



القيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

Creative Leadership and Its Relationship to Administrative Competence among Secondary School Principals in Wasit Governorate from the Perspective of Faculty Members

م. حيدر علي عزيز فرحان الشحمانى
المديرية العامة لتربية واسط/ الكلية التربوية المفتوحة

haazeez@uowasit.edu.iq

07713553075

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى القيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولأجل تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قام ببناء مقياسين هما مقياس القيادة الإبداعية ومقياس الكفاءة الإدارية، إذ تكون مقياس القيادة الإبداعية من (24) فقرة ومقياس الكفاءة الإدارية من (22) فقرة، حيث تم التحقق من صدقها وثباتها بالوسائل العلمية المناسبة، وقد بلغت عينة البحث (200) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية لمحافظة واسط، ولغرض معالجة البيانات إحصائياً استعملت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اعتماد عدد من الوسائل الإحصائية منها: الاختبار التائي لعينة واحدة ولعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوسط المرجح، والوزن المئوي. وتوصل البحث إلى أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمستوى متوسط من القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، مما يدل على أن أي ارتفاع في مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية سوف يساهم في تعزيز كفاءتهم الإدارية وتحسين أدائهم في إدارة العمل المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الكفاءة الإدارية، البيئة المدرسية، المدارس الثانوية، أعضاء الهيئة التدريسية

Abstract:

The current research aims to identify the level of creative leadership and its relationship to administrative efficiency among secondary school principals in Wasit Governorate from the perspective of faculty members. To achieve the research objectives, the researcher adopted a descriptive correlational approach, developing two scales: a creative leadership scale and an administrative efficiency scale. The creative leadership scale consisted of 24 items, and the administrative efficiency scale consisted of 22 items. The validity and reliability of both scales were verified using appropriate scientific methods. The research sample comprised 200 faculty members from secondary schools in Wasit Governorate. For statistical data analysis, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used, employing several statistical methods including: the t-test for one sample and two independent samples, Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha, the arithmetic mean, standard deviation, weighted mean, and percentile weight. The research concluded that secondary school principals possess an average level of both creative leadership and administrative efficiency. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant positive correlation between creative leadership and administrative efficiency, indicating that any increase in creative leadership indicates a positive correlation between the two levels. At the level of creative leadership among high school principals, it will contribute to enhancing their administrative efficiency and improving their performance in managing school work and achieving educational goals.



Keywords: Creative leadership, managerial competence, school environment, high schools, faculty members

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

يمر العالم المعاصر بتطورات كبيرة ومتسارعة على مختلف المجالات لاسيما المجال التربوي، الأمر الذي دعا المؤسسات التعليمية بضرورة اتباع أساليب قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه التطورات والتغيرات لتحسين مستوى الأداء الإداري والتربوي، وتعد القيادة الإبداعية من أهم الأساليب القيادية الإدارية الحديثة التي تعمل على تطوير كل مفاصل العمل المدرسي، إذ تركز على الابتكار، وتشجيع المبادرات، والعمل على إيجاد حلول مناسبة غير تقليدية لأغلب المشكلات التربوية والإدارية.

فالإدارة من أهم المرتكزات التي تقوم عليها نجاح العملية التعليمية داخل المدرسة، فمن خلالها يتوقف نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على مدى امتلاك مديرها الكفاءة الإدارية وقدرته على توظيف الطاقات البشرية المتاحة وتنظيم العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية، ولما لها من دور في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين مستوى الأداء داخل المدرسة.

إلا أن الملاحظ في بعض المدارس الثانوية اتباع الأساليب القيادية التقليدية ما يزال سائداً، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى توفر الكفاءة الإدارية وعلى جودة الأداء المدرسي، لهذا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كونهم الأكثر احتكاكاً والأقرب خبرة بالإدارة المدرسية والأقدر على تقييم ممارساتها القيادية والإدارية، لذا يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مستوى تطبيق القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أهمية البحث:

أصبحت المدرسة في الوقت الحالي مؤسسة تربوية واجتماعية شاملة تذهب إلى إعداد اجيال قادرة على مواجهة متطلبات ومعدات الحياة المعاصرة، الأمر الذي تطلب وجود قيادة حاسمة قادرة على التكيف مع المستجدات التربوية والإدارية ومواكبة للتطوير لنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

وتعد القيادة الإبداعية من أهم أنواع أو انماط القيادة في مجال عمل الإدارة التي تؤكد على أهمية ادخال الابتكار والتجديد في أساليب العمل الإداري والتربوي، لأنها تساعد مديري المدارس الثانوية على تبني أفكار وأساليب جديدة لمعالجة المشكلات المدرسية، واستثمار الطاقات البشرية المتاحة داخل المدرسة بطريقة فاعلة، فهذا النوع من القيادة يسهم في التعرف إلى مدى قدرتهم على تطوير بيئة مدرسية محفزة للإبداع والعمل الجماعي، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وكفاءة العمل التربوي والإداري.

إن الابداع في اتباع اساليب حديثة يولد كفاءة إدارية لإدارة اداء عمل المؤسسة، والتي تمثل أحد المؤشرات الأساسية لنجاحه في أداء مهامه، مما يعكس في قدرته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومدى تأثير الأساليب القيادية الإبداعية في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين جودة العمل المدرسي. ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- وضوح الدور الرئيسي الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تطوير العمل الإداري والتربوي داخل المدارس الثانوية.
- 2- معرفة العلاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية واتباع الممارسات القيادية الإبداعية.
- 3- تسليط الضوء على أهمية تبني الأساليب القيادية الحديثة في مواجهة المشكلات التربوية والإدارية.
- 4- تزويد صانعي القرار في المؤسسات التربوية بنتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية.

أهداف البحث:

يهدف البحث للتعرف على:

- 1- مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.



3- العلاقة الارتباطية بين القيادة الابداعية والكفاءة الادارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

حدود البحث:

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بـ:

أ- الحدود الموضوعية: القيادة الابداعية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

ب - الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.

ج - الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة واسط.

د - الحدود الزمانية: العام الدراسي (2025 - 2026)

تحديد المصطلحات:

أولاً: القيادة الإبداعية:

وردت تعريفات عدة اذكر منها:

- (الخنمعي والألفي، 2020)

القدرة على استخدام مهارات التفكير الإبداعي في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف تتسم بالجدة والابتكار. (الخنمعي والألفي، 2020، ص 492)

- (Lee & Chuang, 2020)

القدرة على الوصول الى الأفكار الجديدة من قبل كل من القائد والمرووسين معه، أو من المصادر الخارجية، وتحليل الأفكار والاخذ بالمفيد منها وتطبيقها ودعمها وتنفيذها في المؤسسة.

