



إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الآداب

قسم علم النفس

شعبة الدراسات التربوية

**القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس
الثانوية في مدينة الزاوية**

إعداد الطالبة: عبد العاطي محمد سعد الرتيمي

إشراف الدكتور: أ. د. سعاد مصطفى سالم فرحات

(2026/2025م)

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) بتاريخ 2026/06م

الموافق هـ قسم علم النفس كلية الآداب جامعة الزاوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة التوبة، الآية (105)

الإهداء

إلى من أضاءوا لي دروب العلم، وكانوا لي سنداً حينما استصعبتُ المسير..

إلى نبع العطاء الذي لا ينضب.. إلى والدي العزيز رحمه الله، الذي زرع فيّ حب المعرفة منذ الصغر، وإلى والدتي الحبيبة، التي كانت دعواتها في جوف الليل هي البوصلة التي تهدي قلبي كلما تاهت الخطوات.. إليكما أهدي هذا الغرس.

إلى زوجتي، وقرّة عيني.. أبنائي، الذين اقتطعتُ من وقتهم الكثير لأجل هذه الدراسة، أمل أن يكون هذا العمل منارةً تضيئ لهم طريق النجاح مستقبلاً.

وإلى جامعة الزاوية، بما تمثّله من دور أكاديمي وعلمي في دعم البحث العلمي وخدمة المجتمع، أهدي هذا العمل إسهاماً متواضعاً في رفد المعرفة في المجال التربوي.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يُنجز العمل ويُستكمل الجهد، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، معلم الإنسانية، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى المشرفة على هذه الأطروحة، الأستاذة الدكتورة/ سعاد مصطفى سالم فرحات، على ما تفضلت به من إشراف علمي رصين، ومتابعة دؤوبة، وتوجيه منهجي أصيل، ونصح أكاديمي صادق؛ فقد كانت سندًا علميًا حقيقيًا، وكان لحضورها الفاعل بالغ الأثر في رسم معالم هذه الأطروحة وإنجازها على الوجه المأمول.

وأعرب بعد ذلك عن وافر شكري وتقديري إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين تفضلوا بقبول مراجعة هذه الأطروحة وتقييمها:

- الأستاذ الدكتور/ الزائرة المختار أبو حربة عضوًا
- الأستاذ الدكتور/ خالد المختار نصر عضوًا
- الأستاذ الدكتور/ مصطفى صالح الأزرق عضوًا
- الأستاذ الدكتور/ علوان مفتاح يحيى عضوًا

وأني لواطق أن ملاحظاتهم القيمة وتصويباتهم المنهجية سُسهم في الارتقاء بهذا العمل وصقله.

وأتوجه كذلك بالشكر الجزيل إلى السادة المحكّمين الكرام الذين أسهموا في تحكيم أدوات الدراسة وتقييمها، إذ أضافت ملاحظاتهم الدقيقة وآراؤهم المتخصصة قيمةً علمية لهذه الدراسة.

وأخص بالشكر والتقدير السادة رؤساء مراقبات التعليم في مناطق الزاوية المركز، والزاوية الغرب، والزاوية الجنوب، وصرمان، والسادة مديري المدارس والكوادر الإدارية فيها؛ الذين لم يبخلوا بالتسهيل والتعاون، وفتحوا أبواب مدارسهم لتطبيق أدوات الدراسة بروح مهنية عالية، وحرص واضح على خدمة البحث العلمي. وما كان لهذا العمل الميداني أن يُستكمل لولا ما أبدوه من استعداد صادق ومرونة إدارية محمودة.

وختمًا، فالشكر موصول لكل من أسدى معروفًا، أو مد يد العون، أو منح كلمة مشجعة، وكان له أثر - جليّ أو خفي - في إنجاز هذه الأطروحة، سائلًا المولى عز وجل أن يجزي الجميع أوفى الجزاء، وأن يتقبل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، نافعًا للعلم والمعرفة والمجتمع.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري الوسيط، في ظل ما تكشفه المعاينة الميدانية من هيمنة النمط الإداري التقليدي وغياب الممارسات التحويلية القادرة على استثارة الطاقات الإبداعية، واختبار الدور الوسيط للإبداع الإداري في هذه العلاقة بوصفه فجوة بحثية في البيئة التعليمية الليبية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينتها الشاملة (212) فردًا من الكادر الإداري الوسيط في (53) مدرسة ثانوية حكومية بمدينة الزاوية للعام الدراسي 2025-2026م. واستُخدمت استبانة مكوّنة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: القيادة التحويلية وفق نموذج Bass & Avolio، والإبداع الإداري وفق نموذج Amabile، والأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن، وقد أفضى التحليل العاملي التوكيدي إلى مؤشرات مطابقة مقبولة، ومعامل ثبات كلي ($\alpha = 0.942$).

كشفت النتائج عن مستويات منخفضة في المتغيرات الثلاثة؛ إذ بلغ متوسط القيادة التحويلية (1.91)، وجاء الحفز الإلهامي الأدنى بين أبعادها (1.68). وسجّل الإبداع الإداري متوسطًا كليًا (2.18) مع تذيّل بُعد الطلاقة (1.97). فيما بلغ متوسط الأداء المؤسسي (2.23)، وجاء بُعدًا جودة التعليم والمناخ المدرسي في مؤخرة الأبعاد.

وأثبتت التحليلات الارتباطية وجود علاقات طردية قوية بين المتغيرات ($p < 0.001$)؛ إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري ($r = 0.769$)، وبين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي ($r = 0.745$). وتمثّلت النتيجة المحورية في إثبات تحليل الوساطة - باستخدام PROCESS Macro واختبار Bootstrap - أن الإبداع الإداري وسيطٌ كامل (Full Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؛ إذ فقد التأثير المباشر للقيادة دلالاته الإحصائية بعد إدخال الوسيط ($\beta = 0.076$ ، $p = 0.289$)، مما يعني أن أثر القيادة لا يبلغ الأداء إلا عبر تفعيل الإبداع الإداري. كما تصدّر بُعد الاعتبارية الفردية قائمة المتنبئين بالإبداع ($\beta = 0.455$) والأداء ($\beta = 0.473$).

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة برامج إعداد مديري المدارس لبناء كفايات القيادة التحويلية، وتصميم بيئة تنظيمية تُفضي إلى الإبداع، ومراجعة معايير اختيار القادة التربويين لتتجاوز الأقدمية نحو الكفايات الموضوعية، مُقدّمةً بذلك إسهامًا نوعيًا يُثبت أن أزمة الأداء في مدارس الزاوية هي في جوهرها أزمة نمط قيادة.

Abstract

This study aimed to uncover the nature of the relationship between transformational leadership, administrative creativity, and institutional performance among secondary school principals in the city of Zawia from the perspective of middle administrative staff, in light of field observations revealing the dominance of traditional administrative patterns and the absence of transformative practices capable of stimulating creative energies. It also sought to test the mediating role of administrative creativity in this relationship as a research gap in the Libyan educational environment.

The study adopted a descriptive-correlational approach, and its comprehensive sample included (212) members of the middle administrative staff from (53) public secondary schools in Zawia for the academic year 2025–2026. A questionnaire comprising (60) items distributed across three axes was used: transformational leadership based on the Bass & Avolio model, administrative creativity based on the Amabile model, and institutional performance based on the Balanced Scorecard. Confirmatory factor analysis yielded acceptable fit indices, with an overall reliability coefficient ($\alpha = 0.942$).

The results revealed low levels across the three variables; the mean of transformational leadership was (1.91), with inspirational motivation being the lowest among its dimensions (1.68). Administrative creativity recorded an overall mean of (2.18), with the fluency dimension ranking lowest (1.97). The mean of institutional performance was (2.23), with the dimensions of educational quality and school climate trailing at the end.

Correlational analyses demonstrated strong positive relationships among the variables ($p < 0.001$); the correlation coefficient between transformational leadership and administrative creativity was ($r = 0.769$), and between administrative creativity and institutional performance ($r = 0.745$). The pivotal finding was that mediation analysis—using PROCESS Macro and Bootstrap testing—proved administrative creativity to be a full mediator in the relationship between transformational leadership and institutional performance; the direct effect of leadership lost its statistical significance after introducing the mediator ($\beta = 0.076$, $p = 0.289$), meaning that the impact of leadership on performance is realized only through activating administrative creativity. Additionally, individual consideration emerged as the strongest predictor of both creativity ($\beta = 0.455$) and performance ($\beta = 0.473$).

The study recommended restructuring school principal preparation programs to build transformational leadership competencies, designing an organizational environment conducive to creativity, and revising the criteria for selecting educational leaders to move beyond seniority toward objective competencies, thereby offering a qualitative contribution demonstrating that the performance crisis in Zawia's schools is fundamentally a crisis of leadership style.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية
هـ	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
6	منطلقات الدراسة
6	مبررات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
12	المصطلحات والتعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري	
17	تمهيد
18	القيادة التحويلية
18	مفهوم القيادة التحويلية
19	التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية

الصفحة	الموضوع
22	أبعاد وعناصر القيادة التحويلية
24	عناصر القيادة التحويلية
26	خصائص القائد التحويلي
28	القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية
32	معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المدارس
36	النظريات المفسرة للقيادة التحويلية
40	الإبداع الإداري
40	مفهوم الإبداع الإداري
42	أهمية الإبداع الإداري
43	عناصر الإبداع الإداري
45	مراحل عملية الإبداع الإداري
49	الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
50	استراتيجيات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس
54	مؤشرات قياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس
58	معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
60	العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري
61	الأداء المؤسسي
62	مفهوم الأداء المؤسسي
62	أهمية الأداء المؤسسي
63	أهمية قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية
64	أبعاد الأداء المؤسسي
65	أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية
68	معايير قياس الأداء المؤسسي
69	تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية

الصفحة	الموضوع
71	تحديات تطوير الأداء المؤسسي في التعليم
72	العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي
73	آليات تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي
79	العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي
79	مسارات تأثير الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
87	تمهيد
87	أولاً: دراسات تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بـ "الإبداع الإداري والتنظيمي والابتكار"
88	ثانياً: دراسات تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بـ "الأداء المؤسسي والتميز والفاعلية"
112	ثالثاً: دراسات تناولت واقع ممارسة القيادة التحويلية وتطويرها في البيئة المدرسية والمعوقات التنظيمية
120	التعليق على الدراسات السابقة
128	الفجوات البحثية في الدراسات السابقة
129	حالة المعرفة الحالية
الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
131	تمهيد
131	أولاً: منهج الدراسة
132	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
137	ثالثاً: أداة الدراسة
138	رابعاً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
147	خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة
147	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة
153	تمهيد
153	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
160	نتائج اختبار فرضيات الدراسة
160	أولاً: نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباطية
165	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
171	ثالثاً: نتائج الفرضيات المتعلقة بتحليل الانحدار وحجم التأثير
181	خلاصة النتائج الرئيسية للدراسة
183	الإسهامات العلمية التي قدمتها الدراسة
186	التوصيات والمقترحات
190	المصادر والمراجع
240	ملخص الدراسة باللغة العربية والإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
135	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2
136	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3
137	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	4
138	نتائج اختبار (T-Test) للمقارنة الطرفية (Comparison of Extreme Groups) بين المجموعتين المتطرفتين (العليا والدنيا)	5
139	معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	6
140	نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) واختبار بارتلليت للكروية	7
141	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأداة الدراسة	8
142	مؤشرات حُسن المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (CFA)	9
143	معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأداة الدراسة	10
144	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول: القيادة التحويلية	11
145	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني: الإبداع الإداري	12
146	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث: الأداء المؤسسي	13
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازليًا	14
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الإبداع الإداري مرتبة تنازليًا	15
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي مرتبة تنازليًا	16
160	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	17
162	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري	18
163	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء المؤسسي	19
165	نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للجنس	20
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للمؤهل العلمي	21

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
168	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة	22
169	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي	23
171	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة	24
172	معاملات الانحدار ومستويات دلالتها لنماذج الانحدار البسيط	25
174	نتائج تحليل الوساطة للدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي	26
176	تصنيف نوع الوساطة بناءً على نتائج التحليل	27
177	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في المتغيرات التابعة	28
178	معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري	29
180	معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي	30

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
134	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
135	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2
136	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة.

مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة.

مبررات الدراسة.

منطقة الدراسات.

أهداف الدراسة.

فرضيات الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية.

مقدمة الدراسة :

يشهد المشهد التربوي المعاصر تحولات هيكلية عميقة؛ تفرض على المؤسسات التعليمية إعادة تعريف أولوياتها ومراجعة نماذج عملها من جذورها. فالثورة الرقمية أعادت رسم خريطة المعرفة وطرائق نقلها، وسوق العمل لم يعد يكتفي بحاملي الشهادات، بل بات يميز بين من يملك كفاية حقيقية ومن يفتقر إليها.

يُضاف إلى ذلك ضغوط المساءلة والشفافية، التي باتت تُخضع الأداء المدرسي لرقابة المجتمع. في ظل هذا المناخ المضطرب، لم يعد ممكناً الاستمرار في إدارة المدارس بأدوات بيروقراطية وُلدت في زمن آخر وعالم آخر.

والملاحظ أن التحدي الحقيقي لا يكمن في التشخيص وحده. ثمة إجماع أكاديمي واسع على أن ما تعانيه المؤسسات التعليمية في جوهره ليس أزمة موارد ولا أزمة مناهج، بل أزمة قيادة بامتياز.

الأدبيات التربوية الحديثة تؤكد هذه الحقيقة بصورة متواترة؛ القائد التربوي يمثل محور التغيير ومحركه الأساسي، وما يصدر عن نمطه القيادي من تداعيات يمتد من مستوى الكادر الإداري، مروراً بالهيئة التدريسية، وصولاً إلى جودة ما يتلقاه الطالب داخل الفصل. وهذا ما يجعل من دراسة القيادة التربوية ضرورة يدفع إليها مشروع الإصلاح التعليمي، لا مجرد فضول أكاديمي.

في ليبيا تحديداً، تتقاطع ضغوط المساءلة ومتطلبات الجودة المؤسسية مع تحديات محلية تتعلق بمحدودية الاستقلالية المؤسسية وهيمنة التوجه المركزي الذي يجعل من المدير موظفاً يُنفذ التعليمات الفوقية لا قائداً يبادر. تغدو المدارس الثانوية في هذا السياق بيئات بالغة الحساسية؛ فهي الرافد المباشر لسوق العمل ومؤسسات التعليم العالي معاً، وإخفاقها ينعكس على الإنتاجية الوطنية على المدى البعيد.

انطلاقاً مما سبق، تتبلور الظاهرة التي تتناولها الدراسة الحالية: القيادة التحويلية، وما تُقرزه من تأثيرات متتالية في الإبداع الإداري والأداء المؤسسي داخل المدارس الثانوية. هذا النمط القيادي - الذي أرسى دعائمه الفكرية جيمس بيرنز (James Burns)، وطوّره برنارد باس وأفوليو (Bass & Avolio) - يتخطى بوضوح نموذج القيادة التبادلية القائمة على المعاملات الآنية، ليبني مع المرؤوسين علاقة مختلفة النوع، قوامها الإلهام والتمكين والاستثارة الفكرية

والاهتمام بالفرد بوصفه إنساناً لا مجرد موظف. أما الإبداع الإداري بدوره ليس ترفاً فكرياً طارئاً على العمل المدرسي؛ بل هو القدرة على توليد حلول غير مألوفة للمشكلات التنظيمية المتجددة، وتجديد أساليب العمل والتخطيط والتنفيذ في سياقات تشخّ فيها الموارد وتتكاثر فيها القيود. والأداء المؤسسي، في نهاية الأمر، هو المحك الأخير الذي يُقاس فيه نجاح المدرسة أو إخفاقها. كشفت المراجعة العلمية للأدبيات عن توجه سائد يقتصر على دراسة العلاقات الثنائية المباشرة بين متغيرين منفصلين؛ فثمة دراسات ربطت القيادة التحويلية بالإبداع الإداري بمعزل عن الأداء المؤسسي - كدراسة الهديرس (2019)، والجهران (2023)، ومغربي (2020) - وأخرى فحصت أثر القيادة التحويلية في الأداء والتميز المؤسسي بمعزل تام عن الإبداع الإداري، كدراسة شقور وهواري (2024)، والغمص (2023).

وقد أفضى هذا التوجه الثنائي إلى إغفال التفاعل المركّب بين المتغيرات الثلاثة مجتمعةً في نموذج تحليلي موحد مما أوجد فجوة بحثية ذات بُعدين: بُعد موضوعي يتمثل في إغفال دور الإبداع الإداري بوصفه وسيطاً محتملاً بين القيادة والأداء، وبُعد سياقي يتجلى في شح الدراسات المتعلقة بالمدارس الثانوية الليبية تحديداً، حين يتبيّن — في حدود علم الباحث — شح الدراسات التي دمجت المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، والأداء المؤسسي، في نموذج فرضي موحد يختبر الدور الوسيط المحتمل للإبداع الإداري في تحسين الأداء داخل البيئة المدرسية.

ليبيا، بما تمرّ به من مرحلة انتقالية حرجة، وبما تُعانيه مدارسها من جمود هيكلي وندرة موارد وضغوط بيروقراطية متراكمة، تمثل بيئةً فريدة في خصائصها وسياقها؛ لا يصح معها الاستناد إلى نتائج دراسات أُنجزت في بيئات مغايرة، دون اختبار ميداني محلي دقيق يراعي هذه الخصوصية، وهذا بالضبط ما تتصدى له الدراسة؛ إذ تسعى إلى سدّ فجوة معرفية في الأدبيات التربوية الليبية والعربية، وتقديم تشخيص ميداني لواقع القيادة التحويلية في مدينة الزاوية، منطلقاً من قناعة راسخة مفادها أن أزمة مخرجات التعليم هي في عمقها أزمة نمط إدارة ومفتاح حلّها الانتقال من نموذج المدير المنفّذ إلى نموذج القائد التحويلي المبدع.

مشكلة الدراسة :

تكشف المعاينة الميدانية لواقع المدارس الثانوية بمدينة الزاوية عن جملة من المؤشرات المقلقة التي تثير تساؤلات جوهرية حول طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مديري هذه المدارس وما يترتب عليه من آثار في مستوى الإبداع الإداري والأداء المؤسسي. إذ يُلاحظ أن دور عدد من مديري المدارس لا يزال يقتصر على تنفيذ التعليمات الإدارية العليا وتسيير الأعمال الروتينية اليومية، في ظل غياب واضح لممارسات القيادة التحويلية التي من شأنها تحفيز العاملين، واستثارة طاقاتهم الإبداعية، وتوجيه المؤسسة نحو أداء متجدد ومتطور.

وتعزز الأدبيات التربوية هذه الملاحظات الميدانية، حيث كشفت دراسة طافش والسعود (2022) عن ضعف ملحوظ في مستوى الممارسات القيادية التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية، الأمر الذي انعكس سلباً على كفاءة العمل الإداري والتربوي، وأدى إلى تراجع مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (طافش والسعود، 2022: 320). كما أشار خليل البلوشي (2023) إلى أن شريحة واسعة من مديري المدارس لا تزال تتبنى أنماطاً قيادية تقليدية قائمة على المركزية في اتخاذ القرار، مع محدودية مشاركة المعلمين في عمليات التخطيط والتطوير، مما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير وضعيفة الانفتاح على الابتكار (البلوشي، 2023: 119). وفي المقابل، بينت يمى عتوم (2018) أن ممارسة القيادة التحويلية بفاعلية تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي داعم للتفكير الابتكاري، بما يجعل الإبداع الإداري مخرجاً طبيعياً لتلك الممارسات القيادية (عتوم، 2018: 250). كما أكد الفضيل؛ وآخرون (2023) أن ضعف تبني الممارسات القيادية الحديثة يؤدي إلى تأثيرات سلبية متداخلة تطال كلاً من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي، في علاقة تفاعلية متبادلة تعزز من حدة القصور المؤسسي (الفضيل؛ وآخرون، 2023: 191). وعلى الصعيد الدولي، أظهرت دراسة (Halimah et al., 2024) أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى أنماطاً قيادية ابتكارية تحقق مستويات أعلى من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي مقارنة بنظيراتها التي تعتمد على الأساليب التقليدية (Halimah et al., 2024, p. 210).

وعلى الرغم من هذا التراكم المعرفي، تشير المراجعة المنهجية للأدبيات إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في تركيز معظم الدراسات السابقة على تحليل العلاقات الثنائية بين متغيرين، دون التعمق في دراسة الأدوار التفاعلية المعقدة بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة. وفي هذا السياق،

يبرز تساؤل منهجي محوري يتعلق بطبيعة الدور الذي قد يؤديه الإبداع الإداري بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؛ إذ لم يُحسم بعد ما إذا كان تأثير القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي يتم بصورة مباشرة، أم أنه يتوسطه مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة. وتكتسب هذه الإشكالية أهميتها التطبيقية من كون تحديد طبيعة هذه العلاقة يسهم في توجيه التدخلات التطويرية، بحيث لا تقتصر على تنمية الأنماط القيادية فحسب، بل تمتد لتشمل بناء بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ضوء وجود فجوة سياقية واضحة، حيث تركزت غالبية الدراسات العربية والأجنبية في بيئات تعليمية تختلف في خصائصها التنظيمية والإدارية عن السياق الليبي، من حيث درجة الاستقلالية المؤسسية، وطبيعة الثقافة التنظيمية، وأنماط الإدارة التربوية. كما لم تُسفر المراجعة المنهجية للأدبيات عن العثور على دراسات تناولت هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة في سياق المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، وهو ما يعكس نقصًا بحثيًا في بيئة تعليمية ذات أهمية على المستويين المحلي والوطني.

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري

المدارس الثانوية بمدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من

وجهة نظر الكادر الإداري؟

2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر

الكادر الإداري؟

3- ما مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر

الإداري؟

منطلقات الدراسة :

تتطلق الدراسة الحالية من مجموعة من المراكز النظرية والواقعية التي شكّلت الإطار المرجعي لها، وتتمثل فيما يأتي:

1. تعتمد الدراسة على نظرية القيادة التحويلية بوصفها إطارًا فكريًا يركز على إلهام العاملين، وبناء الرؤية المشتركة، وتحفيز الإبداع، وتنمية القدرات القيادية، وربط ذلك بتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.
2. تستند الدراسة إلى ملاحظات واقعية لواقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، والتي تشير إلى وجود تفاوت في مستويات الأداء والإبداع الإداري، وغياب واضح لممارسات قيادية تحويلية ممنهجة.
3. تتطلق الدراسة من فناعة تربوية مفادها أن تطوير التعليم لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تطوير القيادات المدرسية، وأن الاستثمار في القيادة التحويلية يُعد مدخلًا أساسيًا لتحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.
4. تسعى الدراسة إلى توسيع قاعدة المعرفة العلمية في مجال القيادة التربوية، من خلال اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي، باستخدام أدوات قياس علمية وأساليب إحصائية دقيقة.

مبررات الدراسة :

تتبع أهمية إجراء هذه الدراسة من مجموعة من المبررات العلمية والعملية التي تفرضها طبيعة الواقع التربوي المعاصر، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- 1- تشهد المدارس الثانوية، ولا سيما في البيئات التعليمية العربية والليبية على وجه الخصوص، تحديات متزايدة تتعلق بضعف الأداء المؤسسي، وتراجع مستويات الإبداع الإداري، وغياب الأساليب القيادية القادرة على إحداث التغيير الإيجابي المستدام، الأمر الذي يستدعي البحث في أنماط قيادية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية.
- 2- تُعد القيادة التحويلية من أبرز الاتجاهات القيادية المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، ورفع مستوى التزامهم المؤسسي، إلا أن توظيف هذا النمط القيادي في البيئة المدرسية الليبية ما يزال محدودًا، سواء على مستوى التطبيق أو البحث العلمي.

- 3- بالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية أو الإبداع الإداري أو الأداء المؤسسي كلٌّ على حدة، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي بحثت العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات مجتمعة، خاصة في قطاع التعليم الثانوي بمدينة الزاوية، مما يُبرز فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.
- 4- تمثل المدرسة الثانوية مؤسسة محورية في إعداد رأس المال البشري، ويتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة المدرسية؛ ومن ثمّ فإن دراسة أثر القيادة التحويلية في تحسين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي تسهم في تقديم حلول علمية قابلة للتطبيق.
- 5- توفّر نتائج هذه الدراسة مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في إعداد برامج تدريبية وتطويرية لمديري المدارس الثانوية، وفي صياغة سياسات تعليمية قائمة على أسس علمية حديثة في مجال القيادة التربوية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري.
2. الكشف عن مستوى الإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري.
3. تحليل العلاقات الارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.
4. التعرف على الفروق في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
5. الكشف عن الفروق في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى الإبداع الإداري والأداء المؤسسي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى المديرين من وجهة نظر الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

الفرضيات الفرعية:

H0₁: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

H0₂: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والأداء المؤسسي لدى المديرين من وجهة نظر الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

H0₃: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى المديرين من وجهة نظر الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

H0₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

H0₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى الإبداع الإداري لدى المديرين، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

H0₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى الأداء المؤسسي، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

H07: لا يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

H08: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في كل من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

لدراسة مساهمات ذات فائدة من الناحيتين النظرية والتطبيقية كما سيتضح من النقاط الآتية:

الأهمية النظرية: تتجلى في إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة تتناول موضوع القيادة التحويلية، مما يسهم في توسيع الفهم الأكاديمي لهذا المفهوم، كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا يربط بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة في القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، والأداء المؤسسي، مما يسهم في تعزيز المعرفة النظرية حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والأداء داخل المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: تتمثل في تقديم دعم لصناع القرار لتطوير برامج تدريب فعالة تستهدف تحسين مهارات المديرين في المدارس الثانوية، كما تسهم الدراسة في تحسين الممارسات القيادية من خلال تقديم رؤى حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بشكل فعال، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة قد تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الطلاب والبيئة التعليمية بشكل عام.

حدود الدراسة:

أولاً- الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات رئيسية، جرى قياس كل منها وفق أبعاد نظرية محددة مسبقًا، وعلى أساس نماذج أكاديمية راسخة في حقل القيادة والإبداع والأداء المؤسسي.

المحور الأول- القيادة التحويلية: استندت الدراسة في قياس هذا المحور إلى نموذج باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994)، وقد تضمن أربعة أبعاد رئيسية، يتصدرها التأثير المثالي (الكاريزما)، الذي يرصد مدى تجسيد مدير المدرسة لصفات القدوة والنموذج الملهم في تعاملاته اليومية، يليه الحفز الإلهامي، الذي يعكس قدرة المدير على إشعال دافعية العاملين

وترسيخ التفاؤل وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، ثم الاستثارة الفكرية، التي تقيس حجم ما يتيح المدير من فضاء للتفكير النقدي والإبداعي في مواجهة المشكلات، وأخيرًا الاعتبارية الفردية، التي تنصب على مدى إدراك المدير لاحتياجات كل عامل على حدة ودعمه وتنمية قدراته، ولم تتطرق الدراسة إلى أنماط قيادية أخرى، كالقيادة التبادلية أو التشاركية أو الموزعة.

المحور الثاني - الإبداع الإداري: اعتمدت الدراسة في قياس هذا المحور على نموذج (1996) Amabile للإبداع، وتضمن أربعة أبعاد، أولها الأصالة، وتعكس القدرة على ابتكار أفكار غير مألوفة في البيئة الإدارية المدرسية، وثانيها الطلاقة، وتشير إلى غزارة الأفكار والحلول التي يستطيع الفرد توليدها في مواجهة المشكلات، وثالثها المرونة، وتعبر عن القدرة على استيعاب المتغيرات وتنويع زوايا النظر في المواقف المتشعبة، ورابعها الحساسية للمشكلات، وتتعلق بالقدرة على استشعار الخلل والثغرات في البيئة الإدارية قبل أن تستفحل. في المقابل، لم تشمل الدراسة أبعاد الإبداع التعليمي أو الإبداع التنظيمي بمفهومه الأشمل.

المحور الثالث - الأداء المؤسسي: استندت الدراسة في قياس هذا المحور إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وجاء في أربعة أبعاد تعكس مؤشرات الأداء المدرسي الشامل، يبدأ بجودة التعليم، التي تقيم مستوى الخدمات التعليمية المقدمة ومدى انعكاسها على النتائج الأكاديمية، ثم تطوير الأداء، الذي يرصد جهود التحسين المستمر والنمو المهني داخل المدرسة، فالمناخ المدرسي، الذي يعكس طبيعة البيئة النفسية والاجتماعية السائدة بين العاملين، وختامًا العلاقة مع المجتمع، التي تقيس مستوى الانفتاح والشراكة بين المدرسة ومحيطها المجتمعي المحلي، ولم تتناول الدراسة مؤشرات الأداء المالي، ولا متغيرات التحصيل الأكاديمي للطلاب بوصفها محاور مستقلة.

واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) أداة لرصد استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة في محاورها الثلاثة.

ثانيًا - الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة مكانيًا على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الزاوية - ليبيا، البالغ عددها (53) مدرسة ثانوية موزعة على ثلاث مراقبات تعليمية: مراقبة تعليم الزاوية المركز (30 مدرسة)، ومراقبة تعليم الزاوية الغرب (16 مدرسة)، ومراقبة تعليم الزاوية الجنوب (7 مدارس)،

دون المدارس الخاصة أو مدارس المرحلتين الابتدائية والإعدادية. والنتائج المتحصل عليها لا تمتد بالضرورة إلى مناطق تعليمية أخرى تختلف في سياقاتها الإدارية وخصائصها المؤسسية.

ثالثاً- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الكوادر الإدارية الوسطى في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، وتضم: نواب المديرين، ورؤساء أقسام الشؤون الإدارية، ورؤساء أقسام الدراسة والامتحانات، ورؤساء مكاتب الأخصائيين الاجتماعيين، وقد استهدفت هذه الفئة تحديداً لكونها الأكثر تفاعلاً مع القيادة المدرسية في سياق العمل اليومي، مما يجعلها أقدر على تقديم تقييم موضوعي لممارسات القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري. يُضاف إلى ذلك أن تنوع تخصصاتها الوظيفية يكفل تغطية شاملة للأداء المؤسسي بأبعاده الإدارية والأكاديمية والاجتماعية.

وفي المقابل، استبعد المديرون تحاشياً لاحتمال التحيز الذاتي في تقييم ممارساتهم القيادية، كما استبعد المعلمون لمحدودية اطلاعهم المباشر على القرارات الإدارية ذات الطابع الاستراتيجي.

رابعاً- الحدود الزمانية:

جُمعت بيانات الدراسة وطُبقت أداؤها خلال الفصل الدراسي الأول (الخريف) من العام الدراسي 2025/2026م، وقد تم اختيار هذه الفترة لكونها تمثل مرحلة الاستقرار التشغيلي للعام الدراسي، بمعزل عن ضغوط الامتحانات النهائية من جهة، وعن اضطرابات الأسابيع الأولى للعام الدراسي من جهة أخرى.

خامساً- الحدود المنهجية:

سارت الدراسة وفق المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الإطار الإجرائي الأنسب لطبيعة مشكلتها وأهدافها، مستخدمة أدوات قياس مقننة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. والجدير بالإشارة أن الاقتصار على أدوات التقرير الذاتي الكمية يعني أن النتائج تعكس تقديرات المبحوثين الذاتية، لا الواقع الموضوعي كما تُظهره أدوات مستقلة، كذلك لم تستكشف الدراسة الأبعاد النوعية للظاهرة، التي تستلزم مقابلات معمقة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

1- القيادة التحويلية:

يُعرّف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يقوم على تفاعل متبادل بين القائد والمرؤوسين، بحيث يعمل القائد على الارتقاء بدوافعهم وقيمهم الأخلاقية، وتحويل اهتماماتهم من المصالح الفردية إلى تحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة".

يرى باس (Bass, 1985) أن القيادة التحويلية هي "عملية يسعى من خلالها القائد إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز الأداء المتوقع، من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي".

ويعرّف باس وريجيو (Bass & Riggio, 2006) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، عبر تعزيز الثقة، وتنمية الإبداع، وتحفيز التفكير الابتكاري، وبناء رؤية مشتركة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية". يُعرّف ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 2005) القيادة التحويلية في المجال التربوي بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية التي تهدف إلى تطوير قدرات المعلمين، وتعزيز التزامهم المهني، وبناء ثقافة مدرسية داعمة للتغيير، بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي ورفع جودة التعليم".

وُعرّف عالية علي (2012) القيادة التحويلية بأنها "أسلوب قيادي حديث يقوم على تمكين العاملين، وتحفيزهم على الإبداع، وإشراكهم في صنع القرار، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل المؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التطوير المستدام".

تُعرف القيادة التحويلية إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية في مدينة الزاوية على مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة، والذي يقيس قدرته على التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية تجاه العاملين في المدرسة، وذلك من خلال تقديرات أفراد الكادر الإداري أنفسهم لهذه السلوكيات القيادية كما يدركونها في واقع بيئتهم المدرسية اليومية.

2- الإبداع الإداري:

تُعرّف أمابيل (Amabile, 1996) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إنتاج أفكار أو حلول أو إجراءات جديدة ومفيدة تتعلق بالعمل الإداري، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير أساليب العمل، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية داخل المؤسسة".

ويرى دافت (Daft, 2015) أن الإبداع الإداري هو "عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة، بهدف تحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير السياسات والإجراءات، وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي".

ويُعرّف روبنز (Robbins, 2018) الإبداع الإداري بأنه القدرة على التفكير الابتكاري الذي يؤدي إلى استحداث أساليب إدارية جديدة، أو تحسين الأساليب القائمة، بما يحقق كفاءة أعلى في استخدام الموارد، ويساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما تُعرّف رميلة العمور (2014) الإبداع الإداري بأنه "قدرة القيادات والعاملين في المؤسسة التعليمية على تقديم أفكار وممارسات إدارية مبتكرة، تسهم في تحسين العمل المدرسي، وتطوير الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات التربوية المقدمة".

وترى سها الهلالي (2018) أن الإبداع الإداري "يتمثل في تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على المرونة والتجديد، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، واستثمار الطاقات البشرية بما يسهم في حل المشكلات التنظيمية وتحقيق التطوير المستدام للمؤسسة".

ويُعرف إجرائياً بأنه مجموع الدرجات التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة، والذي يقيس قدرته على تقديم أفكار وحلول جديدة ومبتكرة للمشكلات المدرسية، وتطبيق أساليب إدارية غير تقليدية لتحسين العمل المدرسي، وذلك استناداً إلى تقديرات أفراد الكادر الإداري لهذه السلوكيات الإبداعية كما يدركونها في سياق عملهم المدرسي المباشر.

3- الأداء المؤسسي:

يُعرّف كابن ونورتن Kaplan & Norton (2001) الأداء المؤسسي بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها البشرية والمادية، وبما يحقق التوازن بين الأبعاد المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا المستفيدين".

ويرى Richard؛ وآخرون (2009) أن الأداء المؤسسي يشير إلى "مستوى إنجاز المؤسسة لأهدافها التنظيمية، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والاستدامة في الأداء".

أما Daf (2015) فيُعرّف الأداء المؤسسي بأنه "الناتج الكلي للعمليات التنظيمية التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق أهدافها بكفاءة، والمحافظة على بقائها ونموها على المدى الطويل".

ويرى خليل البلوشي (2023) أن الأداء المؤسسي "يتمثل في مستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة التعليمية في تنفيذ سياساتها وبرامجها، وتحقيق أهدافها التربوية، من خلال حسن توظيف الموارد البشرية، وتكامل الجهود الإدارية والتنظيمية".

وتُعرّف سها الهاللي (2018) الأداء المؤسسي بأنه "درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة، وجوده مخرجاتها، ومستوى رضا العاملين والمستفيدين، في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف التنظيمية السائدة".

ويُعرف إجرائيًا بأنه محصلة النتائج الكمية والنوعية التي تحققها المدرسة الثانوية في مجالات العمل المختلفة، والتي تقاس من خلال الدرجة التي تحصل عليها المدرسة في استبانة الأداء المؤسسي المستخدمة في الدراسة، وفق تقديرات أفراد الكادر الإداري لمستوى هذا الأداء كما يعيشونه ويدركونه من خلال انخراطهم اليومي في العمل المدرسي.

4- مديرو المدارس الثانوية:

القادة التربويون المعينون رسميًا من قبل وزارة التربية والتعليم لإدارة المدارس الثانوية في مدينة الزاوية خلال العام الدراسي 2025/2026م، والمسؤولون عن تسيير العمل الإداري والفني في مدارسهم.

5- المدارس الثانوية:

المؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة الزاوية التي تقدم التعليم الثانوي للطلبة من الصف الأول إلى الصف الثالث الثانوي، والمعتمدة رسميًا من وزارة التربية والتعليم خلال فترة تطبيق الدراسة.

6- الكادر الإداري:

يُعرفون إجرائيًا بأنهم الموظفين المكلفين بمهام إدارية (نائب المدير، رئيس قسم الشؤون الإدارية، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، مدير مكتب الأخصائي الاجتماعي) داخل المدارس الثانوية بمدينة الزاوية (محل الدراسة)، والذين يشكلون الهيكل التنظيمي المساعد لمدير المدرسة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها المؤسسية، وهم الفئة المستهدفة في هذه الدراسة لتقييم مستوى

ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية، ومدى توفر بيئة الإبداع الإداري، ومستوى الأداء المؤسسي العام من وجهة نظرهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

القيادة التحويلية

- مفهوم القيادة التحويلية وتطوره التاريخي
- أبعاد وعناصر القيادة التحويلية
- خصائص القائد التحويلي
- القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية ومعوقات تطبيقها
- النظريات المفسرة للقيادة التحويلية

الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
- عناصر الإبداع الإداري
- مراحل عملية الإبداع الإداري
- الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية
- مؤشرات قياس الإبداع الإداري ومعوقاته في المؤسسات التعليمية
- العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

الأداء المؤسسي

- مفهوم وأهمية الأداء المؤسسي
- أبعاد الأداء المؤسسي
- معايير قياس الأداء المؤسسي
- تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية
- تحديات تطوير الأداء المؤسسي في التعليم
- العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي
- العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي

تمهيد:

يشهد المشهد التربوي المعاصر تحولات ديناميكية متسارعة تفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة تجاوز الأنماط الإدارية التقليدية القائمة على البيروقراطية والروتين، والانتقال نحو نماذج قيادية أكثر مرونة وفاعلية، ومن هنا، يأتي هذا الفصل ليقدم تأصيلًا نظريًا شاملاً لمتغيرات الدراسة، مستعرضًا الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة التي تناولت سبل تطوير البيئة المدرسية وتحسين مخرجاتها.

ينطلق هذا الإطار النظري من مبحثه الأول بتناول القيادة التحويلية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا حديثًا في الفكر الإداري، متجاوزًا مفهوم الإدارة القائم على المعاملات اليومية إلى قيادة تسعى لإحداث تغيير جوهري في قيم وتوقعات العاملين، عبر أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وفقًا لنظريات روادها مثل باس وأفوليو (Bass & Avolio).

ويرتبط هذا النمط القيادي ارتباطًا وثيقًا بمتغير الإبداع الإداري الذي يُخصص له المبحث الثاني؛ إذ لم يعد الإبداع ترفًا فكريًا بل ضرورة ملحة لتمكين مديري المدارس من اجترح حلول مبتكرة للمشكلات المتجددة، واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة، وخلق بيئة تنظيمية محفزة تتجاوز الأطر التقليدية في التفكير والتنفيذ.

وتتكامل هذه المنظومة لتصب في تحسين الأداء المؤسسي، الذي يمثل محور المبحث الثالث، باعتباره المحك النهائي لفاعلية المؤسسة التعليمية، حيث يتم استعراض أبعاده (الأكاديمية، والإدارية، ورضا أصحاب المصلحة، والنمو المهني) وكيفية قياسه وتطويره.

وعليه، يستعرض هذا الفصل المفاهيم، والنظريات المفسرة، والأبعاد، والمعوقات لكل متغير، وصولًا إلى توضيح العلاقة التكاملية التي تجعل من القيادة التحويلية محركًا للإبداع الإداري، وسببًا رئيسًا في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي للمدارس.

القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية نموذجًا قياديًا محوريًا في الفكر الإداري المعاصر، حيث تجسد تحولًا جوهريًا من الأنماط البيروقراطية التقليدية إلى مفهوم إنساني قائم على الشراكة والتمكين،

وترتكز هذه النظرية على تفاعل استثنائي بين القائد وفريقه، متجاوزة مجرد تحقيق الأهداف المؤسسية لتشمل تنمية القدرات وبناء رؤية مشتركة محفزة للابتكار، وعلى عكس النماذج التقليدية التي تُركّز على المهام والرقابة، تتبنى القيادة التحويلية فلسفة تعزيز الانتماء والتمكين، مما يجعلها موضوعاً محورياً في الدراسات التنظيمية. (فاطمة الفزارية، 2023: 19)

وتتعدد التعريفات الدالة على مفهوم القيادة التحويلية، إذ يُعرّفها بعض الباحثين بأنها قدرة القائد على ترجمة رؤية المؤسسة المستقبلية لمؤوسيه بوضوح، مع تحفيزهم عبر تبني سلوكيات أخلاقية استثنائية تعزز الثقة المتبادلة، وتمهد لتحقيق الأهداف التنظيمية في إطار من الاحترام المشترك، من جهة أخرى يربط آخرون هذا المفهوم بالسياق التربوي، حيث تُعرف بأنها مهارة مدير المدرسة في مخاطبة العاملين بلغة تعكس تقديراً لذواتهم، وتحويلهم إلى فرق عمل متكاملة تقود المدرسة نحو رؤية مشتركة، مع تصويب الممارسات السلبية عبر غرس قنوات تحويلية تُحدث تغييرات جوهرية في البيئة المدرسية، وتعزز مناخاً إيجابياً قائماً على التعاون والانتماء.

(ديما المبيضين، 2022: 578)

تجمع هذه التعريفات بين البُعد الاستراتيجي (ربط الأفراد بالرؤية طويلة المدى) والبُعد الإنساني (تفعيل الحوافز المعنوية)، مما يؤكد مرونة المفهوم وقدرته على التكيف مع سياقات متنوعة.

وتُعرف القيادة التحويلية كمنظومة تفاعلية تجمع بين القائد والمؤوسين في علاقة تبادلية تهدف إلى الارتقاء بمستويات الدافعية والقيم الأخلاقية لدى الطرفين، كما أشار بيرنز (Burns, 1978) إلى أنها عملية مشتركة تُعزز التطور المتبادل، ومن منظور آخر، يرى باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1990) أنها نمط قيادي يرفع سقف توقعات الموظفين، ويحفزهم على تطوير مهاراتهم الفردية والجماعية، مما ينعكس إيجاباً على النمو المؤسسي، في حين يُعرّفها إدريس؛ وآخرون (2024) بأنها آلية تكيفيه تُحقق الانسجام بين القادة والمؤوسين مع المتطلبات الإستراتيجية للبيئة الحالية والمستقبلية، عبر توظيف الرؤى المشتركة كجسر بين الواقع والطموح، تجتمع هذه التعريفات في تأكيدها على دور القيادة التحويلية كحلقة وصل بين التحفيز الذاتي والتكيف الاستراتيجي، مع تركيزها على بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التعقيدات عبر تحويل التحديات إلى فرص للنمو المستدام. (إدريس؛ وآخرون، 2024: 268)

التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية

يُعد جيمس داوتون (Downton, 1973) من أوائل من استخدموا مفهوم القيادة التحويلية في إطار تحليلي سوسيولوجي للقيادة الدينية والسياسية، مؤكدًا دور القائد في إحداث تحول قيمي ونفسي عميق لدى الأتباع، غير أن الإطار النظري المتكامل لهذا المفهوم تبلور لاحقًا مع جيمس ماكجريجور بيرنز في كتابه "القيادة" (1978)، حيث قدم تمييزًا دقيقًا بين نمطين قياديين: النمط التحويلي الذي يحدث تغييرًا جذريًا في القيم والأهداف، والنمط التبادلي المعتمد على المعاملات المادية والمعنوية، وأشار "بيرنز" إلى أهمية القيادة التحويلية كاستجابة ضرورية للتحديات العالمية المعقدة، وأن هذه القيادة تتطلب وجود قادة يمتلكون رؤية استشرافية وقدرة على إلهام الآخرين. (علاء حمد، 2022: 14)

وفي ثمانينيات القرن الماضي، طور برنارد باس أفكار بيرنز من خلال تقديم نموذج عملي للقيادة التحويلية، تضمن أربعة أبعاد رئيسية، يتمثل البعد الأول في التأثير المثالي، حيث يُبنى الثقة بين القائد ومرؤوسيه عبر النزاهة والقُدوة الحسنة، أما البعد الثاني هو الحفز الإلهامي، الذي يتمثل في صياغة رؤية واضحة تشجع على العمل الجماعي، أما البعد الثالث فيتعلق بالتحفيز الفكري الذي يشجع على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، ويتناول البعد الرابع المتمثل في الاعتبار الفردي، ويتناول أهمية الاهتمام باحتياجات كل فرد والعمل على تنمية مهاراته.

