, Kuwait.
- ❖ Al-Sayed, Nasima Ahmed (2008). Promotion and Organizational Effectiveness: Al-Haroush Mills as a Model. Master's Thesis (Unpublished)
- ❖ Al-Tayra, Khaled Khalil Maiteeq (2011) The Impact of Employees' Perception of Organizational Social Responsibility on Organizational Effectiveness, Applied to Libyan Industrial Organizations, Ain Shams University Journal, Faculty of Commerce, (4), 344-379
- ❖ Al-Zahir, Zakaria Muhammad, Tamer Jian, Jacqueline, and Abdul Hadi, Jawdat (1999): Principles of Measurement and Evaluation in Education, Dar Al-Thaqafa, Amman.
- ❖ Al-Ajez, Fouad and Nashwan, Jamil (2005), Developing teachers' performance in light of the school program as a development center affiliated with the International Relief Agency in Gaza, a research paper presented to the sixth scientific conference entitled "Sustainable Professional Development for the Arab Teacher" held at Cairo University - Fayoum Branch - Faculty of Education in the period from April 23-24, 2005
- ❖ Al-Ajez, Fouad and Nashwan Jamil (2004): "Factors of Satisfaction and Developing the Effectiveness of Teacher Performance in UNRWA Schools in Gaza," a research paper presented to the First Educational Conference, Faculty of Education, Islamic University.
- ❖ Abdul Rahman, Rahim Younis (1998): Measurement and Evaluation in the Teaching Process, Kunuz Al-Ma'rifa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- ❖ Abdel Aziz, Hanan Jassim Mohammed Abdullah (2017) Requirements for Achieving Educational Organizational Effectiveness in the Arab World in Light of Contemporary Management Thought Trends: An Analytical Study, Journal of the Faculty of Education, Benha University, Vol. 28, No. 109, pp. 157-281.

- ❖ Abdullah, Dehron Faridon (2018) The Role of Servant Leadership in Achieving Job Engagement: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the University of Sulaimani. Kirkuk University Journal.
- ❖ Obaidat, Dhuqan, Abdulhaq, Kaid, and Adas, Abdulrahman (2015): Scientific Research: Its Concept, Tools, and Methods, 17th Edition, Dar Al Fikr Publishers and Distributors, Amman, Jordan.
- ❖ Atwan, Asaad Hussein, and Matar, Yousef Khalil (2018): Scientific Research Methods, Dar Al Kotob Al Ilmiyah, Beirut, Lebanon.
- ❖ Attia, Mohsen Ali (2009): Scientific Research in Education: Methods, Tools, and Statistical Methods, Dar Al-Manahj for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Fergusson, George Atti (1991): Statistical Analysis in Education and Psychology, translated by Dr. Hana Mohsen Al-Akeili, Dar Al-Hikma for Printing and Publishing, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Al-Mustansiriya University.
- ❖ Kawafha, Tayseer Mufleh (2010): Measurement, Evaluation, and Methods of Measurement and Diagnosis in Special Education, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution, and Printing, Amman, Jordan.
- ❖ Al-Lahwani, Haniya (2007) The Degree of Student-Related Problems Facing UNRWA School Principals in the Primary Stage in the Northern Governorates of Palestine as Perceived by Principals and Teachers, Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- ❖ Al-Maliki, Othman Shaddad (2014). Empowering middle school teachers in Jeddah and its relationship to organizational effectiveness from their perspective. Arab Studies in Education and Psychology, No. 305.56.
- ❖ Al-Marsa, Jamal (2006). Managing organizational culture and change. University House, Alexandria, Egypt.

- ❖ Mikhail, Amtanius Nayef (2015): Educational Measurement and Evaluation of Normal and Special Needs Individuals, 1st ed., Amman: Dar Al-Asar Al-Alami for Publishing and Distribution.
- ❖ Iraqi Ministry of Education, Educational Guide (1988): School System No. 30 of 1988 as amended, Ministry of Education Printing Directorate.
- ❖ Ismail, Ayad Yousef Al-Hajj (2019): Lectures on the Methodology and Philosophy of Scientific Research, College of Education for Pure Sciences, University of Mosul.
- ❖ Malham, Sami Muhammad (2011): Research Methods in Education and Psychology, 6th ed., Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- ❖ Bert, P.M. Creemers., (2018). The Comprehensive Model Of Educational Effectiveness, Background, Major Assumptions And Description, Behavioural And Social Sciences Journal, 14.(3)