(Lee&& Chuang, 2020 , p. 482)

- (العتيبي، 2023)

عملية يقود فيها القائد فريق العمل باستخدام أساليب غير تقليدية، تركز على الابتكار في الحلول، وتحفيز القدرات الكامنة لدى الأفراد. (العتيبي، 2023، ص 10)

التعريف النظري للباحث:

قدرة مدير المدرسة الثانوية على تحفيز الهيئة التدريسية من خلال استثمار طاقاتهم وقدراتهم وأفكارهم عن طريق استخدام مهارات التفكير الإبداعي في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة وتبني أساليب وطرق عمل حديثة ومبتكرة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية والارتقاء بمستوى الأداء التربوي داخل المدرسة.

التعريف الاجرائي للقيادة الابداعية:

الدرجة الكلية التي قدرها اعضاء الهيئة التدريسية لمديري مدارسهم من خلال الاجابة عن فقرات مقياس القيادة الابداعية.

أولاً: الكفاءة الادارية: وردت تعريفات عدة اذكر منها:

- (ميلاني، 2016): كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في مدير المدرسة، وتتمثل في التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم، أي قيادتهم إلى التغيير من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. (ميلاني، 2016، ص 132)

- (المحاميد، 2020): عملية تقوم على مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات الشخصية للفرد والتنسيق بينهم من أجل القيام بالمهام والطريقة المطلوبة والصحيحة بغض النظر عن الظروف والأوضاع السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (المحاميد، 2020، ص31).

- (ستراك ، 2004):

إنجاز المدير لكافة الأعمال التي توكل إليه بأعلى درجة من الدقة والاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات المتوفرة من أجل تحقيق أهداف المدرسة في ظل وجود ظروف ملائمة تساعد على القيام بعمله ضمن إطار واضح من القوانين والقواعد. (ستراك، 2004، ص 90)

التعريف النظري للباحث:

قدرة مدير المدرسة الثانوية في توظيف طاقاته وخبراته ومعارفه ومهاراته القيادية في إدارة العمل داخل المدرسة من خلال اتباعه عملية التخطيط السليم، والقدرة على التنظيم الجيد، وشجاعته في اتخاذ القرارات المناسبة، ودوره في بناء



العلاقات الإنسانية الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور بما يحقق كافة الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً للمدرسة.

التعريف الاجرائي للقيادة الابداعية:

الدرجة الكلية التي قدرها أعضاء الهيئة التدريسية لمديري مدارسهم من خلال الاجابة عن فقرات مقياس الكفاءة الادارية. أعضاء الهيئة التدريسية:

الأفراد المكلفون بتدريس الطلبة المرحلة الثانوية، والذين يتولون تنفيذ المناهج الدراسية والأنشطة التربوية داخل المدرسة وفق التعليمات والأنظمة الصادرة عن وزارة التربية العراقية. (وزارة التربية، 2011، ص 12)

مديري المدارس الاعدادية:

أحد أعضاء هيئة التدريس الذي تُسند إليه إدارة المدرسة، ويُفضل أن يكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال التدريس أظهر خلالها كفاءته العلمية والتربوية، بالإضافة إلى امتلاكه مهارات في الإدارة والتنظيم. كما يُفضل أن يكون من حاملي شهادة البكالوريوس ممن تلقوا إعداداً تربوياً ملائماً (وزارة التربية، 1984: 7)

خلفية نظرية ودراسات سابقة

أولاً: القيادة الابداعية

1- مفهوم القيادة الابداعية:

تُعد القيادة الإبداعية من المفاهيم القيادية الحديثة نسبياً، حيث تقوم القيادة في أساسها على التأثير في الآخرين، ومساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما تتميز القيادة الإبداعية بالمرونة والتجدد، فتُمثل القيادة الإبداعية تحولاً نوعياً في فهم القيادة؛ بوصفها عملية تفاعلية تقوم على تحفيز الطاقات، وتوليد الأفكار الجديدة، وتمكين الأفراد من تحقيق الأهداف بطرائق مبتكرة تُعزز فاعلية المؤسسة وتميزها (آل حسين، ٢٠١٨، ص ٩٩)

ففي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة في بيئات العمل، برزت الحاجة إلى نمط جديد من القيادة يتسم بالمرونة والابتكار، وهو ما يُعرف بـ "القيادة الإبداعية"، حيث تركز على توظيف التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات، وصناعة القرارات، وقيادة التغيير داخل المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية، فهي عقلية إدارية ترى في التغيير فرصة وليس تهديداً، وتعتمد على الاستثمار في عقول البشر لضمان استمرارية المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية متغيرة. (آل محرق وآخرون، ٢٠٢٥، ص ٢٠٦)

2- خصائص القائد المبدع:

يتصف القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تختلف عن الأفراد الاعتياديين، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص:

- 1- الانفتاح وقبول التغيير وعدم الجمود.
- 2- تحسس المشكلات والقضايا الداخلية في المؤسسة اثناء العمل.
- 3- قدرته على ضبط عمل وإدارة الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة والتحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- 5- ثقته في المرؤوسين في قدرتهم على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- 6- يحترم اختيارات اتباعه. (الدكان، 2010، ص 107)

3- أبعاد القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية عدة أبعاد، وقد سماها بعض الباحثين بالمقومات والبعض الآخر سماها بعناصر القيادة الإبداعية، وتبنى الباحث في بحثه الحالي الأبعاد تبعاً لأهميتها وهي كالآتي:

1- الحساسية للمشكلات:

أي قدرة القائد على تحسس الكثير من المشكلات قبل وقوعها والقدرة على وتحديدتها تحديداً دقيقاً والوعي بالأخطاء ونواحي القصور، ففكرة القائد المبدع تتبين في تخطيطه لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها، ويحدد جوانبها بدقة وكذلك يصنفها حسب أولويتها للعمل، ليضع الحلول المناسبة بمشاركة العاملين معه مستفيداً من خبراته السابقة وخبراتهم في حل المشكلات. (عبانة والشقران، 2013، ص 56)

2- الطلاقة:

أي قدرة القائد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والعبارات والمواقف والجمل والألفاظ ذات المعاني من أجل التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بحدث ما في فترة زمنية محددة، وتصنف إلى أربع أنواع:



الطلاقة الفكرية والطلاقة اللفظية وطلاقة التداعي، والطلاقة التصورية، فالقائد المبدع الممتلك لخاصية الطلاقة يضع عدة بدائل جيدة لكل موقف ويختار أفضلها في وقت قصير، وأيضاً يمتلك القدرة على الإقناع من خلال قدرته اللفظية والتعبير عن فكرته ونقلها للمجتمع المحيط. (الرفاعي، 2013، ص 117)

3- الأصالة:

تتمثل الأصالة في القدرة على توليد عدة أفكار غير مطروقة، وقد تكون نادرة وغير مألوفة، بعيدة عن التكرار والنمطية، وتحدث أثراً بعيد المدى، فإن معيار الحكم على أصالة فكرة معينة يكمن في مدى تحررها من الأفكار المتداولة، وابتعادها عن أساليب التفكير التقليدية، وقدرتها على تقديم طرح فريد لم يسبق إليه الآخرون (Yang et al., 2017, p. 8).