(إدريس؛ وآخرون، مرجع سابق: 267)

وفي عام 1993، قدم الباحثان باس وأفوليو (Bass & Avolio) إطارًا حديثًا للقيادة التحويلية عبر نموذج رباعي الأبعاد شمل: التأثير المثالي (الاستناد إلى النزاهة والقُدوة)، والحفز الإلهامي (صياغة رؤية ملهمة)، والاعتبار الفردي (مراعاة الاحتياجات الشخصية)، والاستثارة الفكرية (تحفيز الإبداع)، معتمدين على أداة قياسية عُرفت اختصارًا بـ MLQ (استبانة القيادة متعددة العوامل)، وفي عام 1996 وسّع ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi) هذا النموذج عبر إضافة بُعدين جوهريين: وضوح الرؤية الاستراتيجية (تحديد الأهداف بعيدة المدى)، وتعزيز الرضا الجماعي (ربط أفراد الفريق بأهداف المؤسسة)، مما أضاف عمقًا نظريًا وعمليًا لفهم التفاعل بين القائد والمنظمة، وظلت هذه النظرية - منذ طرحها - محط اهتمام الباحثين، حيث خضعت لاختبارات ميدانية متكررة أكدت فاعليتها في تحويل المنظمات من النمط الإداري التقليدي القائم على التوجيه المباشر، إلى نمط تفاعلي مرن يعزز الابتكار والتماسك الداخلي،

تُعد اليوم إحدى الركائز الأكاديمية الأكثر تأثيرًا في الأدبيات الإدارية، لا سيما في سياق سعي المؤسسات لتبني استراتيجيات قيادية تستجيب لمتطلبات التعقيد التنظيمي المعاصر، وفي ظل التعقيدات المتسارعة للعصر الحديث، يُتوقع أن تستمر هذه النظرية في التطور، مع تركيز متزايد على تكييفها مع السياقات الثقافية المتنوعة، كما تُعد أحد أهم النماذج القيادية التي أسهمت في إعادة تشكيل الفكر الإداري الحديث، لا سيما في ظل الحاجة المتزايدة إلى قيادات قادرة على تحفيز الأفراد وتطوير مؤسساتهم في بيئات متغيرة. (نجوى حدور، 2017: 26)

ويشير "بطرس حلاق" أنه في ظل التحولات البيئية المتسارعة التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة، برزت الحاجة إلى نماذج قيادية تتفوق على الإطار التقليدي للقيادة التبادلية، التي تعتمد على المعاملات المادية قصيرة الأجل، لتصبح غير كافية في مواكبة التعقيدات الحديثة. (بطرس حلاق، 2020: 15)

من هنا تقدم القيادة التحويلية نفسها كفلسفة قيادية مبتكرة، تستند إلى تحفيز الأفراد لبذل جهود استثنائية تتجاوز التوقعات الروتينية، عبر ربط أهدافهم الشخصية برؤية المؤسسة طويلة المدى، مما يُسهم في تحقيق مستويات أداء متقدمة، تعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين: الأول يتمثل في قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة ومُلهمة تدمج بين طموحات المنظمة وتطلعات العاملين، والثاني يرتبط بخلق بيئة تنظيمية تعزز التعاون والابتكار، من خلال التركيز على رضا الموظفين وتحفيزهم الذاتي، ما يُفضي إلى تعزيز الانتماء وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والجماعية، ولا تقتصر هذه القيادة على إدارة المهام اليومية، بل تُعدُّ أداة فاعلة لإحداث التغيير الجذري، عبر تنمية الإبداع ورغبة العاملين في التعلم المستمر، حيث يلعب القائد دورًا محوريًا في إلهام المرؤوسين لتبني التفكير النقدي والتحليلي في مواجهة التحديات، مع توفير حوافز غير تقليدية تعزز الروح المعنوية وتُحيي القيم التنظيمية، مما يُنشِط التفكير الإبداعي نحو إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات العملية، يُضاف إلى ذلك أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على تعزيز الثقة والولاء بين أفراد الفريق، من خلال الاهتمام الفردي باحتياجاتهم المهنية والشخصية، وإبراز قيمة مساهماتهم في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يخلق علاقة تبادلية قائمة على الاحترام المتبادل، وبذلك لا تُعيد القيادة التحويلية تشكيل ديناميكيات العمل فحسب، بل تُعيد تعريف دور القائد كمحفز للتغيير الثقافي والاستراتيجي، حيث يتحول تركيزه من مجرد إدارة

العمليات إلى تنمية الرأس المال البشري، وبناء مؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتعزيز موقعها التنافسي في سوق متقلب. (زهراء الرفاعي، 2013: 44)

وفي ظل التحديات البيئية المتسارعة وتعقيدات العصر الحديث، أصبحت الحاجة ملحةً لتبني نماذج قيادية استباقية تُواكب التحولات الشاملة في بيئة الأعمال، وتُعزز التفاعل البناء بين القائد وفريقه، هنا تبرز القيادة التحويلية كإطار مرّن يتجاوز النمط التوجيهي التقليدي، ليركز على بناء علاقات تشاركية قائمة على الإلهام المتبادل، حيث يتحول دور القائد من مُوجّه للأوامر إلى مُحفز للتغيير الجذري، عبر صياغة رؤية استراتيجية ملهمة تربط بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد، تعتمد هذه الفلسفة على تمكين المرؤوسين عبر تحفيز الابتكار وتنمية مهارات التفكير النقدي، مع تعزيز الثقة المتبادلة من خلال الاعتراف بإسهاماتهم الفردية، مما يُنتج بيئة عمل ديناميكية تُحفز الأفراد على تجاوز الحدود المتوقعة، وتتبنى حلولاً إبداعية للتحديات المستجدة، ويُضاف إلى ذلك قدرة القائد التحويلي على خلق انسجام بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية للعاملين، عبر تفعيل الحوار المستمر وتقديم محفزات معنوية تعزز الانتماء، مما يُحقق تكاملاً عضوياً بين الاستقرار المؤسسي ومرونة التكيف مع المتغيرات الخارجية، ويُرسى أساساً لثقافة تنظيمية قادرة على المنافسة في سياقات متقلبة.

(علاء حمد، مرجع سابق: 14)

وتُمثل القيادة التحويلية نمطاً قيادياً استثنائياً يجمع بين السمات الشخصية والمهارات الإدارية التي تُمكنها من التأثير عميقاً في سلوكيات العاملين وتحسين بيئة العمل، حيث تعتمد على رؤية استشرافية تُعزز التعلم التشاركي المستمر، وتُفعل آليات التحفيز الإيجابي القائمة على التعاطف والقبول المتبادل، مما يُنمّي الولاء المهني والمؤسسي لدى الأفراد، لا تقتصر هذه القيادة على الإدارة الروتينية، بل تتبنى دوراً إلهامياً يُحفز التفكير الإبداعي، ويراعي الجوانب العاطفية للعاملين، ويُشجّعهم على تجاوز المصلحة الفردية لصالح الرؤية الجماعية للمنظمة، عبر توظيف خطاب قيمِي يُبرز رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، كما تركز على تحويل الواقع التنظيمي من خلال تبني سياسات تدعم قيم التغيير، مثل تطوير المهارات الوظيفية، وتعزيز الحوار حول الأولويات المشتركة، وبناء ثقافة مؤسسية تُوازن بين الابتكار والاستقرار، وبذلك تُعيد القيادة التحويلية تعريف الأدوار داخل المنظومة العملية، لتصبح أداة فاعلة في صناعة التحول

من الوضع الراهن إلى المستقبل المنشود، عبر تحالفٍ بين القائد والفريق يُحوّل التحديات إلى فرص نمو مستدامة. (خالد المحمادي، 2021: 450)

ويستخلص الباحث من العرض السابق أن تطور مفهوم القيادة التحويلية كان استجابة حيوية للتحويلات التنظيمية والبيئية، مع تركيزه على الانتقال من النموذج البيروقراطي الصارم إلى نموذج قائم على الشراكة الإنسانية والتمكين، وكان التطور التاريخي للنظرية بدءًا من الإطار المفاهيمي الأولي الذي وضعه داوتون، مرورًا بالتأسيس النظري لـ بيرنز الذي ميز بين القيادة التحويلية والتبادلية، وصولًا إلى التطوير العملي لـ باس عبر أبعاده الأربعة التي حوّلت النظرية إلى أدوات قابلة للتطبيق، كما أن للقيادة التحويلية دورًا في تعزيز التفاعل الاستراتيجي بين القائد والفريق، عبر آليات مثل صياغة الرؤى الملهمة، وتحفيز الإبداع، وتعزيز القيم المشتركة، مما ساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التعقيدات الحديثة، وأن القيادة التحويلية أعادت تعريف الدور القيادي من "مدير للمهام" إلى "مهندس للتغيير الثقافي"، كاستجابة لديناميكيات القرن الحادي والعشرين.

أبعاد القيادة التحويلية:

تتجلى قوة القيادة التحويلية في هيكلها المفاهيمي المتكامل، الذي يتمحور حول أبعاد وعناصر محددة تمكّن القائد من إحداث تأثير عميق في بيئة العمل والأفراد، وفقًا للباحثين نعيم البيحاني وبسام بالخير (2023)، تركز القيادة التحويلية على خمسة أبعاد جوهرية تمكّن القائد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تفعيل إمكانات الأفراد بشكل استثنائي:

1- بُعد التأثير المثالي (الصفات):

يعكس هذا البعد قدرة القائد على توظيف سماته الشخصية كالنزاهة والرياسة الأخلاقية ليكون قدوة يُحتذى بها، مما يُسهل تبني المرؤوسين لتوقعاته ويُحفزهم لبذل جهود استثنائية بسلاسة.

2- بُعد التأثير المثالي (السلوك)

يتبنى القائد هنا ممارسات قيادية تعكس قيمًا عالية كالعدالة والشفافية، مما يُولد وعيًا جماعيًا بأهمية العمل ويُعزز الرضا الوظيفي.

3- بُعد الدافعية الإلهامية

يرتكز هذا البعد على صياغة رؤية ملهمة تخلق انسجامًا بين أفراد الفريق، وتُحفّزهم لتحقيق إنجازات استثنائية عبر تعزيز روح التعاون والالتزام بأداء متميز.

4- بُعد الاستثارة العقلية

يتمثل في تشجيع القائد للإبداع عبر تحدي الوضع الراهن، ودفع المرؤوسين لتحليل المشكلات بعمق، وابتكار حلول غير تقليدية تراعي المعايير الأخلاقية والمؤسسية.

5- بُعد الاعتبارية الفردية

يبنى القائد نهجًا تواصلًا يراعي الفروق الفردية، عبر فهم احتياجات كل عضو وتطوير خطط تنموية تناسب طموحاته، مما يُعزز انتماءه للمؤسسة.

وأشار الباحثان نعيم البيحاني، وبسام بالخير أن هذه الأبعاد تجتمع لتشكل نظامًا متكاملًا يُحوّل القائد من خلاله الأفراد إلى شركاء فاعلين في تحقيق الرؤية، عبر موازنة بين التميز العملي والارتقاء القيمي، مما يُنتج بيئة عمل ديناميكية قادرة على تجاوز التحديات وترسيخ ميزات تنافسية مستدامة. (البيحاني وبالخير، 2024: 16)

وأضافت دينا المبيضين (2022) بُعدًا سادسًا للقيادة التحويلية يتمثل في "التمكين"، الذي يُعدّ امتدادًا لتفويض الصلاحيات مع تعزيز المشاركة النشطة للموظفين في صنع القرارات الإستراتيجية والتخطيط التشغيلي، لا يقتصر هذا البُعد على منح الصلاحيات الشكلية، بل يشمل بناء ثقة متبادلة بين القائد والفريق، وإشراك الأفراد في مناقشة القضايا الإدارية المؤثرة في عملهم، مما يُعزز الشفافية ويُقلل من الحواجز الهرمية، ويُركز التمكين هنا على خلق توازن بين السلطة والمسؤولية، عبر تحويل الموظفين من مجرد منفذين إلى شركاء في تشكيل السياسات، مع تعزيز الروابط المعنوية بين أقسام المؤسسة لضمان التكامل التنظيمي، يُشبه هذا النهج التفويض الذكي، لكنه يتجاوزه نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المساءلة المشتركة والابتكار، مما يُعزز الكفاءة ويُحفز الانتماء. (دينا المبيضين، مرجع سابق: 582)

مما سبق، يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تشكل منظومة متكاملة تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة نحو مفهوم أكثر شمولية وعمقًا، فالتوسع الذي قدمته المبيضين (2022) عبر إضافة بُعد "التمكين" كبُعد سادس يُعد إثراءً مهمًا للنموذج الخماسي الذي طرحه البيحاني وبالخير (2023)، حيث يعكس هذا البُعد تطورًا طبيعيًا في فهم القيادة التحويلية كمفهوم ديناميكي متطور، تكمن أهمية هذا البُعد في كونه يتجاوز التفويض السطحي للسلطة نحو بناء علاقة

تشاركية حقيقية تكسر الحواجز الهرمية التقليدية، وتخلق توازنًا بين السلطة والمسؤولية، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويحفز الابتكار، ولعل هذا التطور المفاهيمي يعكس استجابة طبيعية للتغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، التي تتطلب قيادة أكثر مرونة وقدرة على تفعيل الطاقات البشرية الكامنة عبر إشراك الموظفين في صناعة القرارات المؤثرة، وتحويلهم من مجرد منفذين إلى شركاء استراتيجيين، مما يدعم الكفاءة التنظيمية ويرسخ ثقافة المساءلة المشتركة.

عناصر القيادة التحويلية:

تستند القيادة التحويلية إلى أربعة عناصر جوهرية تُشكل ركيزةً لفاعليتها في تحفيز الأفراد وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتتفاعل هذه العناصر معًا لخلق بيئة عمل ديناميكية، تتحول فيها العلاقة بين القائد والفريق من توجيه أحادي إلى شراكة إبداعية، تُعلي من شأن الابتكار والالتزام الذاتي.

1- الجاذبية (التأثير المثالي):

تعكس قدرة القائد على كسب ثقة المرؤوسين واحترامهم عبر تمثيله نموذجًا يُحتذى به في القيم والأخلاق، مما يجعله قادرًا على صياغة رؤية مشتركة تُوحد الجهود وتُرسّي معايير سلوكية عالية.

2- الاستثارة العقلية:

تهدف إلى تحفيز التفكير النقدي والإبداعي لدى الأفراد، عبر تشجيعهم على مراجعة الافتراضات التقليدية وطرح الأسئلة الجوهرية حول ممارسات العمل، مما يُعزز قدرتهم على اكتشاف حلول مبتكرة تتجاوز النمطية.

3- الدافعية المستوحاة من الحفز الإلهامي:

يتبنى القائد دور المُحفز الذي يرفع وعي الفريق بأهمية الأهداف الاستراتيجية، عبر خطاب ملهم وممارسات عملية تُبرز القيمة الجماعية للعمل، وتدفع الأفراد إلى تبني هذه الأهداف كجزء من قناعاتهم الشخصية.

4- الاعتبار الفردي:

يرتكز على تفهم الاحتياجات الفريدة لكل فرد، عبر توفير دعم مهني ونفسي يراعي الفروق الفردية، مع الحفاظ على مبدأ العدالة، حيث يلعب القائد دور المرشد الذي يُسهّل نمو مهارات المرؤوسين ويُعزز استعداداتهم للتطور الوظيفي.

وبذلك لا تقتصر القيادة التحويلية على تحقيق الأهداف المباشرة، بل تُسهم في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التعقيدات الحديثة، عبر استثمار الطاقات البشرية كرافد أساسي للتغيير الاستراتيجي. (رافد تايه، 2017: 4)

مما سبق، نلاحظ أن النموذج المقدم للقيادة التحويلية يتسم بتكامل منهجي بين أبعاده الأربعة، حيث تتفاعل الجاذبية القيمية مع الاستثارة العقلية والتحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي لتشكيل منظومة قيادية متماسكة، وما يلفت الانتباه في هذا الطرح هو تأكيده على التحول الجوهرى في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه من نمط توجيهي تقليدي إلى نموذج تشاركي تفاعلي، مما يعكس فلسفة إدارية متقدمة تتجاوز تحقيق الأهداف الآنية إلى بناء قدرات مؤسسية مستدامة، وتجدر الإشارة إلى أن المراكز المذكورة تتقاطع بشكل واضح مع نظريات التطوير التنظيمي المعاصرة التي تؤكد على أهمية رأس المال الفكري والنفسي في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، غير أن الفعالية الحقيقية لهذا النموذج تظل مرهونة بالسياق التنظيمي والثقافي الذي تُطبق فيه هذه الممارسات القيادية، وبمدى توافر آليات مؤسسية داعمة تضمن استدامة التغيير وترسيخ قيمه في الهوية التنظيمية.

خصائص القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي عن غيره من الأنماط القيادية بقدرته الفريدة على قيادة عمليات التحول الجذرية داخل مؤسسته، وهو ما يُبرر تسميته بـ"التحويلي" كتعبير عن دوره الفاعل في إعادة تشكيل الواقع التنظيمي، وفقاً لـ ديماء المبيضين (2022)، يتبلور هذا الدور عبر ثلاث مهام رئيسية:

1- استشعار ضرورة التغيير، حيث يمتلك القائد بصيرةً استراتيجية تُمكنه من تشخيص الفجوات بين الوضع الراهن والمستقبل المنشود، مع القدرة على إقناع المرؤوسين بأهمية التحول عبر جاذبيته الشخصية وخطابه الإلهامي، مما يُحول المقاومة المحتملة إلى دعم جماعي.

2- صياغة الرؤية والرسالة، والتي تُعد جوهر عمله، إذ يعمل على بلورة تصوّر واضح يعكس طموحات المؤسسة، ويُترجم التطلعات إلى أهداف قابلة للقياس، مع ضمان أن تكون هذه الرؤية مُلهمة وقادرةً على تجسيد الصورة المستقبلية المرغوبة، بحيث تُصبح مرجعيةً لتوجيه القرارات اليومية.

3- انتقاء النموذج الأمثل للتغيير، حيث يختار القائد من بين النماذج الإدارية المُتاحة ما يتوافق مع طبيعة مؤسسته وثقافتها، مع مراعاة السياق الزماني والمكاني، والاستناد إلى نماذج مُجربة نجحت في سياقات مماثلة، مما يضمن فعالية التنفيذ ويُقلل المخاطر.

(ديما المبيضين، مرجع سابق: 582)

ويرى الباحث أن هذه المهام تتفاعل معًا لخلق قيادة ديناميكية لا تقتصر على إدارة الوضع الراهن، بل تُعيد هندسة المسار التنظيمي عبر توظيف الذكاء العاطفي لبناء تحالفات داخلية، والجمع بين المرونة في التخطيط والحزم في التنفيذ، وبذلك يصبح القائد التحويلي مهندسًا لثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار، وقادرة على مواكبة التحولات العالمية المتسارعة.

ويُحدد علاء حمد (2022) ست سمات جوهرية تميز القائد التحويلي، تجعله قادرًا على قيادة التغيير بفاعلية، وتصنع قائدًا لا يُدير الواقع فحسب، بل يصنع المستقبل عبر تحويل التحديات إلى سُبل للنمو، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والابتكار:

1- يتمتع بقدرة فريدة على تحديد الأولويات وترتيبها، مع إصغاءٍ عميقٍ لآراء الفريق، مما يجعله قادرًا على توضيح أهداف التغيير وإقناع الآخرين بأهميتها، حتى في المواقف الغامضة أو غير المتوقعة.

2- المخاطرة المحسوبة، لا تعني شجاعته التهور، بل تقوم على تحليل التحديات ومواجهة الواقع بصراحة، حتى لو كان مؤلمًا، مع اعتبار الفشل فرصةً للتعلم بدلًا من اعتباره نهايةً للمسار.

3- يبني علاقته مع الفريق على الثقة المتبادلة، بعيدًا عن النزعة السلطوية، عبر تفويض الصلاحيات وإشراك المرؤوسين في صنع القرار، مما يعزز الإحساس بالملكية المشتركة للأهداف.

4- النزاهة والانسجام القيمي، بحيث تُشكّل قيمه الشخصية أساسًا لسلوكه، حيث يتطابق قوله مع فعله، مما يولد الاحترام والولاء، ويجعل جهود التغيير مقبولةً بدلًا من أن تُقابل بالشكوك.

5- يمتلك قدرةً على تصور المستقبل وترجمة أفكاره إلى خطط عمل ملموسة، مع مهارةٍ في إيصال رؤيته بوضوح، مما يحولها إلى دليلٍ عمليٍّ للفريق.

6- يسعى إلى تعزيز قيمة العمل لدى الموظفين عبر رفع كفاءاتهم، وبناء بيئة تعاونية تُعزز الانسجام الجماعي والروح المعنوية، مما يحوّل المهام الروتينية إلى فرصٍ للتطوير الذاتي والمؤسسي. (علاء حمد، مرجع سابق: 14)

ويُعرف أولسن (Olsen) القائد التحويلي كوكيل أخلاقي ناضج، تركيزه الأساسي على تنمية النضج القيمي والمُثل العليا لدى مرؤوسيه، وتعزيز التزامهم بخدمة الصالح العام للمنظمة والمجتمع، بما يتجاوز المصلحة الذاتية الضيقة، يتجلى ذلك في سعيه لبناء ثقافة تنظيمية تقوم على المسؤولية الاجتماعية، عبر تحويل الأفراد من مجرد موظفين إلى شركاء في تحقيق رفاهية جماعية مستدامة، وعلى النقيض من ذلك يتبنى القائد التبادلي (المعاملاتي) فلسفة قائمة على المعاملات التصحيحية، التي تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب قصير الأمد، بهدف السيطرة على الأداء عبر تلبية الاحتياجات الشخصية المباشرة للمرؤوسين مقابل بذل جهد محدد وفقاً لنظرية الطوارئ (Contingency Theory)، بينما تُعد القيادة التحويلية امتداداً لرؤية أخلاقية تُعلي من شأن القيم المشتركة، تُركز القيادة التبادلية على تحقيق مصالح آنية عبر معادلات تبادلية تفقد الفريق إحساسه بالانتماء طويل المدى. (خليل البلوشي، 2023: 101)

مما سبق، يمكن استنتاج أن التأطير المفاهيمي لخصائص القائد التحويلي يرتكز على ثنائية المهام الاستراتيجية والسمات الشخصية، حيث تتكامل قدراته على استشراف التغيير وصياغة الرؤى مع منظومته القيمية والسلوكية لتشكيل نموذج قيادي متكامل، وما يلفت النظر في هذا الطرح هو التركيز على الديناميكية التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، إذ تتجاوز العلاقة النمط الهرمي التقليدي إلى علاقة تشاركية قائمة على الثقة والتمكين، ومن الجدير بالملاحظة أن هذه المقاربة تجمع بين البعد الإنساني المتمثل في الذكاء العاطفي والإصغاء والأمانة، والبعد الإداري المتجسد في المخاطرة المحسوبة وتحديد الأولويات وإدارة التغيير، مما يعكس تطوراً نوعياً في الفكر القيادي المعاصر.

القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

تعود جذور تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال الباحث سيرجيو فاني (Sergiovanni) خلال الفترة (1982-1990)، الذي أكد على ضرورة تحول مدير المدرسة من دور الإداري التقليدي إلى قائد مُلهم يُركز على بناء قيم مشتركة وتنمية الالتزام المؤسسي،

في هذا السياق، أشار هالنقر (Hallinger) إلى تطور دور مدير المدرسة عبر ثلاث مراحل: بدءًا من التركيز على المهام الإدارية الروتينية، مرورًا بتبني دور المُعلِّم القادر على نقل المعرفة، ووصولًا إلى دوره كمحوِّل (Transformational Leader) يُعيد هندسة الثقافة المدرسية عبر تحفيز الابتكار وتعزيز الشراكة المجتمعية. (محمود القعقاع، 2016: 12)

ويُبرز هذا التطور كيف تحوّلت القيادة المدرسية من إدارة العمليات اليومية إلى قيادة استراتيجية تُعلي من شأن الرؤية التشاركية والتأثير الأخلاقي في صناعة التغيير التربوي المستدام.

تُشكل القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم آليةً استراتيجية لتعزيز التفاعل البناء بين القيادات الإدارية والكوادر التعليمية، مما ينعكس إيجابًا على تجربة التعلم عبر تحسين المناخ التنظيمي وتبني ممارسات تعليمية مبتكرة، فمن خلال تحفيز المديرين على التطوير المهني المستمر، وتعزيز مهارات التواصل الفعّال، تُسهم هذه القيادة في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتمكين الكوادر من تبني أساليب تعليمية حديثة تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، كما تُعتبر محركًا أساسيًا للابتكار المؤسسي، عبر تشجيع التجريب وتطوير المناهج بطرق إبداعية تُثري العملية التعليمية، ولا تقتصر فوائدها على الجانب الإداري، بل تمتد إلى تحقيق أثرٍ نوعي في مخرجات التعلم، عبر تعزيز مشاركة الطلاب وتفاعلهم، وربط الأهداف الفردية بالرؤية الشاملة للمنظومة التعليمية، ووفقًا لـ خليل البلوشي (2023) فإن تبني هذا النمط القيادي يُعزز الكفاءة التشغيلية، ويرفع معدلات الإنجاز عبر توظيف الموارد البشرية بشكلٍ استثماري، مما يُحقق تكاملًا بين التميز الأكاديمي والكفاءة الإدارية، ويُرسّي أساسًا لمؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة محليًا وعالميًا. (خليل البلوشي، مرجع سابق: 102)

وتُعد القيادة التحويلية التربوية ركيزةً أساسيةً لتعزيز التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وبناء بيئة مدرسية تعاونية تُركز على التحسين الشامل للمؤسسة التعليمية، فمن خلال تبني هذا النموذج القيادي، يتم تمكين المعلمين من مواجهة التحديات المهنية بحلول مبتكرة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي التي تُحوّل المدرسة إلى مجتمعٍ تعليمي متكامل، كما أن جوهر هذه القيادة يكمن في صياغة أهداف تربوية مشتركة عبر التعاون بين جميع الأطراف، مما يُعزز دور المدرسة كمنظومة فاعلة قادرة على توحيد الجهود نحو رؤية استراتيجية واحدة، في هذا الإطار، يبرز دور مدير المدرسة كقائد تحويلي، لا يقتصر على الإدارة الروتينية، بل يتعداه إلى قيادة

التغيير الإيجابي عبر التأثير في صنع القرارات، وتحفيز الابتكار، وفقاً لـ ديما المبيضين (2022)، الذي يؤكد أن المدير الناجح يعمل كشريك فاعل في عملية التطوير، وليس مجرد مشرفٍ هرمي، وأن تبني هذا النهج يُسهم في تعزيز ثقة المعلمين، وزيادة فعاليتهم في إدارة الصفوف، وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية واستدامة النمو المهني. (ديما المبيضين، مرجع سابق: 584)

وقدم الباحثان ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 1996) نموذجاً للقيادة المدرسية التحويلية يركز على ستة مجالاتٍ رئيسية تهدف إلى تعزيز الفاعلية الإدارية والتعليمية:

- 1- صياغة رؤية مدرسية واضحة: تحديد أهداف استراتيجية تُوحّد جهود المجتمع المدرسي.
- 2- التحفيز الفكري: تشجيع الابتكار وتبني أساليب تعليمية غير تقليدية.
- 3- الدعم الفردي: تلبية الاحتياجات المهنية والشخصية للمعلمين لتعزيز انتمائهم.
- 4- توفُّع الأداء المتميز: وضع معايير عالية وتحفيز الفريق على تجاوزها بشكل مستمر.
- 5- النمذجة القيادية: تقديم مثالٍ عمليٍّ يُجسّد القيم والممارسات التربوية المرغوبة.
- 6- تعزيز الالتزام الجماعي: بناء ثقافة تعاونية تُركّز على تحقيق الأهداف المشتركة.

كما أكد ليثوود على أهمية دمج هذه العناصر في برامج تدريب القيادات التربوية، لتمكين المديرين من تبني استراتيجيات فعّالة في إدارة التغيير المدرسي. (زاهر عبد القادر، 2024: 7)

ويُعد هذا النموذج إطاراً شاملاً لتحويل المدارس إلى منظمات ديناميكية قادرة على مواكبة التحديات التعليمية المعاصرة.

ويحدد علي مرعي (2014) أربعة أدوار محورية للقائد التربوي لضمان فاعلية المنظومة التعليمية:

- 1- تحليل السجلات والتقارير الإشرافية، ومراقبة الأداء الصفي وغير الصفي، مع توفير موارد تعزيز الثقافة المهنية (كالمطالعات المتخصصة)، وتحديد الاحتياجات التدريبية المعرفية والسلوكية، ووضع خطط تطويرية تلبيها.
- 2- عقد ورش عمل مع المعلمين لمراجعة المحتوى التعليمي، واقتراح آليات تطويره، واختيار الوسائل التعليمية الملائمة، وضمان فاعلية الأنشطة الصفية واللاصفية في تحقيق الأهداف، مع استثمار الإمكانات المدرسية (كالمكتبة والمختبر) لتعزيز التفاعل التعليمي.

- 3- دراسات تحليلية لاتجاهات الطلاب، وتنظيم برامج توجيهية تعرّفهم بالنظام المدرسي، وتوفير بيئة داعمة لممارسة الأنشطة، مع تعزيز خدمات الإرشاد النفسي، وتدريبهم على المشاركة في إدارة اليوم الدراسي، وبناء جسور الثقة بينهم وبين المعلمين والخريجين.
- 4- تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة التحديات الأكاديمية أو السلوكية، وإشراكهم في العملية التعليمية، ودعم المدرسة ماديًا ومعنويًا، مع توظيف الموارد المحلية في الأنشطة المدرسية، ووضع خطط لخدمة المجتمع تمزج بين الأهداف التربوية والاحتياجات المحلية. (علي مرعي، 2014: 415)
- ويؤكد مازن الهديرس (2019) أن نجاح القادة في تحويل المدارس نحو الأفضل يرتكز على خمس سمات جوهرية:
- 1- تبني تصوّرًا مستقبليًا واضحًا، والعمل على إقناع الفريق به عبر الجمع بين المهارات الشخصية والمهنية، مما يُسهّل تجنيد الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية.
 - 2- العمل كأدوات تغيير فاعلة من خلال تشخيص الحاجة للتحوّل، وإطلاق مبادراته، وتوضيح القيم التنظيمية الناشئة، والمشاركة الفعّالة في صياغة الثقافة المؤسسية ومعانيها الرمزية.
 - 3- اعتبار الأخطاء فرصًا لتطوير الخبرات، عبر تبني عقلية نموّ تستثمر التحديات في تعزيز الكفاءة القيادية.
 - 4- التمتع بدرجة عالية من اليقين الذاتي في القدرات الشخصية والمؤسسية، مما يُعزز الحسم في اتخاذ القرارات.
 - 5- رفع سقف التوقعات، وإيصال الثقة للفريق بقدرتهم على تجاوزها، مما يُطلق العنان للإبداع ويُحفز التنافسية الإيجابية. (مازن الهديرس، 2019: 296)
- ومن جانبه أشار خليل البلوشي (2023) إلى أن القائد التحويلي يتميز بعدة خصائص تساهم في تعزيز الأداء وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، من بين هذه الخصائص:
- 1- يتمتع القائد التحويلي بقدرة على وضع رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل، مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - 2- يسعى القائد إلى تحفيز الأفراد من خلال تشجيعهم على الابتكار والإبداع، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام.

3- يقوم القائد التحويلي ببناء علاقات قوية مع الأفراد، مما يسهل التواصل ويعزز من روح التعاون داخل الفريق.

4- يتسم القائد التحويلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يساعد في إدارة الأزمات وتحقيق التقدم.

5- يركز القائد على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. (خليل البلوشي، مرجع سابق: 100)

مما سبق، نجد أن الدور المحوري للقيادة التحويلية يتجلى في إحداث نقلة نوعية داخل المؤسسات التعليمية، عبر منظومة متكاملة تتجاوز الإدارة التقليدية نحو قيادة فاعلة للتغيير، فمن خلال نموذج ليثوود وجانتزي بمجالاته الستة، والأدوار العملية للقائد التربوي التي تؤسس لعلاقة تكاملية بين مختلف أطراف العملية التعليمية - من إدارة ومعلمين وطلاب وأولياء أمور ومجتمع محلي - مما يعكس فهمًا عميقًا لطبيعة المؤسسة التعليمية كمنظومة مفتوحة، كما أن الاتجاهات التربوية المعاصرة تؤكد على تحويل المدرسة إلى مجتمع تعليمي، يتسم بالمرونة والابتكار والعمل الجماعي، وأن للقائد التحويلي دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز جودة المخرجات التعليمية خاصة في ظل التحديات المتجددة التي تواجهها المنظومة التعليمية في العصر الرقمي.

معوقات تطبيق القيادة التحويلية في المدارس:

تشكل القيادة التحويلية نموذجًا قياديًا طموحًا يهدف إلى تعزيز الابتكار والتطوير في المؤسسات التعليمية، إلا أن تطبيقها في المدارس يواجه تحديات معقدة تتشابك فيها العوامل الهيكلية والثقافية والتنظيمية، وتُظهر الدراسات الحديثة أن تبني هذا النمط القيادي يتطلب تحولات جوهرية في الثقافة المدرسية وهيكلها التنظيمي، إلى جانب توفير بيئة داعمة للقادة والمعلمين، وفي هذا السياق، تسلط الأبحاث الضوء على مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ هذه الرؤية.

1- التحديات الهيكلية والثقافية:

أشارت دراسة (Alzoraiki et al., 2024) إلى أن التحول نحو القيادة التحويلية يرتبط بإعادة تشكيل البنية الثقافية للمدرسة، والتي غالبًا ما تكون راسخة في التقاليد الإدارية والتعليمية،

فالمدارس التي تعتمد أنماطاً قيادية تقليدية تواجه صعوبة في تبني مفاهيم مثل اللامركزية في اتخاذ القرار، أو تعزيز التعاون بين الفرق التعليمية، يضاف إلى ذلك مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء الهيئة التدريسية، الذين قد ينظرون إلى التحولات الجديدة على أنها تهديد لروتين العمل المألوف، كما أكدت الدراسة على أن نجاح هذا النموذج القيادي يعتمد على تطوير آليات اتصال فعّالة، وهو ما يتطلب تدريباً مكثفاً للمعلمين على مهارات الحوار والتواصل البناء، والتي قد تكون غائبة في البيئات التقليدية.

2- معوقات مرتبطة بالكوادر البشرية:

تكشف دراسة (Nurhanifah, 2024) عن تحديات تتعلق بالعنصر البشري، حيث يُعد نقص الخبرة المهنية لدى بعض المعلمين عائقاً أمام تفعيل مبادئ القيادة التحويلية، مثل تمكين المعلمين من المشاركة في صنع القرار، كما أن ضعف الكفاءة في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة - رغم أهميتها في تعزيز الشفافية والتعاون - يُضعف قدرة المدارس على تبني أساليب عمل مرنة، ومن اللافت أن الدراسة أبرزت تحدياً ديموغرافياً فريداً يتمثل في ارتفاع نسبة المعلمات في سن الإنجاب، مما يؤدي إلى انقطاعات متكررة في العملية التعليمية، ويُعيق استمرارية المبادرات التطويرية التي تتطلب التزاماً طويل الأمد.

3- نقص الدعم المؤسسي والتدريب:

وفقاً لدراسة (Sliwka et al., 2023)، فإن ضعف التدريب المهني للقادة التربويين يُعد أحد أبرز العوائق، فكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات اللازمة لقيادة التغيير، مثل تحفيز الفرق أو إدارة الصراعات، بسبب عدم تلقي برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية، كما أن غياب الدعم المؤسسي - سواء من قبل وزارات التعليم أو الإدارات المحلية - يُفاقم التحديات، حيث تتردد المؤسسات في تمويل المشاريع التجريبية أو تبني سياسات مرنة تدعم الابتكار، إلى ذلك، تواجه المدارس صعوبة في التوفيق بين متطلبات المناهج الدراسية المكثفة والوقت المطلوب لتنفيذ مشاريع تحويلية، مما يُعيد إنتاج النماذج التقليدية بدلاً من تجاوزها.

4- الإرث التقليدي للنظم التعليمية:

تُعاني العديد من الأنظمة التعليمية من جمود يُعيق تبني النماذج التحويلية، حيث تُهيمن الأساليب الروتينية في التدريس والتقييم، فالتقييد بالمناهج الثابتة، وتركيز المدرسة على تحقيق نتائج أكاديمية قصيرة الأجل - كتحسين الدرجات في الاختبارات الوطنية - يُقلص المساحة

المتاحة للتجريب التربوي أو الابتكار في طرق التدريس، وهذا يتعارض مع جوهر القيادة التحويلية، التي تُعلي من قيمة التطوير المستمر والإبداع.

وأن الأدلة البحثية تُظهر أن تطبيق القيادة التحويلية في المدارس ليس تحديًا إداريًا فحسب، بل عملية معقدة تتطلب مواءمة بين الثقافة التنظيمية، والكفاءات البشرية، والدعم المؤسسي، ولتجاوز هذه المعوقات تُوصي الدراسات بتبني استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة والمعلمين، وإعادة هيكلة البيئة المدرسية لتعزيز المرونة، وإشراك الجهات الحكومية في دعم السياسات التمكينية، وبدون هذه الخطوات قد تظل القيادة التحويلية مجرد نموذج نظري بعيدًا عن الواقع المدرسي اليومي. (يمنى عتوم، 2018: 236)

ومن جانب آخر أشار خليل البلوشي (2023) أن القيادة التحويلية تُعتبر من الأساليب الإدارية الفعالة التي تركز على تحسين الأداء من خلال تعزيز التفكير الابتكاري والإبداعي بين الموظفين، ومع ذلك توجد عدة معوقات تعيق تطبيق هذه القيادة في المؤسسات، خاصة في السياقات التعليمية، ومن بين هذه المعوقات:

1- **المقاومة للتغيير:** قد يواجه الأفراد في المؤسسات مقاومة للتغييرات التي تتطلبها القيادة التحويلية، مما يمكن أن يؤثر سلبيًا على تنفيذ استراتيجيات جديدة.

2- **نقص المهارات القيادية:** قد يفتقر بعض المديرين إلى المهارات اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية بفعالية، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

3- **الثقافة التنظيمية:** إذا كانت الثقافة داخل المؤسسة غير داعمة للابتكار والتغيير، فإن ذلك قد يشكل عائقًا أمام تطبيق القيادة التحويلية.

4- **عدم وضوح الرؤية:** في بعض الأحيان، قد تكون الأهداف والرؤية غير واضحة للمديرين والموظفين، مما يؤدي إلى عدم التوجيه الصحيح والالتزام.

5- **الموارد المحدودة:** نقص الموارد المالية أو البشرية يمكن أن يعيق قدرة المديرين على تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بشكل فعال. (خليل البلوشي، مرجع سابق: 122)

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُعتبر نموذجًا قياديًا يهدف إلى تعزيز الابتكار والتطوير في المؤسسات التعليمية (مازن الهديرس، مرجع سابق: 294)، غير أن تطبيقها في المدارس يواجه مجموعة من المعوقات التي تتداخل فيها عوامل هيكلية وثقافية وتنظيمية، تشير الدراسات إلى أن التحول نحو القيادة التحويلية يتطلب تغييرات جذرية في الثقافة المدرسية

وهيكلها التنظيمي (البيحاني وبالخير، مرجع سابق: 6)، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة داعمة للقادة والمعلمين، من بين التحديات الأساسية التي تم التعرف عليها، تبرز التحديات الهيكلية والثقافية، حيث تُظهر الأبحاث أن المدارس التي تعتمد أنماطاً قيادية تقليدية تجد صعوبة في تبني مفاهيم مثل اللامركزية في اتخاذ القرار والتعاون بين الفرق التعليمية، ويعزى ذلك جزئياً إلى مقاومة بعض المعلمين للتغيير، الذين يعتبرون التحولات الجديدة تهديداً لروتينهم المعتاد (نجوى حدور، مرجع سابق: 9)، كما أن نجاح القيادة التحويلية يعتمد على تطوير آليات اتصال فعّالة، مما يستلزم تدريباً مكثفاً للمعلمين على مهارات الحوار والتواصل البناء (إدريس؛ وآخرون، مرجع سابق)، كما تكشف الأبحاث عن معوقات تتعلق بالكوادر البشرية، حيث يُعد نقص الخبرة المهنية لدى بعض المعلمين عائقاً أمام تفعيل مبادئ القيادة التحويلية (ديما المبيضين، مرجع سابق: 578)، بالإضافة إلى ضعف الكفاءة في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مما يؤثر سلباً على قدرة المدارس على تبني أساليب عمل مرنة، وتبرز التحديات الديموغرافية مثل ارتفاع نسبة المعلمات في سن الإنجاب، ما يؤدي إلى انقطاعات متكررة في العملية التعليمية ويعوق استمرارية المبادرات التطويرية، وفي سياق الدعم المؤسسي يُعتبر ضعف التدريب المهني للقادة التربويين أحد أبرز العوائق (خليل البلوشي، مرجع سابق: 106)، حيث يفقر العديد من المديرين إلى المهارات اللازمة لقيادة التغيير، مثل تحفيز الفرق أو إدارة الصراعات (علاء حمد، مرجع سابق: 367)، بسبب عدم توفر برامج تدريبية متخصصة، ويتفاقم الوضع بسبب غياب الدعم المؤسسي من وزارات التعليم أو مراقبات التعليم المحلية، ما يجعل المؤسسات تتردد في تمويل المشاريع التجريبية أو تبني سياسات مرنة، كما تواجه المدارس صعوبة في التوازن بين متطلبات المناهج الدراسية المكثفة والوقت المطلوب لتنفيذ مشاريع تحويلية، مما يعيد إنتاج النماذج التقليدية بدلاً من تجاوزها (علي مرعي، مرجع سابق: 312)، بالإضافة إلى ذلك تعاني الأنظمة التعليمية من جمود يمنع تبني النماذج التحويلية، حيث تُهيمن الأساليب الروتينية في التدريس والتقييم، مما يُقلص الفرص المتاحة للتجريب والابتكار (زاهر عبد القادر، مرجع سابق: 23)، وتُظهر الأدلة البحثية أن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب توافقاً بين الثقافة التنظيمية والكفاءات البشرية والدعم المؤسسي (زغامين وبن جيمة، 2021: 198)، ولهذا تُوصي الدراسات بتبني استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير برامج تدريبية وإعادة هيكلة البيئة المدرسية لتعزيز المرونة،

وإشراك الجهات الحكومية في دعم السياسات التمكينية، إذ بدون هذه الجهود قد تظل القيادة التحويلية مجرد مفهوم نظري بعيدًا عن الواقع المدرسي.

النظريات المفسرة للقيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية نموذجًا إداريًا متطورًا يركز على التغيير الإيجابي والتطوير المؤسسي من خلال التأثير الملهم والتحفيز الفكري، ومن النظريات الأساسية التي تفسر جوهر القيادة التحويلية وآليات عملها:

1- نظرية باس للقيادة التحويلية:

تُعد نظرية القيادة التحويلية نتاجًا تراكميًا لجهود عدد من الرواد الذين أسهموا في تشكيلها، وتطويرها، يُعتبر برنارد باس (Bernard Bass) الركيزة الأساسية لهذه النظرية، حيث قدم إطارًا متكاملًا يُعرف القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، معتمدًا على دراسات تجريبية أثرت الأدبيات الإدارية، وقد سبقه جيمس مكجريغور برنز (James MacGregor Burns) بوضع الأسس الفلسفية للمفهوم عام 1978، ميز فيه بين القيادة التحويلية والتبادلية، وركز على دور القائد في إحداث تغيير جوهري في قيم الأفراد، فيما بعد وسع بروس أفوليو (Bruce Avolio)، وبرنارد بوجس (Bernard Boas) نطاق النظرية؛ حيث ركز أفوليو على تحليل السلوكيات القيادية وتطوير نماذج قياسية متقدمة، بينما قدم بوجس دراسات تطبيقية لاختبار فعالية النموذج في سياقات تنظيمية متنوعة، أما جاري يوكل (Gary Yukl) فأضاف عمقًا تحليليًا عبر نقده للجوانب العملية وربط النظرية بالتحديات الإدارية المعاصرة، جمع هؤلاء الباحثون بين التأسيس النظري والتطبيق العملي، حيث طوروا أدوات قياس موثوقة لفعالية القيادة التحويلية، مثل استبيان "MLQ"، وساهموا في فهم التفاعل بين الأبعاد السلوكية للقائد وبيئة العمل، وتشكل إسهاماتهم معًا نسيجًا معرفيًا متكاملًا حوّل القيادة التحويلية من مفهوم فلسفي إلى نموذج عملي يُطبق عالميًا، مع تركيزه على تحفيز الأفراد نحو تجاوز المهام الروتينية لتحقيق أهداف استثنائية، مما جعله مرجعًا أساسيًا في علم الإدارة الحديث. (محيلان وعثمان، 2024: 99)

وتقدم نظرية برنارد باس للقيادة التحويلية إطارًا متكاملًا يربط بين أربعة أبعاد مترابطة لتعزيز فعالية القائد: التأثير المثالي (الكاريزما) من خلال صياغة رؤية ملهمة وتعزيز القيم

الأخلاقية، والدافع الإلهامي عبر تحفيز الأفراد نحو أهداف مشتركة وبناء روح الفريق، والتحفيز الفكري بتشجيع الابتكار وتحدي الأفكار التقليدية، والاهتمام الفردي عبر فهم احتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل شخصي، تتفاعل هذه الأبعاد بشكل تآزري؛ حيث تعزز الكاريزما والدافع الجماعي التزام الفريق بالرؤية، بينما يدعم الاهتمام الفردي والتحفيز الفكري الإبداع والثقة بالنفس، مما يحوّل الأفراد من مجرد منفذين إلى شركاء فاعلين في تحقيق التحول الاستراتيجي، تُبرز النظرية أن نجاح القائد لا يعتمد على الإدارة الروتينية فحسب، بل على قدرته على إحداث تغيير جوهري في دوافع الأفراد وقيمهم، مما يجعلها نموذجًا حيويًا في سياقات العمل المعقدة التي تتطلب مرونةً وابتكارًا مستمرًا. (نعيمة شبوعات، 2022: 18)

2- نظرية التبادل القيادي (LMX)

أسهمت جهود مجموعة من الباحثين في تشكيل نظرية التبادل القيادي (LMX)، التي تُفسر التفاعلات بين القادة والمرؤوسين عبر علاقات تبادلية قائمة على الثقة والمصالح المشتركة، يُعد جورج جرين (George Graen) المؤسس الرئيسي للنظرية، حيث وضع أسسها في سبعينيات القرن العشرين عبر تأكيده على جودة العلاقات التفاعلية بين الأطراف، معتبرًا أن فعالية القيادة تُقاس بقدرتها على بناء شراكات استثنائية مع أعضاء الفريق، توسع "روبرت كاشمان" (Robert Cashman) في تطبيق النظرية عمليًا، فربط بين جودة هذه العلاقات والأداء التنظيمي، وطور نماذج تحليلية لقياس تأثير التبادل القيادي في سياقات متنوعة. من جهة أخرى، قدم مارتن دانييلز (Martin Dansereau) وفريد دانسريو (Fred Dansereau) إضافات نوعية عبر دراسة الشبكات التنظيمية متعددة المستويات، مع التركيز على كيفية تفاعل العلاقات الفردية مع الهيكل الكلي للمؤسسة، تميزت أبحاثهما بدمج المنهجيات الكمية والنوعية لفهم الديناميكيات السلوكية، مثل الثقة المتبادلة وتوزيع الصلاحيات. (ثامر الطائي، 2022: 35)

جمع رواد النظرية بين التأسيس النظري والتطبيق العملي، حيث طوروا إطارًا تحليليًا يركز على محاور رئيسية: جودة العلاقة القيادية (من خلال التفاعل المستمر)، والتبادل الاجتماعي (الموازنة بين العطاء والأخذ)، والتأثير التنظيمي (ربط الفعالية الفردية بالأداء الجماعي)، وأسهمت دراساتهم في تحويل النموذج من مفهوم سلطوي تقليدي إلى رؤية تفاعلية

تعتبر القائد والمرؤوس شريكين في تحقيق الأهداف، مع التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية الداعمة للاستدامة التنظيمية، تُظهر هذه الإسهامات كيف تجاوزت النظرية التحليل السطحي للقيادة نحو فهم عميق للعلاقات الإنسانية المعقدة داخل المؤسسات.

(بني عيسى والعطاري، 2019: 18)

حيث تُفسر هذه النظرية العلاقة الديناميكية بين القائد وأعضاء الفريق من خلال تفاعل تبادلي قائم على الثقة المتبادلة والسعي لتحقيق مصالح مشتركة، حيث يركز القائد على بناء روابط شخصية مع المرؤوسين تتجذر في الاحترام والشفافية، مما يُعزز التعاون ويُقلل من الحواجز الهرمية، من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد وأهداف المنظمة، تُسهم النظرية في تطوير نظام تحفيزي عادل يُكافئ الأداء الاستثنائي مع الحفاظ على التماسك الجماعي، حيث يُعتبر كل طرف الطرف الآخر شريكًا في النجاح وليس مجرد طرف في علاقة سلطوية، بهذا الشكل تُحفز هذه العلاقة التبادلية الالتزام وتحسين الأداء، حيث يشعر الأفراد بأن جهودهم مُقدَّرة ومُرتبطة بغايات أوسع، مما يُحقق استدامة الفعالية التنظيمية في بيئات العمل المتنوعة.

(محمد عبد الهادي، 2024: 181)

النظرية الموقفية للقيادة التحويلية:

تأسست النظرية الموقفية للقيادة على جهود رواد أبرزهم بول هيرسي (Paul Hersey) و كينيث بلانشارد (Kenneth Blanchard)، اللذان طوروا نموذجًا قياديًا مرئيًا يركز على تكيف أساليب القيادة مع مستويات نضج المرؤوسين والسياقات التنظيمية، قدم هيرسي إطارًا نظريًا يربط بين أنماط القيادة (التوجيهية، التدريبية، الداعمة، التفويضية) ودرجة استقلالية الأفراد، بينما وسع بلانشارد النموذج عبر التركيز على المرونة القيادية كعامل حاسم في تحفيز الفرق ذات الكفاءات المتفاوتة، لم تقتصر الإسهامات على هذين الباحثين؛ فقد أثرى فريدريك هيرزبرج (Frederick Hertzberg) النظرية بدراساته حول العوامل الدافعة للرضا الوظيفي، مؤكدًا على أهمية البيئة الداخلية في تشكيل سلوكيات القائد، بينما قدم هيربرت سايمون (Herbert Simon) منظورًا علميًا لاتخاذ القرارات القيادية عبر تحليل العقلانية في السياقات التنظيمية المعقدة.

(Marić et al., 2022,p.134)

وقد اعتمدت النظرية على أربعة محاور رئيسية: مستوى نضج المرؤوسين (المهارات والدافعية)، قابلية التكيف القيادي (القدرة على تعديل الأسلوب)، تنوع السياقات (الهيكل

التنظيمي، طبيعة المهام)، والمرونة في دمج التوجيه والدعم، وجمع رواد النظرية بين التحليل النظري والتطبيق العملي، حيث حوّلوا القيادة من نموذج أحادي إلى عملية ديناميكية تعترف بالتباين البشري والتنظيمي، أسهمت أبحاثهم في تفكيك الصورة التقليدية للقائد "المطلق"، واستبدالها برؤية تتعامل مع القيادة كتفاعل تبادلي يتأثر بالمتغيرات الزمنية والثقافية، مما جعلها مرجعًا أساسيًا في فهم كيفية قيادة الفرق في بيئات العمل المتغيرة.

(الطاهر بن عبد الرحمن، 2017: 65)

وتُبرز هذه النظرية ضرورة تكييف القائد أسلوبه القيادي وفقًا للسياقات التنظيمية المتغيرة، معتمدًا على مرونة تُمكنه من مواءمة استراتيجياته مع طبيعة المهام وخصائص الفريق والمتغيرات البيئية، تعتمد هذه النظرية على ثلاثة محاور رئيسية: المرونة في تبني أساليب قيادية متنوعة، والقدرة على التكيف مع التحولات الهيكلية أو الثقافية داخل المؤسسة، والفهم العميق للسياقات الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة العمل، لتحقيق ذلك تُقدّم الآليات التفسيرية أدوات فعّالة؛ فالتمكين الفكري يُمثّل آلية لتعزيز الابتكار عبر منح العاملين صلاحيات أوسع في صنع القرار، وتشجيع الاستقلالية في حل المشكلات، مما يزيد من انخراطهم في تحقيق الأهداف، أما التحفيز المعنوي فيعتمد على بناء منظومة قيم مشتركة تربط بين الهوية الفردية والهوية التنظيمية، عبر تعزيز الانتماء وتحقيق التوازن بين الطموحات الشخصية والأهداف الاستراتيجية، يجمع هذا النموذج بين المرونة السلوكية للقائد وآليات التحفيز الذاتي للفريق، مما يُنتج بيئة عمل ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات المعقدة، ويرفع من كفاءة الأداء عبر تحويل الأفراد إلى شركاء فاعلين في صنع التغيير، بدلاً من اقتصار دورهم على التنفيذ الروتيني.

(السيادة؛ وآخرون، 2016: 18)

مما سبق، يتبين للباحث أن النظريات المفسرة للقيادة التحويلية (نظرية باس، ونظرية التبادل القيادي، والنظرية الموقفية) تشكل منظومة معرفية متكاملة تتجاوز النماذج التقليدية للقيادة، حيث تركز على التفاعل الإنساني المعقد داخل المؤسسات، حيث تبرز هذه النظريات تحولاً جوهرياً من مفهوم القيادة كسلطة هرمية صارمة إلى رؤية ديناميكية تعترف بالتنوع البشري والسياقات التنظيمية المتغيرة، فقد قدم رواد هذه النظريات - أمثال باس وجراسمان وهيرسي - إطاراً تحليلياً يربط بين السلوك القيادي والعوامل النفسية والاجتماعية، مؤكداً على أهمية المرونة في التأثير، والتحفيز الذاتي، والتكيف مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة، ويكمن جوهر

هذه النظريات في تحويل الأفراد من مجرد منفذين روتينيين إلى شركاء فاعلين في إحداث التغيير الاستراتيجي، عبر بناء علاقات تفاعلية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وبذلك، تقدم هذه النظريات نموذجًا متطورًا للقيادة يتجاوز الأطر التقليدية، معترفًا بتعقيد العلاقات التنظيمية وأهمية التمكين الفكري والعاطفي للأفراد في تحقيق التميز المؤسسي.

الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري وأهميته:

يُمثل الإبداع الإداري ركيزة أساسية لتحقيق التميز والتنافسية في المؤسسات المعاصرة، ولا سيما في قطاع التعليم الذي يواجه تحديات متسارعة تتطلب حلولًا غير تقليدية، ويُعد الإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة والضرورية في مجال الإدارة، حيث يمثل مدخلًا حيويًا يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المبادرة وحل المشكلات، يوفر هذا الإبداع للمديرين والعاملين الفرصة لتبني أفكار وأساليب عمل جديدة دون انتظار التعليمات من المستويات الإدارية العليا، من خلاله يتمكن الجميع من المساهمة بفاعلية في تحسين الأداء الإداري، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق نتائج إيجابية. (الحجوج وأبو علي، 2018: 12)

كما أن الإبداع يُعد أداة حيوية لنمو المؤسسات واستمراريتها، حيث يساهم في تقديم حلول مبتكرة للتحديات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، هذه العملية تعزز الأداء وتزيد من الإنتاجية، إذ يمكّن الإبداع الأفراد من تجاوز الأنماط السلوكية التقليدية، مما يعزز كفاءتهم وقدراتهم الشخصية، في مواجهة التغيرات العالمية السريعة، يصبح من الضروري الابتعاد عن الخمول والركون إلى مسلمات الواقع، وعلى الرغم من أهمية الإبداع في المجتمعات المتقدمة، فإن الدول النامية بحاجة ماسة إلى تعزيز هذا المفهوم، بل ويتوجب عليها إعطاؤه أولوية أكبر، مما يعكس أهمية الإبداع كوسيلة للتكيف والنمو في بيئات تتسم بالتحديات.

(حسين؛ وآخرون، 2008: 246)

يُعرّف الإبداع الإداري (Managerial Creativity) بأنه قدرة المديرين على توليد أفكار جديدة، وأساليب مبتكرة، وحلول غير مألوفة للمشكلات الإدارية والتنظيمية، قابلة للتطبيق الفعال لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (بوسماحة والشايب، 2018: 23)

وهو يتجاوز مفهوم الابتكار الذي يركز غالباً على تبني الأفكار الجديدة وتنفيذها، ليشمل عملية توليد هذه الأفكار ذاتها، ويتجلى الإبداع الإداري في مجالات متنوعة كالخطط الاستراتيجي، وتصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم العمل والإجراءات، وإدارة الموارد البشرية، واتخاذ القرارات، وبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة. (محمد عبد الهادي، مرجع سابق: 187)

ويُعد الإبداع الإداري من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، فهو تلعب دوراً حيويًا في مواجهة التحديات المعاصرة، حيث يقدم حلولاً مبتكرة تساعد المؤسسات على التعامل بفاعلية مع المشكلات الحالية وتلك التي قد تطرأ في المستقبل، من خلال تعزيز التفكير الإبداعي، تتمكن المنظمات من استباق التحديات وتحقيق النجاح في بيئات متغيرة باستمرار. (الفضيل؛ وآخرون، 2023: 136)

ويشير الإبداع الإداري إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تعزيز المناخ العام داخل المنظمة، مما يسهم في تفعيل الأداء الإبداعي، ويتجلى ذلك من خلال تحفيز الموظفين على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، ومن خلال تعزيز ثقافة الإبداع، يتمكن الأفراد من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وتطوير استراتيجيات جديدة تلبي احتياجاتها المتزايدة.

(فاتن عبده، 2024: 725)

ويُعتبر الإبداع الإداري استثماراً فعالاً في الأفكار والأساليب المبتكرة التي يمتلكها أفراد المؤسسة، حيث يعتمد على مرونتهم وقدرتهم على التحليل والتفكير الطلق، كما يركز على استثمار القدرات العقلية والفكرية للعاملين، مما يساهم في خلق علاقات جديدة يمكن تعزيزها من خلال برامج التدريب والتعلم المستمر، وهو لا يسهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل يعزز أيضاً من قدرة المؤسسة على الابتكار والنمو في بيئات عمل متغيرة.

(الذهلي والعبرية، 2024: 522)

ويُشير علي مرعي (2014) إلى أن الإبداع الإداري يُعد تجسيداً لمبادرة المدير في اتخاذ خطوات غير تقليدية تتجاوز الأنماط المعتادة في الإدارة، تعتمد هذه القدرة على التفكير الابتكاري، مما يمكّن المدير من استكشاف حلول جديدة وتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلال كسر القيود التقليدية، يسهم الإبداع الإداري في تعزيز فاعلية الأداء وتحقيق نتائج متميزة في بيئات العمل. (علي مرعي، مرجع سابق: 396)

أهمية الإبداع الإداري:

ذكر (الحجوج وأبو علي، 2018) أن أهمية الإبداع الإداري في المنظمات تتجلى من خلال عدة جوانب رئيسية:

- 1- الاستجابة للتغيرات البيئية: يتيح الإبداع الإداري للمنظمات التكيف مع المتغيرات المحيطة، مما يساهم في استقرارها واستعدادها لمواجهة التحديات دون التأثير على سير العمليات.
 - 2- تحسين الخدمات: يساهم الإبداع في تحسين مستوى الخدمات المقدمة، مما يعود بالفائدة على كل من المنظمة والعاملين فيها.
 - 3- يعزز الإبداع من تطوير القدرات العقلية والفكرية للعاملين من خلال توفير الفرص لهم لاختيار وتنمية مهاراتهم.
 - 4- يمكن المنظمات من استخدام أساليب فعالة تتماشى مع التطورات الحديثة، مما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
 - 5- يساعد في تحقيق التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، مما يعزز من فاعلية التخطيط والتنفيذ.
 - 6- يتيح للعاملين فرصة البحث عن أفكار جديدة وتحديث أنظمة العمل، مما يتناسب مع التغيرات المحيطة ويعزز من كفاءة الأداء. (الحجوج وأبو علي، مرجع سابق: 16)
- فمن خلال هذه الجوانب، يُظهر الإبداع الإداري دوره الحيوي في تعزيز فعالية المنظمات ونجاحها في بيئات عمل ديناميكية.

ويُشير (الحجوج وأبو علي)، إلى أن أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الثانوية تكمن في عدة جوانب حاسمة:

1. مواجهة التحديات التعليمية المعاصرة، حيث يواجه التعليم تحديات متزايدة مثل تغير احتياجات سوق العمل، وثورة التكنولوجيا التعليمية، وتنوع احتياجات الطلاب، وتطوير المناهج، ومشكلات الانضباط، يتطلب التصدي لهذه التحديات حلولاً إبداعية تتجاوز النمطية.
2. يمكن للإبداع الإداري أن يقود إلى تبسيط الإجراءات الروتينية، وتحسين توزيع الموارد، وتطوير أساليب تقييم الطلاب والمدرسين، وابتكار أنشطة تعليمية محفزة، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية.

3. تعزيز قدرة المدرسة على التكيف والتطور، ففي بيئة ديناميكية، تحتاج المدارس إلى مديرين مبدعين قادرين على استشراف المستقبل، واستيعاب التغييرات، وقيادة التحولات التنظيمية بكفاءة.

4. تحفيز الإبداع لدى المدرسين والطلاب، فمدير المدرسة المبدع يُعد نموذجًا يُحتذى به، فعندما يمارس الإبداع في إدارته، يشجع ذلك المدرسين على تبني أساليب تدريسية إبداعية، ويخلق بيئة مدرسية تشجع الطلاب على التفكير خارج الصندوق والإبداع بأنفسهم.

5. تحقيق التميز والتنافسية المؤسسية، حيث تبرز المدارس المتميزة التي تتبنى إدارة إبداعية في تقديم خدمات تعليمية متميزة تجذب الطلاب وأولياء الأمور، وتعزز مكانتها في المجتمع المحلي. (المرجع السابق: 29)

يُشكل الإبداع الإداري ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي، حيث يتجاوز مفهومه التقليدي المقتصر على توليد الأفكار الجديدة ليصبح منظومة متكاملة من العمليات المعرفية والسلوكية والتنظيمية، وتتطلب دراسة هذه المنظومة فهمًا عميقًا لمكوناتها الأساسية وآليات تفاعلها ضمن السياق التنظيمي المحدد.

عناصر الإبداع الإداري:

يُشير نبيل حليلو (2015) إلى أن الإبداع الإداري يقوم على منظومة متكاملة من القدرات المعرفية، تتفاعل مع العوامل التنظيمية في إطار ديناميكي:

1- القدرات الإبداعية الأساسية:

تمثل القدرات الإبداعية البنية المعرفية الأساسية التي تمكن الإداريين من التعامل مع المشكلات المعقدة بطرق غير تقليدية، وتتضمن هذه القدرات مجموعة من المهارات المترابطة: **الطلاقة الفكرية:** وتشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات أو الحلول للمشكلة الواحدة خلال فترة زمنية محددة، هذه القدرة تتطلب مرونة عقلية عالية وقدرة على الربط بين المفاهيم المتنوعة لتوليد بدائل متعددة.

المرونة المعرفية: وهي القدرة على تغيير منظور التفكير والانتقال بين فئات مختلفة من الأفكار أو أساليب الحل، تمكن هذه المرونة المدير من رؤية المشكلة من زوايا متعددة واستكشاف مسارات حل غير تقليدية.

الأصالة والتفرد: تتمثل في القدرة على إنتاج أفكار وحلول نادرة وغير مألوقة، تتسم بالجدة والابتكار، هذا المكون يميز الحلول الإبداعية عن الحلول الروتينية أو المتكررة.

التوسع والتفصيل: وهو القدرة على إضافة تفاصيل وعناصر جديدة للأفكار الأساسية، مما يثريها ويزيد من قابليتها للتطبيق العملي.

الحساسية للمشكلات: تشمل القدرة على إدراك المشكلات والتحديات في مراحلها المبكرة، وتحديد نقاط الضعف والفجوات التي تستدعي التدخل الإبداعي.

(نبيل حليلو، 2015: 98-100)

2- المعرفة التخصصية والسياقية

تشكل المعرفة المتخصصة الأساس الذي يبنى عليه الإبداع الإداري، حيث لا يمكن تحقيق إبداع حقيقي دون فهم عميق للمجال المهني والسياق التنظيمي، وتتضمن هذه المعرفة عدة مستويات:

المعرفة المجالية العميقة: وتشمل الفهم الشامل لطبيعة العمل التعليمي، والنظريات التربوية المعاصرة، وأفضل الممارسات في الإدارة التعليمية، هذه المعرفة توفر الأساس العلمي لاتخاذ قرارات إبداعية مدروسة.

الفهم السياقي: ويتضمن الإلمام بخصائص البيئة المدرسية، وثقافة المجتمع المحلي، واحتياجات المستفيدين (الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور)، هذا الفهم يضمن ملاءمة الحلول الإبداعية للواقع العملي.

المعرفة بالتحديات الإدارية: وتشمل فهم أنماط المشكلات الشائعة في الإدارة التعليمية، والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، والقيود والإمكانات المتاحة. (Amabile, 1996: 87)

3- الدافعية الداخلية للإبداع:

تمثل الدافعية الجوهرية المحرك الأساسي للسلوك الإبداعي، حيث تستند إلى الرغبة الذاتية في التميز والإنجاز بدلاً من الاعتماد على المحفزات الخارجية فقط، وتتميز هذه الدافعية بعدة خصائص:

الشغف المهني: ويتمثل في الحماس الحقيقي للعمل الإداري والاستمتاع بتحدياته، مما يدفع المدير للبحث المستمر عن طرق أفضل لأداء مهامه.

الرغبة في التطوير: وهي الحاجة الداخلية للنمو المهني والشخصي، والسعي لتحقيق مستويات أداء أعلى باستمرار.

المثابرة والإصرار: القدرة على الاستمرار في البحث عن الحلول رغم الصعوبات والعقبات، والتعلم من التجارب غير الناجحة. (عفيفة جديدي، 2014: 222)

4- البيئة التنظيمية المحفزة

تلعب البيئة التنظيمية دورًا حاسمًا في تنمية وتطبيق الإبداع الإداري، حيث تشكل الإطار الذي يحدد إمكانية ظهور السلوكيات الإبداعية ونجاحها، وذكرت خلود بن حمزة (2020) أن عناصر هذه البيئة تتضمن:

الثقافة التنظيمية الداعمة: وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشجع على التجريب والابتكار، وتتقبل المخاطرة المحسوبة كجزء من عملية التطوير.

هيكل المؤسسة المرن: يتيح حرية الحركة والمبادرة ضمن إطار واضح من المسؤوليات، ويقلل من البيروقراطية المعوقة للإبداع.

توفر الموارد اللازمة: ويشمل الوقت الكافي للتفكير والتخطيط، والميزانيات المخصصة للمشاريع الإبداعية، والمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة، والتقنيات الحديثة المساعدة.

التعاون والتفاعل: وجود بيئة تشجع على تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء الفريق الإداري والتعليمي، مما يثري العملية الإبداعية ويزيد من فرص نجاحها. (خلود بن حمزة، 2020)

مراحل عملية الإبداع الإداري:

يُشير (Wallas, 1926) إلى أن العملية الإبداعية في السياق الإداري تشكل منظومة معقدة من التفاعلات المعرفية والسلوكية التي تتطور عبر مراحل متتالية، وإن لم تكن بالضرورة خطية أو منفصلة، وقد ساهمت البحوث المعاصرة في الإدارة التربوية في تطوير فهم أعمق لهذه المراحل وآليات انتقال الأفكار من مرحلة الكمون إلى التطبيق العملي، ويبرز النموذج الرباعي كأحد أبرز الأطارات النظرية المفسرة لديناميكية العملية الإبداعية في المؤسسات التعليمية.

المرحلة الأولى: التأهيل والاستطلاع المعرفي

تشكل مرحلة التأهيل والاستطلاع المعرفي الأساس المنهجي للعملية الإبداعية في الإدارة التعليمية، حيث تستهل بتحديد دقيق للمجالات الإشكالية من خلال تطبيق أدوات التحليل

المتخصصة التي تمكن القيادة الإدارية من التمييز الواضح بين المظاهر السطحية للمشكلات والعوامل الجوهرية المسببة لها، تتطور هذه المرحلة عبر عملية استقصاء معلوماتي شامل يستند إلى مصادر متعددة الأبعاد تشمل البيانات المؤسسية الرسمية والإحصائيات التشغيلية، بالإضافة إلى استطلاع آراء جميع الأطراف ذات العلاقة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور، مع الاستفادة من الأدبيات المتخصصة والممارسات المتميزة في المؤسسات النظرية، كما تتضمن هذه المرحلة تحليلاً سياقياً متعمقاً يهدف إلى فهم الديناميكيات البيئية المؤثرة والمتغيرات المجتمعية والمؤسسية ذات الصلة، مما يضمن وضع أي حلول إبداعية مستقبلية ضمن إطارها الواقعي القابل للتطبيق، ويتجسد هذا النهج عملياً في حالات مثل معالجة ضعف مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية، حيث يتطلب الأمر إجراء دراسة ميدانية شاملة لتحديد المعوقات المختلفة من جداول العمل وطبيعة الفعاليات المقترحة إلى آليات التواصل المعتمدة، مع مراجعة التجارب الناجحة في بيئات تعليمية مشابهة وتحليل الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي المستهدف. (Runco & Jaeger, 2012, p.94)

المرحلة الثانية: الاحتضان والمعالجة اللاواعية

تمثل مرحلة الاحتضان والمعالجة اللاواعية البعد الأكثر تعقيداً وخفاءً في العملية الإبداعية الإدارية، حيث تتميز بانتقال المعالجة المعرفية من النشاط الواعي المباشر إلى العمليات الذهنية العميقة التي تعمل خارج نطاق الإدراك المتعمد، تتجسد هذه المرحلة من خلال نمط من التفكير المنتشر الذي يتطلب الابتعاد المؤقت عن التركيز المكثف والمباشر على المشكلة المحددة، مما يفسح المجال أمام الآليات الذهنية لإقامة صلات وروابط غير تقليدية بين المعارف والخبرات المتراكمة في الذاكرة طويلة المدى، تستمر خلال هذه الفترة عمليات معرفية متطورة تعمل بصورة خفية وتلقائية، تتضمن إعادة تنظيم وترتيب المعلومات المجمعة سابقاً وربطها بأنماط وتكوينات جديدة تماماً، دون أن يكون الفرد مدركاً لتفاصيل هذه التحولات المعرفية أو آلياتها الداخلية، يمكن لهذه العمليات أن تحدث وتزدهر خلال ممارسة الأنشطة الروتينية اليومية أو أثناء فترات الراحة والاسترخاء الذهني، عندما يكون الوعي في حالة من الهدوء النسبي التي تسمح بظهور التداعيات والإشراقات الإبداعية بطريقة طبيعية وعفوية، تتسم هذه المرحلة بمرونة زمنية واضحة، حيث قد تمتد من ساعات معدودة إلى أسابيع أو حتى أشهر

متتالية، وذلك تبعاً لدرجة تعقيد التحدي المطروح وعمق الخبرة المهنية والشخصية للقائد الإداري المعني. (علي جوهر، وميادة الباسل، 2018: 216)

المرحلة الثالثة: الاستبصار والكشف الإبداعي.

تعد مرحلة الاستبصار والكشف الإبداعي ذروة العملية الإبداعية في الإدارة التعليمية، إذ تشهد تبلور المعالجات المعرفية السابقة وتحولها إلى رؤى واضحة ومتماسكة تحمل طابعاً ابتكارياً متميزاً، تتجلى هذه المرحلة في ظاهرة الانكشاف المفاجئ للحلول والأفكار الإبداعية، والتي تتميز بطبيعتها التلقائية وسرعة ظهورها المصحوبة بمشاعر اليقين والرضا الداخلي حول جدوى وصحة الفكرة المستحدثة، تتضمن هذه المرحلة عملية تكامل معرفي عميقة تعمل على دمج وتركيب المعلومات والخبرات المتنوعة التي تم جمعها ومعالجتها في المراحل السابقة، لتشكل تركيبة فريدة تقدم منظوراً جديداً ومغايراً للتحديات أو الفرص المطروحة أمام المؤسسة التعليمية، وتتسم الأفكار الإبداعية الناتجة عن هذه المرحلة بمستوى عال من الوضوح في معالمها الأساسية وتماسك مكوناتها الداخلية، مما يجعلها قابلة للفهم والاستيعاب من قبل الآخرين ومهياً للتطوير والتحسين اللاحق، ومن الخصائص المميزة لهذه المرحلة أنها تحدث غالباً في سياقات تلقائية وغير متوقعة، بعيداً عن الضغوط المباشرة لبيئة العمل الرسمية، كأن تظهر أثناء المشي في الطبيعة أو خلال لحظات الاسترخاء والتأمل، مما يؤكد أهمية توفير المساحات الذهنية الهادئة لازدهار الإبداع الإداري. (بلال السكارنة، 2011: 131)

المرحلة الرابعة: التقييم والتطوير التطبيقي:

تمثل مرحلة التقييم والتطوير التطبيقي الحلقة الحيوية التي تربط بين الإلهام النظري والممارسة العملية في الإدارة التعليمية، حيث تستند إلى منهجية متكاملة تبدأ بالتقييم النقدي الشامل الذي يفحص الأفكار الإبداعية من خلال عدسات متعددة تشمل تحليل الجدوى الفنية والاقتصادية، ومدى الانسجام مع المنظومة القيمية للمؤسسة والمجتمع، بالإضافة إلى تحديد المخاطر المحتملة والتحديات المتوقعة في مسار التنفيذ، تتطور هذه المرحلة عبر عمليات التطوير والتحسين المنهجية التي قد تستدعي إدخال تعديلات جوهرية أو إضافات نوعية على الفكرة الأولية لتعزيز فعاليتها وقابليتها للتطبيق العملي في البيئة التعليمية المستهدفة، مع الاستعانة بأدوات النمذجة والاختبار المحدود التي تتيح إجراء تجارب استطلاعية صغيرة النطاق في بيئات مسيطر عليها لجمع بيانات تجريبية حول نقاط القوة والضعف في التطبيق الفعلي، كما

تتضمن هذه المرحلة بعدًا تشاركيًا مهمًا يتمثل في التشاور والإثراء الجماعي من خلال مناقشة الأفكار مع الزملاء والخبراء المتخصصين والمستفيدين المحتملين لاستقطاب وجهات نظر متنوعة وإثراء المحتوى بتجارب ومعارف إضافية تعمق من جودة وشمولية الحلول المقترحة، يتضح هذا النهج المنهجي عمليًا في حالات مثل تطوير مفهوم "مجالس أولياء الأمور الرقمية" كاستجابة إبداعية لمعالجة ضعف المشاركة الأبوية، حيث يتطلب الأمر تقييمًا دقيقًا للمتطلبات التقنية والتكاليف المترتبة، ومشاورات موسعة مع عينات ممثلة من أولياء الأمور المستهدفين، وتنفيذ تجارب تطبيقية محدودة مع مجموعات صغيرة قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الشامل.

(Runco & Jaeger, 2012,p.122)

نستنتج مما سبق، أن العملية الإبداعية في الإدارة التعليمية تتسم بطبيعة ديناميكية معقدة تتجاوز النماذج الخطية التقليدية، حيث تتفاعل مراحلها المختلفة - من الإعداد والحضانة وصولًا إلى الاستبصار والتحقق - في نمط تشاركي متداخل يسمح بالعودة والتطوير المستمر للأفكار الأصلية، تخضع فعالية هذه العملية لتأثير مجموعة متنوعة من المتغيرات التي تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية: المتغيرات الشخصية التي تشمل الخبرات المهنية المتراكمة والكفاءات المعرفية المتخصصة إلى جانب مهارات التفكير النقدي والميل نحو المخاطرة المدروسة، والمتغيرات المؤسسية التي تتمثل في البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار وإتاحة الإمكانيات الزمنية والمادية اللازمة بالإضافة إلى المرونة الهيكلية وفعالية قنوات التواصل الداخلي، والمتغيرات السياقية الخارجية التي تشمل الضغوط المهنية والدعم المجتمعي والتقدم التكنولوجي والإطار الثقافي المحيط، يمثل الإدراك العميق لهذه الآليات والتفاعلات أداة استراتيجية للقيادات التعليمية تمكنهم من تطوير قدراتهم الإبداعية بشكل منهجي وإيجاد حلول متطورة للمشكلات المؤسسية، كما يسهم في بناء نظم إدارية وبيئات عمل مصممة خصيصًا لدعم وتغذية جميع أطوار العملية الإبداعية وتعظيم فرص نجاحها وتطبيقها.

الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

تتميز المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الثانوية، بخصائص تجعل الإبداع الإداري فيها ليس فقط ممكنًا بل ضروريًا، وإن كان يواجه سياقات خاصة:

طبيعة المهمة: تركز على بناء الإنسان وتنمية المعرفة والمهارات، وهي مهمة ديناميكية تتطلب تجديدًا مستمرًا في الأساليب والبيئة التعليمية، هذا يتطلب إبداعًا إداريًا لخلق بيئة تعلم محفزة.

الجمهور المستهدف المتنوع: التعامل مع فئات عمرية (طلاب) تتميز بالفضول والطاقة، وأولياء أمور بمستويات ثقافية واجتماعية مختلفة، وهيئة تدريسية بمؤهلات وخبرات متنوعة، يتطلب هذا تنوعاً في الحلول الإدارية الإبداعية لاستيعاب هذه الاختلافات.

(نجد بلواني، 2008: 23)

البيئة التنظيمية شبه المهنية: وجود درجة من الاستقلالية المهنية للمدرسين، يدعم الإبداع الإداري هنا في خلق التوازن بين الحفاظ على المعايير المهنية وضمان التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.

الضغوط والتحديات المحددة: مثل الازدحام في الفصول، وندرة الموارد المالية والمادية، وثقل الأعباء الإدارية الروتينية على المديرين، واللوائح والأنظمة المركزية التي قد تحد من المرونة، يتجلى الإبداع في إيجاد حلول عملية داخل هذه القيود، مثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أو تبسيط الإجراءات داخلياً، أو إيجاد شراكات مجتمعية لسد الفجوات.

فرص الإبداع: تشمل مجالات مثل تصميم الجدول المدرسي، وإدارة الفصول الافتراضية أو الهجينة، وتطوير أنظمة تقييم بديلة، وإدارة سلوك الطلاب بأساليب إيجابية مبتكرة، وتنظيم الفعاليات والأنشطة اللاصفية المحفزة، وابتكار آليات فعالة لتواصل المدرسة مع المجتمع المحلي.

(وعد الجهران، 2023: 131)

استراتيجيات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

تشكل عملية تطوير القدرات الإبداعية للقيادات التعليمية أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظومات التربوية المعاصرة، وتتطلب هذه العملية تصميم إطار شامل من الاستراتيجيات والآليات التي تعمل بصورة متكاملة على إطلاق الطاقات الكامنة وتنمية المواهب القيادية، ويستدعي هذا المسعى فهماً عميقاً لطبيعة العملية الإبداعية ومحدداتها السياقية، إلى جانب تطوير رؤية استراتيجية واضحة تربط بين النظرية والممارسة العملية في بيئة إدارية محددة.

1- التأهيل المهني المتقدم والبرامج التطويرية المتخصصة:

تُعد استراتيجيات تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس محورًا أساسيًا يستند إلى مفهوم التأهيل المهني المتقدم والبرامج التطويرية المتخصصة التي تتجاوز النماذج التعليمية التقليدية القائمة على نقل المعرفة النظرية إلى أساليب تفاعلية تحفز الاستكشاف والتجريب في إطار التعلم التحويلي الهادف إلى إحداث تغيير جذري في منظور القادة التعليميين وأساليب تفكيرهم، وتتكامل هذه البرامج من خلال مكونات متعددة الأبعاد تشمل تنمية المهارات المعرفية المتقدمة عبر تطوير قدرات التحليل الاستراتيجي والتفكير النظامي وحل المشكلات المعقدة باستخدام منهجيات إبداعية متطورة كالتفكير التصميمي والتحليل المورفولوجي، بالإضافة إلى إتقان أساليب القيادة التحويلية التي تركز على بناء القدرات في إلهام الفرق وتحفيزها وتكوين رؤية مشتركة محفزة للابتكار وممارسة أنماط قيادية تدعم المشاركة والتمكين، كما تتضمن هذه المكونات التمكن من إدارة التغيير الاستراتيجي من خلال فهم ديناميكية التحولات المؤسسية وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي والقدرة على قيادة عمليات التطوير بفعالية، مع الاستثمار في التقنيات الناشئة عبر التدريب على توظيف التكنولوجيا المتقدمة واستكشاف الإمكانيات الإبداعية للأدوات الرقمية الحديثة في السياق التعليمي، تتميز المنهجيات التطبيقية لهذه البرامج بطابعها العملي المعتمد على دراسة الحالات الواقعية من البيئات التعليمية المحلية والعالمية، وتتضمن ورش عمل تفاعلية ومحاكاة إدارية ومشاريع تطبيقية يتم تنفيذها في بيئات عمل حقيقية تحت إشراف متخصصين لضمان الربط الفعال بين النظرية والممارسة. (حنان العتيبي، 2019: 495)

2- بناء المناخ التنظيمي المحفز للإبداع

يشكل بناء المناخ التنظيمي المحفز للإبداع استراتيجية محورية تقوم على تطوير الثقافة المؤسسية التمكينية التي تمثل الركيزة الأساسية لازدهار الابتكار من خلال تشكيل البيئة النفسية والاجتماعية المحددة لاستعداد الأفراد للمخاطرة والإبداع، والتي تتطلب جهوداً مؤسسية مخططة ومستدامة لتحقيق التحول المطلوب، تتمحور هذه الاستراتيجية حول عدة محاور أساسية أبرزها تعزيز ثقافة التجريب الآمن من خلال إنشاء بيئات تشجع على الاستطلاع والتجريب وإعادة تأطير الأخطاء كفرص قيمة للتعلم والتطوير بدلاً من اعتبارها مصادر للوم أو العقاب، مما يحرر الطاقات الإبداعية لدى المديرين ويحفزهم على استكشاف حلول مبتكرة دون مخاوف من العواقب السلبية. (حسين ومحمود، 2008: 251)

كما تتضمن تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية عبر منح القادة التعليميين صلاحيات موسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسساتهم ضمن إطار واضح للمساءلة، مما يوفر مجالاً أرحب للإبداع ويعزز الشعور بالمسؤولية والملكية المؤسسية، تستكمل هذه المنظومة بتأسيس شبكات التعاون المهني من خلال بناء منصات دائمة لتبادل الخبرات والممارسات المتميزة بين القيادات التعليمية عبر مجتمعات الممارسة المهنية ومنتديات الحوار وورش العمل الدورية، بالإضافة إلى تطوير أنظمة الاعتراف والتقدير الفعالة التي تركز على الإنجازات الإبداعية وتكريم الرواد، مما يعزز الدافعية الداخلية ويحفز الآخرين على تبني مسارات مماثلة في الابتكار والتطوير.

(Bush,2020,p.30)

3- التمكين من خلال توفير الموارد الاستراتيجية:

تمثل استراتيجية التمكين من خلال توفير الموارد الاستراتيجية عنصراً حيوياً في منظومة تنمية الإبداع الإداري، حيث تشكل البنية التحتية المتقدمة والموارد المادية والتقنية الأساس الضروري لتحويل الأفكار الإبداعية من مجرد مفاهيم نظرية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق والتنفيذ الفعال، يتطلب هذا التمكين استثماراً استراتيجياً مدروساً في محاور متعددة أبرزها الاستثمار في التقنيات الذكية من خلال توفير أنظمة معلومات إدارية متطورة تيسر عمليات جمع البيانات وتحليلها وتدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة العلمية، بالإضافة إلى الاستثمار في المنصات التعليمية الرقمية وأدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعزز من كفاءة العمليات الإدارية، كما تتضمن هذه الاستراتيجية توفير الدعم المالي المرن من خلال تخصيص ميزانيات مخصصة للمشاريع الإبداعية والمبادرات التطويرية، مع وضع آليات مرنة وسريعة للموافقة والصرف تراعي طبيعة العمل الإبداعي وحاجته للسرعة في الاستجابة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة، تستكمل هذه المنظومة بالاستثمار في تطوير القدرات البشرية من خلال تأهيل الكوادر المساندة والفرق الإدارية وتوفير برامج التطوير المهني المستمر التي تواكب أحدث المستجدات والاتجاهات في مجال الإدارة التعليمية، مما يضمن بناء قاعدة بشرية مؤهلة قادرة على دعم وتنفيذ المبادرات الإبداعية بمستوى عال من الاحترافية والكفاءة.

(Harris & Jones,2018,p.174)

4- إعادة هندسة المنظومة الإدارية:

تستند استراتيجية إعادة هندسة المنظومة الإدارية إلى مفهوم التحديث المؤسسي الشامل الذي يتطلب إجراء مراجعة جذرية ومنهجية للأنظمة والإجراءات القائمة بهدف إزالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط العمليات الإدارية لتناسب مع متطلبات تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، تتجسد هذه الاستراتيجية من خلال محاور متكاملة يأتي في مقدمتها تطوير اللوائح والأنظمة عبر إجراء مراجعة شاملة ومعقدة للقوانين واللوائح الإدارية الحاكمة لضمان مرونتها وقدرتها على استيعاب واحتواء الممارسات الإبداعية الجديدة دون الإخلال بمعايير الحوكمة الرشيدة والمساءلة المؤسسية المطلوبة، كما تشمل تبسيط الإجراءات من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأقل تعقيداً وتداخلاً، مع الاستفادة القصوى من إمكانات الحكومة الإلكترونية والتقنيات الرقمية المتطورة في تسريع وتيرة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تكتمل هذه المنظومة بتفعيل آليات المساءلة الذكية من خلال تطوير أنظمة مساءلة حديثة تركز بصورة أساسية على النتائج المحققة والأثر المترتب على الأداء بدلاً من التركيز المفرط على الإجراءات والعمليات الشكلية، مما يفتح مساحات أوسع للإبداع والابتكار في الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة. (Bush,2020,p.33)

5- بناء شبكات المعرفة والتعلم المتبادل:

تمثل استراتيجية بناء شبكات المعرفة والتعلم المتبادل محوراً أساسياً في تنمية الإبداع الإداري من خلال التشبيك الاستراتيجي الذي يعتمد على التواصل الفعال مع المجتمعات المهنية المحلية والعالمية كمصدر حيوي لتجديد الأفكار والممارسات الإدارية وإثراء الخبرات القيادية في المؤسسات التعليمية، وتتجسد هذه الاستراتيجية عبر عدة آليات متكاملة أبرزها المشاركة النشطة في المحافل العلمية من خلال تشجيع القيادات التعليمية على حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة والانخراط الفعال في الحوارات العلمية والمهنية التي تتناول قضايا الإدارة التعليمية المعاصرة وتحدياتها المستقبلية، مما يوفر منصات للتبادل المعرفي والاطلاع على أحدث الاتجاهات والممارسات في الميدان، كما تشمل دراسة التجارب الرائدة من خلال تنظيم رحلات دراسية وزيارات ميدانية منهجية لمؤسسات تعليمية متميزة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية بهدف استكشاف الممارسات المبتكرة والاستفادة العملية من التجارب الناجحة وتحليل

عوامل نجاحها وإمكانية تطبيقها في السياق المحلي، وتكتمل هذه المنظومة ببناء شراكات استراتيجية طويلة المدى مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية، لضمان الحصول المستمر على أحدث النظريات والممارسات والبحوث في المجال، وإقامة جسور تعاون دائمة تسهم في التطوير المهني المستدام للقيادات التعليمية وتعزيز قدراتها على الابتكار والتجديد في ممارساتها الإدارية. (Harris & Jones, 2018, p.175)

6- نظم الإرشاد والتوجيه المهني:

تشكل نظم الإرشاد والتوجيه المهني استراتيجية محورية تعتمد على منهجية التطوير المبني على الخبرة، حيث تمثل برامج الإرشاد والتوجيه المهني آلية فعالة ومؤثرة لنقل الخبرات والمهارات الإدارية بطريقة عملية ومخصصة تتناسب مع الاحتياجات الفردية للقيادات التعليمية وتسهم في تعزيز قدراتها الإبداعية بشكل مستدام، تتجسد هذه المنهجية من خلال عدة مكونات أساسية يأتي في مقدمتها إقران الخبرات عبر ربط المديرين الجدد أو أولئك الذين يحتاجون دعماً إضافياً في مسيرتهم المهنية بزملاء ذوي خبرة واسعة وسجل إبداعي مثبت في الميدان، بهدف تكوين علاقات إرشادية طويلة المدى تقوم على التبادل المستمر للمعرفة والخبرات وتدعم عمليات التطوير المهني المستمر، كما تشمل التعلم التشاركي من خلال تنظيم جلسات دورية ومنتظمة لتبادل الخبرات العملية والتحديات المهنية، حيث يتشارك المديرون تجاربهم الواقعية في الإدارة ويتعلمون من بعضهم البعض في بيئة داعمة وآمنة تشجع على الانفتاح والصراحة في مناقشة التحديات والحلول المبتكرة، تكتمل هذه المنظومة بالتطوير المهني المستمر من خلال وضع خطط تطوير فردية ومخصصة لكل مدير تأخذ في الاعتبار احتياجاته الخاصة ومجالات نموه المهني المحددة، مع إجراء متابعة دورية ومنهجية لقياس التقدم المحرز وتقييم فعالية البرامج التطويرية في تحقيق الأهداف المنشودة، مما يضمن الاستمرارية في عمليات التحسين والتطوير الإداري. (الشيخ وعبد الله، 2016: 36)

وبالتالي، فإن تنمية الإبداع الإداري عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتطلب التزاماً مؤسسياً طويل المدى واستثماراً استراتيجياً في القدرات البشرية والبنية التحتية، ولتحقيق النجاح في هذا المسعى، يجب تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة متكاملة ومتدرجة، مع مراعاة السياق المحلي

والإمكانات المتاحة، كما يستدعي الأمر تطوير مؤشرات أداء دقيقة لقياس مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها المنشودة.

مؤشرات قياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

يُشير (Amabile, 1996) إلى أن عملية قياس وتقييم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تشكل تحدياً منهجياً معقداً، نظراً لطبيعة الإبداع متعددة الأبعاد والمتغيرة السياق، ويستدعي هذا التعقيد تطوير نظم تقييم شاملة تجمع بين المؤشرات الكمية القابلة للقياس والجوانب النوعية التي تعكس العمق والتأثير الحقيقي للممارسات الإبداعية، كما يتطلب الأمر فهماً دقيقاً للعلاقة بين السلوك الإبداعي والنتائج المؤسسية، وتحديد المعايير التي تميز بين الممارسات الروتينية والابتكارية حقاً.

1- القدرة على التوليد الإبداعي والابتكار الفكري

يمثل هذا المؤشر القدرة الجوهرية للمدير على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تتجاوز الأنماط التقليدية للعمل الإداري، ويتضمن مجموعة من المؤشرات المترابطة:

الطلاقة الإبداعية المتخصصة: تقاس من خلال تحليل كم الأفكار والمقترحات التطويرية التي ينتجها المدير خلال فترات زمنية محددة، مع التركيز على الأفكار التي تتناول مشكلات حقيقية في البيئة المدرسية، هذا المؤشر لا يقتصر على العدد المطلق للأفكار، بل يشمل أيضاً معدل إنتاج الأفكار في السياقات المختلفة والمواقف الطارئة.

المرونة المعرفية والتنوع: تتجسد في قدرة المدير على تناول القضايا من زوايا متعددة وتطوير حلول متنوعة تغطي مجالات مختلفة من العمل المدرسي، يشمل ذلك الأفكار المتعلقة بالعمليات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والتفاعل المجتمعي، وتوظيف التقنيات الحديثة، مما يعكس شمولية النظرة الإدارية وعمق الفهم للمنظومة التعليمية.

الأصالة والتفرد المؤسسي: تقاس من خلال مقارنة الأفكار المقترحة مع الممارسات السائدة في المؤسسات المماثلة، وتحديد درجة الجدة والابتعاد عن النماذج التقليدية، هذا المؤشر يتطلب تحليلاً نوعياً عميقاً يراعي السياق المحلي والثقافي للمؤسسة التعليمية.

(نجد بلواني، مرجع سابق: 31)

2- فعالية التطبيق والتنفيذ الإبداعي:

يركز هذا المؤشر على قياس قدرة المدير على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي يحقق نتائج ملموسة، ويتضمن:

معدل نجاح المبادرات الإبداعية: يحسب من خلال نسبة المشاريع والمبادرات التي تم تنفيذها بنجاح إلى إجمالي المبادرات المقترحة، مع تحليل أسباب فشل أو تعثر بعض المبادرات لاستخلاص دروس التطوير.

الأثر المؤسسي الملموس: يقاس من خلال التحسينات القابلة للقياس في مؤشرات الأداء المؤسسي مثل معدلات الحضور الطلابي، ومستويات الإنجاز الأكاديمي، ودرجات الرضا الوظيفي للمعلمين، ومستوى المشاركة المجتمعية، هذه المؤشرات تعكس القدرة على ترجمة الإبداع إلى قيمة مضافة حقيقية.

القدرة على التكيف والمرونة التنفيذية: تظهر في مهارة المدير في تعديل وتطوير الأفكار أثناء التنفيذ للتغلب على العقبات والتحديات غير المتوقعة، هذا المؤشر يقيس المرونة العملية والقدرة على الاستجابة للمتغيرات دون فقدان الرؤية الأساسية للمبادرة.

(Runco& Jaeger,2012, p.113)

3- بناء المناخ المؤسسي المحفز للإبداع:

يقيس هذا المؤشر قدرة المدير على خلق بيئة عمل تشجع الآخرين على الإبداع والابتكار، ويشمل:

درجة التحفيز والتمكين: تقاس من خلال تحليل مدى تشجيع المدير للفرق التعليمية والإدارية على تقديم أفكار جديدة، وتوفير الدعم اللازم لتطوير هذه الأفكار، يشمل ذلك رصد عدد المقترحات المقدمة من قبل المرؤوسين ومعدل تبني هذه المقترحات.

مستوى الثقة والانفتاح المؤسسي: يقيس مدى نجاح المدير في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالشفافية وقبول الأفكار الجديدة، حتى لو كانت تتحدى الممارسات الراسخة، وهذا يتضمن تحليل مناخ العمل من خلال استطلاعات رأي منتظمة وملاحظات سلوكية.

الممارسات الإدارية غير التقليدية: تشمل تحليل الأساليب الإدارية المبتكرة التي يتبناها المدير مثل تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، وتطبيق آليات صنع القرار التشاركية، وإنشاء قنوات تواصل مبتكرة مع مختلف أطراف المجتمع المدرسي. (بلال السكارنة، مرجع سابق: 142)

4- القدرة على الاستجابة والتكيف الاستراتيجي

يركز هذا المؤشر على تقييم مهارات المدير في التعامل مع التحديات والفرص الطارئة بطريقة إبداعية:

الاستجابة الإبداعية للأزمات: تقاس من خلال تحليل فعالية وأصالة الحلول المطروحة للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة، مع التركيز على الحلول التي تحول التحديات إلى فرص للتطوير والنمو.

الرؤية الاستراتيجية الاستباقية: تشمل قدرة المدير على توقع التطورات المستقبلية في البيئة التعليمية ووضع خطط إبداعية للاستفادة من الفرص أو تجنب المخاطر المحتملة.

التعلم التنظيمي المستمر: يقيس مدى قدرة المدير على تطوير آليات التعلم من التجارب والأخطاء، وتحويل هذا التعلم إلى ممارسات مؤسسية محسنة.

(Hitt & Hoskisson, 2020, p.112)

منهجيات التقييم والقياس:

1- الأدوات الكمية: تتطلب منهجيات التقييم والقياس للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تطبيق مجموعة متنوعة من الأدوات الكمية المصممة بدقة علمية لضمان الشمولية والموضوعية في عمليات التقييم، حيث تشمل هذه المنهجيات تطوير المسوح والاستبيانات المتخصصة متعددة المصادر التي تجمع بشكل منهجي آراء وتقييمات المعلمين والموظفين الإداريين وأولياء الأمور والطلاب حول مختلف أبعاد الإبداع الإداري للقائد التعليمي، مع التأكيد على تصميم هذه الأدوات بعناية فائقة لتجنب التحيزات المحتملة وضمان الموضوعية في جمع البيانات وتحليلها، كما تتضمن هذه المنهجيات تحليل السجلات والوثائق من خلال الفحص المنهجي والمعمق لتقارير المدير الدورية وسجلات المبادرات المنفذة والخطط التطويرية المطبقة ومحاضر الاجتماعات والقرارات الإدارية، بهدف استخراج مؤشرات كمية دقيقة حول معدل إنتاج الأفكار الإبداعية ونسب النجاح في تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع، تكتمل هذه المنظومة التقييمية بتحليل مؤشرات الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل البيانات الإحصائية الشاملة المتعلقة بالأداء المدرسي العام، بما يشمل النتائج الأكاديمية للطلاب ومعدلات الغياب والحضور ومستويات الرضا لدى جميع الأطراف المعنية، وذلك بهدف إقامة روابط علمية واضحة بين هذه المؤشرات

والممارسات الإدارية الإبداعية المطبقة، مما يوفر قاعدة بيانات شاملة لتقييم فعالية القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء المؤسسي الشامل.

2- الأدوات النوعية: تعتمد الأدوات النوعية في تقييم الإبداع الإداري على منهجيات متعمقة تهدف إلى فهم الديناميكيات المعقدة والسياقات الخاصة للممارسات الإبداعية في المؤسسات التعليمية، حيث تشمل دراسات الحالة المعمقة التي تقوم على التحليل المفصل والشامل للمشاريع والمبادرات الإبداعية الناجحة بهدف استكشاف وفهم العمليات الداخلية والاستراتيجيات المطبقة التي أدت إلى تحقيق النجاح، وتحديد العوامل الحاسمة والمتغيرات المؤثرة في الأداء الإبداعي وكيفية تفاعلها مع البيئة المؤسسية المحيطة، كما تتضمن هذه المنهجيات المقابلات المتعمقة من خلال إجراء حوارات مفتوحة ومرنة مع القادة الإداريين والفرق المعاونة لهم، بهدف استكشاف منطق اتخاذ القرارات الإبداعية والعمليات الذهنية التي تقف وراءها، والتحديات والعقبات التي واجهتها هذه القيادات في رحلتها الإبداعية، والدروس المستفادة والخبرات المكتسبة من التجارب المختلفة سواء الناجحة منها أو التي لم تحقق النتائج المرجوة، تستكمل هذه الأدوات النوعية بالملاحظة المباشرة والمنهجية للسلوكيات الإدارية في البيئة الطبيعية للعمل دون تدخل أو توجيه، بهدف رصد وتسجيل الممارسات الإبداعية التلقائية والعفوية وأنماط التفاعل مع التحديات اليومية والمواقف الطارئة، مما يوفر رؤى حقيقية وأصيلة حول الأسلوب الإداري الفعلي والطبيعي للقائد في تعامله مع مختلف المواقف والتحديات المهنية التي تتطلب حلولاً إبداعية ومبتكرة.