ثانياً: الكفاءة الإدارية

1- مفهوم الكفاءة الإدارية:

تُعد الكفاءة الإدارية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والتربوي المعاصر، إذ ترتبط بقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل صورة ممكنة من خلال حسن استثمار الموارد البشرية والمادية والزمنية، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات العربية والأجنبية بسبب دوره في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات الإدارية والتربوي.

فالكفاءة كمفهوم يرتبط على نحو وثيق بفكرة المهارة أو على نحو أكثر دقة "المهارة في أداء عمل ما" وتعبير "كفاءة" يستخدم غالباً في طريقة كلية ليتضمن قدرة الفرد العامة على القيام بعمل معين بدلاً من مجرد قدرته على القيام بجوانب محددة من عمله بمعيار مقبول، والمصطلح الذي غالباً ما يستخدم ليصف الجوانب التفصيلية في أداء وظيفة فرد ما هو الكفاية (أي أن الشخص أظهر كفاية في هذا العمل وذلك)، وما يُبحث عنه في الأفراد هو مجموعة "الكفاءات".

(كول، 2014، ص 284)

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية أن الكفاءة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة القيادية والذكاء الانفعالي والتمكين الإداري، إذ إن المدير الذي يمتلك كفاءة إدارية عالية يكون أكثر قدرة على بناء بيئة تنظيمية إيجابية وتحقيق التكيف المؤسسي مع المتغيرات المعاصرة، ولهذا أصبحت الكفاءة الإدارية مؤشراً مهماً في تقويم أداء القيادات التربوية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية. (Goleman, 2000, p. 82)

فالكفاءة تمثل القدرات والطاقات التي يمتلكها الفرد، موروثاً أو مكتسبة، حالية أو متوقعة، وكذلك تتمثل في الأفكار لدى الشخص، وانعكاس هذه الأفكار على سلوكه وأدائه وعلاقاته، فالكفاءة تتميز بكونها صفات إيجابية للفرد، والتي تظهر قدرته على إتمام مهام معينة، فهي صفة أي عبارة عن حكم عن الفرد بأنه كفء، وكذلك خصائص ضمنية خاصة بكل فرد إذ تميزه عن باقي الأفراد، وإنها قابلة للنقل والتطوير عن طريق التدريب، وأنها مرتبطة بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها، كذلك مرتبطة بالوضعية التي يواجهها الفرد، كما أنها تختلف من وظيفة إلى أخرى.

(بن لباد وإبراهيم، 2014، ص 964-967)

كفاءة الإدارية تهدف إلى رفع مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات العاملين، فضلاً عن تعزيز القدرة على إدارة التغيير وتطوير الأداء المؤسسي بصورة مستمرة. كما تساعد الكفاءة الإدارية في دعم عمليات التقويم والمتابعة وتحسين أساليب العمل الإداري بما ينسجم مع متطلبات العصر الحديث.

(Daft, 2021, p. 22)

2- أبعاد الكفاءة الإدارية:

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً بمجرد الحصول شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، إن النجاح في الإدارة يتطلب توفير ما يسمى الكفاءة الإدارية وهذه تمثل حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالٍ في الوظيفة الإدارية، ويرى (العامري وطاهر، 2008) أن أهم أبعاد الكفاءة الإدارية هي ما يأتي:

أ- الاتصال:

إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وهذه ترتبط اليوم باستعمال صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال معلومات والبيانات لمختلف الجهات.

ب - فريق العمل:

أي العمل بشكل فاعل وكفء كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه، ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض والاتفاق بين أعضاء الفريق.



ج - إدارة الذات:

تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويندرج في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة، وتحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

د- المهنية:

تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين، وبناء الثقة، واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي (العامري والغالبى، 2008، ص 37-38) دراسات سابقة:

أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة الإبداعية:

1- دراسة الدوسري (2023):

هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة، على عينة مكونة من (195) مدرسا ومدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية كانت كبيرة بمتوسط (4.11)، حيث تصدر بُعد الحساسية للمشكلات أعلى المتوسطات، تلاه المرونة ثم المثابرة فالأصالة وأخيراً المبادرة، وجميعها بتقدير كبير، كما بلغ متوسط التميز المؤسسي (4.06) بدرجة كبيرة، ولم تُسجل فروق دالة إحصائية حسب المؤهل العلمي أو التخصص، بينما ظهرت فروق لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بتطوير بيئة العمل لدعم القيادة الإبداعية وتعزيز تقبل التغيير.

2- دراسة العزام (2024): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بعد في المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين في ضوء رؤية المملكة 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة مكونة من (29) عبارة طبقت على عينة بلغت (388) مدرس ومدرسة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المؤهل العلمي لصالح الماجستير والدكتوراه، وإلى سنوات الخبرة لصالح فئات معينة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الإبداعية في بيئة التعلم عن بعد، وتوفير الإمكانيات اللازمة لدعمها تقديراً لجهود التدريسيين المبدعين وتأثيرهم في تطوير العملية التدريسية والتربوية بشكل عام.

ثانياً: دراسات تتعلق بالكفاءة الإدارية:

1- دراسة مرة (2006):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم بفلسطين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عيّنتها (329) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحث استبانة لقياس الكفاءة الإدارية مكونة من (45) فقرة، فضلاً عن استخدام أداة جاهزة لقياس الانتماء التنظيمي مكونة من (15) فقرة، وقد تحقّق الباحث من صدق الأداتين وثباتهما باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، من أبرزها معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي للمعلم وسنوات الخبرة للمدير، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، وكذلك لصالح المديرين الحاصلين على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية تساهم في تطوير الكفاءة الإدارية للمديرين، ولاسيما في مجالات اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحديد احتياجات المعلمين.