(حنان العتيبي، مرجع سابق: 510)

مما سبق، يتضح أن التطوير الفعال لمنظومة التقييم يتطلب توازناً دقيقاً بين الدقة العلمية والقابلية العملية للتطبيق، فالمؤشرات الكمية، رغم سهولة قياسها، قد تفشل في التقاط الجوانب النوعية العميقة للإبداع، بينما المؤشرات النوعية، رغم ثرائها المعرفي، قد تعاني من التحيز الشخصي وصعوبة التعميم، ويرى الباحث أن النجاح في تطوير نظام تقييم فعال للإبداع الإداري يستدعي تبني نهج تكاملي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مع التركيز على المؤشرات التي ترتبط بشكل مباشر بالنتائج التعليمية والمؤسسية، كما يؤكد على أهمية إشراك جميع أطراف المجتمع المدرسي في عملية التقييم لضمان الشمولية والموضوعية، من ناحية أخرى يجب التنبيه إلى خطر تحول عملية التقييم إلى مجرد إجراءات بيروقراطية تعيق الإبداع أكثر مما تعززه، لذلك، ينبغي أن يكون الهدف من التقييم هو التطوير والتحسين المستمر، وليس

مجرد المساءلة أو المقارنة، وهذا يتطلب تصميم نظام تقييم يتسم بالمرونة والتكيف مع المتغيرات السياقية والفردية، أخيراً، يشدد الباحث على ضرورة الاستثمار في تأهيل وتدريب الأفراد المكلفين بعملية التقييم، لضمان فهمهم العميق لطبيعة الإبداع الإداري ومتطلبات قياسه بطريقة علمية ومنصفة فالتقييم الفعال للإبداع يتطلب خبرة ومعرفة متخصصة، وليس مجرد تطبيق آلي للمؤشرات والمعايير، وإن تطوير منظومة شاملة لتقييم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية ليس مجرد ضرورة تقنية، بل استراتيجية تطويرية أساسية لتعزيز جودة القيادة التعليمية، وتتطلب هذه المنظومة تكاملاً بين الدقة العلمية والحساسية السياقية، مع التركيز على خدمة هدف التطوير المستمر للقدرات القيادية، كما تستدعي مشاركة واسعة من جميع أطراف المجتمع التعليمي في تصميم وتطبيق هذه المنظومة لضمان فعاليتها ومقبوليتها.

معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

يواجه مديرو المدارس مجموعة من المعوقات التي تحد من ممارستهم للإبداع الإداري، ويمكن تصنيف هذه المعوقات ضمن أربعة محاور رئيسية: (بلال السكارنة، 2011: 149)

1- المعوقات التنظيمية والبيروقراطية:

تشمل هذه المعوقات المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمديرين، وكثرة الإجراءات الروتينية واللوائح المعقدة التي تستنزف وقتهم وجهودهم، مما يقلل من قدرة المدير على المبادرة والابتكار، كما تؤثر نقص الموارد المالية والمادية على تنفيذ المشاريع الإبداعية، في حين يؤدي ضعف أنظمة الحوافز والتقدير إلى انخفاض الدافعية للابتكار مقارنة بالالتزام بالمعايير والإجراءات التقليدية، بالإضافة إلى ذلك، فإن بطء أو عدم استجابة الإدارات العليا للمبادرات الجديدة يحد من فرص التطبيق العملي للأفكار المبتكرة.

2- المعوقات الثقافية والاجتماعية:

تشمل ثقافة المؤسسة السائدة التي قد تتسم بالمحافظة والخوف من التغيير، وعدم تقبل المخاطرة أو الأفكار الجديدة، إضافة إلى مقاومة بعض المدرسين والموظفين وأولياء الأمور للتغييرات، خوفاً من المجهول أو فقدان الامتيازات، كما تؤثر الضغوط والتوقعات المجتمعية التقليدية على قدرة المدير على التفكير خارج الإطار المألوف، مما يحد من ابتكار الحلول الإبداعية.

3- المعوقات المتعلقة بالمدير ذاته:

قد يواجه المديرون صعوبات نابعة من نقص المعرفة والمهارات الإدارية المتخصصة في مجال الابتكار وحل المشكلات بطرق مبتكرة، بالإضافة إلى الخوف من الفشل أو النقد أو المساءلة، مما يدفعهم للالتزام بالطرق التقليدية الآمنة، كما يمكن أن يؤثر ضيق الأفق وقلة الاطلاع على التجارب الناجحة في مدارس أخرى على القدرة الإبداعية، إضافة إلى الضغط النفسي والإداري المكثف الذي يحول دون التفكير الاستراتيجي طويل المدى، ونقص الدافعية الجوهرية نتيجة غياب الحوافز أو عدم الشعور بالتقدير.

4- المعوقات البيئية:

تشمل العوامل البيئية الخارجية مثل التحديات الأمنية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تمر بها البلاد، والتي تنعكس على البيئة المدرسية، فتستهلك جهود المديرين في التعامل مع الطوارئ، على حساب التخطيط والتنفيذ الإبداعي للمشاريع.

بهذا، يتضح أن المعوقات الإدارية والثقافية والشخصية والبيئية تتفاعل لتحديد قدرة المدير على ممارسة الإبداع الإداري بشكل فعال، مما يستدعي تبني استراتيجيات تكاملية للحد من هذه المعوقات وتعزيز بيئة داعمة للابتكار. (بلال السكارنة، مرجع سابق: 153)

العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري:

تُشير معظم الأدبيات التربوية إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وازدهار الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، بما في ذلك مديري المدارس فيما يتعلق بفرقهم الإدارية والتعليمية، وتعمل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على تحفيز الإبداع بطرق محددة:

1. التأثير المثالي (الكاريزما):

يجسد القائد التحويلي قدوة إبداعية من خلال سلوكه الشخصي وثباته على القيم، ثقة المدرسين والموظفين في رؤيته وحكمته تشجعهم على تبني أفكاره الجديدة والمشاركة بمبادراتهم الإبداعية دون خوف مفرط، إيمانه بقدراتهم يرفع من تقديرهم الذاتي ويشجعهم على المغامرة الفكرية.

2. الحفز الإلهامي:

يطرح القائد التحويلي رؤية مستقبلية ملهمة للمدرسة تتطلب حلولاً غير تقليدية لتحقيقها، حيث يثير هذا الحماس والدافعية الداخلية (الجوهرية) لدى المدرسين والموظفين، وهي المحرك الأساسي للإبداع، استخدامه للغة تحفيزية يرفع من طموحاتهم ويوجه طاقاتهم نحو الابتكار.

3. الاستثارة الفكرية:

هذا البعد هو الأكثر تأثيراً مباشرة على الإبداع، يشجع القائد التحويلي رؤوسه على التساؤل عن الافتراضات الراسخة، والنظر للمشكلات من زوايا جديدة، وتحدي "الطريقة التي كنا نعمل بها دائماً"، يخلق بيئة آمنة للنقاش الحر للأفكار دون خوف من السخرية أو العقاب، يطرح هو نفسه تحديات فكرية تحث على التفكير الإبداعي.

4. الاعتبارية الفردية:

من خلال الاهتمام الفردي بكل مدرس وموظف، يتعرف القائد التحويلي على مواهبهم وإمكاناتهم الإبداعية الفريدة، يوفر لهم الدعم والتوجيه والتحديات المناسبة لتنمية هذه الإمكانيات، يعاملهم كأفراد مبدعين وليس كمجموعة متجانسة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والتمكين للابتكار. (Bass & Avolio, 1994)

وقد ظهرت العديد من الدراسات التجريبية في سياقات تعليمية متنوعة مثل دراسة Leithwood & Jantzi (2005) ودراسة Bush (2020) أن ممارسات القيادة التحويلية التي يمارسها مدراء المدارس ترتبط إيجابياً وبشكل دال إحصائياً مع زيادة مستوى الإبداع الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، ويذكر Bass & Riggio (2006) أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على الإدارة الروتينية للمهام، بل يتخطاها ليصبح مهندساً للبيئة التنظيمية الداعمة، ومحفزاً للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد والفرق التعليمية، من خلال تعزيز ثقافة المشاركة، تمكين المعلمين، وتشجيع الابتكار في التخطيط والتنفيذ التعليمي، هذه العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي تشكل حجر الزاوية في بناء مدرسة ثانوية ديناميكية، قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتعليمية، والتميز عن غيرها في الأداء التنظيمي والإبداعي.

بناءً على ما سبق، يرى الباحث إن المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس في ممارسة الإبداع الإداري تكشف عن تعقيد التحديات التي تعترض مسيرتهم، تتداخل عوامل تنظيمية

وثقافية وشخصية وبيئية لتشكل عائقًا متعدد الطبقات أمام الابتكار، توضح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري كيفية مواجهة هذه المعوقات عبر الاستثارة الفكرية، التي تساهم في التغلب على الثقافة التنظيمية المحافظة ومقاومة التغيير، كما يلعب بُعد الاعتبارية الفردية دورًا في تعزيز الدافعية الجوهرية للابتكار لدى المديرين، ومع ذلك تبرز فجوة في عدم وجود استراتيجيات واضحة لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الظروف الاستثنائية التي تمر بها ليبيا، لذلك تتطلب المعوقات البيئية استراتيجيات خاصة تختلف عن تلك المستخدمة في السياقات التعليمية المستقرة، مما يستدعي تطوير نماذج قيادية تتناسب مع الخصوصيات المحلية.

الأداء المؤسسي:

يُمثل الأداء المؤسسي (Organizational Performance) المحك النهائي لنجاح أي مؤسسة، بما فيها المؤسسات التعليمية، فهو يعكس مدى فعالية وكفاءة تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والعملياتية في ظل الموارد المتاحة، ويكتسب فهم وتحسين الأداء المؤسسي أهمية قصوى في ظل التحديات التي تواجهها المنظومة التعليمية الليبية والسعي لتحقيق جودة تعليمية تلبي طموحات المجتمع، يهدف هذا المبحث إلى تفكيك مفهوم الأداء المؤسسي التعليمي، واستعراض أبعاده ووسائل قياسه، واستراتيجيات تحسينه، وتحدياته، وعلاقته الجوهرية بكل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، معتمدًا على أحدث الأدبيات الأكاديمية.

مفهوم الأداء المؤسسي:

يمثل الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التفاعل المتوازن بين العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل بيئة عملها، حيث يُعرّف وفقًا لـ دراكر (Drucker) بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الشيخ الداوي، 2010: 218)

بينما تشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية إليه باعتباره "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية".

(محمد تبوك، 2016: 202)

ويتجلى هذا المفهوم كسلوك عملي ينعكس في كيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الأمثل لبلوغ الأهداف المحددة، وهو ما يجعله مقياسًا جوهريًا للحكم

على مدى نجاح المنظمة في تحقيق غايتها الأساسية المتمثلة في البقاء والاستمرارية وسط البيئة التنافسية المعاصرة. (محمد سليم، 2015: 49)

وفي السياق التعليمي تحديداً، يتسع هذا المفهوم ليشمل مدى تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها في تقديم تعليم عالي الجودة وتخريج طلاب مؤهلين معرفياً ومهارياً وقيماً، مع ضمان الكفاءة في استخدام الموارد وإرضاء جميع أصحاب المصلحة من طلاب وأولياء أمور ومعلمين ومجتمع وسلطات تعليمية.

أهمية الأداء المؤسسي:

يحتل الأداء المؤسسي موقعاً محورياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة نظراً لتنامي التعقيدات البيئية وتسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يشكل آلية جوهرية لقياس قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والحكم على مستوى إنجاز الأهداف الاستراتيجية المخططة، وتستمد هذه الأهمية جذورها من كونه يمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في بناء ميزتها التنافسية المستدامة وضمان استمراريته في الأسواق شديدة التنافس، حيث يتجاوز مفهومه التقليدي الضيق ليشمل أبعاداً متعددة تمتد من المؤشرات المالية والتشغيلية إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية والعلائقية، مما يجعله أداة شاملة لتقييم فعالية المؤسسة في مختلف مجالات عملها، ولعل هذا التعقد والشمولية في طبيعة الأداء المؤسسي يفسر الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات المعاصرة لتطوير أنظمة قياس وتقييم متطورة تمكنها من رصد مستوى أدائها بدقة وتحديد مجالات التحسين المطلوبة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وسرعة انتشار المعلومات التي تتطلب استجابة سريعة ومرنة لمتطلبات السوق المتغيرة. (إلهام فرحي، 2019: 35)

أهمية قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

يُعد قياس الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية أداة محورية لضمان جودة التعليم وتحقيق التطوير المستدام، ويمكن تلخيص أهميته في المحاور التالية:

1- آليات ضمان الجودة التعليمية والمساءلة المؤسسية:

يشكل الأداء المؤسسي حجر الزاوية في منظومة ضمان الجودة التعليمية، حيث يوفر أدوات دقيقة لتقييم مدى التزام المؤسسة بالمعايير الوطنية والدولية المعتمدة، وتزداد أهمية هذا

البعد في ظل الاتجاه العالمي نحو الاعتماد الأكاديمي والشهادات الدولية، إذ تصبح الشفافية والمساءلة أدوات ضرورية لبناء نظام تعليمي موثوق وفعال.

2- دعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي:

يسهم قياس الأداء في توفير قاعدة بيانات موثوقة تمكن القيادات التعليمية من اتخاذ قرارات مستندة إلى أدلة علمية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تمييز بأداء متفوق، كما يساعد هذا التحليل في تصميم استراتيجيات توزيع الموارد، ووضع خطط تحسينية، وترتيب الأولويات على أساس المعلومات العملية، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

3- تعظيم الكفاءة التشغيلية والفعالية المؤسسية:

يمكن قياس الأداء من تحديد نقاط الهدر في الموارد الزمنية، المالية، والبشرية، وإعادة تصميم العمليات الإدارية والتعليمية لتحسين تدفق العمل وجودة الخدمات، إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات يعزز الكفاءة التشغيلية ويحقق وفورات كبيرة في الموارد مع رفع مستوى الأداء المؤسسي.

4- تحفيز ثقافة التميز والتحسين المستمر:

يساعد القياس المؤسسي على إرساء ثقافة التحسين المستمر والتميز، من خلال المقارنات المرجعية واعتماد أفضل الممارسات، وتشجيع المؤسسات على تطوير آليات التقويم الذاتي والتطوير المهني المستمر، مما يخلق بيئة تنافسية صحية تدفع جميع الأطراف للوصول إلى مستويات أداء أعلى.

5- بناء الثقة المجتمعية والسمعة المؤسسية:

تكتسب المؤسسات التعليمية المتميزة أداءً ثقة المجتمع وأولياء الأمور، مما يعزز دعمهم المادي والمعنوي، ويرفع من الإقبال على المؤسسة، ويحسن قدرتها على جذب الموارد البشرية والمالية، لتصبح السمعة المؤسسية أصلاً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المادية.

6- تقييم فعالية السياسات والبرامج التطويرية:

يوفر القياس المستمر للأداء أداة لتحديد أثر السياسات التعليمية والبرامج التدريبية والمبادرات الإدارية على النتائج النهائية للمؤسسة، ويساعد التحليل الطولي في اختيار السياسات الأكثر فعالية، مع ضرورة اعتماد مؤشرات أداء دقيقة وضبط المتغيرات الخارجية واستخدام أدوات القياس العلمية المتقدمة. (Hallinger et al., 2011, pp.161-163)

بهذا، يتضح أن قياس الأداء المؤسسي لا يقتصر على الرصد والمتابعة، بل يمثل أداة استراتيجية لتعزيز الجودة، والكفاءة، والابتكار، والثقة المجتمعية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وأنه ليس مجرد عملية إجرائية، بل يمثل منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز والاستدامة في الأداء، إن تبني نهج شامل لقياس الأداء يساهم في بناء مؤسسات تعليمية قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق طموحات المجتمع في التطوير التعليمي، لذلك، يصبح الاستثمار في تطوير أنظمة قياس الأداء ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للتميز والريادة في المجال التعليمي.

أبعاد الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي الناتج الإجمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها، والذي ينشأ من التفاعل الديناميكي بين العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة، هذا التفاعل يتجلى في ثلاثة مستويات متدرجة: أداء الأفراد ضمن الوحدات التنظيمية المتخصصة، وأداء هذه الوحدات في إطار السياسات المؤسسية العامة، وأداء المؤسسة ككل في السياق البيئي الأوسع الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (ناصر النويصر، 2023: 13)

أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

البُعد الأول: الأداء الأكاديمي والتحصيلي

يشكل الأداء الأكاديمي النواة المركزية لأي تقييم مؤسسي في السياق التعليمي، ويتضمن مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية، فعلى المستوى الكمي، تُعتبر معدلات النجاح والانتقال بين المراحل الدراسية مؤشرات أساسية تعكس فعالية العملية التعليمية، بينما تُظهر معدلات التسرب مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بطلابها وتوفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة. تتجلى أهمية هذا البُعد أيضًا في أداء الطلاب في الاختبارات الموحدة والمقارنات الدولية، والتي تُعطي مؤشرًا على موقع المؤسسة نسبيًا في المشهد التعليمي الأوسع، كما تُشكل معدلات التحاق الخريجين بالتعليم العالي ونجاحهم فيه مقياسًا لجودة الإعداد الأكاديمي الذي تُقدمه المؤسسة، ومن الناحية النوعية، يتضمن هذا البُعد تنمية المهارات المعرفية العليا مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والإبداع، والتي تتجاوز آليات الحفظ والتلقين التقليدية.

(Hallinger, 2011, p.129)

هذا التوجه نحو التعلم العميق والمهارات العقلية المتقدمة يُعدّ استجابة ضرورية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين.

البُعد الثاني: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

يشمل هذا البُعد مجموعة واسعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تُساهم في الأداء الشامل للمؤسسة، تتضمن كفاءة العمليات الإدارية السرعة والدقة في إنجاز المعاملات الروتينية مثل قيد الطلاب وإصدار الشهادات ومعالجة الرواتب وعمليات الشراء، والتي تُعكس مستوى التنظيم والانضباط داخل المؤسسة.

تُعتبر فعالية إدارة الموارد عنصراً حيوياً آخر، حيث تشمل الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، والمحافظة على المرافق والتجهيزات، وإدارة المخزون بكفاءة، هذه الممارسات تُساهم في ضمان استدامة العمليات التعليمية وتوفير بيئة مناسبة للتعلم. يُضاف إلى ذلك جودة النظام الداخلي، والذي يتطلب وضوح الإجراءات والعدالة في تطبيق اللوائح، فضلاً عن انضباط العمل، هذه العناصر تُساهم في خلق بيئة عمل مهنية ومنظمة تُعزز من الأداء العام.

أما فيما يتعلق بالإشراف والتقويم، فإن فعالية هذه العمليات في متابعة أداء المعلمين والإداريين وتقديم التغذية الراجعة البناءة تُعدّ ضرورية لضمان التحسن المستمر والتطوير المهني. (هنادي عفاشه، 2024: 436)

البُعد الثالث: رضا أصحاب المصلحة

يُمثل هذا البُعد انعكاساً مباشراً لجودة الخدمات التي تُقدمها المؤسسة التعليمية لمختلف الأطراف المعنية، رضا الطلاب يُقاس من خلال تقييمهم للمناهج وأساليب التدريس والأنشطة اللاصفية والبيئة المدرسية العامة، بالإضافة إلى جودة العلاقات مع المعلمين والإدارة.

بالنسبة لأولياء الأمور، يتركز الرضا على مستوى التواصل مع المؤسسة، وجودة التعليم الذي يتلقاه أبنائهم، وتنوع الأنشطة المتاحة، ومدى الشفافية في العمليات الإدارية والتعليمية، مما يعكس ثقة المجتمع في المؤسسة ويُساهم في بناء سمعتها.

من ناحية أخرى، يُعتبر رضا المعلمين والإداريين عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسة وجودة أدائها، حيث يشمل رضاهم عن بيئة العمل وأسلوب القيادة المدرسية وفرص التطوير المهني المتاحة ونظم الحوافز والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

يُضاف إلى ذلك رضا المجتمع المحلي، والذي يُقاس من خلال تقييمه لدور المؤسسة في المجتمع ومشاركتها في الفعاليات المجتمعية وسلوكيات الطلاب خارج نطاق المؤسسة. (Karakose et al.,2021, p.5)

البُعد الرابع: التنمية المهنية والابتكار

يُركز هذا البُعد على قدرة المؤسسة على الاستثمار في تنمية قدرات كوادرها البشرية وتبني الممارسات المبتكرة، يتضمن ذلك عدد ونوعية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين والإداريين، والتي تُساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال التعليم.

تُعتبر الممارسات التعليمية والإدارية المبتكرة مكونًا أساسيًا آخر، حيث تشمل استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتطبيق أساليب تدريس حديثة، وتنفيذ مشاريع إبداعية، وإقامة شراكات مبتكرة مع مؤسسات أخرى.

من جانب آخر، تُشكل ثقافة التعلم التنظيمي عنصرًا حيويًا يتضمن تشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين، وتوثيق الممارسات الناجحة، والتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة، هذه الثقافة تُساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة للإبداع والتطوير.

(Karakose et al.,2021,p.6)

البُعد الخامس: التكيف الاستراتيجي والاستدامة

يُمثل هذا البُعد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة متغيرة ومعقدة، يتطلب ذلك القدرة على استشراف التحديات المستقبلية والتخطيط الاستباقي لمواجهةها، سواء كانت هذه التحديات متعلقة بتغيرات المناهج أو التطور التكنولوجي أو احتياجات سوق العمل المتطورة.

تُعَدّ المرونة في التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة - الاجتماعية والاقتصادية والسياسية - عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها وتطويره، هذه المرونة تتطلب آليات داخلية للتعامل مع التغيير وثقافة مؤسسية تُشجع على التكيف والتطوير.

ويُشكل بناء السمعة المؤسسية الإيجابية عنصرًا استراتيجيًا يُعزز من استدامة المؤسسة وقدرتها على جذب الدعم والموارد اللازمة لتطوير أدائها، هذه السمعة تُبنى من خلال الأداء المتميز في جميع الأبعاد الأخرى وتُساهم في خلق دائرة إيجابية من التطوير والنمو.

(Hallinger,2011,p.131)

مما سبق، يتضح أن هناك حاجة ملحة لتبني نهج شمولي في تقييم وتطوير هذا الأداء، لا يمكن النظر إلى أي من هذه الأبعاد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، فهي تشكل منظومة متكاملة ومتراصة.

إن التركيز المفرط على البعد الأكاديمي دون إيلاء اهتمام كافٍ للأبعاد الأخرى قد يؤدي إلى نتائج قصيرة المدى غير مستدامة، فالمؤسسة التعليمية التي تحقق نتائج أكاديمية متميزة ولكنها تفتقر إلى الكفاءة الإدارية أو رضا أصحاب المصلحة ستواجه تحديات في المحافظة على تميزها.

كما أن إهمال بُعد التنمية المهنية والابتكار قد يجعل المؤسسة عرضة للتقادم وعدم مواكبة التطورات، بينما ضعف القدرة على التكيف الاستراتيجي قد يهدد استدامة المؤسسة في البيئة المتغيرة.

لذلك، يرى الباحث بضرورة تطوير نماذج تقييم شاملة تأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد وتُراعي العلاقات المتبادلة بينها، كما يُشدد على أهمية إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التقييم والتطوير، وتبني استراتيجيات طويلة المدى تُركز على البناء المؤسسي المستدام بدلاً من الحلول قصيرة المدى.

معايير قياس الأداء المؤسسي:

يتطلب قياس الأداء المؤسسي الشامل تبني مجموعة متنوعة من المعايير الكمية والنوعية، تشمل:

1. المعايير الكمية (Quantitative Metrics):

- **المؤشرات الأكاديمية:** نسب النجاح/الرسوب، متوسط الدرجات، نسب الترفيع والتسرب، نسب الالتحاق بالجامعات، نتائج الاختبارات القياسية.
- **المؤشرات الإدارية:** زمن إنجاز الخدمات الإدارية (أيام)، تكلفة الطالب، نسبة استغلال المرافق (المختبرات، المكتبة)، نسب الغياب بين الطلاب والمعلمين، معدل دوران المعلمين، نسبة الميزانية المنفقة على الأنشطة التعليمية مقابل الإدارية.
- **مؤشرات الموارد:** نسبة الطلاب إلى المعلمين، نسبة الطلاب إلى أجهزة الحاسوب، حالة المباني والتجهيزات (مسوحات التقييم)

2. المعايير النوعية (Qualitative Metrics) :

- استطلاعات الرأي: رضا الطلاب، أولياء الأمور، المعلمين، الإداريين (مقاييس ليكرت).
- ملاحظة الأداء: جودة عمليات التدريس في الفصول (من خلال الزيارات الصفية)، كفاءة الإجراءات الإدارية، مناخ المدرسة العام.
- تحليل الوثائق: جودة الخطط التربوية والإدارية، تقارير التقويم الذاتي، محاضر الاجتماعات، سجلات الأنشطة.
- دراسات الحالة: تحليل متعمق لنجاح أو فشل مبادرات أو مشاريع محددة في المدرسة.
- المقابلات المركزة: مع عينات من أصحاب المصلحة لفهم التصورات العميقة حول أداء المدرسة.

3. نماذج التقييم الشاملة:

- نموذج بالدريج للتميز التعليمي (**Baldrige Education Excellence Framework**): يركز على القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تركيز العملاء (الطلاب وأولياء الأمور)، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات، النتائج.
- نموذج الكفاءة الأوروبية (**European Foundation for Quality Management - EFQM**): مشابه لنموذج بالدريج ويستخدم على نطاق واسع.
- البطاقة المتوازنة للأداء (**Balanced Scorecard - BSC**) في التعليم: بتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات أداء في أربع جهات نظر: المالية (كفاءة الموارد)، العملاء (رضا الطلاب وأولياء الأمور)، العمليات الداخلية (جودة التدريس والإدارة)، التعلم والنمو (تنمية الكوادر والابتكار) أساسي، مع تطبيقات حديثة في التعليم مثل دراسة. (Karakose et al., 2021)

تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية:

يُعد تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية عملية مستمرة تتطلب تضافر جهود مدير المدرسة وفريقه، اعتماداً على استراتيجيات متكاملة تهدف إلى رفع جودة التعليم والعمليات الإدارية، من أبرز هذه الاستراتيجيات:

1- تطبيق منهجية دورة التحسين المستمر (PDCA – Plan-Do-Check-Act)

- التخطيط (Plan): تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس بناءً على تحليل البيانات، مثل رفع نتائج مادة الرياضيات بنسبة محددة خلال فترة معينة، ووضع خطة عمل مفصلة.
- التنفيذ (Do): تطبيق الخطة بكفاءة، مع توفير الموارد والدعم المطلوبين.
- المراجعة (Check): جمع البيانات وقياس مدى تحقق الأهداف، وتحليل النتائج، وتحديد أسباب النجاح أو الفشل.
- التعديل (Act): اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تعديل الخطة، وتوثيق الدروس المستفادة، والانطلاق في دورة تحسين جديدة. (Deming,2000)

2- القيادة الفعالة القائمة على البيانات (Data-Driven Leadership)

تتطلب هذه الاستراتيجية تدريب المديرين على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الأداء كافة، واستخدامها لتشخيص المشكلات، وتحديد أولويات التحسين، وتقييم أثر المبادرات. (Hallinger,2011,p.162)

3- تمكين المعلمين والموظفين (Empowerment)

يشمل تفويض الصلاحيات المناسبة، وإشراك المعلمين والإداريين في صنع القرارات المتعلقة بتحسين العملية التعليمية والإدارية، وتشكيل فرق عمل لمعالجة التحديات، ما يعزز الالتزام ويحفز الابتكار. (Bush,2020,p.36)

4- الاستثمار في التنمية المهنية المستهدفة

يتضمن تصميم برامج تدريبية للكوادر التعليمية تركز على سد الفجوات في الأداء التي تم تحديدها من خلال التقييم، مثل استراتيجيات التعليم الحديثة، إدارة الفصول، استخدام التكنولوجيا، وتطوير مهارات القيادة الوسطى. (Leithwood & Sun,2012,p.339)

5- بناء شراكات مجتمعية فعالة (Community Partnerships)

تشمل التعاون مع أولياء الأمور، والمؤسسات المحلية، والسلطات المحلية لدعم المدرسة مادياً ومعنوياً، وتوفير فرص تعليمية إضافية للطلاب، وتعزيز صلة المدرسة بالمجتمع. (Karakose et al., 2021,p.8)

6- تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر

يتم ذلك من خلال التوعية المستمرة، والاحتفاء بالنجاحات، وتشجيع الابتكار والمبادرة، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، وربط المكافآت بتحقيق أهداف التحسين.

7- الاستفادة من التكنولوجيا:

يشمل استخدام نظم المعلومات الإدارية (MIS) لتسهيل جمع البيانات وتحليلها، ومنصات الاتصال مع أولياء الأمور، وأدوات التعليم الإلكتروني، وأدوات الأتمتة لتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يعزز كفاءة العمليات التعليمية والإدارية.

(Hallinger et al., 2011,p.171)

إن تبني هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل يمكّن المدارس الثانوية من تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام، مع تعزيز جودة التعليم، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحفيز بيئة تعليمية مبتكرة تتكيف مع التحديات المعاصرة.

تحديات تطوير الأداء المؤسسي في التعليم:

تواجه المدارس الثانوية في ليبيا عمومًا، وفي مدينة الزاوية خصوصًا، تحديات جسيمة في تطوير أدائها المؤسسي:

التحديات الهيكلية والسياسية:

- المركزية المفرطة وعدم الاستقرار السياسي: تغير السياسات التعليمية مع تغير الحكومات، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية لمديري المدارس، مما يعيق المبادرة والتكيف مع الاحتياجات المحلية (استقراء من واقع الدراسات التي تتناول الإدارة التعليمية العربية المركزية).
- عدم كفاية الموارد المالية: الميزانيات الضئيلة وغير المنتظمة، وصعوبة الصيانة، وندرة التجهيزات الحديثة خاصة التكنولوجية، مما يحجم طموحات التحسين.
- البنية التحتية المتدهورة: العديد من المدارس تعاني من المباني غير الملائمة، والاكتظاظ في الفصول، ونقص المرافق الأساسية (مختبرات، مكتبات، مرافق رياضية).

التحديات الإدارية والبشرية:

ذكر (Alessa,2021) أن هذه التحديات تتمثل في:

- **نقص الكفاءات القيادية والإدارية:** لدى بعض مديري المدارس، وضعف برامج إعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم المستمر.
- **ثقل الأعباء الإدارية على المديرين:** مما يصرف انتباههم عن الجوانب التربوية والقيادية الاستراتيجية لتحسين الأداء.
- **نقص الحوافز وتدني الروح المعنوية:** لدى بعض المعلمين والإداريين بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة وعدم الربط الواضح بين الأداء والمكافأة.
- **اللوائح والإجراءات البيروقراطية المعقدة:** التي تعيق السرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات.

التحديات المجتمعية والبيئية:

- **تأثير الأوضاع الأمنية والاقتصادية:** على انتظام العملية التعليمية، وحضور الطلاب والمعلمين، وتركيزهم، وموارد الأسرة الداعمة للتعلم.
 - **ثقافة مجتمعية قد لا تدرك أهمية بعض أبعاد الأداء:** (كالإبداع، المهارات الحياتية) مقابل التركيز الشديد على الدرجات والشهادات فقط.
 - **صعوبة إشراك أولياء الأمور بشكل فعال:** بسبب انشغالهم أو قلة وعي بعضهم بدورهم.
- (محمد والعائب، 2024: 54)

التحديات الفنية:

- **ضعف أنظمة جمع البيانات وتحليلها:** وغياب نظم معلومات إدارية متكاملة وحديثة في العديد من المدارس.
 - **عدم وضوح معايير قياس الأداء على المستوى المحلي:** أو عدم مواءمتها لسياق المدرسة الليبية.
 - **نقص الخبرة في تطبيق نماذج التميز والجودة الشاملة.**
- يشير تقرير UNESCO (2022) حول التعليم في ليبيا (Transforming Education) إلى اضطرابات وتعطيل العملية التعليمية نتيجة عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي، وتأثير الأزمات الاقتصادية على قدرة المدارس والطلاب والمعلمين على الاستمرار، إضافة إلى ضعف مشاركة المجتمع المحيط (كالأسرة والمجتمع المدني).

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي:

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، فقد أكدت الأدبيات البحثية الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية التي يتبناها مديرو المدارس وتحسين الأداء المؤسسي، وتمثل القيادة التحويلية نمطًا قياديًا يتجاوز المعاملات التقليدية ليركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء استثنائية تفوق التوقعات. (فاطمة الفزارية، مرجع سابق)

تعمل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة - التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية - على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال آليات متعددة ومتكاملة، وقد أظهرت دراسات عديدة في السياقات التعليمية العربية والدولية أن المدارس التي يقودها مديرون يمارسون القيادة التحويلية بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي والكفاءة الإدارية. (زاهر عبد القادر، مرجع سابق)

آليات تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي:

1- التأثير المثالي (الكاريزما):

يُعتبر التأثير المثالي أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يجسد المدير التحويلي قدوة في الالتزام بجودة التعليم وأهداف المدرسة العليا، مما يلهم المعلمين والطلاب ويوحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف:

توحيد الرؤية وخلق الشعور بالرسالة:

يتمتع القائد التحويلي بقدرة فريدة على بلورة رؤية واضحة وملهمة للمؤسسة التعليمية، وترجمتها إلى أهداف قابلة للتحقيق، وقد أكدت دراسة الصومالي ومتولي (2018) أن القادة الذين يمتلكون تأثيرًا مثاليًا يستطيعون تحويل الرؤية المؤسسية إلى واقع ملموس من خلال نموذجهم السلوكي الملتزم، هذا التوحيد في الرؤية ينعكس إيجابًا على الأداء الأكاديمي والتنظيمي، حيث يعمل الجميع ضمن إطار مشترك واضح المعالم.

بناء الثقة والشرعية:

تُعد ثقة المعلمين في نزاهة وقدرة المدير عاملاً حاسماً في نجاح المبادرات التحسينية، فعندما يتمتع المدير بمصداقية عالية ويتصرف بما يتوافق مع القيم التي يعلنها، يزداد تقبل المعلمين لتوجيهاته ومبادراته التطويرية، وتقل المقاومة للتغيير. (السيادة؛ وآخرون، مرجع سابق: 25)

وقد أظهرت دراسة خليل البلوشي (2023) أن القادة التحويليين في وزارة التربية بسلطنة عمان تمكنوا من بناء جسور الثقة مع العاملين، مما انعكس إيجاباً على مستوى أداء المديريات التعليمية.

علاوة على ذلك، فإن القائد الكاريزمي يخلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالاحترام المتبادل والالتزام المشترك، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام.

2- الحفز الإلهامي

يمثل الحفز الإلهامي البُعد الثاني للقيادة التحويلية، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع سقف التوقعات وتحفيز الجهود الاستثنائية.

رفع التوقعات وتحفيز الجهد الاستثنائي:

من خلال التواصل الملهم والفعال، يرفع المدير التحويلي سقف توقعات المعلمين والطلاب حول ما يمكن إنجازه، وقد بينت دراسة طافش والسعود (2022) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن، فالقائد الملهم لا يكتفي بالأهداف الروتينية، بل يضع أهدافاً طموحة تتطلب من الجميع بذل جهد إضافي، مما يدفع الأداء الأكاديمي والإداري نحو مستويات متميزة.

(عالية علي، 2012)

كما أن استخدام الرموز والاستعارات والقصص الملهمة في التواصل مع الفريق يساهم في تعزيز الحماس والالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية (جديدي، 2014)، وأشارت دراسة موسى وعلي (2022) إلى أن مديري المدارس المتوسطة الذين يمارسون الحفز الإلهامي يحققون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي بين المعلمين.

تعزيز الانتماء والفخر المؤسسي:

الشعور بأن المعلمين والإداريين جزء من مشروع تربوي مهم يحفزهم للعمل بجد للحفاظ على سمعة المدرسة وتحسين أدائها، فالقائد التحويلي ينجح في خلق هوية مؤسسية قوية يفخر بها العاملون، مما ينعكس على التزامهم وإنتاجيتهم (الحسيني والبلتاجي، 2016)، وقد أكدت دراسة السفيناني وآخرون (2021) في محافظة المهرة أن ممارسة القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الروح المعنوية والانتماء المؤسسي لدى المعلمين.

3- الاستشارة الفكرية:

يُعد بُعد الاستشارة الفكرية من أهم الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر.

دفع الابتكار وتحسين الممارسات:

يشجع المدير التحويلي المعلمين على تحدي الافتراضات التقليدية والتساؤل عن الممارسات المعتادة، وتجريب أساليب تدريس وإدارة جديدة، وقد أثبتت دراسة يمنى عتوم (2018) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، هذا التشجيع على الابتكار يؤدي مباشرة إلى تحسين جودة التدريس وابتكار حلول فعالة للمشكلات الإدارية، مما ينعكس على الأداء الأكاديمي من حيث نتائج الطلاب، والأداء الإداري من حيث كفاءة العمليات. (رافد تايه، 2017) كما أن الاستشارة الفكرية تساهم في تطوير قدرات المعلمين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق إبداعية، وقد أشارت دراسة وعد الجهران (2023) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الأردن، وأكدت دراسة التجاني دوح (2020) في جامعة غرداية أن سلوكيات القيادة التحويلية، وخاصة الاستشارة الفكرية، كان لها أثر إيجابي مباشر على الإبداع التنظيمي.

خلق ثقافة التعلم والتطوير:

البيئة التي تشجع التفكير النقدي والإبداع تدفع المعلمين للتطوير المهني الذاتي، مما يرفع من كفاءتهم وأدائهم، فالقائد التحويلي يحول المؤسسة التعليمية إلى منظمة متعلمة تتبنى ثقافة التحسين المستمر. (اجود بلواني، 2008)

وقد أظهرت دراسة عصام الكوني (2017) أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين يرتبط بشكل كبير بممارسة أساليب القيادة التحويلية التي تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، علاوة على ذلك، أكدت دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) أن القيادة التحويلية تساهم في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا من خلال تعزيز ثقافة التعلم والابتكار، كما أشارت دراسة بوسماحة والشايب (2018) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة - التي تشترك مع القيادة التحويلية في تشجيع الابتكار - والإبداع الإداري في المؤسسات.

4- الاعتبارية الفردية

البُعد الرابع للقيادة التحويلية يركز على الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل عضو في الفريق، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي.

تنمية المواهب وتلبية الاحتياجات:

الاهتمام الفردي بكل معلم وموظف يمكّن المدير من فهم نقاط قوتهم وضعفهم واحتياجاتهم التدريبية، وقد أكدت دراسة زهراء الرفاعي (2013) أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بتمكين المعلمين، حيث يوفر القائد التحويلي الدعم والتوجيه والفرص المناسبة لكل فرد، مما يساهم بشكل مباشر في تطوير أدائهم الفردي، هذا التطوير الفردي يتراكم ليؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي الشامل. (علاء حمد، مرجع سابق: 781)

كما أن الاعتبارية الفردية تتضمن الإرشاد والتدريب الشخصي (Coaching) الذي يساعد المعلمين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة (الشيخ وعبد الله، 2016)، وقد بينت دراسة نعيمة شبعات (2022) أن سلوكيات القيادة التحويلية، بما فيها الاعتبارية الفردية، كان لها أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بالجزائر.

زيادة الرضا والالتزام التنظيمي:

شعور المعلمين والإداريين بأنهم معروفون ومقدّرون كأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم بالمدرسة وأهدافها، وقد أثبتت دراسة خالد المحمادي (2021) أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، كما يقلل الاهتمام الفردي من معدلات الدوران الوظيفي، مما يعزز الاستقرار والأداء المؤسسي.

علاوة على ذلك، أشارت دراسة محمد عبد الهادي (2024) إلى أن العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، والتي تتضمن الاعتبارية الفردية، لها أثر إيجابي على الإبداع الإداري لدى العاملين، وأكدت دراسة صباح الخطايبية (2022) أن القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة، والتي تشمل الاعتبارية الفردية، ترتبط بقدرتهم على إدارة الأزمات بفعالية.

وتشير دراسات ميدانية عديدة في سياقات تعليمية متنوعة إلى أن المدارس التي يقودها مديرون يمارسون القيادة التحويلية بشكل مكثف تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

5- الأداء الأكاديمي:

أظهرت دراسة حنان العتيبي (2019) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس - والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية - والأداء المؤسسي في مدارس المملكة العربية السعودية، كما أكدت دراسة هنادي عفاشه (2024) أن الممارسات القيادية التحويلية تساهم في تحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. فقد بينت دراسة ديما المبيضين (2022) دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، حيث تساهم ممارسات القيادة التحويلية في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين اتخاذ القرارات (ثامر الطائي، 2022)، كما أشارت دراسة إدريس؛ وآخرون (2024) إلى أن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي، مما يعزز الكفاءة الإدارية الشاملة.

وأكدت دراسة أحمد المسوري (2012) أهمية الأداء الوظيفي لمديري المدارس في تحقيق الأهداف التعليمية، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بممارسة القيادة التحويلية، كما أظهرت دراسة الحجوج وأبو علي (2018) واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة خانيونس، مؤكدة أهمية تطوير الممارسات القيادية التحويلية لتعزيز هذا الإبداع. كما أشارت دراسة آية أبو غيث (2022) إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في عمان، وهو ما يعكس رضا المعلمين عن الأداء القيادي، كما بينت دراسة سمير الجمل (2018) واقع ممارسة القيادة التحويلية في محافظة الخليل، مؤكدة أهميتها في تحقيق رضا المعلمين والعاملين.

القدرة على التكيف والابتكار:

أثبتت دراسة مزيان ووزاني (2016) وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، مما يعزز قدرة المدارس على التكيف مع التغيرات والتحديات، كما أكدت دراسة دعاء مغربي (2021) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريات في التعليم بمكة المكرمة.

كما أشارت دراسة مازن الهديرس (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مما يعكس قدرة هذه المدارس على

الابتكار والتطوير المستمر، كما بينت دراسة الذهلي والعبرية (2024) مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مؤكدة أهمية تطوير الممارسات القيادية التحويلية.

علاوة على ذلك، أكدت دراسة محيلان وعثمان (2024) أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي، وهو ما يمكن تطبيقه على المؤسسات التعليمية في سياق التسويق التعليمي والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

وأظهرت دراسة وسام الغمس (2023) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تساهم ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء المؤسسي ليصل إلى مستويات التميز، كما أكدت دراسة شقور وهواري (2024) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

وقد بينت دراسة علوان وهاشم (2019) دور القيادة الأكاديمية - التي تتداخل مع القيادة التحويلية - في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي بالعراق. والجدير بالذكر أن القيادة التحويلية تتميز عن أنماط القيادة التقليدية في تأثيرها على الأداء المؤسسي، فبينما تركز القيادة التبادلية على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف الروتينية، تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق أهداف استثنائية من خلال إلهام الأفراد وتطويرهم. (زهراء الرفاعي، مرجع سابق)

وقد أشارت دراسة الطاهر بن عبد الرحمن (2018) إلى القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية، بينما تظل القيادة التحويلية أكثر شمولية في تأثيرها على جميع جوانب الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة بني عيسى والعطاري (2019) أهمية فهم أنماط سلوك المرؤوسين في سياق الممارسات القيادية المختلفة.

وتشير بعض الدراسات إلى وجود عوامل وسيطة تعزز من تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، فقد أكدت دراسة خلود بن حمزة (2020) دور التمكين كعامل وسيط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، كما بينت دراسة نجوى حدور (2017) العلاقة بين القيادة التحويلية وضغوط العمل، مما يشير إلى أهمية إدارة ضغوط العمل لتعزيز فعالية القيادة التحويلية.

العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي:

يمثل الإبداع الإداري للمدير أحد المحركات الاستراتيجية الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، إذ لم تعد الإدارة المدرسية المعاصرة تقتصر على تسيير الأعمال الروتينية أو تطبيق اللوائح فقط، بل أصبحت مطالبة بالبحث المستمر عن حلول مبتكرة للتحديات المتزايدة التي تواجه البيئة التعليمية، وتؤكد الأدبيات التربوية الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات التعليمية ومستوى الأداء المؤسسي للمدارس، وهي علاقة تتجلى عبر عدة مسارات مترابطة ومتكاملة. (نبيل حليلو، مرجع سابق: 102)

يُعرّف الإبداع الإداري بأنه "القدرة على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات وتطوير العمليات الإدارية، وإنتاج أفكار أصيلة ومفيدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي". (علي جوهر، وميادة الباسل، مرجع سابق: 12)

ويتضمن الإبداع الإداري عدة عناصر أساسية منها: الطلاقة الفكرية، والمرونة في التفكير، والأصالة في الحلول، والقدرة على التحليل والتركيب، والحساسية للمشكلات.

(علي مرعي، مرجع سابق)

مسارات تأثير الإبداع الإداري على الأداء المؤسسي:

1- حل المشكلات المعقدة بفعالية

يُساهم الإبداع الإداري بشكل مباشر في حل المشكلات المعقدة بفعالية، حيث يواجه مديرو المدارس الثانوية تحديات متعددة ومتداخلة مثل تدني التحصيل الدراسي، وتسرب الطلاب، وضعف الانضباط المدرسي، وقلة الموارد المالية والبشرية، وقد أكدت دراسة الحجوج وأبو على (2018) أن الإبداع الإداري يمكّن مديري المدارس من التعامل بفعالية مع التحديات المختلفة التي تواجههم في المدارس الحكومية.

تمكّن القدرات الإبداعية المدير من تجاوز الحلول التقليدية، والبحث عن بدائل غير نمطية تعتمد على استثمار الموارد المتاحة بطرق مبتكرة، وبناء شراكات مجتمعية، وتفعيل المبادرات الداخلية، وقد أشارت دراسة عصام الكوني (2017) إلى أن الإدارة المدرسية تلعب دورًا حيويًا في تنمية الإبداع لدى المعلمين، مما ينعكس إيجابًا على قدرة المدرسة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

كما أكدت دراسة فاتن عبده (2024) أهمية تطوير آليات لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لمواجهة التحديات المعاصرة بفعالية.

فهذا التوجه الإبداعي ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي من خلال رفع مستويات التحصيل وتقليل معدلات التسرب، وعلى الأداء الإداري من خلال تحسين الانضباط وترشيد استخدام الموارد. (رميلة العمور، 2014: 279)

2- تحسين العمليات ورفع الكفاءة التنظيمية

يؤدي الإبداع الإداري إلى تحسين العمليات ورفع الكفاءة التنظيمية داخل المدرسة، حيث تسهم الأفكار الإبداعية في تبسيط الإجراءات الإدارية، وإعادة تنظيم العمل، وتوزيع المهام بمرونة، والاستفادة الذكية من التقنيات الرقمية في الإدارة والتواصل، إضافة إلى تحسين إدارة الوقت. (حسين ومحمود، مرجع سابق: 360)

وقد أظهرت دراسة الذهلي والعبرية (2024) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان يرتبط بشكل إيجابي بتحسين كفاءة العمليات الإدارية، كما أكدت دراسة علي مرعي (2014) أن الإبداع الإداري والقيادة الفعالة لدى مديري المدارس الابتدائية يساهمان في تحسين الكفاءة التنظيمية.

تؤدي هذه الممارسات الإبداعية إلى تقليل الهدر في الجهد والوقت والموارد، مما يتيح إعادة توجيهها نحو الأنشطة التعليمية الجوهرية، ويعزز الكفاءة الكلية للأداء المؤسسي.

(الشيخ الداوي، مرجع سابق: 225)

وقد بينت دراسة إلهام فرحي (2019) أن التغيير التنظيمي المدعوم بالإبداع الإداري يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة الاقتصادية، وهو ما يمكن تطبيقه على المؤسسات التعليمية أيضاً.

علاوة على ذلك، أشارت دراسة خلود بن حمزة (2020) إلى أن التمكين، عندما يقترن بالإبداع الإداري، يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية.

3- تعزيز الابتكار في التدريس والتعلم:

ينعكس الإبداع الإداري إيجاباً على تعزيز الابتكار في عمليتي التدريس والتعلم، حيث يقوم المدير المبدع بدور محفز للمعلمين من خلال تشجيعهم على تجريب استراتيجيات تدريس

حديثه، وتبني أنشطة تعليمية مبتكرة، وتطبيق مناهج إثرائية تستجيب لاحتياجات الطلاب المختلفة. (اجود بلواني، مرجع سابق)

وقد أكدت دراسة وعد الجهران (2023) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية - التي تدعم الإبداع - والإبداع الإداري، وهو ما ينعكس على تحسين الممارسات التعليمية، كما أشارت دراسة مازن الهديرس (2019) إلى أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مما يساهم في تطوير أساليب التدريس والتعلم.

يوفر المدير المبدع للمعلمين الدعم المعنوي والمادي اللازم لتنفيذ مبادراتهم الإبداعية، مما يساهم في زيادة دافعية الطلاب للتعلم، وتحسين نواتج التعلم، ورفع مستوى الأداء الأكاديمي العام للمدرسة (عفيفة جديدي، 2014)، وقد بينت دراسة يمنى عتوم (2018) أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وهو ما يؤثر إيجابياً على جودة عمليات التدريس والتعلم.

كما أكدت دراسة دعاء مغربي (2021) أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع الإداري الذي بدوره يحفز المعلمين على الابتكار في ممارساتهم التعليمية، وأشارت دراسة مزيان ووزاني (2016) إلى العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأثر ذلك على تطوير الممارسات التعليمية.

4- بناء بيئة مدرسية محفزة ومرنة:

تساهم الممارسات الإدارية الإبداعية في بناء بيئة مدرسية محفزة ومرنة، تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، ومنح قدر مناسب من الاستقلالية للمعلمين والإداريين، وتقبل الأفكار الجديدة، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية. (بوسماحة والشايب، مرجع سابق)

وقد أكدت دراسة الصومالي ومتولي (2018) أن القيادة التحويلية التي تدعم الإبداع لها أثر إيجابي على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة، كما أشارت دراسة نعيمة شبعوات (2022) إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية التي تشجع الإبداع تؤثر إيجابياً على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

يؤدي هذا المناخ التنظيمي الإيجابي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحسين العلاقة بين المدرسة والطلاب وأولياء الأمور، وهي أبعاد أساسية من أبعاد الأداء المؤسسي الشامل. (خالد المحمادي، مرجع سابق: 452)

وقد بينت دراسة خالد الصالحي (2013) أن القيادة التحويلية التي تعزز الإبداع ترتبط بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، علاوة على ذلك، أظهرت دراسة بني عيسى والعطاري (2019) أهمية فهم أنماط سلوك العاملين في سياق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار، كما أكدت دراسة السيادية؛ وآخرون (2016) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز فعالية سلوك العاملين من خلال خلق بيئة عمل محفزة.

5- استشراف المستقبل والتكيف مع التحديات

يعزز الإبداع الإداري قدرة المدرسة على استشراف المستقبل والتكيف مع التحديات المتغيرة، إذ يتمكن المدير المبدع من تحليل الاتجاهات المستقبلية، وتوقع السيناريوهات المحتملة، ووضع استراتيجيات استباقية مبتكرة للتعامل مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. (محمد سليم، مرجع سابق)

وقد أكدت دراسة صباح الخطايبه (2022) أن القيادة التحويلية التي تعزز الإبداع الإداري تساهم في تحسين قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات والتكيف مع التحديات المستقبلية، كما أشارت دراسة (2022) إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية، وهو ما يعكس قدرة المدارس على استشراف المستقبل.

تساعد هذه القدرة الاستشرافية المدرسة على التكيف بمرونة مع المتغيرات، والحفاظ على استدامة الأداء الجيد، وتجنب الأزمات أو التقليل من آثارها السلبية. (محمد الزروقي، 2022: 34) وقد بينت دراسة محمد والعائب (2024) أهمية تطوير قدرات القيادات التعليمية على مواكبة التغيرات المستقبلية ومواجهة التحديات.

كما أكدت دراسة الفضيل؛ وآخرون (2023) العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات، وأشارت دراسة ثامر الطائي (2022) إلى أهمية القيادة الفعالة في تعزيز القرار الاستراتيجي، وهو ما يرتبط بقدرة المؤسسة على استشراف المستقبل.

6- تحقيق التميز والتفرد المؤسسي:

يسهم الإبداع الإداري في تحقيق التميز والتفرد المؤسسي، حيث تتمكن المدارس التي تتبنى ممارسات إبداعية من تقديم خدمات تعليمية نوعية وحلول مبتكرة تميزها عن غيرها من المدارس. (حنان العتيبي، مرجع سابق: 510)

وقد أكدت دراسة وسام الغمس (2023) دور القيادة التحويلية التي تعزز الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت دراسة شقور وهواري (2024) إلى أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز الإبداع والابتكار.

يؤدي ذلك إلى تعزيز سمعة المدرسة، وزيادة قدرتها على جذب الطلاب المتميزين والمعلمين الأكفاء، وكسب ثقة ودعم المجتمع المحلي، وهو ما يعد مؤشرًا واضحًا على ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي. (البيحاني وبالخير، مرجع سابق: 17)

وقد بينت دراسة علوان وهاشم (2019) دور القيادة الأكاديمية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار.

علاوة على ذلك، أظهرت دراسة النويصر؛ وآخرون (2023) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عندما يقترن بالإبداع الإداري، يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، كما أكدت دراسة سها الهاللي (2018) أهمية استخدام أدوات حديثة لتقويم الأداء المؤسسي في سياق البحث عن التميز والتفرد.

مما سبق، يتضح أن الإبداع الإداري يمثل ضرورة استراتيجية وليس خيارًا ثانويًا لمديري المدارس الثانوية في ظل التحديات المعاصرة المتزايدة، حيث أثبتت الدراسات والأدبيات التربوية الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية ومتعددة المسارات بين مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات التعليمية ومستوى الأداء المؤسسي الشامل للمدارس، فالإبداع الإداري لا يقتصر تأثيره على جانب واحد من جوانب الأداء، بل يمتد ليشمل ستة مسارات رئيسة متكاملة تتمثل في: حل المشكلات المعقدة بفعالية من خلال تجاوز الحلول التقليدية وابتكار بدائل غير نمطية، وتحسين العمليات ورفع الكفاءة التنظيمية عبر تبسيط الإجراءات واستثمار التقنيات الحديثة، وتعزيز الابتكار في التدريس والتعلم من خلال تحفيز المعلمين على تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة، وبناء بيئة مدرسية محفزة ومرنة تقوم على المشاركة والاستقلالية، وتعزيز القدرة على استشراف المستقبل والتكيف المرن مع التغيرات المتسارعة، وأخيرًا تحقيق التميز والتفرد المؤسسي الذي يميز المدرسة عن غيرها، وتتكامل هذه المسارات جميعها لتحقيق تحسينًا شاملاً في الأداء الأكاديمي والإداري والتنظيمي، مما يؤكد أن الاستثمار في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية يعد استثمارًا استراتيجيًا في مستقبل المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق التميز

والاستدامة، خاصة عندما يتكامل هذا الإبداع مع القيادة التحويلية التي توفر البيئة الداعمة والمحفزة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات واقعية ذات أثر ملموس ومستدام.

يرى الباحث مما سبق عرضه في هذا الفصل، أنه قدم بنية معرفية متماسكة تربط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي في سياق المؤسسات التعليمية. وقد أثر الباحث أن يستهل طرحه بتناول القيادة التحويلية لا بوصفها مجرد نمط إداري، بل بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لمواجهة التحديات التربوية المعاصرة، متجاوزًا بذلك الأطر البيروقراطية التقليدية القائمة على المعاملات، مستندًا إلى الرؤى النظرية لرواد هذا المجال من أمثال بيرنز (Burns) وباس (Bass) وأفوليو (Avolio)، لتفكيك أبعادها الأربعة الجوهرية المتمثلة في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، موضحًا كيف تعمل هذه الأبعاد مجتمعة على إحداث تغيير جذري في قيم العاملين وتوقعاتهم، وتحويلهم من منفذين للأوامر إلى شركاء في الرؤية، مما يخلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير.

ثم انتقل الباحث لمعالجة المتغير الثاني المتمثل في الإبداع الإداري، معرّفًا إياه بالقدرة الديناميكية للمدير على ابتراح حلول غير نمطية للمشكلات المعقدة واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة عالية، مناقشًا بالتفصيل عناصره الأساسية كالطلاقة والمرونة والأصالة، ومراحل العملية الإبداعية بدءًا من الإعداد وصولًا إلى التحقق. كما استعرض الباحث الاستراتيجيات اللازمة لتنمية هذا الإبداع داخل البيئة المدرسية، مسلطًا الضوء على المعوقات الهيكلية والثقافية والبشرية التي قد تحول دونه، مؤكدًا أن القيادة التحويلية، وتحديدًا عبر بعد الاستثارة الفكرية، تمثل المحرك الرئيس لإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الكوادر المدرسية.

وتتوج هذه المنظومة المفاهيمية في تصور الباحث بمتغير الأداء المؤسسي، باعتباره المحك النهائي والنتاج التراكمي لفاعلية القيادة والإبداع معًا، وقد حرص الباحث على تفكيك مفهوم الأداء ليشمل أبعادًا متعددة تتجاوز النتائج التحصيلية المجردة، لتضم الكفاءة الإدارية والتنظيمية، ورضا أصحاب المصلحة من طلاب ومعلمين ومجتمع، والنمو المهني، والتكيف الاستراتيجي مع المتغيرات البيئية، مستعرضًا نماذج قياس الأداء الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن. وينتهي الباحث من خلال هذا الإطار النظري إلى بلورة علاقة سببية تكاملية راسخة، مفادها أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يخلق مناخًا تنظيميًا محفزًا للإبداع الإداري، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على جودة الأداء المؤسسي للمدارس وكفاءته، مما يضمن استدامتها وقدرتها التنافسية في ظل التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد.

أولاً: الدراسات المحلية (ليبيا).

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

التعليق على الدراسات السابقة.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة.

ملخص لحالة المعرفة الحالية.

تمهيد:

يُعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البناء العلمي للبحث، حيث يمثل القاعدة الصلبة التي ينطلق منها الباحث لتأصيل مشكلته البحثية ووضعها في سياقها المعرفي الصحيح، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مسح شامل واستقصاء تحليلي لما أنتجه الفكر التربوي والإداري في ميدان القيادة المدرسية، وتحديدًا فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية المتمحورة حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، والإبداع، والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وذلك للوقوف على أحدث الاتجاهات العلمية والنظريات التي عالجت هذه المفاهيم، وقد اعتمد الباحث منهجية تنظيمية متدرجة في عرض هذه الأدبيات، حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة محاور رئيسية تبدأ بالدراسات المحلية التي أجريت في البيئة الليبية لملامسة الواقع المباشر، مرورًا بالدراسات العربية التي تشترك في الخصائص الثقافية والتربوية، وصولًا إلى الدراسات الأجنبية التي تقدم منظورًا عالميًا وتجارب دولية مقارنة، مع الالتزام بالترتيب الزمني التنازلي من الأحدث إلى الأقدم داخل كل محور لرصد التطور المعرفي للمتغيرات؛ وإن هذا العرض المنهجي لا يهدف مجرد السرد، بل يسعى إلى الاستفادة من التصاميم البحثية والأدوات التي أثبتت كفاءتها، ومقارنة النتائج لتفسير الظواهر التربوية بعمق، وصولًا إلى تحديد الفجوة البحثية الدقيقة التي تسعى الدراسة الحالية لملئها، وإبراز القيمة المضافة التي ستقدمها للمكتبة العربية، مما يمهّد الطريق لبناء فرضيات الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية الأنسب لمعالجة بياناتها.

أولاً: دراسات تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بـ "الإبداع الإداري والتنظيمي والابتكار"

دراسات عربية:

دراسة (وعد محمد الجهران، 2023): "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة "جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية وطبيعة ارتباطه بالإبداع الإداري لديهم، فضلاً عن الكشف عن اختلاف التصورات تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس

الحكومية العاملين في مديرية تربية لواء القويسمة، وتكونت العينة من أربعمئة وثلاثة من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة ملائمة، واستخدمت الأدوات استبانة شاملة احتوت على ستة وعشرين بنداً لقياس القيادة التحويلية وأربعة وعشرين بنداً لقياس الإبداع الإداري، وتحليل البيانات تم استخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كان متوسطاً أيضاً، وأوصت الدراسة بالسعي نحو تحقيق التنمية الإدارية المستدامة لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، وتصميم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى الارتقاء بمستوى ممارسة القيادة التحويلية وتعزيز القدرات الإبداعية الإدارية لدى القيادات المدرسية.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث المتغيرين الأساسيين وهما القيادة التحويلية والإبداع الإداري اللذين يمثلان محور الدراسة الحالية، وتستهدف المؤسسات التعليمية الحكومية مما يتيح إجراء مقارنات مفيدة مع نتائج الدراسة الحالية، وتعتمد على تصورات المعلمين مما يقدم منظوراً ميدانياً واقعياً حول الممارسات القيادية والإبداعية، وتوفر بيانات كمية محددة حول درجات الممارسة والإبداع مما يساهم في صياغة فرضيات الدراسة الحالية واختبارها، وتطرح توصيات تطبيقية لتطوير الممارسات القيادية والإبداعية مما يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج التدخل والتحسين في السياق المحلي لمدينة الزاوية.

دراسة (دعاء سعود مغربي، 2021): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية التحويلية للقيادات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريات كما تدرجه العوامل أنفسهن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإداريات العاملات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، وتكونت العينة من جميع مفردات المجتمع باستخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الأدوات استبانة صممت خصيصاً لقياس متغيري الدراسة ووزعت على أفراد العينة، وتحليل البيانات تم استخدام

المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات تمارس الأنماط القيادية التحويلية بمستوى مرتفع للغاية، وأن الإداريات يتمتعن بدرجة عالية جداً من الإبداع الإداري، كما كشفت النتائج عن غياب فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المتغيرين تبعاً للعمر والمؤهل الأكاديمي، بينما ظهرت فروق دالة في مستوى الإبداع الإداري لصالح صاحبات الخبرة الأطول، وأوصت الدراسة بتنفيذ آليات الاستفادة من الكفاءات القيادية المحلية والوطنية عبر إنشاء برامج منظمة لتبادل الزيارات الميدانية بين القيادات والاطلاع على التجارب الناجحة والممارسات المتميزة.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث العلاقة المباشرة بين المتغيرين الأساسيين في الدراسة الراهنة، وتتصب على المجال التعليمي مما يعزز إمكانية تطبيق نتائجها، وتوظف المنهجية الوصفية الارتباطية والاستبانة كأدوات بحثية موثوقة، وتوفر معايير مقارنة حول درجات الممارسة القيادية والإبداعية، وتشدد على ضرورة الاستثمار في الخبرات القيادية المتميزة لتطوير الأداء المؤسسي.

دراسة (خلود بن حمزة، 2020) "أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي" : الجزائر.

تناولت الدراسة التعرف على اتجاهات الموظفين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020، وقد تم توزيع الاستبانة على الموظفين، واسترد منها (91) استبانة، اعتمدت البحث على نوعين أساسيين من البيانات، البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن التمكين والإبداع الإداري يحظيان باهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات العلمية.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على مفهوم التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري، وهو ما يعتبر من الركائز الأساسية للقيادة التحويلية، فالقيادة التحويلية تسعى إلى تمكين العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، كما أن الدراسة تقدم إطاراً نظرياً شاملاً لمفهوم التمكين، وأبعاده المختلفة، ومستوياته، وأهميته،

ومتطلبات تطبيقه، ومعوقاته، وهذا الإطار النظري يمكن أن يفيد في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية، بالإضافة لذلك، تشير الدراسة إلى أن تمكين العاملين يتطلب توفير بيئة تنظيمية داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعاون وتبادل الأفكار، وهذه البيئة التنظيمية الداعمة تعتبر ضرورية لتطبيق القيادة التحويلية بنجاح، وأخيراً، تؤكد الدراسة على أهمية معالجة معوقات التمكين، مثل خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، والتمسك بالبناء البيروقراطي، وعدم استعداد العاملين لتحمل المسؤولية.

دراسة (التجاني دوح، 2020): "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي" دراسة حالة جامعة غرداية: الجزائر.

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية، مع التطبيق الميداني على جامعة غرداية، واستخدمت المنهج الوصفي في معالجة الإطار النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لملاءمتها لطبيعة الموضوع، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة غرداية من أساتذة وأستاذات، وتكونت العينة من مائة وثمانية وثمانين أستاذًا وأستاذة تم اختيارهم بطريقة مناسبة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأدوات الاستبيان والمقابلة كأدوات متكاملة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وتحليل البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي للمقارنات البعدية وأساليب إحصائية استدلالية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين سلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن بُعد الاعتبارات الفردية احتل المرتبة الأولى ضمن سلوكيات القيادة التحويلية الممارسة في الجامعة من حيث تأثيره على الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على اكتساب وتطوير سلوكيات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات التعليمية، وتعزيز ممارسة هذه السلوكيات بشكل منهجي ومستدام لتحفيز الإبداع التنظيمي، تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وهما المحوران الرئيسان للدراسة الحالية، وتستهدف مؤسسة تعليمية أكاديمية مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق والاستفادة في السياق التربوي، وتوظف المنهجين الوصفي والتحليلي بشكل

متكامل وهما منهجان ملائمان لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية، وتعتمد على أدوات متعددة لجمع البيانات منها الاستبيان والمقابلة مما يعزز مصداقية النتائج وشموليتها، وتؤكد الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في إطلاق الطاقات الإبداعية مما يدعم الفرضيات الأساسية للدراسة الحالية، وتطرح توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية التحويلية.

يمكن الاستفادة منها في السياق المحلي، وتتناول معوقات الإبداع التنظيمي مما يساعد على فهم التحديات التي قد تواجه مديري المدارس الثانوية، وتدرس تأثير المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على العلاقة بين المتغيرات مما يوفر رؤى تحليلية عميقة للدراسة الحالية.

دراسة (مازن محمد حسن الهديرس، 2019): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وارتباطها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية كما يدركها المعلمون، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس الثانوية والمعلمين العاملين معهم، وتكونت العينة من عدد من مديري المدارس الثانوية والمعلمين التابعين لهم، واستخدمت الأدوات استبانة مكونة من ستين فقرة موزعة على محورين أساسيين هما القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر السلوكيات القيادية التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن ممارسة الإبداع الإداري بمختلف مكوناته كانت بمستوى عالٍ لدى المديرين، وأوصت الدراسة بمراجعة المعايير المعتمدة في انتقاء قادة المدارس الثانوية لتتماشى مع متطلبات التحولات الراهنة، وتهيئة بيئة محفزة للإبداع تدعم المبدعين وتحافظ على طاقاتهم.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج المفهومين المحوريين للدراسة الحالية بصورة مباشرة، وتركز على الفئة المستهدفة ذاتها من مديري المدارس الثانوية، وتعتمد منظور المعلمين في تقييم الممارسات القيادية والإبداعية مما يثري الفهم الشامل للظاهرة، وتستعين بالاستبانة كأداة بحثية ملائمة للسياق التربوي، وتؤكد الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وتقدم توصيات عملية حول تطوير معايير الاختيار وتهيئة المناخ المؤسسي الداعم للإبداع.

دراسة (الصومالي ومتولي، 2018): "أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي" جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وتمكينهم في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وبلغ عددهم 4947 موظفًا، أما العينة، فقد بلغت 333 موظفًا، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي، ولتحليل البيانات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وتمكينهم، كما أوضحت الدراسة وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وأوصت الدراسة بتشجيع المؤسسات التعليمية على ممارسة القيادة التحويلية، وزيادة الدورات التدريبية والتثقيفية حول القيادة التحويلية، وإعطاء الموظفين الحرية الكافية للابتكار وحل المشكلات، ومنحهم الثقة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها توضح أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والتمكين لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية، وتقدم توصيات عملية لتطبيق هذا النمط من القيادة بفاعلية، كما أن الدراسة تتناول أبعاد القيادة التحويلية بالتفصيل (المثالية المؤثرة، الدافعية الإلهامية، الإثارة الفكرية، النظرة الفردية)، وتقدم أدوات قياس موثوقة، هذه العناصر يمكن أن تساعد الباحث في الدراسة الحالية على فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة (رافد حاكم تايه، 2017): "القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، بجامعة القادسية، العراق.

تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وتكونت العينة من 21 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، مع الاستعانة باستبانة من

دراسات سابقة، وتحليل البيانات، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع من وجهة نظر العينة، وأوصت الدراسة بضرورة سعي القيادات إلى تطوير قابلياتها بشكل مستمر، والعمل على مراعاة التحدث والحوار المستمر عن القيم والمعتقدات ذات الصلة برسالة الكلية ورؤيتها المستقبلية.

تكمن أهمية الدراسة لموضوع الدراسة الحالية "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية" في أنها تتيح دراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع على المرؤوسين وتنمية الإبداع لديهم وتبرز أهمية الدراسة في تأثيرها على الجانب الإداري.

دراسة (سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، 2016): "القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق".

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير القيادة التحويلية على عمليات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العراقية وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين القطاعين الحكومي والخاص في هذا المجال، واستخدمت المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق فهم شامل للظاهرة المدروسة، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئات التدريس والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في العراق، وتكونت العينة من أربعمئة وتسعة وثلاثين عضو هيئة تدريس وعشرة قادة أكاديميين تم اختيارهم بطريقة منهجية من مختلف المؤسسات، واستخدمت الأدوات المتمثلة في استبيانات موحدة ومقابلات معمقة مع القيادات لضمان الحصول على بيانات شاملة ومتنوعة، وتحليل البيانات تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية متعددة المجموعات بواسطة برنامج AMOS 20 لاختبار العلاقات السببية والمقارنة بين المجموعات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمارس تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على تعزيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي مع وجود تباينات في درجة هذا التأثير بين المؤسسات الحكومية والخاصة، كما أظهرت المقابلات النوعية أن الأساليب القيادية التي تركز على بناء الثقة وتشجيع التعاون والتحفيز المستمر تسهم بفاعلية في خلق بيئة مواتية للابتكار، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية وإنشاء أطر إرشادية

تساعد المؤسسات التعليمية في البلدان النامية على تبني ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار المؤسسي.

تكمّن أهمية الدراسة في أنها توفر إطارًا نظريًا ومنهجيًا متينًا لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع المؤسسي في السياق التعليمي العربي وتقدم أدوات تحليلية متقدمة يمكن تكيفها لدراسة البيئة المدرسية مع تأكيدها على أهمية مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية.

سعدية مزيان وسهيلة وزاني، (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التكوينية المهنية، مع إجراء دراسة تطبيقية على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي وإدارات المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية، وتكونت العينة من خمسة وأربعين موظفًا وإطارًا من العاملين بالمعهد تم اختيارهم بطريقة مناسبة، واستخدمت الأدوات استبانة مصممة لقياس أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية وزعت على أفراد العينة، ولتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية الملائمة، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الإبداعية متاحة بمستوى مرتفع لدى الموظفين، وأن ستة خصائص إبداعية تتوفر بدرجة مرتفعة جدًا تشمل الثبات على الأهداف والمثابرة في إنجازها، واستقبال الملاحظات البناءة بإيجابية، والاستعداد لتحمل الأعباء الوظيفية، والمرونة في تعديل المواقف عند اكتشاف عدم صوابها، وتحفيز المبادرات والأفكار المطروحة من الزملاء، وأوصت الدراسة بتكثيف اهتمام الإدارة القيادية بتطبيق مبادئ وخصائص القيادة التحويلية، والعناية بالكوادر المؤهلة القادرة على اكتساب السمات القيادية التحويلية والملكات الإبداعية، وتنظيم أنشطة وبرامج متخصصة لرعاية المبدعين وصقل مهاراتهم وقدراتهم.

تكمّن أهمية الدراسة في أنها تبحث الرابط بين المتغيرين المحوريين للدراسة الحالية، وتبرز أهمية توفر الطاقات الإبداعية في تحسين الأداء المؤسسي، وتحدد مجموعة من الخصائص المميزة للأفراد المبدعين كالمثابرة والمرونة وتقبل النقد، وتطرح مقترحات عملية

لتعزيز الممارسات القيادية التحويلية والسلوكيات الإبداعية عبر الاستثمار في الكفاءات وتنظيم البرامج التطويرية المتخصصة.

دراسة (علي عبد الرحمن محمد مرعي، 2014): "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية" محافظة الشرقية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما وارتباطهما بممارسات الإدارة المدرسية الفاعلة، واستخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس وأهدافه البحثية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ومعلمي المدارس الابتدائية التابعين لإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية في جمهورية مصر العربية، وتكونت العينة من مائة وستين فردًا موزعين بواقع عشرين مديرًا ومائة وأربعين معلمًا تم اختيارهم بطريقة مناسبة، واستخدمت الأدوات مقياسًا للإبداع الإداري ومقياسًا للقيادة صمما خصيصًا لقياس المتغيرين المستهدفين في الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات الارتباطية واختبار "ت" للعينات المستقلة وأساليب إحصائية وصفية واستدلالية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية كما أدركه كل من المديرين والمعلمين المشاركين في الدراسة، وكشفت النتائج عن وجود ارتباط دال إحصائيًا بين مستوى الإبداع الإداري ومستوى القيادة لدى مديري المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمعلمين والمديرين تركز على تنمية مهارات الإبداع الإداري وتعزيز الكفايات القيادية، وتهيئة بيئة تنظيمية مدرسية محفزة وداعمة للممارسات الإبداعية والقيادية الفاعلة.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول الإبداع الإداري والقيادة بصورة مباشرة وهما المتغيران المحوريان في الدراسة الراهنة مما يوفر أساسًا نظريًا وتطبيقيًا قيمًا، وتركز على مديري المدارس وإن كانت في المرحلة الابتدائية مما يسمح بالاستفادة من نتائجها في فهم ديناميكيات الإدارة المدرسية عبر المراحل التعليمية المختلفة، وتعتمد على وجهات نظر المديرين والمعلمين معًا مما يقدم رؤية شاملة ومتوازنة حول مستويات الإبداع والقيادة في البيئة المدرسية، وتستقصي طبيعة الارتباط بين الإبداع الإداري والقيادة مما يساعد في تفسير كيفية تأثير الممارسات القيادية على

السلوكيات الإبداعية في المدارس الثانوية، وتطرح توصيات تطبيقية حول تعزيز الإبداع والقيادة في المؤسسات التعليمية يمكن تكييفها مع السياق المحلي، وتستعرض مفاهيم شاملة تتعلق بالإبداع الإداري من حيث مهاراته وأنواعه وخصائصه ونماذجه ومعوقاته مما يثري الإطار النظري للدراسة الحالية، وتتناول نظريات القيادة وسمات القائد الفعال وأنماط القيادة المختلفة مما يوفر خلفية معرفية متينة لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة نجود شحادة بلواني (2008) "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها". جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في تعزيز وتنمية الإبداع داخل المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك من منظور مديري ومديرات المدارس أنفسهم، واستخدمت المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الموضوع المدروس، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية العاملين في محافظات نابلس وجنين وطولكرم وقلقيلية وسلفيت وطوباس، وتكونت العينة من مائتين وخمسة عشر مديرًا ومديرة تم اختيارهم بطريقة ملائمة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأدوات استبانة صممت خصيصاً لقياس دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع والمعوقات المرتبطة بذلك، ولتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار تحليل التباين الأحادي وأساليب إحصائية أخرى مناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور المعلم في تنمية الإبداع كان بدرجة كبيرة جدًا حيث بلغت النسبة ستة وثمانين فاصل سبعة بالمائة، وأن دور الإدارة المدرسية في تعزيز الإبداع جاء بدرجة كبيرة ونسبة خمسة وسبعين بالمائة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المناهج الدراسية وإثرائها بمضامين تشجع على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية الداعمة للبيئة المدرسية المحفزة على الإبداع والابتكار.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوع الإبداع في البيئة المدرسية وهو أحد المحاور الجوهرية للدراسة الراهنة، وتسلط الضوء على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع مما يبرز

أهمية القيادة الفاعلة في تعزيز السلوكيات الإبداعية، وتستهدف مديري المدارس كفاءة مبحوثة مشابهة للدراسة الحالية مما يسهل المقارنة والاستفادة من النتائج، وتستقصي المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في تنمية الإبداع مما يساعد على فهم التحديات الميدانية الواقعية، وتطرح توصيات عملية لتحسين البيئة الإبداعية المدرسية يمكن الاستفادة منها في السياق المحلي، وتوظف أدوات تحليلية كمية توفر بيانات رقمية قابلة للمقارنة مع نتائج الدراسات المماثلة في المجال التربوي والإداري.

دراسات أجنبية:

دراسة (Prabhar & Jerome, 2023): "أنماط القيادة لدى الإداريين والفاعلية المهنية للمعلمين: تنوير الابتكار والتعلم الإبداعي بين المؤسسات التعليمية". جامعة باراثيداسان في ولاية تاميل نادو الهندية.

هدفت الدراسة إلى تلخيص وتحليل أنماط القيادة الإدارية وفاعلية المعلمين في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء المهني للمعلمين وقدرتهم على الابتكار والإبداع في بيئة العمل التعليمية، واستخدمت منهج البحث المرجعي الوصفي القائم على تحليل الدراسات السابقة والأدبيات المنشورة في المجالات العلمية والمصادر الثانوية ذات الصلة، وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات التعليمية المختلفة التي تناولتها الدراسات المرجعية التي تم تحليلها، وتكونت العينة من مجموعة واسعة من الدراسات والبحوث التي أجراها علماء مختلفون حول أنماط القيادة الإدارية وفاعلية المعلمين وأدائهم في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الأدوات المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات المنشورة في المجالات العلمية والبحوث الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام التصميم البحثي الوصفي لتفسير البيانات والنتائج المستخلصة من الدراسات السابقة وتوضيح أهمية موضوع البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية المعلمين تتأثر بشكل كامل بنمط القيادة المتبع من قبل إداريي المؤسسات التعليمية، وأن القيادة التحويلية تعد الأسلوب القيادي الأكثر نجاحًا في تحسين فاعلية المعلمين وتعزيز الابتكار والإبداع في البيئة التعليمية، بينما أظهرت النتائج أن القيادة الاستبدادية والقيادة الحرة المتساهلة لهما تأثير سلبي واضح على أداء المعلمين وفعاليتهم المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة مساعدة الإداريين والمعلمين في تحديد أساليب

التدريس الفاعلة والأنماط القيادية المؤثرة وتطبيقها في بيئة العمل التعليمية لتحسين معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وسرعة اتخاذ القرار والمجالات الحيوية الأخرى.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة وفاعلية الأداء في المؤسسات التعليمية وهو المحور الأساسي للدراسة الراهنة، وتؤكد بوضوح على تفوق القيادة التحويلية كأسلوب قيادي في تحسين الأداء والفاعلية المهنية مما يدعم الفرضيات الأساسية للدراسة الحالية، وترتبط بين القيادة والابتكار والإبداع في البيئة التعليمية وهو ما يتقاطع مع موضوع الإبداع الإداري في الدراسة الحالية، وتقدم مراجعة شاملة للأدبيات العلمية حول أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء مما يثري الإطار النظري للدراسة الراهنة، وتوضح الآثار السلبية للأنماط القيادية التقليدية كالقيادة الاستبدادية مقابل الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية مما يبرز أهمية اختيار النمط القيادي المناسب، وتؤكد على أهمية تحليل القادة للقضايا بعمق وتقييم كفاءة العاملين واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين المعنويات والإنتاجية، وتستهدف المؤسسات التعليمية بشكل مباشر مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق المباشر في سياق المدارس الثانوية، وتقدم توجيهات عملية للإداريين حول كيفية تبني أساليب قيادية فاعلة لتحسين الأداء المؤسسي والإبداع في المدارس.

ثانياً: دراسات تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بـ "الأداء المؤسسي والتميز والفاعلية"

دراسات عربية:

دراسة (زاهر عبد القادر، 2024): "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة توافر معايير جودة التعليم والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودرجة تحقق معايير جودة التعليم ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، مع استكشاف التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات وانعكاساتها على الواقع التعليمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بأسلوب المقابلات النوعية لتحقيق فهم شامل ومتعمق للظاهرة من خلال الدمج بين البيانات الكمية والكيفية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الابتدائية العربية الواقعة ضمن الخط الأخضر، وتكونت العينة من أربعمئة وثلاثة وثلاثين معلماً ومعلمة تم الوصول إليهم عبر

أداة استبانة إلكترونية موزعة بطريقة منهجية لضمان التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة، واستخدمت الأدوات المتمثلة في استبانة مقننة تضمنت ثلاثة محاور رئيسية صممت لقياس القيادة التحولية والرضا الوظيفي ومعايير جودة التعليم مع التأكد من خصائصها السيكومترية، بالإضافة إلى مقابلات نوعية معمقة أجريت مع عينة مختارة لتعزيز الفهم النوعي للنتائج، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة بما يشمل المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط واختبارات الفروق، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحولية بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين هذه الممارسات وكل من جودة التعليم والرضا الوظيفي، مع الكشف عن حاجة واضحة لتطبيق مزيد من الإجراءات التحفيزية والتعاونية التي تعزز من فاعلية القيادة وتدعم المناخ التنظيمي الإيجابي، وأوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تعليمية محفزة وملهمة تشجع على الابتكار والتميز، وتعزيز الدور الإشرافي للمشرفين التربويين في مساندة المعلمين ودعمهم مهنيًا، وتوفير برامج تطوير مهني مستمرة للقيادات المدرسية لتمكينهم من تطبيق ممارسات القيادة التحولية بفاعلية أكبر.

تكمن أهمية الدراسة في أنها توفر نموذجًا معاصرًا ومتكاملاً لدراسة القيادة التحولية في البيئة المدرسية العربية وترتبط بين القيادة ومؤشرات الأداء المؤسسي الجوهرية مثل جودة التعليم والرضا الوظيفي، كما تقدم منهجية مزدوجة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية يمكن الاستفادة منها في تصميم الدراسة الحالية، مع تأكيدها على أهمية الجوانب التحفيزية والتعاونية في القيادة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإبداع الإداري والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

دراسة (ساري شقور وبين شيخ هواري، 2024): "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجًا."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية في جامعة الاستقلال الفلسطينية من منظور القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة فيها، إضافة إلى تحديد مستوى التميز المؤسسي المتحقق واستكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم ثلاثة

وستين موظفًا وموظفة، وتكونت العينة من خمسين قياديًا وقيادية استجابوا للاستبيان الموزع على كامل مجتمع الدراسة وكانت استباناتهم صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الأدوات استبانة مصممة لقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة، ولتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والاختبارات الإحصائية الملائمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في جامعة الاستقلال جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المشاركين، بينما جاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي المحقق في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال من خلال برامج تدريبية متخصصة، والاهتمام بتوفير المقومات والآليات اللازمة لتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي بمختلف أبعاده ومجالاته.

تكمن أهمية الدراسة لموضوع الدراسة الحالية "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية" في أنها تبحث القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بصورة مباشرة وهما من المفاهيم المحورية في الدراسة الراهنة حيث يعد التميز المؤسسي مؤشرًا على جودة الأداء، وتستهدف مؤسسة تعليمية عليا وهي جامعة الاستقلال مما يسمح بالإفادة من نتائجها في فهم ديناميكيات القيادة والأداء في المؤسسات التربوية بمختلف مستوياتها، وتعتمد على آراء القيادات الأكاديمية والإدارية مما يوفر رؤية عميقة ومتخصصة حول ممارسات القيادة التحويلية وانعكاساتها على التميز المؤسسي، وتستقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي مما يساعد في تفسير كيفية تأثير الممارسات القيادية على مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، وتطرح توصيات تطبيقية حول تعزيز القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي يمكن تكييفها مع السياق التعليمي المحلي، وتشير نتائجها إلى المستوى المرتفع لممارسة القيادة التحويلية مما يدعم أهمية هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الطموحة، وتؤكد على أهمية توفير المقومات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي كالخطط الاستراتيجية الواضحة والسياسات المحكمة والهياكل التنظيمية المرنة والموارد

الكافية، مما يوفر توجيهات عملية للدراسة الحالية حول العوامل المساندة لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة (وسام بنت مشعل الغمس، 2023): "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي" جامعة الملك سعود (المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع المبحوث وأهدافه، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع عضوات هيئة التدريس الحاصلات على درجة الدكتوراه والعاملات في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود، وتكونت العينة من مائة وتسع وأربعين عضوة هيئة تدريس تم اختيارهن بطريقة مناسبة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأدوات استبانة معدة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تحقيق التميز المؤسسي في الكليات المستهدفة، ولتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة وأساليب إحصائية وصفية واستدلالية أخرى، وتوصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية بكافة أبعادها بدرجة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وبين التميز المؤسسي بمجالاته المتنوعة شاملة التميز القيادي والبشري والخدمي، وأوصت الدراسة بأهمية وضوح الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للجامعة وتوضيحها لجميع العاملين، والحرص على تقديم نماذج قيادية تطبيقية ذات قيمة مضافة في بيئة العمل، والاهتمام بإعداد وتأهيل قيادات إدارية جديدة قادرة على قيادة التغيير، وزيادة الاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية والمهنية، وتكثيف البرامج التدريبية والدورات المتخصصة التي تركز على مفهوم التميز المؤسسي وتبنيه كاستراتيجية عمل متكاملة.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث مفهوم القيادة التحويلية وارتباطه المباشر بالتميز المؤسسي الذي يعد مؤشراً للأداء الفاعل، وتستهدف قطاع التعليم العالي مما يتيح إجراء مقارنات مفيدة مع قطاع التعليم الثانوي رغم اختلاف المستويات، وتوظف المنهج الوصفي والاستبانة كأدوات بحثية معتمدة وملائمة للدراسات الإدارية والتربوية، وتؤكد الدور المحوري للقيادة

التحويلية في إحداث التميز مما يدعم الفرضيات الأساسية للدراسة الراهنة، وتطرح توصيات تطبيقية لتحسين الممارسات القيادية منها وضوح الرؤية وإعداد القيادات الواعدة، وتتفق مع الأدبيات السابقة في تأكيد الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء، وتشير إلى ضرورة تبني هذا النمط القيادي لمواجهة تحديات البيئة التعليمية المعاصرة وتلبية الطموحات والمتطلبات المتجددة للمؤسسات التعليمية.

دراسة (آية رائد عزت أبو غيث، 2022): "القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية وطبيعة علاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية كما يدركها المعلمون في لواء ناعور بالعاصمة الأردنية عمان، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية العاملين في لواء ناعور والبالغ عددهم ألف وأربعمائة واثنى عشر معلمًا ومعلمة، وتكونت العينة من ثلاثمائة واثنين من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم وفق أسلوب مناسب، واستخدمت الأدوات استبانة مصممة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية وزعت على المشاركين، وتحليل البيانات تم استخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية كانت بمستوى مرتفع، حيث احتل بُعد التأثير والجاذبية المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية، فيما جاء بُعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الريادة الاستراتيجية، كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائيًا بين متوسطات ممارسة القيادة التحويلية ومتوسطات الريادة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية المستوى المرتفع من ممارسة القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية وتعزيزهما في المدارس الحكومية.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث مفهوم القيادة التحويلية وارتباطه بالريادة الاستراتيجية مما يسهم في استيعاب العلاقات بين هذه المتغيرات والإبداع الإداري والأداء المؤسسي، وتستهدف المدارس الحكومية مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في السياق التربوي، وتعتمد على تصورات المعلمين مما يقدم منظورًا ميدانيًا حول الممارسات القيادية، وثبتت وجود علاقة

ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية مما يدعم افتراض ارتباط هذه المتغيرات بالإبداع والأداء المؤسسي في الدراسة الحالية.

دراسة (ديما محمد صالح المبيضين، 2022): "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع وإجراء المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بجانب إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتباط القيادة التحويلية في المجال التربوي بعدة جوانب، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون، ومساعدة فريق العمل المدرسي على التطور، وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات القيادية المختلفة لدى العاملين في المدارس من معلمين وإداريين، مع التركيز على القيادة التحويلية التي تسهم في توليد قيادات جديدة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية، وتحديد أبعادها المختلفة، وأهميتها في العملية التربوية، كما تؤكد الدراسة على أهمية القيادة التحويلية في توليد قادة جدد، وتمكين العاملين في المدارس، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية في استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي، بالإضافة لذلك، أشارت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يتميز بالعديد من السمات والمهارات، فهو واثق بنفسه وقادر على اتخاذ القرارات، ويتسم بالتفكير الإبداعي.

دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021): "دراسة الدور الوسيط لتقنية المعلومات في تعزيز دور القيادة التحويلية في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا".

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير توظيف تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسات التعليمية الليبية، إلى جانب الكشف عن الأثر المباشر للقيادة التحويلية على مستوى أداء هذه المنظمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي

لطبيعته الملائمة لأهداف البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمنظمات قطاع التعليم في ليبيا من قيادات وموظفين، وتكونت العينة من مائة واثنين وتسعين فردًا تم اختيارهم بطريقة مناسبة من العاملين في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الأدوات استبانة معدة لقياس أبعاد القيادة التحويلية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي وزعت على المشاركين، وتحليل البيانات تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي SPSS و AMOS لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية واختبار النماذج البنائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لبُعد التحفيز الملهم على أداء المنظمات التعليمية الليبية، بينما لم يثبت الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتنشيط الفكري والاعتبارات الفردية وبين أداء المنظمات التعليمية، إذ جاءت النتائج غير دالة إحصائيًا في هذا الصدد، وأوصت الدراسة بإثراء المعرفة حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وممارسة القيادة التحويلية ومستويات الأداء في منظمات القطاع التعليمي الليبي، ورفع مستوى الوعي بأهمية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية ودمج تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية والتعليمية.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتمحور حول القيادة التحويلية والأداء المؤسسي التعليمي وهما محوران رئيسان في الدراسة الحالية، وتستكشف تأثير تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط مما يوفر رؤى حول العوامل المؤثرة في العلاقة بين القيادة والأداء والإبداع، وتطبق في السياق الليبي مما يجعل نتائجها وثيقة الصلة بالبيئة التعليمية المحلية، وتتفق مع الدراسات السابقة في تأكيد محورية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وتضيف بُعدًا تكنولوجيًا يسهم في فهم شامل للديناميكيات المؤثرة على الإبداع والأداء المؤسسي.

دراسة (علوان وهاشم، 2019): "القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق".

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة والتأثير المتبادل بين أبعاد القيادة الأكاديمية المتعددة وجودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي العراقية، مع التركيز بشكل خاص على خمسة أبعاد قيادية رئيسية تشمل الإبداع وتمكين الموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية وتحدي العملية والتشجيع المعنوي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح فهمًا معمقًا للظواهر الإدارية والتعليمية المعقدة، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئات التدريسية

والقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم السياحي المختلفة في العراق، وتكونت العينة من أساتذة جامعيين وقياديين أكاديميين يعملون في كليات التعليم السياحي تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة، واستخدمت الأدوات المتنوعة التي شملت استبانة مقننة لجمع البيانات الكمية إلى جانب مقابلات شخصية معمقة مع العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والعاملين لتعزيز الفهم النوعي للظاهرة، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة شاملة من الأساليب الإحصائية تضمنت المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات التحديد والتحليل العاملي الاستكشافي لتحديد البنية العاملية للمتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق وتفعيل الأبعاد المختلفة للقيادة الأكاديمية يسهم بصورة جوهرية في الارتقاء بمستويات الأداء التدريسي والبحثي للأساتذة ويعزز ثقتهم بنتائج عملهم ويدعم تطورهم المهني المستمر، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق معايير الجودة الشاملة للأداء المؤسسي في الكليات المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية القيادات الجامعية وتمكينها من المهارات اللازمة لقيادة التغيير المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي المستدام.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم إطاراً تطبيقياً شاملاً لفحص تأثير الممارسات القيادية على جودة الأداء المؤسسي في البيئة التعليمية العربية وتوفر منهجية متكاملة تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية يمكن الاستفادة منها في دراسة السياق المدرسي مع تأكيدها على أهمية الأبعاد القيادية المتعددة التي تتقاطع مع عناصر القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

دراسة (أحمد عبد القادر المسوري، 2012)، "فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين": العراق.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية وتحديد مدى اختلاف التقييمات بين المديرين والمعلمين حول هذا الأداء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الدراسة، وتكونت العينة من خمسة وثلاثين مديراً ومئة وخمسة وسبعين معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة مناسبة، واستخدمت الأدوات المتمثلة في استبيان مصمم خصيصاً لقياس الأداء الوظيفي للمديرين بعد التحقق من صدقه وثباته، وتحليل البيانات تم استخدام اختبار (t-test) للكشف عن الفروق بين استجابات الفئتين بالإضافة إلى

حساب المتوسطات الحسابية لتحديد مستويات الأداء الفعلي، وتوصلت الدراسة إلى تباين واضح في مستويات أداء المديرين لمهامهم الإدارية حيث تراوحت بين الضعيف والمتوسط والمرتفع وفقًا لتقديرات أفراد العينة، كما أظهرت عدم وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المديرين والمعلمين مما يعكس توافقًا في النظرة تجاه واقع الأداء الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة للمديرين والعمل على رفع كفاءاتهم الإدارية لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم إطارًا مرجعيًا لفهم واقع الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية الليبية وتؤكد أهمية تقييم أداء القيادات المدرسية كمدخل أساسي لتطوير العملية التعليمية.

دراسات أجنبية:

دراسة (Ermita & Baysa, 2025): "ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس: دافعية المعلمين والأداء المدرسي". جامعة كابواو: الفلبين.

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات القيادة التحويلية لمديري المدارس وتأثيرها على دافعية المعلمين والأداء المدرسي من خلال تطبيق مؤشرات C5 الخمسة وهي الوضوح والتعاون وبناء الثقة والتدريب وإدارة التغيير، واستخدمت المنهج الكمي القائم على التحليل الإحصائي المنظم، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس والمعلمين العاملين في المؤسسات التعليمية المستهدفة، وتكونت العينة من مجموعة من مديري المدارس والمعلمين الذين شاركوا في المسح الميداني، واستخدمت الأدوات الاستبانة المهيكلية التي صُممت خصيصًا لقياس فعالية القيادة وفق إطار المؤشرات الخمسة، ولتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة التحويلية المبنية على إطار C5 تعزز بشكل كبير دافعية المعلمين مما ينعكس إيجابيًا على الرضا الوظيفي وجودة التدريس وتحسين الأداء الطلابي، كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين فعالية القيادة والنجاح المؤسسي، وأوصت الدراسة بتطوير السياسات التعليمية وتصميم برامج تدريبية قيادية متخصصة تركز على مبادئ C5 وتبني استراتيجيات مؤسسية تمكّن مديري المدارس من بناء بيئات أكاديمية عالية الأداء ومرنة.

وتكمن أهمية الدراسة لموضوع الدراسة الحالية "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية" في أنها توفر أدلة تجريبية واضحة حول الآليات المحددة التي تربط ممارسات القيادة التحويلية بتحسين الأداء المؤسسي من خلال إطار قياسي منظم، مما يساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين أنماط القيادة والفعالية المدرسية الشاملة.

دراسة (Wu & Sinjindawong, 2024): "أساليب القيادة التحويلية لتحسين كفاءة إدارة المدارس في المدارس الإعدادية في مقاطعة هينان، الصين".