2- دراسة (الجوالي، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية والأداء الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم في مدينة الموصل. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكون مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية للعام الدراسي (2021-2022)، فيما بلغت عينة البحث (316) مدرساً ومدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء ثلاثة مقاييس تمثلت بمقياس الضغوط المهنية، ومقياس الكفاءة الإدارية، ومقياس الأداء الإداري، وبعد التحقق من صدق الأدوات وثباتها جرى تحليل البيانات باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS) وأظهرت النتائج أن مستوى الضغوط المهنية



لدى مديري المدارس الإعدادية كان أقل من المتوسط، في حين تمتع المديرون بمستوى مرتفع من الكفاءة الإدارية والأداء الإداري، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الضغوط المهنية وكل من الكفاءة الإدارية والأداء الإداري، في مقابل وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكفاءة الإدارية والأداء الإداري. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديريات التربية بموضوع الضغوط المهنية لدى مديري المدارس الإعدادية بما يساهم في إبقائها ضمن المستوى المقبول.

منهجية البحث وإجراءاته

تضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحث بدءاً بتحديد منهج البحث ومجتمعه واختيار العينة المناسبة وإجراءات بناء أدوات البحث التي أعدت لقياس القيادة الابداعية وعلاقتها بالكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر اعضاء الهيئة التدريسية واهم الوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل ومعالجة البيانات وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي في البحث الحالي، والذي يقوم على جمع المعلومات والحقائق، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مناسبة (بدري، 1979، 123) وبالنتيجة فهو يعتمد دراسة الظاهرة على ما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (ملحم، 2000، ص 324)، وتعد دراسة العلاقات ذات مستوى متقدم من الدراسات الوصفية فهي تهدف إلى استقصاء العلاقات بين الحقائق التي جمعها لغرض الوصول إلى تبصر أعمق عن هذه الحقائق ومن ثم تقدير طبيعة الوضع القائم بشكل أفضل. (المغربي، 2011، ص 181)

ثانياً: إجراءات البحث:

أولى خطوات إجراءات البحث تبدأ بتحديد مجتمع البحث بدقة، إلى جانب تحديد الشكل والحجم المناسبين للعينة، واختيار الطريقة الملائمة للحصول عليها. بالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار الأدوات المخصصة لجمع البيانات وتحديد الطرق التي سيتم من خلالها الحصول على تلك المعلومات. وفيما يلي سيقوم الباحث بتوضيح الخطوات والأسلوب المتبع لتحقيق ذلك

مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية لمحافظة واسط للعام الدراسي (2025- 2026) والبالغ عددهم (487) تدريسي وتدرسية وبواقع (298) من الذكور و(189) من الاناث، فيما بلغ اعضاء الهيئة التدريسية حسب سنوات الخبرة أقل من 1-10 سنوات (122) مدرس ومدرسة، بينما بلغ عددهم من 11 - 20 سنة حوالي (214)، في حين كان عددهم من خبرة 20 فأكثر (151) مدرس ومدرسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

مجتمع البحث موزعاً حسب الجنس وسنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية لمحافظة واسط

المجموع	اعضاء الهيئة التدريسية	
487	298	ذكور
	189	إناث
	122	أقل من 1 _ 10 سنوات
	214	10 - 20 سنة
	151	أكثر من 20 سنة

2- عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة البحث بصورة طبقية عشوائية والتي بلغت (200) تدريسي بواقع (122) من الذكور و(78) من الاناث، بينما تم توزيعهم حسب سنوات الخبرة بواقع (30) عضو هيئة تدريس أقل من 5 سنوات و (100) عضواً من 5 - 10 سنوات و(70) عضواً لأكثر من 10 سنوات وكما موضح في الجدول (2).



جدول (2)

عينة البحث موزعةً حسب الجنس وسنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية لمحافظة واسط

المجموع	اعضاء الهيئة التدريسية		
200	122	ذكور	الجنس
	78	إناث	
	30	أقل من 1 _ 10 سنوات	سنوات الخبرة
	100	10 - 20 سنة	
	70	أكثر من 20 سنة	

3- اداتا البحث:

بما إن البحث الحالي يهدف الى التعرف على واقع القيادة الابداعية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لذا فالبحث الحالي يستلزم من الباحث ان يتوافر لديه مقياسين، احدهما يهدف الى قياس واقع القيادة الإبداعية والآخر يهدف الى قياس واقع الكفاءة الإدارية.

خطوات بناء أداتي البحث:

اتبع الباحث الخطوات التي أشار اليها (Allen & Yen, 1979) في بناء أداتي بحثه، حيث أشارا إلى إن عملية بناء أي مقياس لابد من أن يمر بخطوات أساسية وهي:

1- تعريف المفهوم المراد قياسه.

2- تحديد مجالات المقياس.

3- صياغة فقرات مجالات المقياس.

4- التحليل الاحصائي للأداة. (Allen & Yen, 1979, p. 118 - 119)

اعداد فقرات المقياس بصيغته الاولى: استنادا الى المصادر والدراسات والبحوث السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) وما حصل عليه الباحث من فقرات عديدة من خلال العينة الاستطلاعية، تم وضع عدد من الفقرات التي تغطي كل مجال من مجالات متغيرات البحث، إذ بلغ عدد فقرات القيادة الإبداعية (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الحساسية للمشكلات (6) فقرات، الطلاقة (7) فقرات، الأصالة (6) فقرات، قبول المخاطرة (5) فقرات، وبهذا أصبح المقياس بصيغته الاولى متكون من (24) فقرة قبل عرضه على الخبراء، أما مقياس الكفاءة الإدارية فبلغ عدد فقراته (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الاتصال (6) فقرات، فريق العمل (6) فقرات، إدارة الذات (5) فقرات، المهنية (5) فقرات، وبهذا أصبح مقياس القيادة الإبداعية متكون من (24) فقرة بينما أصبح مقياس الكفاءة الإدارية متكون من (22) فقرة بصيغتهما الاولى، قبل عرضهما على الخبراء.

■ صدق الأداة

إن الصدق من الخصائص السيكومترية التي يجب إن تكون متوفرة في الاختبارات والمقاييس، وذلك يرجع إلى كونه دليلاً على مدى قدرة المقياس على تحقيق الهدف الذي صُمِّم لقياسه. (Harrison, 1983: 11) وقد تحقق الباحث من نوعين للصدق هما الصدق الظاهري وصدق البناء وعلى النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري:

الصدق الظاهري يعتبر من العناصر الأساسية التي يجب على مستخدم الاختبار أو مصممه التأكد من تحقيقها، وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما اعد لأجله، كما يُعتمد الصدق الظاهري للتثبت من المظهر العام للمقياس من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، فضلاً عن تناول تعليمات المقياس ودقته ودرجة وضوحه وموضوعيته (العجيلي، وعبد الرحمن، والإمام، 1990: 130) وللحصول على مؤشر الصدق الظاهري قام الباحث بعرض الأداة في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 20 محكماً، يتمتعون بخبرة وتخصص في مجال الإدارة التربوية، بهدف تقديم آرائهم حول مدى صلاحية وملاءمة العبارات وفقاً لمجالاتها. تم ذلك من خلال وضع علامة (✓) في حقل