هدفت الدراسة إلى استكشاف القيادة التحويلية وتطوير أساليب فعالة لتعزيز كفاءة الإدارة المدرسية في المدارس الإعدادية بمدينة دنغغونغ في مقاطعة هينان الصينية، واستخدمت المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية عبر ثلاث مراحل متتالية، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومسؤولي المدارس الإعدادية بالمنطقة المستهدفة، وتكونت العينة من 190 مديرًا ومسؤولًا مدرسيًا للمسح الكمي، و10 مديرين للمقابلات المعمقة، بالإضافة إلى مجموعة تركيز ضمت 9 خبراء في الإدارة التعليمية، واستخدمت الأدوات الاستبانة الكمية والمقابلات الشخصية المتعمقة ومجموعات التقييم البؤرية، وتحليل البيانات تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات الكمية والتحليل الموضوعي للبيانات النوعية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين أظهروا تميزًا في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، بينما احتاجوا لتطوير التحفيز الفكري والاهتمام الفردي، كما كشفت عن تطوير أساليب قيادية تحويلية محددة تشمل ورش العمل الأخلاقية وصنع القرارات الشفافة ومختبرات الابتكار والدعم الشخصي، وأوصت الدراسة بدمج العناصر التفاعلية والأدوات متعددة الوسائط وتعزيز الدعم الشخصي للموظفين عند تطبيق الأساليب القيادية المطورة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم نموذجًا تطبيقيًا متكاملًا لممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها المباشر على تحسين الكفاءة الإدارية المدرسية، مما يوفر إطارًا مرجعيًا لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في السياق التعليمي.

دراسة (Goode et al., 2023): "ما نعرفه عن القيادة المدرسية الناجحة من الحالات الأسترالية ونموذج الأنظمة المفتوحة للقيادة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية قيادة مديري المدارس الناجحين لمدارس تحقق نواتج طلابية ومدرسية تفوق التوقعات في الأنظمة التعليمية اللامركزية الأسترالية على مدى أكثر من عشرين عامًا، واستخدمت المنهج النوعي القائم على دراسات الحالة متعددة الأبعاد التي تتبع منهجيات المشروع الدولي لمديرية المدارس الناجحة (ISSPP)، وتمثل مجتمع الدراسة في المدارس الابتدائية والثانوية والخاصة الناجحة في ثلاثة أنظمة مدرسية أسترالية هي تسمانيا وفيكتوريا والإقليم الشمالي، وتكونت العينة من 24 حالة دراسية شملت خمس مدارس في تسمانيا و18 مدرسة في فيكتوريا ومدرسة واحدة في الإقليم الشمالي، واستخدمت الأدوات المقابلات المعمقة مع المديرين وكبار المعلمين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء مجالس المدارس، إلى جانب تحليل الوثائق والملاحظة المباشرة للأنشطة المدرسية في تسع حالات واستبانة للمعلمين في حالتين، ولتحليل البيانات تم استخدام التحليل الموضوعي عبر الحالات لاستخلاص الأنماط المشتركة في الممارسات القيادية الناجحة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية الناجحة تتضمن أنماطًا معقدة من الأنشطة القيادية تشمل تحديد توجهات المدرسة وبناء ثقافات إيجابية وتطوير هياكل تنظيمية داعمة وتعزيز القدرات الشخصية والمهنية والتنظيمية والمجتمعية وتطوير الشبكات والشراكات وإشراك أصحاب المصلحة، وأن هذه المجالات القيادية تتفاعل مع العوامل السياقية المدرسية والأسرية والمجتمعية لتطوير تعليم متميز ينتج نواتج طلابية متنوعة تشمل الجوانب الأكاديمية واللامنهجية والشخصية والاجتماعية، ونواتج مدرسية تشمل السمعة والبيئة التعليمية وتوزيع الموارد وتمكين المجتمع وجودة المعلمين، وأوصت الدراسة بتبني نماذج قيادية شاملة تعترف بتعقيد القيادة المدرسية وتوزيع المسؤوليات القيادية بين المدير والقيادات الأخرى، وتطوير برامج إعداد القادة التي تركز على بناء القدرات متعددة المستويات وتعزيز الشراكات المجتمعية، وتصميم سياسات تدعم استدامة القيادة الناجحة عبر سنوات عديدة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها توفر إطارًا تجريبيًا واسع النطاق يوضح المسارات المتعددة التي تربط ممارسات القيادة بالنواتج المؤسسية الشاملة، وتؤكد على الطبيعة المعقدة والتوزيعية

للقيادة الفعالة وتفاعلها مع السياقات المختلفة لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام، مما يثري الفهم النظري والعملي للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة (Metin Kaya, 2023): "فحص فعالية القيادة المدرسية: دراسة تحليل تلوي من الدرجة الثانية". جامعة بايبورت: تركيا.

هدفت الدراسة إلى فحص فعالية القيادة المدرسية من خلال استكشاف العلاقات بين القيادة المدرسية ومخرجات المدرسة، حيث صُنفت القيادة المدرسية إلى نماذج قيادية وممارسات قيادية، بينما صُنفت المخرجات المدرسية إلى مخرجات تنظيمية ومخرجات متعلقة بالمعلمين ومخرجات طلابية، واستخدمت المنهج التحليلي التلوي من الدرجة الثانية القائم على تجميع وتحليل نتائج دراسات التحليل التلوي السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة في الأبحاث التجريبية التي تناولت القيادة المدرسية ومخرجاتها المنشورة في قواعد البيانات العالمية والإقليمية، وتكونت العينة من 26 دراسة تحليل تلوي شملت 890 دراسة بحثية أولية تم الوصول إليها عبر قواعد بيانات Web of Science وScopus وERIC وAcademic Search Ultimate والفهرس الوطني TR Dizin، واستخدمت الأدوات أساليب الترميز المنهجية لاستخراج البيانات الكمية من الدراسات التلوية المختارة، وتحليل البيانات تم استخدام نموذج التأثيرات العشوائية لحساب حجم التأثير الإجمالي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة المدرسية والمخرجات المدرسية الإيجابية بحجم تأثير $ES = 0.46$ ، وعلاقة سلبية متوسطة مع المخرجات التنظيمية السلبية بحجم تأثير $ES = -0.31$ ، كما أظهرت النتائج اختلافات جوهرية في العلاقة بين القيادة المدرسية والمخرجات تبعاً لنوع القيادة ونوع المخرجات وجودة الدراسات المحللة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج إعداد القادة التربويين وفق النماذج القيادية الأكثر فعالية والاهتمام بتصميم سياسات تعليمية تستند إلى الأدلة التجريبية المستخلصة من التحليلات التلوية الشاملة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم دليلاً كمياً شاملاً ومتكاملاً من مستوى عالٍ من التحليل يؤكد التأثير الكبير للقيادة المدرسية على الأداء المؤسسي والمخرجات التنظيمية، مما يعزز الأساس النظري لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والفعالية المؤسسية في السياقات التعليمية المختلفة.

دراسة (Martin, A. 2021): "استقصاء العلاقات بين ممارسات القيادة المدرسية الفعالة والفعالية المدرسية كما يدركها المعلمون": غرينادا.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة المدرسية الفعالة لمديري المدارس والفعالية المدرسية كما يدركها المعلمون في المدارس الحكومية الابتدائية والثانوية في غرينادا بمنطقة الكاريبي التي تعاني من محدودية البحوث المتعلقة بفعالية المدارس، واستخدمت المنهج الكمي الارتباطي القائم على التصميم المسحي لاستطلاع تقييمات المعلمين، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الحكومية الابتدائية والثانوية في غرينادا، وتكونت العينة من 726 معلماً تم اختيارهم بطريقة قصدية من المدارس الابتدائية والثانوية العامة، واستخدمت الأدوات الاستبانة المسحية المصممة لقياس تصورات المعلمين حول ممارسات القيادة المدرسية الفعالة ومستوى الفعالية المدرسية، وتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد طبيعة العلاقات والقدرة التنبؤية للمتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية مباشرة ومتوسطة القوة بين ممارسات القيادة المدرسية الفعالة والفعالية المدرسية، كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات القيادة المركزة على التعليم تتنبأ بشكل أفضل بالفعالية المدرسية في المرحلة الابتدائية، بينما في المرحلة الثانوية تتعلق الممارسات الأفضل بالتركيز على التعليم والمساءلة معاً، وأوصت الدراسة بضرورة دمج نتائج هذه الدراسة في خطط التطوير المدرسي على مستوى المدارس الابتدائية والثانوية، وتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية والبرامج التدريبية والتطوير المهني التي تركز على الممارسات القيادية الفعالة وخاصة التركيز التعليمي والمساءلة، وإعادة النظر في السياسات التعليمية بما يتوافق مع الأدلة التجريبية حول تأثير القيادة المدرسية، وبناء قاعدة بحثية أوسع حول فعالية المدارس في سياق منطقة الكاريبي.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم دليلاً كمياً واضحاً على الارتباط المباشر بين الممارسات القيادية الفعالة والأداء المؤسسي المدرسي من منظور المعلمين كأصحاب مصلحة رئيسيين، وتوضح الاختلافات في الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً بين المرحلتين الابتدائية والثانوية، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقة بين أنماط القيادة والفعالية المؤسسية في السياقات التعليمية المختلفة وخاصة في المدارس الثانوية.

دراسة (Day et al., 2016): "تأثير القيادة على نواتج الطلاب: كيف يستخدم قادة المدارس الناجحون استراتيجيات القيادة التحويلية والتعليمية لإحداث الفرق". جامعة أكسفورد: إنجلترا.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية دمج القادة الناجحين للممارسات القيادية التحويلية والتعليمية التي غالباً ما يُنظر إليها كمتناقضات بطرق مختلفة عبر مراحل تطور مدارسهم لتشكل وتطبيق ثقافة التحسين تدريجيًا بهدف تحسين نواتج الطلاب، واستخدمت المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية عبر دراسة وطنية امتدت لثلاث سنوات، وتمثل مجتمع الدراسة في المدارس الابتدائية والثانوية الفعالة والمحسنة في إنجلترا التي حققت تقدمًا ملموسًا في نتائج الاختبارات والتقييمات الوطنية، وتكونت العينة من مسح وطني شمل مديري المدارس والموظفين الرئيسيين، بالإضافة إلى عينة فرعية من 20 مدرسة خضعت لدراسات حالة معمقة متعددة الأبعاد، واستخدمت الأدوات المسح الوطني لاستطلاع تصورات المديرين والموظفين حول استراتيجيات وإجراءات التحسين المدرسي، والمقابلات المعمقة والملاحظات وتحليل الوثائق في دراسات الحالة التفصيلية، وتحليل البيانات تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات الكمية من المسح الوطني والتحليل الموضوعي المتعمق للبيانات النوعية من دراسات الحالة للكشف عن الأنماط والعلاقات، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الناجحين يحققون ويحافظون على التحسين بمرور الوقت من خلال الجمع بين استراتيجيات القيادة التحويلية والتعليمية بطرق مباشرة وغير مباشرة، وأن قدرة المدارس على التحسين والحفاظ على الفعالية طويلة المدى لا تنتج أساسًا من أسلوب القيادة بل من فهم المديرين وتشخيصهم لاحتياجات المدرسة وتطبيقهم لقيم تعليمية واضحة ومشاركة تنظيميًا من خلال مجموعات متعددة ومتراكمة من الاستراتيجيات الحساسة للزمن والسياق التي يتم تطبيقها تدريجيًا ودمجها في عمل المدرسة وثقافتها وإنجازاتها، وأوصت الدراسة باعتماد تصاميم بحثية مختلطة المناهج للحصول على فهم أكثر دقة وتفصيلًا لأدوار وسلوكيات القيادة المدرسية الناجحة، وتطوير برامج إعداد القيادات وسياسات دعم القيادة المدرسية التي تأخذ بعين الاعتبار التمايز السياقي والمرونة في تطبيق الاستراتيجيات القيادية، والتركيز على بناء قدرة المديرين على التشخيص السياقي وتطبيق استراتيجيات متعددة الطبقات بدلاً من التركيز على أسلوب قيادي واحد جامد.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم دليلاً تجريبيًا قويًا على أن القيادة التحويلية لا تعمل بمعزل عن الممارسات القيادية الأخرى بل تحقق فعاليتها القصوى عندما تُدمج بشكل استراتيجي

مع الممارسات التعليمية الموجهة، وتوضح أن تأثير القيادة على الأداء المؤسسي يتحقق من خلال عمليات معقدة ومتعددة الطبقات حساسة للسياق وتتراكم بمرور الزمن، مما يثري الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية ويؤكد أهمية المرونة السياقية في الممارسة القيادية.

دراسة (Ang W. C. V., 2014): "القيادة في المدارس الثانوية في سنغافورة: دراسة حالات متعددة لتأثير مديري المدارس على عملية تحسين نواتج تعلم الطلاب".

هدفت الدراسة إلى استقصاء مساهمة وتأثير مديري المدارس الثانوية في سنغافورة على عملية تحسين نواتج تعلم الطلاب من خلال فحص الظاهرة على ثلاثة مستويات هي وجهات نظر المديرين حول تأثيرهم المدرك، والإجراءات الفعلية التي اتخذوها لتحسين نواتج التعلم، وإدراك أصحاب المصلحة لما قام به المديرون أو لم يقوموا به، واستخدمت المنهج التفسيري القائم على دراسة الحالات المتعددة والتحليل الاستقرائي التحليلي المعدل، وتمثل مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية السنغافورية وأصحاب المصلحة فيها من قيادات وأعضاء هيئة تدريسية وطلاب، وتكونت العينة من 66 مشاركاً شملوا مديرين ونواب مديرين ورؤساء أقسام ومعلمين وطلاب تم اختيارهم من حالات دراسية متنوعة، واستخدمت الأدوات المقابلات شبه المنظمة لجمع بيانات نوعية معمقة من جميع الفئات المشاركة، وتحليل البيانات تم استخدام التحليل الاستقرائي التحليلي المعدل لاستخلاص الأنماط والموضوعات المشتركة عبر الحالات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى تطوير نموذج "التأثير القيادي على تحسين نواتج الطلاب" (LIISO) الذي يكشف أن تأثير القيادة على نواتج التعلم ليس مباشراً بل يتوسطه السياق التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والميول الشخصية للقادة، وأن نجاح الممارسات القيادية يعتمد على خمسة أبعاد محورية هي الوضوح والاتساق والالتزام والمرونة وقابلية التوسع، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية التي تراعي تعقيد الممارسات القيادية والعوامل السياقية المتعددة، وتعزيز وعي المديرين بكيفية توسط ممارساتهم للتأثير على نواتج الطلاب، والاهتمام بتنمية الأبعاد الخمسة الحاسمة في الممارسة القيادية الفعالة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم نموذجاً تفسيريّاً شاملاً يوضح الآليات المعقدة التي تربط الممارسات القيادية بالأداء المؤسسي من خلال متغيرات وسيطة متعددة، مما يساعد على

فهم أعمق للعلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي في السياق المدرسي الثانوي، ويوفر إطاراً منهجياً نوعياً لدراسة ديناميكيات القيادة التربوية وتأثيراتها المتشابكة.

ثالثاً: دراسات تناولت واقع ممارسة القيادة التحويلية وتطويرها في البيئة المدرسية والمعوقات التنظيمية

دراسات عربية:

دراسة (صباح محمد منذر صالح الخطايبه، 2022): "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان-الأردن".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية ودرجة تطبيقهم لأساليب إدارة الأزمات من منظور المعلمين، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين وتأثيرهما على فاعلية الإدارة المدرسية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتيح وصف الظواهر التربوية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل علمي منهجي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الخاصة في لواء وادي السير التابع للعاصمة الأردنية عمان، وتكونت العينة من ثلاثئة وأربعة وثلاثين معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل دقيق، واستخدمت الأدوات المتمثلة في استبانة مصممة خصيصاً لقياس متغيري الدراسة تم التحقق من صدقها وثباتها من خلال الإجراءات الإحصائية الملائمة قبل التطبيق الميداني، وتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الخاصة، مما يشير إلى أن المديرين الذين يتبنون الأساليب التحويلية في قيادتهم يكونون أكثر كفاءة في التعامل مع الأزمات المدرسية وإدارتها بفاعلية، وأوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تركز على تعزيز

مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية وتطوير قدراتهم على إدارة الأزمات بكفاءة، بما يسهم في خلق بيئة مدرسية محفزة ومناخ تعليمي إيجابي يدعم العملية التربوية ويحقق الأهداف المؤسسية. **تكمن** أهمية الدراسة في أنها تقدم نموذجًا تطبيقيًا لدراسة القيادة التحويلية في السياق المدرسي العربي وتوضح منهجية علمية لفحص العلاقات الارتباطية بين المتغيرات القيادية والمتغيرات الإدارية الأخرى، مع تأكيدها على أهمية تطوير الكفايات القيادية للمديرين كمدخل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي الشامل وبناء بيئات تعليمية فاعلة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

دراسة (السفياني؛ وآخرون، 2021): "واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة - الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (162) معلمًا ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي، كشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل (4.06)، وقد تفاوتت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية، حيث حل في الترتيب الأول بُعد التأثير الإلهامي، يليه بُعد التأثير الفكري، ثم بُعد التأثير المثالي، يليه بُعد الاعتبار الفردي، وفي الترتيب الأخير جاء بُعد التمكين، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، واستنادًا لنتائج الدراسة قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات لتنفيذ ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة وعموم مدارس الجمهورية اليمنية.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم نموذجًا لتقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتحديد الأبعاد التي تحتاج إلى تطوير، كما تقدم توصيات عملية لتنفيذ القيادة التحويلية في المدارس، وهو ما يمكن أن يستفيد منه الباحث في دراسته الحالية.

دراسة (منى علي سيد محمد، 2017): "تقديم تصور مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية". كلية التربية، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تكونت العينة من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل أبعاد القيادة التحويلية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

تكمن أهمية الدراسة في أنها توضح أهمية القيادة التحويلية في تطوير أداء المديرين، وتقدم تصورًا مقترحًا لتفعيل القيادة التحويلية في المدارس، وهو ما يمكن أن يساعد في تحسين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة (الجمال، 2017): "ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها" مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وفقًا لعدة متغيرات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوسًا و (51) رئيس قسم، وبلغ حجم العينة (60) مرؤوسًا لقياس ممارسة القيادة التحويلية بنسبة (22%) و (31) رئيس قسم لقياس معوقات تطبيق القيادة التحويلية بنسبة (62.7%)، استخدمت الدراسة استبانتين: الأولى لقياس ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين وتكونت من (4) مجالات و (41) فقرة، والثانية لقياس معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وتكونت من (3) مجالات و (28) فقرة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة

التحويلية كانت متوسطة، وأن أعلى مجالات ممارسة القيادة التحويلية كان مجال الاهتمام الفردي، تلاه الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي وأخيرًا استثارة التفكير، وأشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة، وأن أعلى الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية كانت الصعوبات التي تتعلق بالمرؤوسين، ثم الصعوبات التي تتعلق بالوزارة، وأخيرًا الصعوبات التي تتعلق بالتربية والتعليم، أوصت الدراسة بأن تعمل وزارة التربية والتعليم على التقليل من المركزية في العمل، والعمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وعدم تركيز الصلاحيات في يد رؤساء الأقسام، وتشجيع رؤساء الأقسام على تفويض الصلاحيات ومنحها للمرؤوسين، والعمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم تصورًا واضحًا لمفهوم القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في البيئة التعليمية الفلسطينية، وتحديدًا في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما أنها تلقي الضوء على أهمية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، وتحسين الظروف الوظيفية لهم، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز الإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية في مدينة الزاوية.

دراسة (عمار أكرم غايب موسى، وإسراء حسن علي، 2015): "القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة" (جامعة بابل).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والكشف عن الفروق في درجة هذه الممارسة وفقًا لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة الإدارية، بغية تشخيص الواقع الفعلي للممارسات القيادية التحويلية في المؤسسات التعليمية المتوسطة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل خصائصها ومكوناتها بطريقة علمية موضوعية، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ومديرات المدارس المتوسطة في المنطقة الجغرافية المستهدفة، وتكونت العينة من مئتين واثنين وعشرين مديرًا ومديرة تم اختيارهم بطريقة منهجية تضمن تمثيلهم لمجتمع الدراسة من حيث التوزيع الجغرافي والديموغرافي، واستخدمت الأدوات المتمثلة في مقياس للقيادة التحويلية طوره الباحثان خصيصًا لهذا الغرض واشتمل على ثلاث وتسعين فقرة موزعة على أبعاد القيادة

التحويلية المختلفة، وقد تم التحقق من صدق المقياس وثباته من خلال الإجراءات الإحصائية الملائمة لضمان جودة القياس ودقته، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف البيانات، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق بين المجموعات وفق المتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة جاء دون المستوى المتوسط المقبول، مما يشير إلى ضعف في تطبيق المبادئ والممارسات التحويلية في الإدارة المدرسية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي أو سنوات الخبرة الإدارية، وأوصت الدراسة بأهمية تطوير الأساليب الإدارية السائدة في المدارس وتبني منهجيات قيادية حديثة ومبتكرة في إدارة العملية التعليمية، مع التركيز على بناء منظومة قيمية جديدة في المؤسسات التعليمية تعزز ثقافة التحول والتغيير الإيجابي وتحسين آليات نقل المعرفة والمناهج الدراسية للطلاب بطرق تربوية معاصرة.

تكمن أهمية الدراسة في أنها توفر أداة قياس شاملة ومقننة للقيادة التحويلية يمكن تكييفها واستخدامها في السياق الليبي بعد التحقق من خصائصها السيكمترية، ونقدم إطاراً منهجياً واضحاً لتقييم مستويات الممارسات القيادية التحويلية، كما تلفت الانتباه إلى أهمية تطوير القدرات القيادية للمديرين كمتطلب أساسي لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الإبداع الإداري في المدارس.

دراسة (خالد بن سليمان صالح الصالحي، 2013): "القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين": المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التعليمية، مع تحليل تأثير هذه الأنماط القيادية على الدافعية والأداء الوظيفي للكوادر التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتيح وصف الظواهر الإدارية والتربوية وفحص العلاقات بين المتغيرات بطريقة منهجية علمية، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية التابعة للمملكة العربية

السعودية، وتكونت العينة من عدد مناسب من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف المراحل الدراسية والمناطق الجغرافية، واستخدمت الأدوات المتمثلة في استبانتين مقننتين الأولى لقياس أنماط القيادة التحويلية والتعاملية والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد تم التحقق من الخصائص السيكومترية للادأتين من حيث الصدق والثبات، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط واختبارات الفروق الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث أظهرت النتائج أن المديرين الذين يتبنون السلوكيات التحويلية مثل التحفيز الإلهامي والاهتمام الفردي والتشجيع على الإبداع يسهمون بشكل فعال في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتعزيز التزامهم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تتضمن توقعات أداء عالية وأساليب إدارية متطورة تستجيب للمتغيرات في البيئة المدرسية وتحفز العاملين على تحقيق مستويات متميزة من الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في ممارسة القيادة التحويلية، وتوفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار، وتبني استراتيجيات إدارية حديثة تراعي احتياجات المعلمين وتدعم نموهم المهني المستمر.

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً شاملاً لفهم تأثير القيادة التحويلية على المناخ التنظيمي والأداء المدرسي من خلال تأثيرها على الروح المعنوية للمعلمين، وتوضح الآليات التي يستخدمها القادة التحويليون في تحفيز العاملين وتحقيق التميز المؤسسي، مما يوفر رؤى قيمة حول الممارسات القيادية الفاعلة التي يمكن أن تعزز الإبداع الإداري والأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

دراسة (عبد العزيز العمراني، 2004): "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية". الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير أداة قياس علمية مقننة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، تتناسب مع البيئة التربوية والمؤسسية العربية للكشف عن مستوى ممارسة

سلوكات القيادة التحويلية. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التطويري. وشملت عينة الدراسة النهائية (640) معلماً ومعلمة وموظفاً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من مختلف المديريات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى عينة استطلاعية قوامها (80) فرداً لأغراض التحقق من الصدق والثبات. وقام الباحث بتعريب وتطوير مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) لتتكون الأداة في صورتها النهائية من أربعة أبعاد رئيسية هي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صالحة من خلال الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة التناسق الداخلي، نصف مقسمة مصححة بواسطة معادلة سبيرمان-براون، لأن معامل ثبات الأداة ككل كان (0.98) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (0.67-0.93). وتوصلت الدراسة إلى بناء أداة قياس تتمتع بخصائص سيكومترية عالية وثابتة ومستقرة إحصائياً وصالحة للتطبيق المباشر في الميدان التربوي، وأوصت الدراسة بتبني هذه الأداة المقننة في البحوث الإدارية لتقييم كفاءة الأنماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية. وتكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم أداة صالحة وموثوقة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، وهو ما يمكن أن يستفيد منه الباحث في دراسته الحالية من خلال استخدام هذه الأداة أو تكيفها لتناسب مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في فهم أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة

1- من حيث الأهداف:

بإمعان النظر في الأدبيات السابقة المعروضة، نلاحظ تبايناً وتكاملاً في الغايات البحثية التي انطلقت منها، حيث سعت في مجملها إلى تأصيل العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجات العمل الإداري والتربوي، وهو ما يُشكل أرضية صلبة للدراسة الحالية؛ فقد ركزت طائفة من الدراسات العربية على ربط القيادة التحويلية بمتغير "الإبداع الإداري"، استهدافاً للكشف عن دور القائد في تحفيز البيئة الابتكارية، كما هو جلي في دراسة (الهديرس، 2019) التي تقاطعت بشكل مباشر مع أهداف الدراسة الحالية بتركيزها على مديري المدارس الثانوية، ودراسة

(الجهران، 2023) و (مغربي، 2020) اللتين سعتا لتحديد مستوى الممارسة وعلاقتها بالإبداع في سياقات تعليمية مختلفة.

وفي مسار مواز، استهدفت مجموعة أخرى من الدراسات فحص أثر القيادة التحويلية على "الأداء والتميز المؤسسي"، حيث سعت دراسة (شقور وهواري، 2024) و (الغمص، 2023) إلى تحديد دور الأبعاد القيادية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي، بينما قدمت دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) بعدًا استراتيجيًا مهمًا من خلال استهدافها رفع أداء المنظمات التعليمية في السياق الليبي تحديدًا، مع إدخال وسيط تقني.

أما على صعيد الدراسات الأجنبية، فقد اتسمت أهدافها بالتركيز على "الفاعلية والكفاءة المدرسية" كنتاج للقيادة، حيث هدفت دراسة (Ermita & Baysa، 2025) إلى فحص أثر الممارسات القيادية على الأداء المدرسي ودافعية المعلمين، وسعت دراسة (Wu & Sinjindawong، 2024) إلى استكشاف أساليب القيادة لتحسين كفاءة الإدارة المدرسية، مما يُظهر توافقًا عالميًا ومحليًا حول محورية القيادة التحويلية في تطوير المنظومة التعليمية، وهو ما يبرر سعي الدراسة الحالية للجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة (القيادة، الإبداع، الأداء) في إطار موحد داخل بيئة المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

2- من حيث منهجيات وأدوات الدراسات:

باستقراء المسارات المنهجية والأدوات البحثية التي ارتكزت عليها الأدبيات السابقة، نلمس توجهًا عامًا نحو تبني المنهج الوصفي بشقيه (الارتباطي والتحليلي) كخيار استراتيجي ملائم لطبيعة المتغيرات السلوكية والإدارية؛ فغالبية الدراسات العربية، مثل دراسة (الهديرس، 2019) ودراسة (الجهران، 2023)، اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي لفعاليته في رصد واقع الظاهرة وقياس درجة القوة والارتباط بين "القيادة التحويلية" و"الإبداع الإداري"، بينما جنحت دراسات أخرى كالتّي أجراها (شقور وهواري، 2024) و (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) في السياق الليبي إلى المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع الأداء المؤسسي وتفسيره بعمق.

وفيما يخص الأدوات، شاع استخدام "الاستبانة" كأداة رئيسية في معظم الدراسات المحلية والأجنبية لجمع البيانات من العينات الكبيرة (مديرين ومعلمين)، كما ظهر جليًا في دراسة (العمراني، 2004) التي تخصصت أصلًا في تطوير أداة قياس مقننة لسلوكيات القيادة، ومع

ذلك، تميزت بعض الدراسات الأجنبية والدراسات المقارنة بالانفتاح على "المنهج المختلط" الذي يمزج بين الكمي والنوعي؛ حيث دعمت دراسة (Wu & Sinjindawong، 2024) استبانتها الكمية بإجراء "مقابلات معمقة" مع عينة بؤرية من المديرين والخبراء لفهم أعمق لآليات تحسين الكفاءة المدرسية، وهو منحى مشابه لما انتهجته دراسة (الحسيني والبلتاجي، 2016) التي زاوجت بين الاستبيان والمقابلة للمقارنة بين القطاعين العام والخاص، بينما اكتفت دراسة (Martin، 2021) بالتصميم المسحي الكمي القائم على الاستبانة، وهذا الإجماع المنهجي يعطي مؤشراً قوياً للدراسة الحالية حول سلامة استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة، مع إمكانية تدعيمها بأدوات نوعية لتعزيز دقة النتائج في البيئة الليبية.

3- من حيث العينات المدروسة وإعدادها:

فيما يتعلق بالعينات المستهدفة وإعدادها، اتسمت الدراسات السابقة بتنوع منهجي عكس تعدد البيئات والأهداف البحثية، مما يوفر رؤى متعددة للدراسة الحالية؛ فقد ركزت غالبية الدراسات العربية على البيئة التعليمية، وإن اختلفت المراحل التعليمية المستهدفة، على سبيل المثال، استهدفت دراسة (الهديرس، 2019) مديري المدارس الثانوية ومعلميها، متخذةً من رؤاهم مصدرًا للبيانات، مما يتوافق تمامًا مع مجتمع الدراسة الحالي، وبالمثل، تناولت دراسة (شقور وهواري، 2024) القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية (عينة 50 قياديًا)، فيما وسعت دراسة (عبد القادر، 2024) نطاقها لتشمل المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية (عينة 433)، وقدمت دراسة (الجهران، 2023) منظورًا مشابهًا من خلال المعلمين في المدارس الحكومية (عينة 403).

في سياق التعليم العالي، تناولت دراسة (مغربي، 2020) الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة بكافة مفرداتها، بينما شملت دراسة (الصومالي ومتولي، 2018) 333 موظفًا إداريًا في جامعة الملك عبد العزيز، أما على الصعيد الأجنبي، فتباينت العينات؛ فقد استهدفت دراسة (Ermita & Baysa، 2025) مديري المدارس والمعلمين في المؤسسات التعليمية، بينما تناولت دراسة (Wu & Sinjindawong، 2024) مديري المدارس الإعدادية (عينة 190 مديرًا) في الصين، هذا التباين في العينات، من مديري المدارس الابتدائية والثانوية إلى الإداريين في الجامعات، ومن المعلمين إلى القيادات العليا، يثري فهم نطاق تطبيق القيادة

التحويلية وأثرها، ويمكن الدراسة الحالية من استلهاهم أفضل الممارسات في اختيار وتحديد حجم العينة المناسب لمديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية.

4- من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة

بتفحص المعالجات الإحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة، نجد أنها اتسمت بالتدرج من الإحصاء الوصفي التشخيصي إلى الإحصاء الاستدلالي المتقدم، مما يوفر للباحث خارطة طريق واضحة لاختيار أدوات تحليل البيانات؛ فقد اعتمدت السواد الأعظم من الدراسات العربية والأجنبية، كدراسة (الهديرس، 2019) ودراسة (السفياني؛ وآخرون، 2021)، على حزمة الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشخيص واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الإبداع، وهو الأساس الذي لا غنى عنه في الدراسات المسحية، وبالاتقال إلى فحص العلاقات، شكل "معامل ارتباط بيرسون" القاسم المشترك في معظم الدراسات مثل دراسة (الصالح، 2013) ودراسة (مغربي، 2020) للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

ولم تقف الدراسات عند حدود الارتباط، بل تجاوزتها إلى التنبؤ وقياس الأثر باستخدام "تحليل الانحدار" (الخطي والمتعدد)، كما ظهر جلياً في دراسة (الصومالي ومتولي، 2018) ودراسة (Martin، 2021) لتحديد نسبة تأثير القيادة في المتغيرات التابعة (التمكين أو الفاعلية)، ولعل أبرز ما يميز الدراسات الحديثة، وتحديدًا دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) التي أجريت في البيئة الليبية، هو توظيفها لتقنيات الجيل الثاني من التحليل الإحصائي عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برمجية (AMOS) لدراسة المتغيرات الوسيطة، وهو نهج متقدم يعطي دقة أعلى في تفسير النماذج المعقدة، في حين تميزت دراسة (Kaya، 2023) باستخدام أسلوب "التحليل البعدي" (Meta-Analysis) وحساب أحجام الأثر (Effect Sizes) لتجميع نتائج دراسات متعددة، كما حرصت دراسات بناء المقاييس كدراسة (العمراني، 2004) على استخدام التحليل العاملي ومعامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من الخصائص السيكمومترية، مما يوجه الدراسة الحالية نحو ضرورة المزج بين هذه الأساليب لضمان متانة النتائج وموثوقيتها.

5- من حيث النتائج ودلالاتها:

خلصت الدراسات السابقة إلى حالة من شبه الإجماع البحثي حول الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تعزيز مخرجات المؤسسات التعليمية، حيث أثبتت السواد الأعظم من الدراسات، كدراسة (الهديرس، 2019) ودراسة (الصومالي ومتولي، 2018)، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة مديري المدارس والقيادات الجامعية لأبعاد القيادة التحويلية وبين تحفيز "الإبداع الإداري"، مما يعطي دلالة واضحة على أن تبني هذا النمط لا يحسن بيئة العمل فحسب، بل يولد مناخًا خصبًا للابتكار.

وعلى صعيد "الأداء والتميز المؤسسي"، قدمت النتائج أدلة ملموسة على أن القيادة التحويلية تعد مؤشرًا تنبؤيًا لنجاح المؤسسة، حيث أظهرت دراسة (شقور وهواري، 2024) وجود علاقة دالة بين أبعاد القيادة وتحقيق مستويات عالية من التميز، وهو ما عززته نتائج التحليل البعدي في دراسة (Kaya، 2023) التي رصدت حجم أثر إيجابي للقيادة المدرسية على المخرجات التنظيمية، وفي السياق المحلي الليبي، أشارت نتائج دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) إلى تأثير بُعد "التحفيز الملهم" تحديدًا في رفع أداء المنظمات التعليمية، رغم تباين النتائج حول الدور الوسيط للتقنية.

وتحمل هذه النتائج دلالات تطبيقية عميقة؛ إذ اتفقت التوصيات، مثل تلك الواردة في دراسة (المبيضين، 2022) ودراسة (Ermita & Baysa، 2025)، على أن تحسين الأداء المدرسي ودافعية المعلمين مرهون بمدى قدرة المديرين على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (كالتأثير المثالي والاعتبار الفردي)، مما يستدعي إعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس الثانوية وبرامج تدريبهم، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتأكيدِه وبلورته في نموذج عملي يناسب مدينة الزاوية.

6- من حيث التقاطعات بين الدراسات:

تشكل الدراسات السابقة نسيجًا بحثيًا متماسكًا يتقاطع مع الدراسة الحالية في عدة مفصل جوهرية، مما يمنح "مشكلة الدراسة" و"فرضياتها" شرعية علمية قوية؛ إذ تتقاطع غالبية هذه الدراسات في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) باعتباره المدخل الأنجع لتطوير المؤسسات التربوية، وهو ما ظهر جليًا في إجماع دراسات عربية مثل (الهديرس، 2019) وأجنبية مثل

(Ermita & Baysa، 2025) على أن الأنماط التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة تحديات العصر.

وعلى مستوى المتغيرات التابعة، نجد تقاطعًا واضحًا بين الدراسة الحالية ودراسات ركزت بشكل تخصصي على "الإبداع الإداري" كدراسة (الجهران، 2023) و(مغربي، 2020)، في حين تتقاطع مع حزمة أخرى من الدراسات التي ربطت القيادة بـ "الأداء والتميز المؤسسي" مثل دراسة (شقور وهواري، 2024) ودراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021)؛ وهذا التقاطع المزدوج يعزز من قيمة الدراسة الحالية التي تسعى للجمع بين (الإبداع والأداء) في نموذج واحد، بدلاً من تناولهما بشكل منفصل كما فعلت معظم السوابق.

أما التقاطع الميداني والسياقي، فيبرز بوضوح في تركيز معظم الدراسات على "القطاع التعليمي"، حيث تشترك دراسة (الهديرس، 2019) ودراسة (غائب وعلي، 2022) مع الدراسة الحالية في استهداف "المرحلة الثانوية/المتوسطة" تحديداً، مما يجعل نتائجها أرضية خصبة للمقارنة، كما تمثل دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) نقطة تقاطع جغرافية هامة لكونها أجريت في "البيئة الليبية"، مما يمنح مؤشرات أولية حول واقع الثقافة التنظيمية المحلية. وأخيراً، هناك تقاطع منهجي عريض يتمثل في هيمنة "المنهج الوصفي" واداة "الاستبانة" على معظم الدراسات (مثل العمراني، والسفياني)، وهو ما يؤكد سلامة التوجه المنهجي للدراسة الحالية، ويشير إلى أن هذا التصميم البحثي هو الأكثر ملاءمة وقبولاً في المجتمع الأكاديمي لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية في المؤسسات التربوية.

7- من حيث الاختلافات بين الدراسات:

على الرغم من الاتفاق العام بين الدراسات السابقة حول أهمية القيادة التحويلية، إلا أن قراءة فاحصة لنتائجها تكشف عن تباينات جوهرية تستدعي الوقوف عندها؛ إذ برز الاختلاف في مستوى ممارسة القيادة والإبداع كأحد أبرز الفوارق، فبينما أظهرت دراسة (الهديرس، 2019) و(مغربي، 2020) مستويات "مرتفعة" من الممارسة والإبداع، خلصت دراسات أخرى مثل (الجهران، 2023) و(السفياني؛ وآخرون، 2021) إلى أن المستويات كانت "متوسطة"، ويُعزى هذا التباين بشكل رئيس إلى اختلاف "مصدر البيانات"؛ فالدراسات التي استطلعت آراء المديرين عن أنفسهم مالت للنتائج الإيجابية (تحيز الرغبة الاجتماعية)، بينما كانت تقييمات المعلمين

لمديريهم أكثر تحفظاً وواقعية، فضلاً عن اختلاف السياق الجغرافي والثقافي بين بيئة عمل وأخرى، مما يؤثر على النمط القيادي السائد.

كما تختلف الدراسات في طبيعة المتغيرات الوسيطة والسياقية التي تم دمجها؛ فدراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) في البيئة الليبية تفردت ببحث دور "تقنية المعلومات" (ولم يثبت تأثيرها الوسيط)، بينما ركزت دراسة (الخطابية، 2022) على "إدارة الأزمات"، ودراسة (بوسماحة والشايب، 2018) على "القيادة الخادمة" كنمط بديل، ويعود هذا الاختلاف إلى الخصوصية الظرفية لكل دراسة؛ فالسياق الليبي يعاني تحديات تقنية قد تحول دون تفعيل التكنولوجيا كوسيط فعال مقارنة بسياقات أخرى، بينما تفرض بيئات أخرى أولويات مختلفة كإدارة الأزمات.

وأخيراً، ظهر تباين في تأثير المتغيرات الديموغرافية؛ فبينما نفت دراسة (غائب وعلي، 2022) وجود فروق تعزى للجنس أو الخبرة، أثبتت دراسة (مغربي، 2020) وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ويرجع ذلك غالباً إلى التباين في الهياكل التنظيمية وسياسات التمكين المتبعة في المؤسسات المبحوثة (جامعية مقابل مدرسية)، وهو ما يمنح الدراسة الحالية مبرراً قوياً لفحص هذه المتغيرات مجدداً في سياق مدارس مدينة الزاوية لفض هذا الاشتباك البحثي.

8- من حيث أهمية الدراسات للدراسة الحالية:

تمثل الدراسات السابقة ركيزة أساسية ومرجعاً حيوياً لا غنى عنه للدراسة الحالية، حيث تكمن أهميتها القصوى في تشكيل "الإطار النظري" وبناء النموذج المفاهيمي؛ فالدراسات التي جمعت بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في البيئة المدرسية، كدراسة (الهديرس، 2019) و(الجهران، 2023)، توفر للباحث تأصيلاً نظرياً دقيقاً للمتغيرات، وتساعد في تحديد الأبعاد الأكثر ملاءمة لقياس "الإبداع" في سياق المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، مما يجنبه تبني مفاهيم عامة قد لا تنطبق على الواقع التعليمي.

ومن الناحية "المنهجية والأدواتية"، تُعد هذه الدراسات بمثابة خارطة طريق؛ إذ تقدم مقاييس واستبانات خضعت للتحكيم والتقنين مسبقاً، مثل دراسة (العمراني، 2004) التي طورت أداة لقياس سلوكيات القيادة، ودراسة (شنيني، 2020) التي حللت أبعاد الإبداع التنظيمي، مما يتيح للباحث تكييف هذه الأدوات لتلائم البيئة الليبية بدلاً من بنائها من الصفر، كما أن الاطلاع

على دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) التي أجريت في السياق الليبي يمنح الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال توفير بيانات مرجعية (Benchmark) تسمح بمقارنة نتائج مدارس "مدينة الزاوية" مع السياق الليبي العام، مما يساعد في تفسير النتائج بعمق وفهم الخصوصية الثقافية للمنطقة.

وأخيراً، تبرز أهمية هذه الدراسات في "تبرير الفجوة البحثية" وصياغة الفرضيات؛ فمعظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة ثنائية (قيادة وإبداع) أو (قيادة وأداء)، ونادراً ما جمعت الثلاثة في نموذج واحد داخل بيئة المدارس الثانوية الليبية، وبالتالي فإن نتائج الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقات إيجابية منفصلة، مثل دراسة (شقور وهواري، 2024) حول التميز المؤسسي، تُعطي الشرعية العلمية والمبرر المنطقي للباحث لافتراض وجود نموذج متكامل يربط القيادة التحويلية بكل من الإبداع والأداء معاً، مما يجعل الدراسة الحالية امتداداً تراكمياً يملأ فراغاً معرفياً مهماً في المكتبة العربية.

الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

رغم الثراء المعرفي للدراسات السابقة، يمكن رصد مجموعة من الفجوات البحثية (Research Gaps) الجوهرية التي تبرر الحاجة الماسة لإجراء الدراسة الحالية وتمنحها أصالة علمية، وتتمثل هذه الفجوات في الآتي:

الفجوة في التكامل المتغيري (The Model Gap):

يُلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة تناولت العلاقات بشكل ثنائي مجزأ؛ فإما ركزت على العلاقة بين "القيادة التحويلية والإبداع الإداري" فقط كدراسة (الهديرس، 2019) و(مغربي، 2020)، أو ركزت على "القيادة التحويلية والأداء/التميز المؤسسي" كدراسة (شقور وهواري، 2024) و(الغمص، 2023)، وتبرز الفجوة هنا في ندرة الدراسات – في حدود علم الباحث – التي دمجت المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي) في نموذج فرضي واحد يختبر الدور الوسيط المحتمل للإبداع في تحسين الأداء داخل البيئة المدرسية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسدّه.

الفجوة السياقية والمكانية (The Contextual Gap):

على الرغم من وجود دراسة (نصرالدين عبد الله؛ وآخرون، 2021) التي أجريت في البيئة الليبية، إلا أنها ركزت على "تقنية المعلومات" كوسيط ولم تتطرق للإبداع الإداري، كما استهدفت قطاع التعليم بشكل عام، تفتقر المكتبة العربية لدراسات متخصصة تناولت هذا الموضوع في سياق "المدارس الثانوية" بمدينة الزاوية تحديداً، وهي بيئة ذات خصوصية إدارية وثقافية تختلف عن بيئات دول الخليج أو الأردن وغيرها التي أجريت فيها معظم الدراسات (كالسفياي، والجهران)، مما يجعل تعميم نتائج تلك الدراسات على الواقع الليبي أمراً محفوفاً بالمخاطر ويحتاج لتقصٍ محلي مباشر.

الفجوة القطاعية (The Sector Gap):

اتجهت نسبة كبيرة من دراسات "الأداء والتميز المؤسسي" نحو قطاع التعليم العالي والجامعات (مثل دراسة الحسيني والبلتاجي، 2016؛ والصومالي، 2018)، بينما حظي قطاع التعليم الثانوي بنصيب أقل في ربطه بمفاهيم "الأداء المؤسسي" الشاملة، حيث اكتفت بعض الدراسات المدرسية بمتغيرات أقل شمولاً مثل "الرضا الوظيفي" أو "دافعية المعلمين" (كدراسة عبد القادر، 2024)، لذا، تأتي الدراسة الحالية لتجسر هذه الفجوة بنقل مفاهيم الأداء المؤسسي من أروقة الجامعات إلى ميدان المدارس الثانوية.

الفجوة في النتائج (Contradictory Findings):

كشفت المراجعة عن تباين في النتائج، خاصة فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية (بين متوسط ومرتفع) وتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس والخبرة) كما ظهر في التناقض بين نتائج دراسة (غائب وعلي، 2022) ودراسة (مغربي، 2020)، هذا "الغموض البحثي" يشكل فجوة تستدعي إعادة الاختبار والتحقق في بيئة جديدة (مدينة الزاوية- ليبيا) لفض الاشتباك المعرفي وتحديد العوامل المؤثرة بدقة.

حالة المعرفة الحالية

تشير مراجعة التراث البحثي المتراكم إلى وجود إجماع شبه تام داخل الأوساط الأكاديمية على محورية القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتطوير المؤسسات التعليمية؛ حيث أثبتت الشواهد الإمبريقية في البيئات العربية والأجنبية أن ممارسة أبعاد هذه القيادة لا تقتصر آثارها

على تسيير العمل الروتيني، بل تعد محركًا أساسيًا لتعزيز الإبداع الإداري وخلق بيئة تنظيمية حاضنة للابتكار، وفي سياق متصل، تجاوزت المعرفة الحالية مجرد الربط النظري لتؤكد إحصائيًا وجود تأثير ملموس وتنبؤي للقيادة التحويلية في الارتقاء بمستويات الأداء والتميز المؤسسي، سواء في قطاع التعليم العالي أو العام، وعلى الرغم من الثراء المنهجي الذي طغى عليه المنهج الوصفي والاستبانات كأدوات قياس رئيسة، إلا أن الحالة المعرفية الراهنة تكشف عن فجوة تكاملية واضحة؛ فالغالبية العظمى من الأبحاث تناولت العلاقات بشكل "ثنائي"، إما بربط القيادة بالإبداع، أو القيادة بالأداء، مع ندرة في النماذج التي تدمج هذه المتغيرات الثلاثة في نسق فرضي واحد يختبر الدور الوسيط المحتمل للإبداع، وتزداد هذه الفجوة اتساعًا عند النظر إلى السياق الليبي، الذي يفتقر إلى دراسات ميدانية دقيقة تستهدف المدارس الثانوية في مدن محددة كالزاوية، مما يجعل الحاجة ماسة لاختبار مدى صمود النظريات العالمية وتعميم نتائجها في ظل الخصوصية الثقافية والإدارية لهذه البيئة المحلية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

أولاً : منهج الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها

ثالثاً : أداة الدراسة

رابعاً : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

خامساً : إجراءات تطبيق الدراسة

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

يُشكل الفصل الرابع الركيزة التطبيقية للدراسة الحالية، حيث ينتقل بالبحث من الأطر النظرية والمفاهيمية إلى الممارسة الميدانية والإجراءات التنفيذية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم توصيف دقيق وشامل للمنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث لاستقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة العلمية.

واستنادًا إلى طبيعة أهداف الدراسة وفروضها، يستعرض هذا الفصل مبررات اختيار المنهج الوصفي الارتباطي كإطار منهجي عام، نظرًا لملاءمته في رصد الواقع وتحديد العلاقات التأثيرية والتنبؤية بين المتغيرات، كما يتناول الفصل بالتفصيل تحديد مجتمع الدراسة وآلية اختيار العينة التي اعتمدت أسلوب المسح الشامل (Census Method) لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية المستهدفة، مما يعزز من قدرة النتائج على التعميم.