(صالحة/غير صالحة) مع تحديد مدى انتماء الفقرة للمجال، وإبداء التعديلات المقترحة عند الحاجة. بعد استلام الملاحظات، قام الباحث بتثبيت الفقرات المُعتبرة صالحة وإعادة صياغة الفقرات التي تحتاج إلى تحسين لغوي. اعتمد الباحث نسبة موافقة بلغت 80% فأكثر كمؤشر على صحة العبارات. وبعد تحليل الإجابات الصادرة عن المحكمين بشأن محتوى المقياس، تبين أن جميع فقرات المقياسين حصلت على موافقة تتراوح بين 95% و 100%، بما يُظهر اتفاقاً عالياً بين المحكمين على صلاحية جميع العبارات

ب - صدق البناء:

الصدق البنائي يُعتبر من أهم أنواع الصدق، حيث يهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف التي صُممت الأداة لتحقيقها. كما يُظهر الصدق البنائي درجة ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالمجموع الكلي لفقرات الاستبيان (عوض، 1998، 292)، ولغرض الحصول على مقياس يتوافر فيه صدقاً بنائياً قام الباحث بالتأكد من هذا النوع من الصدق من خلال التحليل الإحصائي لفقراته وعلى النحو الآتي:

1- القوة التمييزية للفقرات :

بلغ حجم عينة التحليل الإحصائي (120) مدرس ومدرسة، ويوضح جدول (6) عينة التحليل الإحصائي، وتم الاستفادة من نفس العينة الأصلية للبحث، للتأكد بعدم سقوط أي فقرة أو تغييرها، واستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، للتعرف على مدى تمييز الفقرات الخاصة بمقياس القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، وكانت القيمة التائية الجدولية هي (2,00) وعند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (62) بعد أن قام الباحث باقتطاع نسبة (27%) من المجموعة العليا و(27%) من المجموعة الدنيا أي (32) من المجموعة العليا و(32) من المجموعة الدنيا وذلك لإخضاعها إلى عملية التحليل الإحصائي للحصول على أعلى درجات التطرف في الاستجابة بين المجموعتين وباحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة الدنيا، على فقرات المقياس، وقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والمجموعة الدنيا، ووفق كل فقرة ثم مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية، وبذلك يكون الحكم على درجة تمييز الفقرة على وفق ذلك، وبعد إجراء التحليل الإحصائي وجد أن الفقرات جميعها دالة إحصائياً، لأنها أعلى من القيمة الجدولية، وبهذا تعد جميع الفقرات صالحة للتطبيق والجدولين (3) (4) يوضحان ذلك.

جدول (3)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
1	3.582	1.112	2.351	1.047	4.72	
2	4.213	1.135	3.661	1.777	2.41	
3	4.547	1.314	3.441	1.139	5.56	
4	4.220	1.320	3.452	1.932	3.73	
5	4.454	2.021	3.785	1.094	3.08	
6	3.076	1.257	2.747	1.202	2.74	
7	4.261	1.148	2.571	1.698	5.34	
8	4.357	1.693	3.198	1.173	5.40	
9	4.071	1.833	2.928	1.237	4.66	
10	4.095	1.824	2.928	1.134	5.46	



	3.73	1.153	3.714	1.679	4.678	11
	2.45	1.245	1.904	1.223	3.333	12
	5.71	1.371	3.357	1.321	4.000	13
	3.37	1.153	3.452	1.374	4.690	14
	4.73	1.911	4.190	1.971	4.904	15
	3.37	1.113	3.214	1.174	4.690	16
	5.23	1.166	4.214	1.196	4.755	17
	3.52	1.097	3.476	1.144	4.428	18
	4.46	1.034	3.357	1.0711	4.512	19
	2.85	1.381	2.845	1.626	3.861	20
	3.74	1.257	3.714	1.357	4.714	21
	3.10	1.530	3.012	1.268	4.012	22
	3.96	1.398	3.285	1.242	4.325	23
	3.83	1.134	3.523	1.423	4.452	24

جدول (4)

نتائج اختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف علي القوة التمييزية لفقرات مقياس الكفاءة الإدارية

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
1	4.720	1.107	3.244	1.374	4.72	2.00
2	4.646	2.716	4.142	1.049	2.46	
3	4.732	1.709	3.858	1.288	4.33	
4	3.652	1.143	2.160	1.401	3.16	
5	4.478	1.079	3.523	1.319	3.52	
6	4.329	1.236	3.219	1.051	3.22	
7	4.404	1.285	4.431	1.190	4.43	
8	4.285	1.083	3.381	1.048	3.38	
9	4.690	1.386	3.638	1.362	3.64	
10	4.666	1.458	4.047	1.058	4.05	
11	4.333	1.004	3.714	1.215	3.71	
12	3.119	1.233	2023	1.497	2.34	



13	3.690	1.297	3.000	1.379	3.00
14	3.357	1.164	3.690	1.672	3.69
15	4.023	1.405	3.714	1.466	3.71
16	4.333	1.281	3.785	1.220	3.79
17	4.666	1.283	3.857	1.357	2.85
18	2.098	1.068	3.261	1.881	1.87
19	3.993	1.029	3.047	1.286	3.07
20	4.647	1.576	3.904	1.144	2.94
21	3.452	1.433	4.523	1.064	3.34
22	3.761	4.323	3.214	2.035	2.35

2- ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس : إن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يعتبر مؤشراً على صدق الفقرة . هذه الطريقة تتيح لنا تحديد مدى تجانس الفقرات في قياس ظاهرة سلوكية معينة يرغب في قياسها

(Allen& Yen -1979, p. 125)

حيث استعمل معامل ارتباط بيرسون واستخراج ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، للمقياس الأول والثاني عند مستوى دلالة،(0,05) وبدرجة حرية (118)، وتم اجراء مقارنة قيم معامل الارتباط لجميع الفقرات بقيمة معامل الارتباط الجدولية، وقد اتضح ان جميع معاملات الارتباط للفقرات في المقياسين دالة احصائيا.

3- ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه :

من مميزات هذا الأسلوب أنه يقدم مقياساً متجانساً في فقراته وقد تم حساب صدق الفقرة عن طريق معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه لذلك استخرجت الدرجة الكلية لكل مجال من المجالات ولكل مقياس، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي اليه باستعمال معامل ارتباط بيرسون ودلت المعالجة الإحصائية على ان قيم معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية لان القيمة المحسوبة لها اكبر من القيمة الجدولية البالغة عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (118) حيث ان جميع فقرات المقياسان كانت مميزة.

ثبات الاداتين:

إن المقصود بثبات المقياس أنه يعطي النتائج نفسها فيما لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى ويقصد بالثبات بأنه الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس (مرسي، 1984، ص 14) ولغرض الحصول على ثبات الاداتين استعملت الطرق الاتية :

1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار: تُعتبر هذه الطريقة واحدة من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس قيمة أو معامل الثبات للاختبارات .يتم تنفيذها عن طريق تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد مرتين، مع مراعاة أن يكون هناك فترة زمنية فاصلة لا تقل عن أسبوع ولا تزيد عن شهر، مع ضمان أن تُجرى في ظروف متشابهة .بعد ذلك، يُحسب معامل الارتباط بين نتيجتي التطبيق، ويُعتبر هذا المعامل هو مؤشر الثبات (صابر، 2002: 112)، ولتحقيق ذلك اختيرت عينة عشوائية مؤلفة من (30) تدريسي من خارج عينة البحث وتم تطبيق اداتي البحث على هذه العينة، ومن ثم إعادة تطبيق أداتي البحث على نفس العينة بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني ولكلا المقياسين بلغ معامل الارتباط لمتغير القيادة الإبداعية (0.85) وحصل مقياس المتغير الثاني الكفاءة الإدارية (0.87) وهما معاملان جيدان مما يجعل أداتي البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليهما والجدول (5) يوضح ذلك.

2- معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ:

لضمان تحقيق مستوى أعلى من الثبات للأداة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، التي تُعتبر واحدة من أكثر الأساليب شيوعاً واعتماداً في هذا المجال .تتميز هذه الطريقة بمرونتها وإمكانية الوثوق بنتائجها. وتعتمد على حساب معامل



الارتباط بين درجات الفقرات المختلفة داخل كل مجال من مجالات المقياس .يشير معامل الثبات الناتج إلى مدى اتساق أداء الأفراد وتجانس الفقرات في كل مجال .كما تُتيح هذه الطريقة تحديد الحد الأعلى الذي يمكن أن يصل إليه معامل الثبات (عودة، 1985، ص354) كما تشير إلى قوة الارتباطات بين الفقرات في الأداة فضلاً عن ذلك فأن معامل الفاكرونباخ يزودنا بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف (فرج، 1980، ص203) وقد اعتمد الباحث معادلة الفاكرونباخ لإيجاد معامل الاتساق الذي بلغ (0,89) بالنسبة لمقياس القيادة الإبداعية و(0,91) بالنسبة لمقياس الكفاءة الإدارية والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

معامل الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الفا كرونباخ

أداة	الثبات بطريقة إعادة الاختبار	الثبات بطريقة الفا كرونباخ
القيادة الإبداعية	0.85	0.89
الكفاءة الإدارية	0.87	0.91

وصف أدوات البحث بصيغتهما النهائية:

تكون مقياس القيادة الإبداعية بصورته النهائية من (24) فقرة، موزعاً على أربعة مجالات بواقع (6) فقرات لمجال الحساسية للمشكلات ، و(7) فقرات لمجال الطلاقة ، و(6) فقرات لمجال الأصالة ، و(5) فقرات لمجال قبول المخاطرة، بينما تكون مقياس الكفاءة الإدارية بصورته النهائية من (22) فقرة ، موزعاً على أربعة مجالات بواقع (6) فقرات لمجال الاتصال، و(6) فقرات لمجال فريق العمل، و(5) فقرات لمجال إدارة الذات، و(5) فقرات لمجال المهنية.

طريقة التصحيح لكلا الأدوات:

يقصد بعملية التصحيح، وضع درجة لإستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب، وقد استخدم الباحث الأوزان التالية:

- الوزن (٥) درجة للبديل (موافق بدرجة كبيرة جداً)
- الوزن (٤) درجة للبديل (موافق بدرجة كبيرة)
- الوزن (3) درجة للبديل (موافق بدرجة متوسطة)
- الوزن (2) درجة للبديل (موافق بدرجة قليلة)
- الوزن (1) درجة للبديل (موافق بدرجة قليلة جداً)

علماً أن عدد فقرات مقياس القيادة الإبداعية (24) فقرة وعدد فقرات مقياس الكفاءة الإدارية (22) فقرة، وكانت الفقرات جميعها ايجابية، لذا فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في مقياس القيادة الإبداعية تكون (120) درجة وأدنى درجة (24)، في حين أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في مقياس الكفاءة الإدارية تكون (110) درجة وأدنى درجة (22)، كما يبلغ الوسط الفرضي لمقياس القيادة الإبداعية (72)، في حين يبلغ الوسط الفرضي لمقياس الكفاءة الإدارية (22)، وفي ضوء ذلك ستجمع درجات الإجابة عن الفقرات لإستخراج الدرجة الكلية لكل مستجيب.

الوسائل الإحصائية:

استعان الباحث بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم استعمال الوسائل الآتية :

1. النسبة المئوية.
2. معامل ارتباط بيرسون لتعرف على علاقة الفقرة بالدرجة الكلية وعلاقة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي والثبات بطريقة (إعادة الاختبار) والتعرف على هدف العلاقة في أهداف البحث.
3. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتمييز فقرات البحث بطريقة المجموعتين المتطرفتين.
4. معادلة الفاكرونباخ لتعرف على الثبات.
5. الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على مستوى القيادة الإبداعية _ الكفاءة الإدارية.
6. تحليل التباين التائي لتعرف على الفروق الفردية تبعاً لمتغير الجنس واللقب العلمي.

عرض النتائج تفسيرها ومناقشتها

الهدف الاول : التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.



لتحقيق هذا الهدف استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للمجتمع، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعينة (76,1167)، بانحراف معياري (8,03685)، وبلغ المتوسط الفرضي (72)، وظهرت القيمة التائية المحسوبة بقيمة هي (7,04)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,97) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (199)، مما يدل وجود فرق ذات دلالة احصائية، حيث يتمتع اعضاء الهيئة التدريسية بمستوى متوسط من القيادة الابداعية والجدول (6) يوضح ذلك :

جدول (6)

الاختبار التائي للتعرف لمستوى القيادة الابداعية
عند اعضاء الهيئة التدريسية

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	الجدولية	المحسوبة				
دالة عند مستوى (0,05)	1,97	7,04	72	8,03685	76,1167	القيادة الإبداعية

• القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (199) و مستوى دلالة (0,05) = (1,97)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مديري المدارس الثانوية أصبحوا في الوقت الحالي أكثر ميلاً إلى تبني أساليب قيادية حديثة تعتمد على الإبداع والمرونة عند إدارة العمل المدرسي نتيجة لغزارة التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم لمختلف جوانب الحياة عامة والجانب التربوي بشكل خاص، لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى مواكبة التغيرات التعليمية والإدارية المعاصرة، كما قد يُعزى زيادة الاهتمام بمستوى القيادة الإبداعية إلى ازدياد وعي المديرين بضرورة توظيف التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل المدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2023)، ودراسة (العزام، 2024)، التي أكدت جميعها أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاء بشكل متوسط إلى مرتفع، مما يدل على تنامي الاهتمام بالممارسات والأساليب القيادية الإبداعية بوصفها واحدة من أهم المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز والتطور في المؤسسات التعليمية.