علاوة على ذلك، يُفصل الباحث خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، مسلطًا الضوء على الإجراءات الصارمة التي اتُبعت للتحقق من الخصائص السيكمومترية للأداة، ويشمل ذلك اختبارات الصدق والثبات المتعددة، بدءًا من الصدق الظاهري والتمييزي، ووصولًا إلى التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتوكيدي (CFA) لضمان جودة البناء الهيكلي للمقاييس، ويُختتم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية والمعالجات التي ستُستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، مما يمهد الطريق لعرض النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة وفق أسس علمية رصينة.

أولاً: منهج الدراسة

تبني الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Method)، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى تجاوز مجرد وصف الظواهر المدروسة، نحو استكشاف العلاقات الارتباطية والتنبؤية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية استخدامًا في الدراسات التربوية والنفسية عندما يكون الهدف هو دراسة العلاقات القائمة بين متغيرين أو أكثر في سياقها

الطبيعي، دون إجراء تدخل تجريبي أو ضبط مُحكم للظروف، وقد وظّف الباحث هذا المنهج لتحقيق الأغراض البحثية الآتية:

1. الوصف الكمي والنوعي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، بناءً على استجابات أفراد الكادر الإداري المشاركون في الدراسة.
2. تحديد المستويات السائدة للإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى المدارس الثانوية، كما يُدركها أفراد الكادر الإداري المشاركون في الدراسة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وكلٍّ من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي كمتغيرات تابعة.
4. دراسة الفروق الإحصائية في متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام نماذج الانحدار الخطي ونماذج الوساطة الإحصائية (Mediation Analysis).

ثانياً- مجتمع الدراسة وعينتها :

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية الوسطى (نائب المدير، رئيس قسم الشؤون الإدارية، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، رئيس مكتب الأخصائي الاجتماعي) العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الزاوية، خلال العام الدراسي 2025-2026م، ويشمل هذا المجتمع (53) مدرسة ثانوية موزعة على ثلاث مراقبات تعليمية: مراقبة تعليم الزاوية المركز (30 مدرسة)، ومراقبة تعليم جنوب الزاوية (7 مدارس)، ومراقبة تعليم الزاوية الغرب (16 مدرسة). ويُعدُّ اختيار هذه الفئات الوظيفية تحديداً مبرراً علمياً للأسباب الآتية:

• الاحتكاك المباشر بالقيادة المدرسية: تمثل هذه الفئات خط الوصل المباشر بين مدير المدرسة والهيئة التعليمية والإدارية، مما يتيح لها رصد دقيق لممارسات القيادة التحويلية ومدى تطبيقها الفعلي. (Bass & Avolio, 1994)

• **المشاركة الفعلية في صنع القرار:** يشارك هؤلاء الأفراد بشكل مباشر في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي، واتخاذ القرارات التربوية والإدارية، وتنفيذ السياسات التعليمية، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم الإبداع الإداري والأداء المؤسسي.

(Leithwood & Jantzi, 2006)

• **التنوع الوظيفي والرؤية الشاملة:** تغطي هذه الفئات مختلف المجالات الإدارية (نائب المدير، رئيس قسم الشؤون الإدارية، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، رئيس مكتب الأخصائي الاجتماعي)، مما يضمن تقييماً شاملاً ومتوازناً لممارسات القيادة من زوايا متعددة. (Hallinger, 2011)

• **الموضوعية في التقييم:** استبعاد المديرين أنفسهم من عينة الدراسة يحد من التحيز الذاتي ويعزز مصداقية النتائج، حيث يُقيّم القادة من قبل مرؤوسيه المباشرين الذين يعيشون واقع الممارسات القيادية يومياً. (Podsakoff et al, 2003.)

2- عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل (Census Method)، حيث شملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (212) فرداً موزعين على (53) مدرسة ثانوية **ملحق (1)**، ويُعدّ هذا الأسلوب الأنسب منهجياً في حالة المجتمعات الصغيرة والمتجانسة (Ary et al., 2018)، وذلك للأسباب الآتية:

• ضمان التمثيل الكامل: يلغي المسح الشامل أي خطأ في المعاينة (Sampling Error)، ويضمن تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمناطق الجغرافية تمثيلاً دقيقاً وعادلاً.

(Cohen et al., 2017)

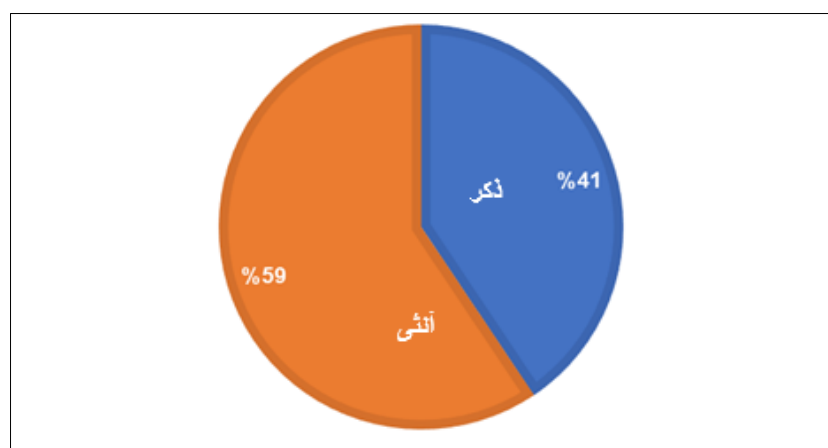
• تعزيز الدقة الإحصائية: يوفر المسح الشامل بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة دون الحاجة إلى التعميم الإحصائي، مما يزيد من موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق. (Creswell & Creswell, 2017)

• التوزيع الجغرافي المتوازن: تغطي العينة جميع المراقبات التعليمية الثلاث بنسب تمثيلها الفعلي في مجتمع الدراسة، مما يراعي التنوع الجغرافي والإداري ويحد من تأثير العوامل المحلية المحددة.

- الملاءمة الإحصائية: يتجاوز حجم العينة (212) الحد الأدنى الموصى به إحصائياً وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، مما يضمن قوة إحصائية عالية (Statistical Power) لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	86	40.6
أنثى	126	59.4
المجموع	212	100

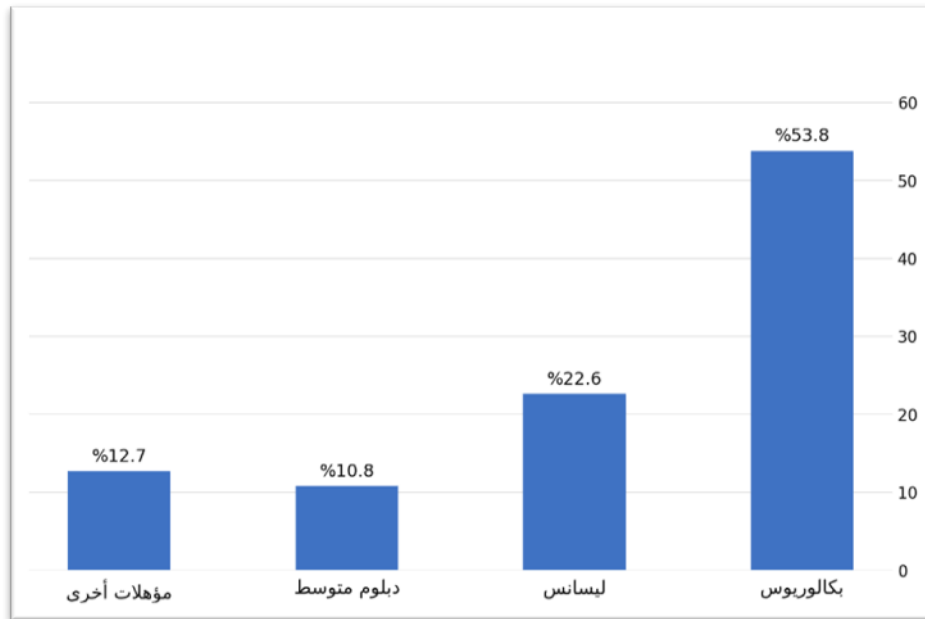


شكل (1): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتضح مما سبق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، حيث بلغت نسبتهن (59.4%) مقارنة بالذكور الذين شكلوا (40.6%)، قد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التوظيف في قطاع التعليم الثانوي بمدينة الزاوية الذي يشهد إقبالا متزايداً من العنصر النسائي، مما يشير إلى أن تصورات القيادة التحويلية والإبداع الإداري في هذه الدراسة ستكون متأثرة بشكل أكبر بوجهات النظر النسائية التي تمثل السواد الأعظم من الكادر الإداري والتربوي في المدارس المستهدفة.

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
53.8	114	بكالوريوس
22.6	48	ليسانس
10.8	23	دبلوم متوسط
12.7	27	مؤهلات أخرى
100	212	المجموع



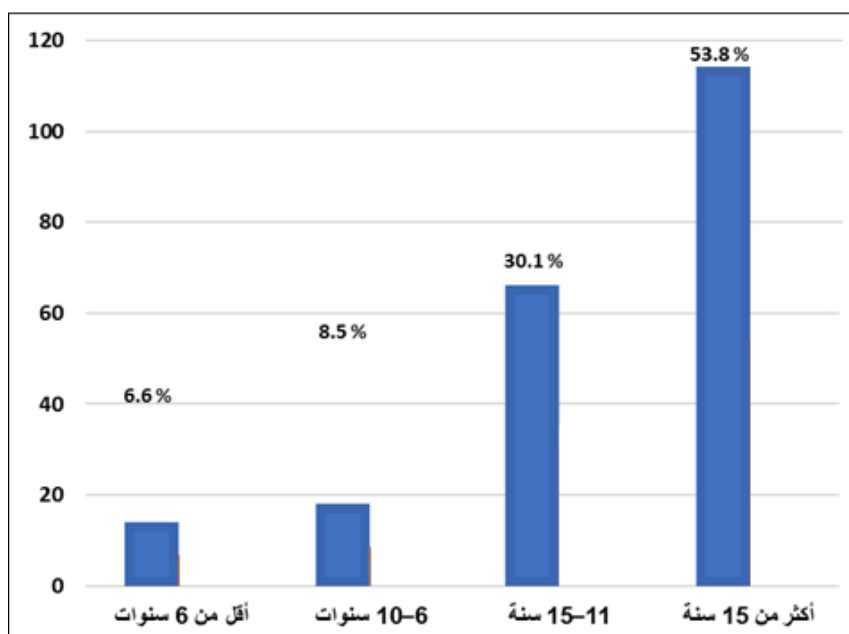
شكل (2): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى أكاديمي متنوع، حيث جاءت فئة حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (53.8%)، تلتها فئة الليسانس بنسبة (22.6%)، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (10.8%)، في حين بلغت نسبة فئة المؤهلات الأخرى (12.7%)، ويعكس هذا التوزيع تنوع الخلفيات العلمية للعاملين ضمن الهيئات الإدارية بالمدارس (نائب المدير، رئيس قسم الشؤون الإدارية، رئيس قسم الدراسة والامتحانات، رئيس مكتب الأخصائي الاجتماعي)، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً من حيث قدرتهم على فهم وتقييم الممارسات القيادية لمديري المدارس، كما يُفترض أن يسهم هذا التنوع الأكاديمي في تعزيز

موضوعية استجاباتهم حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية، بما يدعم دقة النتائج المتعلقة بالأداء القيادي للمديرين محل الدراسة.

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 6 سنوات	14	6.6
6-10 سنوات	18	8.5
11-15 سنة	66	30.1
أكثر من 15 سنة	114	53.8
المجموع	212	100



شكل (3): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يُظهر التوزيع أن الغالبية العظمى من المبحوثين يمتلكون خبرة إدارية وتربوية طويلة، حيث أن أكثر من نصف العينة (53.8%) لديهم خبرة تتجاوز 15 سنة، و(30.2%) تقع خبرتهم بين 11-15 سنة، يعكس هذا التمرکز في فئات الخبرة العليا امتلاك مدارس الزاوية الثانوية لقاعدة إدارية خبيرة، مما يعزز من مصداقية استجاباتهم حول واقع الأداء المؤسسي، حيث أن الخبرة الطويلة غالبًا ما ترتبط بالقدرة على الحكم الموضوعي على الأنماط القيادية المتبعة.

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نائب مدير	53	25.0
شؤون إدارية	53	25.0
دراسة وامتحانات	53	25.0
أخصائي اجتماعي	53	25.0
المجموع	212	100.0

يتضح من الجدول وجود توازن دقيق ومتقارب جدًا في توزيع العينة بين المسميات الوظيفية الأربعة، حيث تراوحت النسب جميعها ما بين (25.0)، هذا التوزيع المتجانس يضفي قوة على نتائج الدراسة؛ إذ يضمن تمثيل كافة الأطراف الفاعلة في الهيكل الإداري للمدرسة، مما يعني أن قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تم بناءً على رؤية شمولية لا يطغى فيها رأي فئة وظيفية (مثل الإداريين) على فئة أخرى (مثل الأخصائيين أو نواب المديرين).

ثالثاً- أداة الدراسة:

1- بناء الأداة وتطويرها:

قام الباحث بتصميم استبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات التربوية والنفسية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الاستفادة من المقاييس والأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية، وقد روعي في تصميم الأداة أن تكون ملائمة للسياق التعليمي الليبي، ومُعبرة عن واقع الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية.

ملحق (2)

2- وصف الأداة في صورتها النهائية - ملحق (3)

تتألف الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

القسم الأول (البيانات الديموغرافية):

تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للأفراد المشاركين في الدراسة، حيث تشمل هذه الأسئلة بيانات مثل الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة،

والمسمى الوظيفي، تهدف هذه المعلومات إلى توفير سياق أفضل لفهم خصائص العينة وتحليل النتائج بشكل أكثر دقة.

القسم الثاني: يتكون من ثلاثة محاور

رابعاً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني، قام الباحث بالتأكد من توافر شرطي الصدق والثبات، وذلك على النحو الآتي:

1- صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام عدة طرق:

أ- الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Face & Content Validity)

تمت مراجعة الاستبانة في صورتها الأولية من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط التربوي، الإدارة التعليمية، علم النفس التربوي، بلغ عددهم 13 محكماً ملحق (4)، كان الهدف من هذه المراجعة تقييم مدى ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المحددة، وضوح الصياغة اللغوية وسلامتها، وشمولية الفقرات وتمثيلها للمحتوى المراد قياسه، تم الأخذ بملاحظات المحكمين الذين اتفقت آراؤهم بنسبة 80% فأكثر، وأجريت التعديلات الضرورية على الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

ب- الصدق التمييزي Discriminant Validity

جدول (5): نتائج اختبار (T-Test) للمقارنة الطرفية (Comparison of Extreme Groups) بين

المجموعتين المتطرفتين (العليا والدنيا)

المحور	المجموعة	ن (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (DF)	قيمة T- (Value)	قيمة الدلالة (Sig)	الدلالة
القيادة التحويلية	الدنيا	29	27.07	2.70	60	14.40	0.000	دالة
	العليا	33	51.73	8.86				
الإبداع الإداري	الدنيا	31	32.71	4.07	60	15.85	0.000	دالة
	العليا	31	57.13	7.55				
الأداء المؤسسي	الدنيا	29	31.83	5.04	60	17.42	0.000	دالة
	العليا	33	59.36	7.08				

للتحقق من الصدق التمييزي لأداة الدراسة (Discriminant Validity)، تم استخدام طريقة المقارنة الطرفية (Comparison of Extreme Groups)، حيث تم ترتيب استجابات العينة تنازلياً وتحديد الفئة العليا (أعلى 27% من الدرجات) والفئة الدنيا (أقل 27% من الدرجات)، وتُظهر النتائج الواردة في الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين متوسطات درجات الفئتين العليا والدنيا في جميع محاور الدراسة (القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي)، وقد بلغت قيم (ت) (15.20، 15.85، 17.79) على التوالي، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد قدرة الأداة الفائقة على التمييز بين المستويات المختلفة للظاهرة المقاسة، ويدعم صدق البناء للأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ج- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (16) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية (مدينة صرمان)، حيث حُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإجراء التحليل، تم قياس ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط درجة كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، تشير نتائج هذا التحليل، الموضحة في جدول (6)، إلى فعالية الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة بمستوى عالٍ من الاتساق.

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.668**	<0.001
	الحفز الإلهامي	0.886**	<0.001
	الاستثارة الفكرية	0.821**	<0.001
	الاعتبارية الفردية	0.865**	<0.001
الإبداع الإداري	الأصالة	0.656**	<0.001
	الطلاقة	0.856**	<0.001
	المرونة	0.758**	<0.001
	الحساسية للمشكلات	0.811**	<0.001

المحور	البُعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	جودة التعليم	0.820**	<0.001
	تطوير الأداء	0.825**	<0.001
	المناخ المدرسي	0.761**	<0.001
	العلاقة مع المجتمع	0.844**	<0.001

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول أن جميع أبعاد الدراسة الفرعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً وموجباً بالدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحور القيادة التحويلية ما بين (0.668) و(0.886)، ولمحور الإبداع الإداري ما بين (0.656) و(0.856)، بينما سجلت أبعاد محور الأداء المؤسسي قيم ارتباط تراوحت بين (0.761) و(0.844)، وجميع هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى (0.000) وهو أقل من (0.01)، تدل هذه النتائج على تحقق صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) للأداة بدرجة عالية، مما يؤكد أن الأبعاد الفرعية تصب في نفس الإطار المفاهيمي للمحاور الرئيسية، ويعطي مؤشراً قوياً على تماسك بناء الاستبانة وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة بدقة في الميدان التربوي.

الجدول (7): نتائج اختبار كايير-ماير-أولكن (KMO) واختبار بارتليت للكروية

المحور	مقياس (KMO) لكفاية العينة	قيمة اختبار بارتليت (مربع كاي (Chi-Square, Approx	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	0.917	2136.620	190	0.000
الإبداع الإداري	0.841	1531.896	190	0.000
الأداء المؤسسي	0.894	1813.388	190	0.000

يبين الجدول أن قيم مقياس كايير-ماير-أولكن (KMO) لكفاية العينة جاءت جميعها مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، حيث تراوحت ما بين (0.841) لمحور الإبداع الإداري و(0.917) لمحور القيادة التحويلية، مما يشير إلى جودة حجم العينة وكفايتها لإجراء التحليل العاملي، كما أظهرت نتائج اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) لجميع المحاور، مما يؤكد وجود ارتباطات جوهرية بين فقرات الاستبانة، وأن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة أحادية

(Identity Matrix)، مما يبرر علميًا اللجوء إلى استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص العوامل.

د - الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي للأداة باستخدام:

1- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Components Analysis) مع التدوير المتعامد بطريقة الفارماكس (Varimax Rotation)، وذلك للكشف عن البنية العاملية للاستبانة والتأكد من تشبع الفقرات على العوامل (الأبعاد) المفترضة، ويوضح جدول (8) ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (8): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأداة الدراسة

المحور	المكون الإحصائي	الجزء الكامن (Eigenvalue)	نسبة التباين المفسر (%)	التباين التراكمي (%)
القيادة التحويلية	العامل الأول	8.434	42.171	42.171
	العامل الثاني	1.665	8.326	50.497
	العامل الثالث	1.299	6.497	56.994
الإبداع الإداري	العامل الأول	6.498	32.490	32.490
	العامل الثاني	1.602	8.012	40.502
	العامل الثالث	1.381	6.905	47.407
	العامل الرابع	1.274	6.372	59.215*
الأداء المؤسسي	العامل الأول	7.258	36.292	36.292
	العامل الثاني	1.788	8.938	45.229
	العامل الثالث	1.376	6.882	52.111
	العامل الرابع	1.104	5.521	62.904**

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) مع تدوير (Varimax) تمتع أداة الدراسة ببنية عاملية قوية وصدق بناء مرتفع، فقد أشارت اختبارات ملائمة العينة (KMO) إلى قيم ممتازة

تجاوزت (0.80) لجميع المحاور، وجاء اختبار كروية بارتليت (Bartlett's Test) دالاً إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يؤكد وجاهة إجراء التحليل العاملي.

وقد تمخض التحليل عن استخلاص عوامل ذات جذور كامنة (Eigenvalues) أكبر من الواحد الصحيح، استطاعت تفسير نسب مرتفعة من التباين الكلي للظاهرة المدروسة؛ حيث فسر محور القيادة التحويلية ما نسبته (56.99%) من التباين عبر ثلاثة مكونات رئيسية، وفسر محور الإبداع الإداري (59.21%)، بينما حقق محور الأداء المؤسسي أعلى قدرة تفسيرية بنسبة (62.90%)، تشير هذه النسب -التي تتجاوز جميعها الحد المقبول إحصائياً (50%) - إلى أن الفقرات المكونة للمقياس تتجمع بشكل عنقودي متسق لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة، مما يدعم الصدق البنائي للأداة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الميدانية للدراسة.

2- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

لتحليل العاملي التوكيدي، تم إجراء التحليل للتأكد من البنية العاملية التي أسفر عنها التحليل الاستكشافي والتحقق من مطابقة النموذج النظري المفترض للبيانات المشاهدة، اعتمدت الدراسة على مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة، والتي تشمل مربع كاي (χ^2) ونسبته إلى درجات الحرية (χ^2/df)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر-لويس (TLI)، والجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)، توضح نتائج التحليل، المعروضة في جدول (9)، مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج.

جدول (9): مؤشرات حُسن المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (CFA)

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المرجعية	الحكم على الملاءمة
χ^2/df	2.41	أقل من 3	ملاءمة جيدة
GFI	0.92	أكبر من 0.90	ملاءمة جيدة
CFI	0.95	أكبر من 0.90	ملاءمة ممتازة
TLI	0.94	أكبر من 0.90	ملاءمة جيدة
RMSEA	0.056	أقل من 0.08	ملاءمة جيدة

يوضح الجدول (9) مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج المقترح، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري ($\chi^2/df = 2.41$)، وهي أقل من الحد المرجعي المقبول (3)، مما يدل على وجود

درجة جيدة من التوافق بين النموذج والبيانات، كما جاءت قيم مؤشرات المطابقة والمقارنة (GFI = 0.92 ، CFI = 0.95 ، TLI = 0.94) متجاوزة الحد الأدنى المقبول (0.90)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من المطابقة بين النموذج النظري والبيانات التجريبية، وفيما يتعلق بمؤشر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA)، فقد سجل قيمة مقدارها (0.056)، وهي أقل من القيمة المرجعية (0.08)، مما يشير إلى انخفاض أخطاء التقريب ودقة تمثيل النموذج للبيانات، وبناءً على هذه المؤشرات مجتمعة، يمكن الحكم بأن النموذج يتمتع بملاءمة بنيوية جيدة، الأمر الذي يدعم صلاحية النموذج الهيكلي للدراسة ويؤكد إمكانية اعتماد أبعاد القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، والأداء المؤسسي كما صيغت وبُنيت نظرياً.

2- ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام الطرق الآتية:

أ- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

حُسب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، ولكل بُعد فرعي، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة، وتُعدُّ قيمة معامل ألفا مقبولة إحصائياً إذا كانت (0.70 فأكثر).

ب- التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)

تم حساب ثبات الأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث قُسمت فقرات كل محور إلى نصفين (الفقرات الفردية والفقرات الزوجية)، ثم حُسب معامل الارتباط بينهما، وضُح باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown Formula)، ويوضح جدول (10) نتائج معاملات الثبات بالطريقتين.

الجدول (10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سبيرمان-براون)
القيادة التحويلية	20	0.880	0.813
الإبداع الإداري	20	0.839	0.756
الأداء المؤسسي	20	0.877	0.825
الأداة ككل	60	0.942	--

تُظهر نتائج اختبار الثبات في الجدول أعلاه اتساقاً مرتفعاً في أداء المقياس عبر طريقتي القياس المختلفتين؛ حيث تراوحت قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية ما

بين (0.839) و(0.880)، وعززت نتائج طريقة التجزئة النصفية هذه النتائج، إذ سجلت قيم معامل سبيرمان-براون مستويات مرتفعة تراوحت بين (0.756) لمحور الإبداع الإداري و(0.825) لمحور الأداء المؤسسي، وبما أن جميع معاملات الثبات المحسوبة بالطريقتين تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، فإن ذلك يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وصلاحياتها التامة للتطبيق الميداني لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

جدول (11): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول: القيادة التحويلية

م	العبارة (الفقرة)	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة (Sig)
1	يمتلك المدير رؤية واضحة ومحددة للمدرسة	0.689	0.000
2	يُظهر المدير سلوكًا أخلاقيًا يُحتذى به	0.706	0.000
3	يحظى المدير باحترام وثقة العاملين	0.720	0.000
4	يغلب المدير المصلحة العامة للمدرسة على المصلحة الشخصية	0.686	0.000
5	يتخذ المدير القرارات بشكل فردي دون استشارة الموظفين (سلبية)	0.275	0.000
6	يحفز المدير الموظفين لتحقيق رؤية المدرسة	0.761	0.000
7	يشجع المدير الأداء العالي والمتميز	0.822	0.000
8	يثير المدير حماس العمل الجماعي	0.830	0.000
9	يعزز المدير التفاؤل والثقة بين العاملين	0.759	0.000
10	يساعد المدير الموظفين في إيجاد معنى لعملهم	0.821	0.000
11	يشجع المدير حل المشكلات بطرق إبداعية	0.686	0.000
12	يسمح المدير بإعادة التفكير في الأفكار الجديدة	0.735	0.000
13	يتناول المدير المشكلات من زوايا مختلفة	0.632	0.000
14	يساعد المدير في تنفيذ أفكار الموظفين	0.690	0.000
15	يرفض المدير الأفكار الجديدة التي لا تناسب الطرق التقليدية (سلبية)	0.341	0.000
16	يستمع المدير إلى احتياجات الموظفين	0.683	0.000
17	يدعم المدير تطوير مهارات الموظفين	0.797	0.000
18	يراعي المدير الفروق الفردية بين الموظفين	0.781	0.000
19	يوفر المدير فرصًا للنمو المهني	0.857	0.000
20	يعامل المدير الموظفين بشكل لائق ومناسب	0.725	0.000

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

يوضح الجدول قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور القيادة التحويلية وأبعاده الفرعية، وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى (0.000)، حيث تراوحت قيم الارتباطات القوية ما بين (0.632) و(0.857)، ورغم أن الفقرات السلبية (رقم 5 ورقم 15) سجلت معاملات ارتباط أقل انخفاضاً (0.275 و0.341 على التوالي) مقارنة بباقي الفقرات، إلا أنها ظلت دالة إحصائية وموجبة، مما يشير إلى أنها تسهم في قياس المفهوم العام للقيادة التحويلية ولكن بدرجة أقل قوة من الفقرات الإيجابية، وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج تمتع المحور بصدق البناء الداخلي (Validity of Internal Structure)، مما يبرر الاعتماد على هذه الفقرات في قياس ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

جدول (12): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني: الإبداع الإداري

م	العبارة (الفقرة)	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة (Sig)
21	يقترح المدير أفكارًا جديدة	0.689	0.000
22	يتجنب المدير تقليد الآخرين	0.611	0.000
23	يشجع المدير التفكير خارج الصندوق	0.626	0.000
24	يطور المدير أنظمة إدارية جديدة	0.687	0.000
25	يصر المدير على الأساليب التقليدية غير الفعالة (سلبية)	0.252	0.000
26	يولد المدير أفكارًا كثيرة بسرعة	0.787	0.000
27	يقدم المدير بدائل متعددة	0.735	0.000
28	يتخذ المدير قرارات سريعة وفعالة	0.663	0.000
29	يقنع المدير الآخرين بتبني الأفكار	0.749	0.000
30	يستخدم المدير خبرته لإيجاد حلول إبداعية	0.716	0.000
31	يتقبل المدير وجهات النظر المختلفة	0.635	0.000
32	يغير المدير موقفه عند الاقتناع	0.651	0.000
33	يتسم المدير بالمرونة في تطبيق اللوائح	0.750	0.000
34	يشجع المدير تجريب أساليب جديدة	0.723	0.000
35	يجد المدير صعوبة في التكيف مع التغيير (سلبية)	0.421	0.000
36	يتوقع المدير المشكلات مبكرًا	0.372	0.000
37	يحدد المدير الأسباب الجذرية للمشكلات بسرعة	0.705	0.000
38	يدرك المدير نقاط الضعف في العمل	0.561	0.000
39	يرى المدير المشكلات كفرص للتطوير	0.617	0.000
40	يحلل المدير المشكلات بشكل منهجي	0.632	0.000

جميع القيم الظاهرة دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

توضيح النتائج في الجدول أن جميع فقرات محور الإبداع الإداري (21-40) تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) مع الأبعاد التي تنتمي إليها، وقد سجلت الفقرات الإيجابية قيم ارتباط مرتفعة تراوحت أعلاها عند (0.787) للفقرة (26)، بينما تراوحت فقرات بُعد الحساسية للمشكلات (36-40) بين (0.372) و(0.705)، أما الفقرتان السلبيتان (25 و 35)، فرغم تسجيلهما قيم ارتباط أقل نسبياً (0.252 و 0.421) مقارنة بباقي الفقرات، إلا أنهما حافظتا على دلالتهم الإحصائية، مما يشير إلى قدرتهما على التمييز وإن كان بدرجة أقل، تؤكد هذه النتائج بمجملها توفر صدق الاتساق الداخلي للمحور وصلاحيته فقراته لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى العينة المستهدفة.

جدول (13): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث: الأداء المؤسسي

م	العبارة (الفقرة)	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة (Sig)
41	تحقق المدرسة تحصيلاً طلابياً مرتفعاً	0.602	0.000
42	تطبق المدرسة معايير الجودة	0.734	0.000
43	توفر المدرسة بيئة تدعم التعلم	0.771	0.000
44	تستخدم المدرسة أساليب تقويم متنوعة	0.700	0.000
45	تشجع المدرسة الأنشطة اللاصفية	0.722	0.000
46	تضع المدرسة خططاً استراتيجية واضحة	0.774	0.000
47	تستخدم الموارد بكفاءة	0.687	0.000
48	تستخدم المدرسة أساليب إدارية حديثة	0.798	0.000
49	تستخدم موارد المدرسة بشكل غير فعال (سلبية)	0.369	0.000
50	تنفذ المدرسة برامج تدريبية	0.716	0.000
51	تسود روح الفريق بين العاملين	0.670	0.000
52	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي	0.705	0.000
53	توفر المدرسة بيئة آمنة	0.708	0.000
54	تتسم العلاقات بالاحترام المتبادل	0.688	0.000
55	ضعف التعاون بين الموظفين (سلبية)	0.319	0.000
56	تقيم المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي	0.778	0.000
57	يشارك أولياء الأمور في أنشطة المدرسة	0.790	0.000
58	تنظم المدرسة أنشطة مجتمعية	0.876	0.000
59	تستفيد المدرسة من خبرات المجتمع	0.798	0.000
60	تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور	0.519	0.000

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

يستعرض الجدول قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الأداء المؤسسي والأبعاد التي تنتمي إليها، وتُظهر النتائج أن جميع الفقرات العشرين تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وقد تميزت الفقرات الإيجابية بقيم ارتباط مرتفعة تراوحت معظمها بين (0.602) و(0.876)، مما يعكس قدرة عالية لهذه الفقرات على تمثيل مفهوم الأداء المؤسسي، في المقابل، سجلت الفقرات السلبية (الفقرة 49 والفقرة 55) والفقرة (60) معاملات ارتباط أدنى نسبياً (0.369، 0.319، 0.519 على التوالي) مقارنة بباقي الفقرات، إلا أنها لا تزال في الحدود المقبولة إحصائياً وتساهم في التباين الكلي للمقياس، تؤكد هذه الارتباطات الجوهرية توفر صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء المؤسسي، مما يجعله أداة موثوقة لتقييم واقع الأداء في المدارس الثانوية قيد الدراسة.

خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة

سار الباحث في تطبيق الدراسة الميدانية وفق الخطوات الإجرائية الآتية:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: تم استصدار خطابات رسمية من الجهات المختصة لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من المدارس الثانوية، كما هو موضح في ملحق (5).
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها: تم حصر المجتمع الأصلي واختيار العينة بأسلوب المسح الشامل (Census Method).
3. إعداد الأداة والتحقق من خصائصها السيكمترية: تم بناء الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها كما سبق بيانه في الفصل الحالي.
4. التطبيق الميداني وجمع البيانات: تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بصورة ورقية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (212) استبانة، مع تقديم التوضيحات والتعليمات اللازمة لأفراد العينة وضمان السرية التامة للبيانات. وقد تم استرجاع كافة الاستبانات الموزعة بالكامل وبواقع (212) استبانة، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة 100% دون وجود أي فاقد في الأدوات.
5. ترميز البيانات والمعالجة الإحصائية: بعد مراجعة الاستبانات المستردة وتنظيمها، تم إدخال البيانات إلى الحاسوب وترميزها، ومن ثم إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الحزم الإحصائية والبرامج الآتية:
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27)، وبرنامج تحليل البنى
العزمية (Amos v.27).

سادساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية (Means): لتحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع الإداري، وواقع الأداء المؤسسي.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- الأوزان النسبية: لترتيب الأبعاد والفقرات حسب أهميتها النسبية.

2- اختبار الخصائص السيكومترية للأداة (Psychometric Properties):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) للأداة من خلال حساب ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية.
- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA): باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Components Analysis) والتدوير المتعامد بطريقة الفارماكس (Varimax Rotation)
- للتحقق من صدق البناء للأداة (Construct Validity).
- اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) واختبار كروية بارتليت (Bartlett's Test): للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA): باستخدام مؤشرات جودة المطابقة (مثل χ^2 ، GFI، CFI، RMSEA) للتحقق من مطابقة النموذج النظري مع البيانات الميدانية.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الأداة وموثوقيتها.
- معامل التجزئة النصفية (Split-Half Reliability): باستخدام معادلة "سبيرمان-براون" كطريقة إضافية للتحقق من الثبات.
- اختبار (T-test) للمقارنة الطرفية: للتحقق من الصدق التمييزي (Discriminant Validity) للأداة.

3- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) لاختبار الفرضيات:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار الفرضيات الارتباطية (العلاقة بين القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، والأداء المؤسسي).
- اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة التي تُعزى لمتغير "الجنس" (ذكر/أنثى).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة التي تُعزى للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe): للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في حال وجود دلالة إحصائية في تحليل التباين (استُخدم لتحديد الفروق في القيادة التحويلية حسب المؤهل العلمي).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر متغير مستقل واحد في متغير تابع (مثلاً: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): بطريقة (Enter) لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في التأثير على المتغيرات التابعة، والكشف عن وجود الازدواج الخطي (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF).
- تحليل الوساطة (Mediation Analysis): باستخدام طريقة "بارون وكيني" (Baron & Kenny) واختبار "بوتستراب" (Bootstrap) عبر (PROCESS Macro Model 4) للكشف عن الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

انطلاقاً من طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها؛ أرسى الباحث الإطار المنهجي والإجرائي لهذه الدراسة على أسس علمية، إذ وقع اختياره على المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Method) لكونه الأنسب لتحقيق مقاصد الدراسة الرامية إلى وصف الظواهر بدقة، والكشف عن العلاقات الارتباطية والتنبؤية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، إلى جانب استجلاء التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها.

وفيما يخص مجتمع الدراسة وعينتها، حرص الباحث على استهداف جميع القيادات الإدارية والتربوية العاملة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الزاوية للعام الدراسي 2025-2026م، وتشمل هذه القيادات: نائب المدير، ورئيس قسم الشؤون الإدارية، ورئيس قسم الدراسة والامتحانات، ورئيس مكتب الأخصائي الاجتماعي. ولمحدودية حجم المجتمع الأصلي، أثر الباحث اعتماد أسلوب المسح الشامل (Census Method) بديلاً عن أخذ عينة جزئية، وقد بلغت العينة النهائية (212) فرداً، مما كفّل تمثيلاً دقيقاً للواقع الميداني وأسهم في تقليص أخطاء المعاينة. وقد كشفت البيانات الديموغرافية عن تنوع ملحوظ في المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة، مع غلبة واضحة للعنصر النسائي في تركيبة المجتمع المدروس.

أما على صعيد أداة الدراسة، فقد صمّم الباحث استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية: القيادة التحويلية المستمدة من نموذج (Bass & Avolio)، والإبداع الإداري المستمد من نموذج (Amabile 1996) والأداء المؤسسي المبني على بطاقة الأداء المتوازن. ولم يكتفِ الباحث بالتصميم الأولي للأداة، بل أخضعها لمنظومة متكاملة من الإجراءات للتحقق من خصائصها السيكمترية؛ فتحقق من الصدق عبر مساراته الثلاثة: الصدق الظاهري، والصدق التمييزي، والاتساق الداخلي. ثم تجاوز ذلك إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وقد جاءت مؤشرات حسن المطابقة — (GFI, CFI, RMSEA) ك — مؤكدة جودة البناء الهيكلي للأداة ومثابته. فضلاً عن ذلك، وثّق الباحث ثبات الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية معاً، وسجّلت القيم في كليهما مستويات مرتفعة تطمئن إلى موثوقية الأداة واتساقها.

واختتم الباحث هذا الفصل بتحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمدها عبر حزمة (SPSS)، وقد تنوعت لتشمل: الإحصاء الوصفي، واختبارات الفروق (T-test, ANOVA)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، إضافةً إلى توظيف تحليل الوساطة (Mediation

Analysis) للنفاذ إلى العلاقات المعقدة الكامنة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يرسى أرضية منهجية متينة تضمن دقة النتائج وصلاحياتها للتعميم في حدود ما تسمح به مواصفات الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباطية
- نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية
- نتائج الفرضيات المتعلقة بتحليل الانحدار وحجم التأثير

خلاصة النتائج الرئيسة للدراسة

الإسهامات العلمية التي قدمتها الدراسة

التوصيات والمقترحات

المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية والإنجليزية

تمهيد:

يُمثل هذا الفصل الثمرة النهائية للجهود الميدانية والإجرائية التي قامت عليها الدراسة، حيث يُخصص لعرض وتحليل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للبيانات المُجمعة عن قادة المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إجابات علمية دقيقة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الصفرية، وذلك من خلال الانتقال المنهجي من الوصف الظاهري للبيانات إلى التحليل الاستدلالي العميق للعلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة الثلاثة: القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، والأداء المؤسسي.

ينتهج الباحث في هذا الفصل تسلسلاً منطقيًا يبدأ بعرض الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتشخيص واقع ومستوى ممارسة المتغيرات المستهدفة من وجهة نظر الباحثين، ومن ثم، ينتقل إلى توظيف أدوات الإحصاء الاستدلالي (مثل معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين ANOVA) للكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية، وتحديد الفروق الديموغرافية، وقياس حجم التأثير المباشر وغير المباشر، بما في ذلك اختبار "تحليل الوساطة" للكشف عن الدور التفاعلي للإبداع الإداري. ولا يكتفي هذا العرض بسرد الأرقام والمؤشرات الإحصائية فحسب، بل يقترن بتفسير معمق يربط النتائج بالسياق الإداري والتربوي لبيئة الدراسة، ومقارنتها بالأطر النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص دلالات منطقية تُبرز مواطن القوة والضعف في المنظومة التعليمية المستهدفة، مما يمهد الطريق لتقديم التوصيات والمقترحات في نهاية الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: مستوى ممارسة القيادة التحويلية

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، وقد تم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة

تنازلياً (ن = 212)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة **	الترتيب
1	الاستثارة الفكرية	2.08	0.517	41.6%	منخفضة	1
2	التأثير المثالي (الكاريزما)	1.97	0.469	39.4%	منخفضة	2
3	الاعتبارية الفردية	1.90	0.672	38.0%	منخفضة	3
4	الحفز الإلهامي	1.68	0.627	33.6%	منخفضة	4
--	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	1.91	0.469	38.2%	منخفضة	--

تم حساب الوزن النسبي بالمعادلة: (المتوسط الحسابي ÷ 5) × 100.

تم الحكم على درجة الممارسة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (1.00-2.33 منخفضة)، (2.34-3.66 متوسطة)، (3.67-5.00 عالية).

أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية للقيادة التحويلية جاءت بمستوى منخفض بشكل عام (متوسط 1.91)، وهو مؤشر يستدعي التوقف عنده، إذ يعكس سيادة النمط الإداري التقليدي القائم على تسيير الأعمال الروتينية وتنفيذ التعليمات (الإدارة التبادلية أو البيروقراطية) على حساب القيادة القائمة على التغيير والإلهام، وعند تحليل ترتيب الأبعاد، نجد أن بُعد "الاستثارة الفكرية" حل في المرتبة الأولى (رغم انخفاضه)، مما قد يشير إلى محاولات المديرين حل المشكلات اليومية المتزايدة في البيئة المدرسية، إلا أن انخفاض بُعد "الحفز الإلهامي" إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.68) يُعد نقطة ضعف جوهرية؛ فهو يعني غياب الرؤية المستقبلية المشتركة وضعف القدرة على شحذ همم المعلمين نحو أهداف سامية تتجاوز الواجبات الوظيفية اليومية، ويمكن عزو هذه النتائج المتدنية إلى عدة عوامل محتملة مرتبطة ببيئة التعليم في مدينة الزاوية، منها:

- 1- مركزية النظام التعليمي: حيث تحد اللوائح الصارمة والمركزية الشديدة من مساحة الحرية والإبداع المتاحة للمدير، مما يجعله منفذاً للقرارات أكثر منه قائداً مبادراً.
- 2- معايير الاختيار: قد يتم اختيار المديرين بناءً على الأقدمية أو المؤهل العلمي فقط دون النظر إلى الكفايات القيادية الشخصية أو "الكاريزما" (التأثير المثالي).

3- ضعف التدريب: افتقار المديرين لبرامج التطوير المهني المتخصصة في أنماط القيادة الحديثة، مما يبقوهم أسرى للممارسات الإدارية التقليدية الموروثة.

4- ضغوط العمل: انغماس المديرين في الأعباء الإدارية والورقية الكثيرة يحول دون تخصيص وقت كافٍ للتواصل الإنساني مع المعلمين (الاعتبارية الفردية) أو التخطيط الاستراتيجي.

هذا التدني في ممارسة القيادة التحويلية قد يلقي بظلاله السلبية على مستوى الإبداع الإداري والأداء المؤسسي للمدارس، حيث تقتصر البيئة المدرسية في ظل هذا النمط إلى المحفزات التي تطلق طاقات العاملين الكامنة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة غايب وعلي (2015) التي أكدت أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت دون المستوى المتوسط المقبول، مرجعة ذلك إلى ضعف تطبيق المبادئ التحويلية في الإدارة المدرسية. وفي المقابل، تتعارض هذه النتيجة مع دراسات عربية أخرى مثل دراسة عبد القادر (2024)، ودراسة أبو غيث (2022)، ودراسة الغمس (2023)، والتي أظهرت جميعها ممارسة القيادة التحويلية بدرجة "مرتفعة" أو "كبيرة". ويمكن ترجيح سبب هذا الاختلاف الجوهرى إلى تباين البيئات التنظيمية؛ فبينما تعاني مدارس الزاوية من "مركزية النظام" و"ضغوط العمل" و"ضعف التدريب" المتخصصة، قد تحظى المؤسسات في الدراسات المعارضة بأنظمة إدارية أكثر مرونة، وبرامج تطوير مهني مستمرة، ومعايير اختيار تعتمد على الكفايات القيادية وليس الأقدمية فقط. وتؤكد النظريات المفسرة للأداء المؤسسي أن هذا التدني في ممارسة الأبعاد التحويلية، وخاصة "الحفز الإلهامي"، يؤدي بالضرورة إلى إضعاف "الإبداع الإداري" نظرًا لغياب الرؤية الملهمة التي تحفز المعلمين على تجاوز الأداء الروتيني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مستوى الإبداع الإداري:

السؤال الثاني: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري؟"

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، ويعرض جدول (15) هذه النتائج مرتبة تنازليًا.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً
(ن = 212)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوافر	الترتيب
1	الأصالة	2.47	0.590	49.4%	متوسطة	1
2	الحساسية للمشكلات	2.16	0.617	43.2%	منخفضة	2
3	المرونة	2.12	0.572	42.4%	منخفضة	3
4	الطلاقة	1.97	0.620	39.4%	منخفضة	4
--	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	2.18	0.463	43.6%	منخفضة	--

أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية يعاني من ضعف عام، حيث جاء المتوسط الكلي (2.18) بدرجة منخفضة، وتعكس هذه النتيجة هيمنة "إدارة تسيير الأعمال" والتمسك بالروتين اليومي على حساب "إدارة التغيير والتطوير"، ويمكن تفسير هذه النتائج وتحليل ترتيب الأبعاد على النحو التالي:

نسبية "الأصالة": على الرغم من الانخفاض العام، إلا أن حلول بُعد "الأصالة" في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة (2.47) يُعد مؤشراً لافتاً، قد يُعزى ذلك إلى وجود دافعية شخصية لدى بعض المديرين للتميز وتقديم حلول نوعية وجديدة للمشكلات الطارئة التي لا تغطيها اللوائح، وهي غالباً اجتهادات فردية نابعة من خبراتهم الذاتية وليست نتاجاً لنظام مؤسسي يشجع على الابتكار.

أزمة "الطلاقة": يُعد تذييل بُعد "الطلاقة" للترتيب بمتوسط منخفض جداً (1.97) أخطر المؤشرات في هذا الجدول؛ فالطلاقة تعني القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل في وقت قصير، يشير هذا الضعف إلى جمود ذهني إداري ناتج عن الخوف من الخطأ، أو التعود على وجود "إجابة واحدة صحيحة" تأتي من الجهات العليا (مراقبة التعليم)، مما يقتل مهارات العصف الذهني ويحصر المدير في الحلول التقليدية المكررة.

جمود الهيكل الإداري: يفسر انخفاض بُعدي "المرونة" و"الحساسية للمشكلات" طبيعة البيئة التنظيمية في المدارس، التي تتسم بالمركزية الشديدة والتقييد الحرفي بالتعليمات، هذا المناخ لا يمنح المدير الصلاحيات الكافية لتكييف القوانين مع الظروف المستجدة (المرونة)، كما يجعله

في حالة "رد فعل" للمشكلات بعد وقوعها بدلاً من استشعارها والتنبؤ بها قبل حدوثها (الحساسية للمشكلات).

غياب المحفزات: يفتقر الكادر الإداري غالباً إلى منظومة حوافز (مادية أو معنوية) تشجع على الإتيان بأساليب إدارية مبتكرة، مما يجعل الالتزام بالروتين هو "الخيار الآمن" للمدير. تُشير هذه النتيجة إلى فجوة واضحة بين الممارسات القيادية الحالية وما تفرضه نظريات القيادة التحويلية التي تؤكد على دور القائد كـ "محفز فكري" يستثير قدرات المرؤوسين على الابتكار وإعادة النظر في الحلول التقليدية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهران (2023) ودراسة السفيناني؛ وآخرون (2021) اللتين كشفتاً عن ممارسة "متوسطة" للإبداع والقيادة، مما يعكس هيمنة النمط الإداري البيروقراطي في بعض البيئات التعليمية العربية، كما تتوافق مع دراسة غايب وعلي (2015) في البيئة الليبية التي أكدت أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت دون المستوى المقبول، مما يفسر التمسك بـ "إدارة تسيير الأعمال" والروتين على حساب التطوير، في المقابل، تتعارض هذه النتيجة مع دراسات أخرى أظهرت مستويات مرتفعة من الإبداع والقيادة، مثل دراسة الهديرس (2019) ودراسة مغربي (2020) التي أكدت تمتع الإداريات بدرجة عالية جداً من الإبداع، بالإضافة إلى دراسة مرعي (2014) التي رصدت ارتفاعاً في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ويمكن إرجاع هذا التباين إلى اختلاف مصدر البيانات؛ حيث اعتمدت الدراسات المتعارضة غالباً على التقييم الذاتي للمديرين المتأثر بـ "تحيز الرغبة الاجتماعية"، بينما استندت الدراسات المتوافقة مع الضعف إلى وجهات نظر المعلمين الأكثر واقعية، كما تلعب طبيعة البيئة التنظيمية دوراً حاسماً، إذ تؤدي المركزية الشديدة والتقيد الحرفي بتعليمات "مراقبة التعليم" في مدينة الزاوية إلى قتل روح المبادرة وجعل الروتين هو "الخيار الآمن"، بخلاف بيئات دراسات أخرى منحت هامشاً أكبر من التمكين، ويُضاف إلى ذلك غياب منظومة الحوافز المادية والمعنوية في البيئة المحلية، مما يعزز حالة "الجمود الذهني" ويدفع المديرين لتجنب المخاطرة الإبداعية خوفاً من الخطأ.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: مستوى الأداء المؤسسي

السؤال الثالث: "ما مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية من

وجهة نظر الكادر الإداري؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (جودة التعليم، تطوير الأداء، المناخ المدرسي، العلاقة مع المجتمع).