الهدف الثاني : التعرف على مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

لتحقيق هذا الهدف استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي للمجتمع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة (69,4870)، بانحراف معياري (7,05561)، فيما بلغ المتوسط الفرضي (66)، وظهرت القيمة التائية المحسوبة بقيمة هي (6,53)، وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,97) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (199)، مما يدل وجود فرق ذات دلالة احصائية، حيث يتمتع اعضاء الهيئة التدريسية بمستوى متوسط من الكفاءة الإدارية والجدول (7) يوضح ذلك :

جدول (7)

الاختبار التائي للتعرف على مستوى الكفاءة الإدارية
عند اعضاء الهيئة التدريسية

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	الجدولية	المحسوبة				
دالة عند مستوى (0,05)	1,97	6,53	66	7,5561	69,4870	القيادة الإبداعية

• القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (199) و مستوى دلالة (0,05) = (1,97)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مديري المدارس الثانوية يمتلكون مستوى متوسطاً من الكفاءة الإدارية، ويُعزى ذلك إلى امتلاكهم قدرًا ملائمًا من مهارات إدارية وتنظيمية تساعدهم في إدارة العمل المدرسي وتنفيذ أغلب مهام العمل التربوي



بصورة مقبولة، إلا أن هذا المستوى لم يصل إلى الدرجة المرتفعة، فربما يعود السبب في ذلك إلى بعض التحديات الإدارية وبعض الضغوط المهنية وكثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسي، فضلاً عن قلة الإمكانيات المتاحة أحياناً، كما قد يشير ذلك إلى حاجة مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط لمزيد من برامج التطوير والتدريب الإداري التي تسهم في تعزيز قدراتهم القيادية والإدارية وتحسين مستوى الأداء داخل المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مرة، 2006) ودراسة (الجوالي، 2023) اللتين أشارتا إلى أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس كان مرتفعاً عكس نتائج البحث الحالي الذي أشارت نتائجه إلى المستوى المتوسط، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى وجود تباين في البيئات التعليمية والإدارية، واختلاف بعض الظروف التنظيمية والإمكانيات المتاحة، فضلاً عن وجود اختلاف طبيعة التحديات والضغوط التي تواجه الإدارة المدرسية في كل بيئة تعليمية.

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الابداعية والكفاءة الادارية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الهدف بين درجات افراد العينة على مقياس القيادة الإبداعية ودرجاتهم على مقياس الكفاءة الإدارية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون ثم استخدم الاختبار التائي للتعرف على الدلالة لمعامل الارتباط ، فكانت النتائج كما مبينة في الجدول (8):

جدول (8)

قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية
والقيمة التائية المقابلة لها

القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط	علاقة المتغيرات
الجدولية	المحسوبة		
1,97	20,16	0,82	القيادة الإبداعية – الكفاءة الإدارية

• القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (198) و مستوى دلالة (0,05) = (1,97)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط التي بين القيادة الإبداعية والقيم التنظيمية دالة إحصائياً حيث كانت القيم التائية المحسوبة أكبر من القيم التائية الجدولية عند درجة حرية (198) ومستوى دلالة (0,05)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة عالية قوية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، حيث كلما زاد العمل بالقيادة الإبداعية زادت الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط.

يعزو الباحث هذه النتيجة الموجبة بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، إلى إن المدير الذي يمتلك قدرات قيادية إبداعية يكون أكثر تأثيراً وقدرة على إدارة العمل بصورة صحيحة ومنظمة وفعالة، ويكون قادراً على التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة ومرونة، فامتلاك التفكير المتجدد والقدرة على مواجهة التحديات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة يُسهم في تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى إنجاز العمل المدرسي مما انعكس في ظهور علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، كما أن الإدارة الناجحة لا تعتمد على الأساليب التقليدية فقط، بل تحتاج إلى قدرراً من كبراً المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في أغلب المواقف المختلفة، وهذا يساعد على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وتحسين مستوى الأداء والعمل بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

كما تم احتساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية ثم استخدم الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط وفق ما يلي:

1- الجنس (ذكور – إناث):

استخدم الباحث لحساب العلاقة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، ثم استعملت الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط ، فكانت النتائج كما مبينة في الجدول (9)

جدول (9)

قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية
وفق متغير الجنس (ذكور – إناث) والقيمة التائية المقابلة لها



المتغيران	الجنس	العدد	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية	
				المحسوبة	الجدولية
القيادة الإبداعية	ذكور	122	0,11	1,42	1,97
الكفاءة الإدارية	إناث	78	0,09	1,36	

يتبين من الجدول اعلاه ان معاملي الارتباط بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس هو غير دال إحصائياً حيث كانت القيم التائية المحسوبة أقل من القيم التائية الجدولية، مما يدل على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.

وقد يعزو اباحث ذلك إلى تشابه وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ذكوراً وإناثاً اتجاه مديري مدارسهم في ما يتعلق بمستوى القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، فنتيجة هذا التشابه أو التقارب يعود إلى طبيعة المهام الإدارية والتربوية التي يمارسها المديرون داخل البيئة المدرسية، كما أنهم ينظرون إلى كفاءة المدير وقدرته القيادية من خلال جودة أدائه المهني وطرقه وأساليبه الإدارية وقدرته على تنظيم العمل ومواقفه في التعامل مع المشكلات، أكثر من نظرهم إلى متغير الجنس، مما أسهم في تقارب تقديراتهم لمديري المدارس من الذكور والإناث.

2- سنوات الخبرة:

استخدم الباحث لحساب العلاقة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ثم استخدم الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط ، فكانت النتائج كما مبينة في الجدول (10)

جدول (10)

قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والقيمة التائية المقابلة لها

المتغيران	سنوات الخبرة	العدد	قيمة معامل الارتباط	القيمة الفائية	
				المحسوبة	الجدولية
القيادة الإبداعية الكفاءة الإدارية	من 1- 10 سنوات	30	0,81	5,02	3,04 دالة
	من 10 - 20 سنة	100			
	أكثر من 20 سنة	70			

• القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (197) و مستوى دلالة (0,05) = (3,04)

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة هو دالة إحصائياً حيث كانت القيم التائية المحسوبة أكبر من القيم التائية الجدولية عند مستويات الدلالة اعلاه ، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين سنوات الخدمة في كلّ من القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية، إذ يسهم هذا التراكم للخبرات المهنية والإدارية في زيادة سنوات الخدمة على تنمية القدرات القيادية وتحسين مستوى الأداء الإداري، فإن المديرين ذوي الخدمة الأطول يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المواقف التربوية والإدارية المختلفة بكفاءة ومرونة، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجابياً على مستوى القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الاستنتاجات:

اعتماداً على نتائج البحث الحالي فقد استنتج الباحث ما يأتي:

- 1- أظهرت النتائج امتلاك مديري المدارس قدرات تساعدهم على التعامل مع المشكلات والمواقف الإدارية بصورة مرنة ومتجددة.



- 2- قدرة مديري المدارس الثانوية على أداء المهام الإدارية والتنظيمية بصورة فاعلة داخل البيئة المدرسية.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية. وهذا يعكس أن زيادة مستوى القيادة الإبداعية تساهم بشكل ملموس في تحسين الكفاءة الإدارية لدى المديرين
- 4- أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مما يدل على أن الأداء القيادي والإداري لا يرتبط بالجنس بقدر ما هو يرتبط بالقدرات المهنية والخبرات العملية.
- 5- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح ذوي الخدمة الأطول، مما يشير إلى أثر الخبرة المتراكمة في تطوير الأداء القيادي والإداري.

التوصيات:

- 1- الاهتمام بتعزيز مفاهيم القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس من خلال إقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية المتخصصة.
- 2- التركيز في التطوير الإداري التي يساهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى المديرين بما ينسجم مع متطلبات العالم المعاصر.
- 3- الحث على جعل البيئة التنظيمية بيئة فاعلة مشجعة على الإبداع والابتكار داخل المؤسسات التربوية بما يساعد المديرين على ممارسة أغلب أدوارهم القيادية بصورة صحيحة.
- 4- الاستفادة من خبرات مديري المدارس ذوي الخدمة الطويلة في عملية تدريب مديري المدارس الجدد والعم على نقل الخبرات الإدارية والتربوية إليهم.

المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات الحالية اقترح ما يأتي:

- 1- اجراء دراسة مماثلة على مراحل دراسية أخرى كالأبتدائية والمتوسطة.
- 2- اجراء دراسة تتناول القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتغيرات حديثة كالتميز التنظيمي أو الميزة التنافسية.
- 3- دراسة الكفاءة الإدارية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى مديري المدارس الثانوية.
- 4- إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في الكشف عن مستوى القيادة الإبداعية والكفاءة الإدارية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

1. آل حسين، سارة بنت عبدالله بن عبدالعزيز. (2018). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (15).
2. آل محرق، شمعة حسن ظيف الله، والشهراني، ناها فايز هويدي، وناصر، صالحة محمد أحمد. (2025). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية: القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة نموذجاً. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 5(5).
3. بدري، أحمد. (1979). أصول البحث العلمي. وكالة المطبوعات، دار القلم للنشر والتوزيع.
4. بن لباد، محمد، & إبراهيم، محمد عيسى. (2014). الكفاءة التعليمية بين متطلبات الواقع ومؤشرات القياس. المجلة الجزائرية المالية العامة، 12(4).
5. الجوالي، زهيرة جواد فتحي عمر. (2023). الضغوط المهنية وعلاقتها بمستوى الكفاءة والأداء الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيها (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الموصل، كلية التربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية.
6. الختيمي، مسفر سعيد سفير، والألفي، أشرف عبده حسن. (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 36(1).
7. الدكان، علي. (2010). القيادة الإبداعية: مفاهيم وتطبيقات. بيروت: دار الشروق.
8. الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(8).
9. العزام، ميسم فوزي مطري. (2024). دور القيادة الإبداعية في تحسين التعلم عن بُعد لدى القيادات التعليمية. رسالة الخليج العربي، 24(1).



10. الرفاعي، رجا الله عطا الله جابر. (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.
11. ستراك، رياض. (2004). دراسات في الإدارة التربوية. دار وائل للنشر والتوزيع.
12. صابر، فاطمة عوض، & خواجه، ميرفت علي. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي (ط2). مكتبة الإشعاع الفني.
13. العامري، صالح مهدي محسن، & الغالبي، طاهر محسن منصور. (2008). الإدارة والأعمال (الطبعة الثانية). دار وائل للنشر.
14. عابنة، رامي، والشقران، رامي. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، (5).
15. العتيبي، راشد بن غازي الهويل. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة الدراسات والبحوث الإدارية.
16. العجيلي، صباح حسين، وعبد الرحمن، أنور حسين، & الإمام، مصطفى محمود. (1990). القياس والتقييم. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبوعات جامعة بغداد.
17. عودة، أحمد سليمان. (1985). القياس والتقييم في العملية التدريسية. دار الأمل للنشر والتوزيع.
18. عوض، عباس محمود. (1998). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية.
19. فرج، صفوت. (1980). القياس النفسي. دار الفكر العربي.
20. كول، ج. أ. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق، سورية: دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. المحاميد، سعد بن محمد. (2016). الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، (26).
22. مرة، كامل محمد. (2006). مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
23. مرسي، محمد منير. (1984). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. دار الفكر العربي.
24. المغربي، كامل محمد. (2011). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ط4). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
25. ملحم، سامي محمد. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. ملياني، عبد الكريم. (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية، (19).
27. وزارة التربية العراقية. (2011). قانون وزارة التربية رقم (22) لسنة 2011. بغداد: وزارة التربية العراقية.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 27- Allen, M. J., & Yen, W. M. (1979). Introduction to Measurement Theory. Brooks/Cole Publishing Company.
- 28- Daft, R. L. (2021). Management (14th ed.). Cengage Learning.
- 29- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.
- 30- Harrison. (1983). Dissertation Abstracts International: The Humanities and Social Sciences, 47(1).
- 31- Verzosa, M. F., & Dalagan, S. E., Jr. (2025). Exploring the Influence of Creative Leadership and Organizational Culture towards School Heads' Performance. International Journal of Novel Research in Education and Learning, 12(2).
- 32- Lee, C. Y., & Chuang, A. (2020). How Humble Leaders Foster Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety and Knowledge Sharing. Journal of Creative Behavior.
- 33- Yang, J., Zhao, Y., & Zhang, Q. (2017). The relationship between risk-taking and leadership styles. Journal of Leadership & Organizational Studies, 24(1), 1–9.