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الأداء المؤسسي مرتبة

تنازلياً (ن = 212)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التحقق	الترتيب
1	تطوير الأداء	2.43	0.639	48.6%	متوسطة	1
2	العلاقة مع المجتمع المحلي	2.40	0.793	48.0%	متوسطة	2
3	المناخ المدرسي	2.09	0.528	41.8%	منخفضة	3
4	جودة التعليم	2.01	0.573	40.2%	منخفضة	4
--	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	2.23	0.517	44.6%	منخفضة	--

ملاحظة: تم اعتماد مقياس الحكم: (1.00-2.33 منخفضة)، (2.34-3.66 متوسطة)، (3.67-5.00 عالية).

تشير النتائج الإحصائية إلى أن الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية في مدينة الزاوية يمر بمرحلة حرجة، حيث جاء التقييم الكلي بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.23)، هذه النتيجة تُعد محصلة طبيعية ومنطقية لتدني مستوى القيادة التحولية والإبداع الإداري اللذين تم رصدتهما في النتائج السابقة، وبقراءة تحليلية لترتيب الأبعاد، يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

1. تصدر بُعد "تطوير الأداء" المرتبة الأولى بمتوسط (2.43) وبدرجة متوسطة، يليه بُعد "العلاقة مع المجتمع" بمتوسط (2.40)، قد يعكس هذا اهتمام إدارات المدارس بالجوانب الإجرائية الشكلية (مثل حضور الدورات التدريبية الروتينية، أو التواصل الاجتماعي التقليدي مع المحيط) أكثر من اهتمامها بجوهر العملية التعليمية، كما أن ارتفاع "العلاقة مع المجتمع" نسبياً قد يُعزى إلى الطبيعة الاجتماعية لمدينة الزاوية التي تفرض نوعاً من التواصل الأسري والمجتمعي بغض النظر عن الأداء الرسمي للمدرسة.

2. يُعد حلول بُعدي "المناخ المدرسي" و"جودة التعليم" في المرتبتين الأخيرتين بتقدير منخفض (2.09 و 2.01 على التوالي) مؤشراً مقلماً للغاية، فالمناخ المدرسي هو البيئة النفسية والمادية الحاضنة للتعليم، وجودة التعليم هي المخرج النهائي المستهدف،

انخفاض هذين البعدين يعني أن المدارس تقتقر إلى البيئة الجاذبة والأمنة، وأن مخرجاتها التعليمية لا ترقى للمستوى المأمول.

3. يمكن تفسير تفوق "تطوير الأداء" (الإداري غالبًا) على "جودة التعليم" بأن الجهود المبذولة في التطوير لا تنعكس فعليًا داخل الغرفة الصفية، بل تظل حبيسة السجلات الإدارية.

4. يؤكد انخفاض "جودة التعليم" والمناخ المدرسي "غياب الدور الحقيقي للقائد التحويلي الذي يفترض به أن يحول البيئة المدرسية إلى بيئة ملهمة ويرفع من مستوى التوقعات والأداء الأكاديمي، فالإدارة التقليدية قد تنجح في "تطوير الأداء الورقي" و"العلاقات العامة"، لكنها تفشل غالبًا في تحسين "جودة التعليم" الحقيقية.

تنسجم هذه النتيجة مع المنطق النظري الذي يربط جودة المخرجات بنمط القيادة؛ حيث تتوافق مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي طبقت في السياق الليبي وأكدت على الدور المحوري للقيادة التحويلية في رفع أداء المنظمات التعليمية، مشيرة إلى أن غياب التأثير المثالي والتحفيز يضعف الأداء العام. كما تتسق مع دراسة غايب وعلى (2015) التي كشفت عن ضعف الممارسات التحويلية في المدارس، مما يفسر منطقيًا حلول "جودة التعليم" في المرتبة الأخيرة نتيجة لسيادة الإدارة التقليدية. وفي المقابل، تتعارض هذه النتيجة مع دراسات عربية مثل دراسة عبد القادر (2024) ودراسة شقور وهواري (2024) اللتين أظهرتا ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وارتباطها الوثيق بجودة التعليم والتميز المؤسسي. ويُعزى سبب الاختلاف المرجح إلى أن تلك الدراسات أجريت في بيئات تتبنى معايير جودة صارمة وبرامج تطوير مهني مستمرة للقيادات، مما جعل "تطوير الأداء" فيها ينعكس إيجابًا على "جودة التعليم" والمناخ المدرسي، بخلاف مدارس الزاوية التي ظل فيها التطوير حبيس "السجلات الورقية" نتيجة للمركزية وضغوط العمل الروتينية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالارتباطية

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى المديرين كما يدركه الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

H0₂: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية والأداء المؤسسي لدى المديرين كما يدركه الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

H0₃: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى المديرين كما يدركه الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

لاختبار هذه الفرضيات، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (17): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (ن = 212)

المتغير	القيادة التحويلية	الإبداع الإداري	الأداء المؤسسي
القيادة التحويلية	1	0.769**	0.605**
الإبداع الإداري	0.769**	1	0.745**
الأداء المؤسسي	0.605**	0.745**	1

* دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ** دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.01$.

توضيح النتائج الواردة في الجدول (17) ما يلي:

1. **بالنسبة للفرضية الأولى:** وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.769) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بناءً على ذلك، ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، زاد مستوى الإبداع الإداري في المدرسة.

2. **بالنسبة للفرضية الثانية:** وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.605) عند مستوى دلالة (0.000)، بناءً على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يؤكد الدور المحوري للنمط القيادي في تعزيز مخرجات الأداء المدرسي.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدًا بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي، حيث سجل معامل الارتباط قيمة (0.745) عند مستوى دلالة (0.000)، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وتُعد هذه النتيجة منطقية؛ فالأساليب الإدارية المبتكرة تنعكس بشكل مباشر وإيجابي على كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي للمدرسة.

وبهذا أثبتت التحليلات وجود منظومة مترابطة وقوية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، مما يدعم النموذج النظري للدراسة ويؤكد أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب منهجية متكاملة تبدأ بتبني القيادة التحويلية مرورًا بتعزيز الإبداع الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجهران (2023) التي أثبتت الارتباط الوثيق بين القيادة التحويلية والإبداع، ودراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) في السياق الليبي التي أكدت الأثر المباشر للتحفيز الملهم على الأداء، كما تتسجم مع دراسات عربية وأجنبية مثل عبد القادر (2024) وشقور وهواري (2024) والغمس (2023) التي أجمعت على أن القيادة التحويلية هي المتنبئ الرئيس بالتميز الأداء وجودة التعليم، بينما قد تختلف هذه النتائج مع دراسات أخرى من حيث "درجة الممارسة" الفعلية، ويُعزى سبب الاختلاف إلى أن البيئات التعليمية في تلك الدراسات (كالسعودية والأردن) قد تجاوزت عقبات المركزية وتوفرت لها منظومات دعم تقني ومهني أكثر مرونة مما هو متاح في بيئة المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، وهو ما يفسر نظريًا لماذا تظل العلاقة الارتباطية في الدراسة الحالية "قوية إحصائيًا" رغم تدني مستويات الممارسة الواقعية.

جدول (19): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء المؤسسي (ن = 212)

أبعاد القيادة التحويلية	جودة التعليم	تطوير الأداء	المناخ المدرسي	العلاقة مع المجتمع	الأداء المؤسسي الكلي
التأثير المثالي	**0.239	**0.296	0.152*	0.201**	0.273**
الحفز الإلهامي	**0.486	**0.426	0.370**	0.464**	0.539**
الاستشارة الفكرية	**0.385	**0.341	0.413**	0.402**	0.472**
الاعتبارية الفردية	**0.516	**0.519	0.514**	0.510**	0.630**
القيادة التحويلية الكلية	**0.514	**0.496	**0.460	**0.499	**0.605

* دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ** دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.01$.

يبين الجدول (19) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الأداء المؤسسي، وتُظهر النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وجميع أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.605)، مما يشير إلى علاقة طردية قوية، حيث نلاحظ الآتي:

1. تصدر بُعد "الاعتبارية الفردية" أعلى قيم الارتباط مع الأداء المؤسسي الكلي (0.630) ومع كافة أبعاده الفرعية (تراوحت بين 0.510 و 0.519)، هذه النتيجة تؤكد أن اهتمام المدير بالاحتياجات الإنسانية والمهنية للمعلمين ومراعاته للفروق الفردية هو العامل الأهم في تحسين جودة التعليم وتطوير الأداء.

2. سجل بُعد "التأثير المثالي" أدنى قيم الارتباط (0.273 مع الأداء الكلي)، بل جاء ارتباطه بـ "المناخ المدرسي" ضعيفاً نسبياً (0.152) ودالاً فقط عند مستوى (0.05)، قد يشير هذا إلى أن الكاريزما الشخصية للمدير وحدها لا تكفي لبناء مؤسسة قوية ما لم تقترن بممارسات عملية ملموسة كالاهتمام الفردي والتحفيز.

3. أظهرت أبعاد "الحفز الإلهامي" و"الاستثارة الفكرية" ارتباطات متوسطة إلى قوية، مما يعزز فكرة أن منظومة القيادة تعمل بشكل متكامل، حيث يسهم كل بُعد في تعزيز جانب من جوانب الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي أكدت الأثر المباشر لأبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمات التعليمية في ليبيا، ودراسة شقور وهواري (2024) التي أثبتت أن ممارسات القيادة التحويلية هي المتنبي الرئيس بالتميز المؤسسي وجودة الأداء، كما تتسجم مع دراسة عبد القادر (2024) التي ربطت بين القيادة التحويلية وتحسين جودة التعليم، وفي المقابل، تبرر النتيجة ضعف ارتباط "التأثير المثالي" بأن "الكاريزما" المجردة للمدير في ظل بيئة تعاني من ضغوط إدارية لا تكفي لتحقيق التغيير ما لم تقترن بممارسات داعمة كالحفز والاهتمام، وهو ما يفسر اختلاف هذه النتيجة مع دراسات مثل أبو غيث (2022) والغمس (2023) التي سجلت مستويات ارتباط وتأثير أعلى؛ ويُعزى سبب الاختلاف المرجح إلى أن تلك الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية تمنح المديرين صلاحيات أوسع لتفعيل سماتهم القيادية وتحويلها إلى مكتسبات مؤسسية ملموسة، بينما يحد المناخ المركزي في مدارس الزاوية

من أثر "التأثير المثالي" مقابل بروز "الاعتبارية الفردية" كأداة لتحفيز المعلمين وتجاوز المعوقات الروتينية.

ثانيًا: نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

H0₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

H0₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى الإبداع الإداري لدى المديرين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

H0₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الكادر الإداري بالمدارس الثانوية في مدينة الزاوية لمستوى الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أ- النتائج المتعلقة بالفروق تبعًا لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) للمقارنة بين متوسطات استجابات الذكور والإناث على محاور الدراسة الثلاثة، ويعرض جدول (20) نتائج هذا الاختبار.

جدول (20): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في متغيرات الدراسة تبعًا للجنس (ن=212)

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة التحويلية	ذكر	86	1.87	0.433	-1.003	210	0.317
	أنثى	126	1.94	0.491			
الإبداع الإداري	ذكر	86	2.15	0.450	-0.840	210	0.402
	أنثى	126	2.20	0.473			
الأداء المؤسسي	ذكر	86	2.24	0.571	0.204	210	0.839
	أنثى	126	2.22	0.478			

(قيمة "t" غير دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لجميع المتغيرات).

تشير النتائج الواردة في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) لمحاور (القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي) على التوالي (0.317، 0.402، 0.839)، وجميعها قيم أكبر من (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متغيرات الدراسة تُعزى لمتغير الجنس"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور والإناث في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية يحملون تصورات متقاربة جدًا حول واقع القيادة والإبداع والأداء، مما يعكس تجانسًا في الثقافة التنظيمية السائدة وظروف العمل الموحدة التي يخضع لها الجنسان، بالإضافة إلى أن التحديات الإدارية والتربوية التي تواجه المدارس واحدة بغض النظر عن جنس المدير أو الموظف.

تنسجم هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر (2024) ودراسة الجهران (2023) اللتين أكدت غياب الفروق بين الجنسين، مما يشير إلى أن الكفايات القيادية والقدرات الإبداعية لا ترتبط بالأنوع الاجتماعية بل بالمهارات المكتسبة والبيئة التنظيمية، وفي المقابل، وقد تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تشير إلى تفوق الإناث في بعد "الاعتبارية الفردية" أو تفوق الذكور في "التأثير المثالي" بناءً على السمات الشخصية، ويُرجح سبب الاتفاق في الدراسة الحالية إلى أن "مركزية النظام التعليمي" و"وحدة اللوائح القانونية" المطبقة في مدارس الزاوية قد صهرت الفوارق الفردية بين الجنسين في قالب إداري واحد، مما جعل استجاباتهم تتسم بالتماثل نتيجة خضوعهم لنفس الضغوط والمحفزات، وهو ما يعزز دقة النموذج النظري للدراسة في قدرته على التعبير عن الواقع المؤسسي الليبي بشكل موضوعي يتجاوز المتغيرات الديموغرافية.

ب- النتائج المتعلقة بالفروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ويوضح جدول (21) نتائج هذا التحليل.

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

(ن = 212)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.402	3	1.134	5.494	0.001*
	داخل المجموعات	42.930	208	0.206		
	المجموع	46.331	211			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.106	3	0.369	1.735	0.161
	داخل المجموعات	44.192	208	0.212		
	المجموع	45.298	211			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.374	3	0.791	3.050	0.030*
	داخل المجموعات	53.968	208	0.259		
	المجموع	56.342	211			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (5.494) عند مستوى دلالة (0.001)، وهو ما يشير إلى أن تقييم العاملين ضمن الهيئات الإدارية يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع الإداري تبعاً للمؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (F) (1.735) بمستوى دلالة (0.161)، وهو ما يدل على تقارب تصورات أفراد العينة حول هذا المتغير بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (3.050) عند مستوى دلالة (0.030)، مما يشير إلى أن مستوى المؤهل العلمي لأفراد الهيئات الإدارية قد يؤثر في تقديراتهم لمستوى الأداء المؤسسي في المدارس محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الجهران (2023) التي أشارت إلى أثر المتغيرات الديموغرافية في تباين وجهات النظر حول الأنماط الإدارية، كما تتسجم مع الاتجاه العام في دراسة عبد القادر (2024) التي ربطت بين الكفاية العلمية والقدرة على تمييز جودة الأداء، وفي

المقابل، تعارضت النتيجة مع دراسة أبو غيث (2022) التي لم تجد فروقاً تُعزى للمؤهل في تصورات القيادة، بينما اتفقت معها الدراسة الحالية في غياب الفروق بمتغير "الإبداع الإداري"؛ ويُرجح سبب الاختلاف في ظهور الفروق بمتغيري القيادة والأداء إلى أن المستويات العلمية (ليسانس وبكالوريوس) بمدارس الزاوية قد تكون أكثر اطلاعاً على النظريات الحديثة مما يجعلها أكثر تحسناً للفتوة بين "الواقع والمأمول"، في حين أن "الإبداع الإداري" في تلك المدارس يظل محكوماً ببيئة تنظيمية ومركزية موحدة تُلقي بظلالها على الجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم، مما أدى لتقارب تصوراتهم حوله.

ج- النتائج المتعلقة بالفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

(ن = 212)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)
القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.286	3	0.071	0.321	0.864
	داخل المجموعات	46.046	208	0.222		
	المجموع	46.331	211			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.333	3	0.083	0.383	0.820
	داخل المجموعات	44.965	208	0.217		
	المجموع	45.298	211			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.012	3	0.253	0.947	0.438
	داخل المجموعات	55.330	208	0.267		
	المجموع	56.342	211			

(مستوى الدلالة للإبداع الإداري أكبر من 0.05، أي لا توجد فروق).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)؛ فقد بلغت للقيادة التحويلية (0.864)، ولإبداع الإداري (0.820)، ولأداء المؤسسي (0.438).

وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود فروق، وتُفسر هذه النتيجة بأن عدد سنوات الخبرة لا يشكل عاملاً حاسماً في تباين آراء المبحوثين حيث أنهم، يمتلكون تصورات متقاربة حول واقع الممارسات القيادية والأداء في مدارسهم، مما قد يعكس ثقافة تنظيمية سائدة ونمطاً إدارياً نمطياً لا يتطور بشكل ملحوظ مع تراكم السنوات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهران (2023) ودراسة عبد القادر (2024) اللتين أظهرتا أن الخبرة لم تكن متغيراً حاسماً في إحداث فروق جوهرية في السلوك القيادي، مما يعزز فرضية خضوع الجميع لثقافة إدارية موحدة، وفي المقابل، تتعارض هذه النتيجة مع دراسة أبو غيث (2022) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى للخبرة لصالح الفئات الأكثر تجربة في بعض أبعاد الريادة والقيادة، ويُرجح سبب الاختلاف في الدراسة الحالية إلى "جمود المسار الوظيفي" وافتقار المدارس لبرامج "التطوير المهني المستمر" التي تحول الخبرة الزمنية إلى خبرة نوعية متجددة، فأصبحت آراء المبحوثين (قدامى وجدداً) ضمن قالب روتيني واحد فرضته المركزية الإدارية واللوائح التقليدية السائدة، مما جعل رؤيتهم للواقع التنظيمي متماثلة رغم تباين سنوات خدمتهم.

د - النتائج المتعلقة بالفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي

(ن = 212)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)
القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.193	3	0.064	0.290	0.832
	داخل المجموعات	46.138	208	0.222		
	المجموع	46.331	211			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.148	3	0.049	0.228	0.877
	داخل المجموعات	45.149	208	0.217		
	المجموع	45.298	211			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.243	3	0.414	1.564	0.199
	داخل المجموعات	55.099	208	0.265		
	المجموع	56.342	211			

(مستوى الدلالة للأداء المؤسسي أكبر من 0.05، أي لا توجد فروق).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الواردة في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات أكبر بكثير من (0.05)؛ فقد بلغت للقيادة التحويلية (0.832)، وللإبداع الإداري (0.877)، ولأداء المؤسسي (0.199).

وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق، وتدل هذه النتيجة على تجانس وتوافق آراء أفراد العينة باختلاف مسمياتهم الوظيفية (سواء كانوا نواب المديرين، أو إداريين، أو موظفي امتحانات، أو أخصائيين اجتماعيين) حول واقع المتغيرات الثلاثة في مدارسهم، مما يعكس وحدة الرؤية والظروف التنظيمية التي يعملون في ظلها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهران (2023) التي أظهرت تجانساً في آراء العاملين بمختلف فئاتهم حول واقع الإبداع الإداري، ودراسة عبد القادر (2024) التي أكدت أن المناخ التنظيمي العام هو المحدد الأساسي للإدراك الجمعي بغض النظر عن طبيعة المهام الوظيفية، وفي المقابل، قد تتعارض هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تفترض وجود فجوة في التقييم بين الكادر "التعليمي" والكادر "الإداري" بناءً على زاوية الرؤية لكل فئة، ويُرجح سبب الاختلاف في الدراسة الحالية إلى "وحدة المصير المهني" وخضوع كافة التخصصات داخل المدرسة لنفس النمط القيادي (التبادلي أو التقليدي) ونفس الضغوط المركزية التي تحكم مخرجات الأداء، مما أدى إلى انصهار وجهات نظرهم في قالب تقييمي واحد يعبر عن واقع المؤسسة ككل وليس عن خصوصية كل مهنة، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسات المحلية في البيئة الليبية مثل دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي ركزت على أثر النمط القيادي الشامل على كافة العاملين بالمنظمة التعليمية.

ثالثاً: نتائج الفرضيات المتعلقة بتحليل الانحدار وحجم التأثير

أ- نتائج الفرضية المتعلقة بتحليل الانحدار الخطي البسيط

H07: لا يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة (ن=212)

النموذج	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية ← الإبداع الإداري	0.769	0.592	0.590	304.767	0.000
القيادة التحويلية ← الأداء المؤسسي	0.605	0.366	0.363	121.046	0.000
الإبداع الإداري ← الأداء المؤسسي	0.745	0.556	0.553	262.453	0.000

يبين الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: كشف التحليل عن وجود تأثير معنوي قوي جدًا، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (304.767) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وتشير قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (59.0%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة في تعزيز الابتكار.
2. تأثير القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: أظهر النموذج وجود أثر دال إحصائيًا (F = 121.046، Sig = 0.000)، حيث فسرت القيادة التحويلية ما نسبته (36.3%) من التغير في الأداء المؤسسي.
3. تأثير الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي: بينت النتائج وجود تأثير جوهري، حيث بلغت قيمة (F) (262.453) بمستوى دلالة (0.000)، ويوضح معامل التحديد المعدل أن الإبداع الإداري يفسر نسبة مرتفعة قدرها (55.3%) من التباين في الأداء المؤسسي.

وبهذا، تؤكد جميع النماذج الإحصائية وجود تأثيرات دالة ومعنوية، مما يدعم قبول فرضيات الدراسة ويبرز الترابط القوي بين المتغيرات الثلاثة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي أثبتت الأثر المباشر للقيادة التحويلية على أداء المنظمات التعليمية الليبية، ودراسة أبو غيث (2022) التي أكدت أن الأبعاد القيادية والريادية تفسر مساحة كبيرة من التميز في الأداء المدرسي، كما تتسجم مع دراسات عربية وأجنبية مثل عبد القادر (2024) وشقور وهواري (2024) والغمس (2023) التي أجمعت على أن القيادة التحويلية هي "القوة الدافعة" للإبداع والتميز المؤسسي، وفي المقابل، قد تختلف هذه النسبة التفسيرية (R^2) مع دراسات أخرى تضمنت متغيرات وسيطة (مثل التمكين أو الثقافة التنظيمية) التي قد ترفع من القدرة التفسيرية للنماذج، ويُرجح سبب الاختلاف في الدراسة الحالية إلى أن طبيعة البيئة المدرسية في مدينة الزاوية، ورغم عوائقها المركزية، تظل فيها "القيادة والابتكار" هما العاملان الأكثر حرجًا وتأثيرًا في المخرجات، وهو ما يدعم النموذج النظري للدراسة ويجعل منه مرجعًا لصناع القرار في وزارة التعليم لتبني مدخل القيادة التحويلية كإستراتيجية تطويرية شاملة.

جدول (25): معاملات الانحدار ومستويات دلالتها لنماذج الانحدار البسيط

النموذج	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الإبداع الإداري	الثابت	0.727	0.086	0.769	8.483	0.000
	القيادة التحويلية	0.761	0.044		17.458	0.000
الأداء المؤسسي (النموذج 1)	الثابت	0.957	0.119	0.605	8.032	0.000
	القيادة التحويلية	0.667	0.061		11.002	0.000
الأداء المؤسسي (النموذج 2)	الثابت	0.419	0.114	0.745	3.661	0.000
	الإبداع الإداري	0.831	0.051		16.200	0.000

يوضح الجدول (25) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط واختبار معنويتها للنماذج الثلاثة:

1. في النموذج الأول (القيادة ← الإبداع): أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل القيادة التحويلية بلغت (17.458)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وتشير

قيمة المعامل المعياري ($Beta = 0.769$) إلى أن تحسن ممارسة القيادة التحويلية بانحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري بمقدار (0.769) انحراف معياري، مما يؤكد قوة التأثير.

2. في النموذج الثاني (القيادة ← الأداء): تبين وجود تأثير معنوي دال للقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي (قيمة $t = 11.002$ ، $Sig = 0.000$)، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (0.605).

3. في النموذج الثالث (الإبداع ← الأداء): كشفت النتائج عن تأثير قوي جدًا للإبداع الإداري في الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (t) (16.200) بمعنوية (0.000)، وبمعامل تأثير معياري (0.745).

وبهذا فإن جميع معاملات الانحدار B (المعامل غير المعياري) و $Beta$ (المعامل المعياري) في النماذج الثلاثة كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدعم قبول فرضيات التأثير ويؤكد أن كلاً من القيادة التحويلية والإبداع الإداري يمتلكان قدرة تنبؤية عالية بالمتغيرات التابعة في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

ولتحليل الوساطة (Mediation Analysis) باستخدام إضافة PROCESS Macro

(Model 4) والتي طورها Hayes (2013)، جرى فحص ثلاثة مسارات رئيسية:

• **المسار (a):** تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير الوسيط (الإبداع الإداري)

• **المسار (b):** تأثير المتغير الوسيط (الإبداع الإداري) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في وجود المتغير المستقل

• **المسار (c):** التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع (Total Effect)

• **المسار (c'):** التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط (Direct Effect)

وتُحسب قوة التأثير غير المباشر (Indirect Effect) من خلال حاصل ضرب

المسارين ($a \times b$)، ويتم التحقق من دلالاته الإحصائية باستخدام طريقة Bootstrap بـ 5000 عينة متكررة عند مستوى ثقة 95%.

تتفق هذه النتائج مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) في البيئة الليبية التي أكدت الأثر المباشر لأبعاد القيادة على الأداء، ودراسة الجهران (2023) التي أثبتت قدرة القيادة التحويلية على التنبؤ بمستويات الإبداع، كما تتسجم مع دراسات عربية وأجنبية مثل شقور وهواري (2024) وأبو غيث (2022) التي أجمعت على أن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة "تكاملية"؛ وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) في جانب واحد وهو عدم ثبوت الدور الوسيط لتقنية المعلومات، بينما تعزز الدراسة الحالية الدور الوسيط "للإبداع الإداري" كمتغير حاكم، ويُعزى سبب الاختلاف المرجح إلى أن مدارس الزاوية قد تفتقر للبنية التكنولوجية التحتية (كما في دراسة عبد الله)، لكنها تمتلك "رأسمال بشري" قادرًا على الابتكار الإداري إذا ما وجد القائد الملهم، وهو ما يفسر منطقيًا لماذا يؤدي تحسن القيادة بانحراف معياري واحد إلى قفزات ملموسة في الإبداع والأداء وفقًا للنتائج الإحصائية المرصودة.

جدول (26): نتائج تحليل الوساطة للدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (ن = 212)

المسار	المعامل (β)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (.Sig)
(a) القيادة التحويلية ← الإبداع الإداري	0.769	0.044	17.458	0.000
(b) الإبداع الإداري ← الأداء المؤسسي (مع وجود القيادة)	0.686	0.080	9.533	0.000
(c) التأثير الكلي: القيادة التحويلية ← الأداء المؤسسي	0.605	0.061	11.002	0.000
(c') التأثير المباشر: القيادة التحويلية ← الأداء المؤسسي (مع وجود الإبداع)	0.076	0.079	1.062	0.289

لتحديد طبيعة الدور الوسيط للإبداع الإداري، تم اتباع خطوات "بارون وكيني" (Baron & Kenny) واستخدام الانحدار المتعدد الهرمي، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. تحقق شروط الوساطة الأولية: يوجد تأثير دال إحصائيًا للقيادة التحويلية في المتغير الوسيط "الإبداع الإداري" (المسار a)، حيث بلغت قيمة ($\beta=0.769$) ودلالة (0.000)، يوجد تأثير دال إحصائيًا للإبداع الإداري في "الأداء المؤسسي" (المسار b)، بقيمة

($\beta=0.686$) ودلالة (0.000)، ويوجد تأثير كلي دال للقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي (المسار c) قبل إدخال الوسيط ($\beta=0.605$).

2. اختبار نوع الوساطة (المسار 'c'): عند إدخال "الإبداع الإداري" كمتغير وسيط في معادلة الانحدار، انخفضت قيمة معامل تأثير القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي بشكل حاد من (0.605) إلى (0.076)، الأهم من ذلك، أن هذا التأثير المباشر أصبح غير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.289) وهي أكبر من (0.05).

وبما أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية (c') أصبح غير دال إحصائياً عند وجود الإبداع الإداري، فإن هذا يدل على وجود وساطة كاملة (Full Mediation)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية لا تؤثر في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة، وإنما يمر تأثيرها بالكامل من خلال تحفيز وتعزيز الإبداع الإداري، الذي يقوم بدوره برفع مستوى الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الجهران (2023) التي أكدت أن القيادة التحويلية هي المحرك الرئيس للعمليات الإبداعية، ودراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي شددت على ضرورة وجود عوامل وسيطة لتعزيز الأداء في المؤسسات الليبية، كما تتسجم مع الاتجاه العام لدراسة شقور وهواري (2024) التي ربطت التميز المؤسسي بالقدرات الابتكارية، وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر (2024) التي افترضت وجود تأثيرات مباشرة قوية للقيادة على الجودة دون اشتراط وسيط إبداعي بالضرورة؛ ويُرجح سبب الاختلاف إلى أن طبيعة البيئة المدرسية في مدينة الزاوية تتسم بجمود هيكلية يجعل من الصعب على "السمات القيادية" وحدها اختراق البيروقراطية وتحسين الأداء ما لم تقترن "بحلول إبداعية" خارج الصندوق تكسر هذا الروتين، وهو ما يفسر نظرياً اختفاء التأثير المباشر للقيادة وتحوله بالكامل عبر قناة الإبداع الإداري، مما يجعل من الإبداع شرطاً لا غنى عنه لنجاح أي قائد تحويلي في رفع مستوى الأداء المؤسسي بمدارس المنطقة.

جدول (27): تصنيف نوع الوساطة بناءً على نتائج التحليل

الحالة في الدراسة الحالية	النتيجة الإحصائية	نوع الوساطة
قيمة التأثير المباشر (c')	0.078 (غير دال إحصائياً، Sig = 0.289)	وساطة كاملة
قيمة التأثير غير المباشر (a×b)	0.527 (دال إحصائياً، Sig < 0.05)	(Full Mediation)

تؤكد نتائج تحليل الوساطة، وفقاً لمعايير "بارون وكنيني" (Baron & Kenny) وطرق التحقق اللاحقة مثل Bootstrap، أن الإبداع الإداري يلعب دور الوسيط الكامل (Full Mediator) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، يتضح ذلك من خلال التأثير القوي والدال لـ "القيادة التحويلية" على "الإبداع الإداري" (المسار a) والتأثير القوي والدال لـ "الإبداع الإداري" على "الأداء المؤسسي" (المسار b)، الأهم من ذلك، أن التأثير المباشر لـ "القيادة التحويلية" على "الأداء المؤسسي" (المسار c) تلاشى وأصبح غير دال إحصائياً بعد إدخال المتغير الوسيط، مما يشير إلى أن التأثير الكامل للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي لا يتم إلا من خلال تفعيل وتنمية الإبداع الإداري لدى الكادر، باختصار يُعتبر الإبداع الإداري الجسر الرئيس الذي تعبر من خلاله القيادة نحو تحقيق الأداء المتميز.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي طبقت في السياق الليبي وأكدت أن الأداء المؤسسي يحتاج إلى قنوات وسيطة فعالة لتفعيل أثر القيادة، كما تتسجم مع دراسة الجهران (2023) التي أثبتت أن القيادة التحويلية هي المتنبي الأقوى للعمليات الإبداعية، وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر (2024) التي أظهرت تأثيراً مباشراً ومستقلاً للقيادة التحويلية على الجودة التعليمية دون اشتراط وسيط؛ ويُرجح سبب الاختلاف إلى طبيعة "الجمود التنظيمي" في بيئة الدراسة الحالية، حيث تعمل "الوساطة الكاملة" كآلية دفاعية للمؤسسة، ففي ظل البيروقراطية الصارمة لا يمكن للسمات القيادية للمدير أن تصل للميدان التربوي وتحدث فرقاً في الأداء إلا عبر "جسر" الإبداع الإداري الذي يذلل العقبات الإجرائية، مما يجعل الإبداع شرطاً وجودياً لتحويل الرؤية القيادية إلى واقع مؤسسي ملموس.

ب- نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لحجم التأثير

H08: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في كل من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضيات:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة الإدخال المتزامن (Enter Method) لتحديد مساهمة كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة في تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

جدول (28): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في المتغيرات التابعة

المتغير التابع	R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	درجات الحرية (df1, df2)	مستوى الدلالة (.Sig)
الإبداع الإداري	0.783	0.613	0.606	0.29098	82.002	4, 207	0.000
الأداء المؤسسي	0.647	0.419	0.407	0.39776	37.277	4, 207	0.000

يبين الجدول (28) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لقياس الأثر المشترك لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في المتغيرات التابعة:

1. بالنسبة للإبداع الإداري: أظهرت النتائج قوة النموذج التفسيرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) (0.783)، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) (0.606)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته (60.6%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وقد أكدت قيمة (F) البالغة (82.002) صلاحية النموذج ومعنويته الإحصائية عند مستوى (0.000).

2. بالنسبة للأداء المؤسسي: بينت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (40.7%) من التغير في الأداء المؤسسي (معامل التحديد المعدل = 0.407)، وبقيمة (F) بلغت (37.277) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000).

مما يشير إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية بشكل متكامل تسهم بفاعلية عالية في تعزيز البيئة الإبداعية، كما تلعب دوراً جوهرياً في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، مما يدعم الفرضيات القائلة بوجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في كل من المتغيرين التابعين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) في السياق الليبي التي أكدت الأثر المشترك لأبعاد القيادة في رفع أداء المنظمات التعليمية، ودراسة الجهران (2023) التي أثبتت أن التفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية هو المحرك الأساسي للعمليات الإبداعية، كما تتسجم مع دراسات عربية وأجنبية مثل شقور وهواري (2024) والغمس (2023) التي أجمعت على أن "التأثير المثالي والحفز والاستثارة والاعتبارية" تعمل ككتلة واحدة في التنبؤ بالتميز المؤسسي؛ وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله وآخرون؛

(2021) في عدم ثبوت فاعلية تكنولوجيا المعلومات كمتغير مفسر إضافي، ويُرجح سبب الاختلاف إلى أن مدارس الزاوية تعتمد بشكل "بشري" مكثف على قدرات المدير القيادية لتعويض النقص في الوسائل التقنية، وهو ما يفسر منطقيًا ارتفاع معامل الارتباط المتعدد (0.783)، حيث يصبح المدير هو المصدر الرئيسي للإلهام والاستثارة الفكرية التي تقود المؤسسة نحو الإبداع والأداء المتميز في ظل غياب المحفزات المادية والتقنية.

جدول (29): معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة (.Sig)	معامل تضخم (VIF)
الثابت (Constant)	0.870	0.103	-	8.482	0.000	-
التأثير المثالي (الكاريزما)	0.106	0.050	0.107	2.102	0.037	2.75
الحفز الإلهامي	0.179	0.050	0.242	3.599	0.000	4.82
الاستثارة الفكرية	0.098	0.055	0.109	1.795	0.074	3.96
الاعتبارية الفردية	0.314	0.045	0.455	6.985	0.000	4.51

يوضح الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى الإبداع الإداري.

1. كشفت النتائج أن بُعد "الاعتبارية الفردية" هو الأكثر تأثيرًا في الإبداع الإداري، حيث سجل أعلى معامل تأثير معياري ($Beta = 0.455$) وبدلالة إحصائية عالية (0.000)، يليه بُعد "الحفز الإلهامي" بمعامل (0.242) ودلالة (0.000).

2. التأثير المثالي جاء تأثيره دالًا إحصائيًا ($Sig = 0.037$) ولكن بقوة أقل ($Beta = 0.107$).

3. الملاحظة الأبرز هنا أن بُعد "الاستثارة الفكرية" لم يكن دالًا إحصائيًا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.074)، وهذا يعني أنه عند وجود باقي الأبعاد، يتلشى التأثير المستقل للاستثارة الفكرية، ربما لتداخله القوي مع الأبعاد الأخرى.

وبالتالي، تؤكد النتائج أن "الاهتمام الفردي بالموظفين" و"إلهامهم" هما المحركان الأساسيان للإبداع الإداري في مدارس مدينة الزاوية، أكثر من مجرد طرح الأفكار الجديدة (الاستثارة الفكرية).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهران (2023) التي أثبتت أن الاهتمام بالعنصر البشري هو المحرك الأول للعمليات الإبداعية، ودراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) في ليبيا التي ركزت على الدور الجوهرى للتحفيز الملهم في رفع الأداء، كما تتسجم مع دراسة أبو غيث (2022) التي ربطت بين السلوكيات القيادية الداعمة والريادة الاستراتيجية؛ وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة شقور وهواري (2024) ودراسة الغمس (2023) اللتين أعطتا وزناً أكبر لـ "الاستثارة الفكرية" و"التأثير المثالي" في التنبؤ بالتميز؛ ويُرجح سبب الاختلاف في الدراسة الحالية إلى طبيعة البيئة المدرسية في مدينة الزاوية التي قد تعاني من "إحباط وظيفي" أو "ضغوط مادية"، مما يجعل المعلم يميل للإبداع استجابةً للمدير الذي يراعي ظروفه الشخصية ويحفزه معنوياً (الاعتبارية والحفز) أكثر من استجابته للمدير الذي يطالبه فقط بحل المشكلات بطرق غير تقليدية (الاستثارة الفكرية) في ظل غياب الدعم الإنساني والمادي.

جدول (30): معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة (.Sig)	معامل تضخم التباين (VIF)
الثابت (Constant)	1.221	0.140	-	8.708	0.000	-
التأثير المثالي (الكاريزما)	-0.027	0.069	-0.024	-0.390	0.697	2.75
الحفز الإلهامي	0.159	0.068	0.192	2.333	0.021	4.82
الاستثارة الفكرية	0.050	0.075	0.050	0.669	0.504	3.96
الاعتبارية الفردية	0.364	0.061	0.473	5.924	0.000	4.51

قيم VIF مقبولة (أقل من 10).

يوضح الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية في التأثير على الأداء المؤسسي، وقد كشفت النتائج عن تباين واضح في تأثير الأبعاد الفرعية:

1. الأبعاد المؤثرة (الدالة إحصائياً): جاء بُعد "الاعتبارية الفردية" في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($Beta = 0.473$) وبدلالة إحصائية عالية (0.000)، تلاه بُعد "الحفز الإلهامي" بمعامل تأثير ($Beta = 0.192$) وبدلالة إحصائية (0.021)، هذه النتيجة تؤكد أن العامل الحاسم في تحسين أداء المدرسة هو "العنصر البشري"؛ فالمدير الذي يهتم بمشاكل المعلمين الفردية (الاعتبارية) ويلهمهم برؤية مشتركة (الحفز) هو الذي يحقق أداءً مؤسسياً متميزاً.

2. الأبعاد غير المؤثرة (غير الدالة): أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبُعدي "التأثير المثالي" ($Sig = 0.697$) و "الاستثارة الفكرية" ($Sig = 0.504$) عند وجودهما ضمن النموذج الكلي، ظهور إشارة سالبة (وإن كانت غير دالة) لمعامل "التأثير المثالي" يُعزى إحصائياً لظاهرة "الازدواج الخطي" أو التداخل القوي بين أبعاد القيادة، مما يعني أن تأثير الكاريزما قد ذاب أو تم امتصاصه من قبل الأبعاد الأخرى الأقوى (خاصة الاعتبارية الفردية).

وبناءً على ذلك فإن تحسين الأداء المؤسسي في مدارس الزاوية لا يتحقق بمجرد امتلاك المدير للكاريزما أو طرحه للأفكار، بل يعتمد جوهرياً على ممارساته الإنسانية والتحفيزية تجاه طاقم العمل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصرالدين عبد الله؛ وآخرون (2021) التي أجريت في ليبيا وأكدت أن "التحفيز الملهم" هو البُعد الأكثر دلالة في رفع أداء المنظمات التعليمية، كما تتسجم مع دراسة الجهران (2023) التي أثبتت أن الاهتمام بالاحتياجات الفردية هو أساس التميز المؤسسي، وتتوافق مع دراسة أبو غيث (2022) التي ربطت بين السلوكيات الداعمة للمديرين وتحقيق الأداء المتفوق؛ وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة شقور وهواري (2024) ودراسة الغمس (2023) اللتين وجدتا أدواراً جوهريّة ومستقلة لـ "التأثير المثالي" و "الاستثارة الفكرية" في التنبؤ بجودة الأداء؛ ويُرجح سبب الاختلاف في الدراسة الحالية إلى طبيعة البيئة التنظيمية بمدارس الزاوية التي تتسم بضغوط إدارية واجتماعية تجعل المعلم أكثر استجابة ووفاء للمدير الذي يقدر ظروفه ويراعي الفروق الفردية (الاعتبارية الفردية)، مما يجعل هذا البُعد يمتص تأثير الأبعاد الأخرى ويصبح الجسر الفعلي للوصول إلى الأداء المؤسسي المنشود.

خلاصة النتائج الرئيسية للدراسة:

المعروضة سابقاً، يمكن بلورة أبرز الخلاصات والنتائج الكلية التي تمخضت عنها الدراسة الميدانية في النقاط الآتية:

1. تعاني المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من ضعف واضح في ممارسة القيادة التحويلية والإبداع الإداري، مع هيمنة النمط الإداري التقليدي البيروقراطي القائم على تنفيذ التعليمات الروتينية وتسيير الأعمال اليومية.
2. حل بُعدا "جودة التعليم" و"المناخ المدرسي" في مؤخرة ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن الجهود الإدارية المبذولة لا تنعكس بشكل ملموس على جوهر العملية التعليمية أو على توفير بيئة مدرسية جاذبة.
3. برز بُعد "الاعتبارية الفردية" (الاهتمام بالمعلم كإنسان) كأقوى متبئ ومحرك لكل من الإبداع الإداري والأداء المؤسسي، مما يؤكد أن مفتاح التطوير في البيئة اللببية يبدأ من تقدير الفروق الفردية ودعم الكادر البشري.
4. أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية لا ترفع الأداء المؤسسي بشكل مباشر، بل يجب أن تمر بالضرورة عبر "جسر" الإبداع الإداري؛ فبدون ابتكار حلول غير تقليدية، تظل ممارسات المدير القيادية عاجزة عن اختراق جمود النظام التعليمي.
5. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) تعمل كمنظومة متكاملة، حيث تفسر مجتمعة نسبة كبيرة جداً من التباين في الإبداع والأداء.
6. كشفت الدراسة عن توافق كبير في آراء الكادر الإداري حول واقع مدارسهم بغض النظر عن الجنس، أو سنوات الخبرة، أو المسمى الوظيفي، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية "موحدة" فرضتها المركزية الإدارية والظروف المشتركة.
7. أظهر المؤهل العلمي فروقاً في تقييم القيادة والأداء، مما يستنتج منه أن الفئات الأكثر تأهيلاً تمتلك رؤية أكثر نقداً للواقع، وتدرك الفجوة الكبيرة بين الممارسات الحالية والمعايير القيادية الحديثة.
8. لوحظ ضعف التأثير المستقل لبعدي "التأثير المثالي" و"الاستثارة الفكرية" مقارنة بالبعد الإنساني والتحفيزي، مما يشير إلى أن مجرد امتلاك المدير لشخصية قوية أو طرحه لأفكار جديدة لا يكفي لتحقيق التميز في ظل غياب الدعم الفردي للمعلمين.

وبالتالي، خلصت الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي لبيانات (212) فردًا من الكوادر التربوية والإدارية بمدينة الزاوية، إلى أن الواقع الميداني في المدارس الثانوية يتسم بانخفاض عام في مستويات ممارسة القيادة التحويلية وتوافر الإبداع الإداري وواقع الأداء المؤسسي، وقد كشفت النتائج الاستدلالية عن وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث أثبت تحليل المسار أن الإبداع الإداري يلعب دور الوسيط الكلي (Full Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، مما يؤكد أن تأثير القيادة في تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال تعزيز البيئة الإبداعية، ديموغرافيًا، أظهرت النتائج تجانسًا كبيرًا في استجابات العينة بغض النظر عن الجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، باستثناء متغير المؤهل العلمي الذي أحدث فارقًا دالًا في تقييم ممارسة القيادة التحويلية، وقد عززت هذه النتائج بمؤشرات جودة مطابقة مرتفعة أكدت صلاحية النموذج البنائي للدراسة.

الإسهامات العلمية التي قدمتها هذه الدراسة للمكتبة العربية والتربوية:

1. كشف الدور "الوسيط الكامل" للإبداع الإداري (الإضافة النظرية الأبرز):

تعد هذه النتيجة أهم إضافة علمية للدراسة؛ حيث تجاوزت البحث التقليدي في العلاقات المباشرة لتثبت أن القيادة التحويلية لا تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر في بيئة المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، بل يجب أن تمر حتمًا عبر "الإبداع الإداري"، هذا النموذج التفسيري يضيف عمقًا جديدًا لنظريات القيادة التربوية في البيئات البيروقراطية، مفاده أن النمط القيادي يظل "نظريًا" ما لم يتحول إلى ممارسات إبداعية ملموسة.

2. تقديم تشخيص واقعي "صادم" للبيئة المدرسية (الإضافة التطبيقية):

على عكس العديد من الدراسات التي تميل لإظهار نتائج إيجابية (مجاملةً للمبحوثين)، قدمت هذه الدراسة تشخيصًا دقيقًا كشف عن تدني مستوى القيادة والأداء والإبداع وهيمنة النمط البيروقراطي، هذه الواقعية تعتبر إضافة علمية هامة لأنها تحدد بدقة "مواطن الخلل" (غياب الحفز الإلهامي، ضعف الطلاقة الفكرية، ترهل المناخ المدرسي)، مما يوفر لصناع القرار قاعدة بيانات حقيقية للإصلاح وليس مجرد انطباعات.

3. إبراز "المؤهل العلمي" كمعيار وحيد للكفاءة (إضافة في إدارة الموارد البشرية):

أضافت الدراسة بعداً جديداً لسياسات اختيار القادة التربويين في السياق الليبي، حيث أثبتت أن المؤهل العلمي هو المتغير الوحيد الذي أحدث فرقاً دالاً في الأداء والقيادة، بينما تلاشت تأثيرات الخبرة والجنس، هذه النتيجة تدحض الاعتماد التقليدي على "الأقدمية" (سنوات الخبرة) في ترشيح المديرين، وتقدم دليلاً علمياً على ضرورة ربط المناصب القيادية بالتحصيل الأكاديمي العالي لكسر الجمود الإداري.

4. التأصيل المنهجي لأدوات القياس في البيئة الليبية (الإضافة المنهجية):

قدمت الدراسة مجموعة من المقاييس (الاستبانات) التي خضعت لإجراءات صارمة في التحقق من الخصائص السيكمترية (الصدق البنائي، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي CFA)، توفير هذه الأدوات بعد التأكد من مواءمتها للبيئة الثقافية والإدارية في مدينة الزاوية يُعد إضافة للباحثين المستقبليين الذين يمكنهم استخدام هذه الأدوات الموثوقة لقياس نفس المتغيرات في سياقات مشابهة.

5. إثراء الأدب التربوي في سياق "البيئات الانتقالية/المأزومة":

تأتي هذه الدراسة في وقت ومكان (مدينة الزاوية - ليبيا) يتسمان بظروف خاصة قد تختلف عن البيئات المستقرة التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة، وبالتالي، فإن نتائجها تقدم فهماً لكيفية عمل (أو تعطل) القيادة والإبداع في ظل نقص الموارد والضغط البيئية، مما يملأ فجوة بحثية واضحة في الدراسات التي تتناول الإدارة المدرسية في مناطق ما بعد النزاع أو المراحل الانتقالية.

6. تفسير ظاهرة "الجمود الذهني" إدارياً:

من خلال تحليل البعد الفرعي "الطلاقة" الذي جاء في المرتبة الأخيرة، قدمت الدراسة تفسيراً علمياً لظاهرة الجمود في المدارس، رابطة إياها بغياب "الاستثارة الفكرية" من قبل القادة، هذا الربط الدقيق بين بُعد قيادي مفقود ونتيجة إدارية سلبية يقدم تفسيراً سببياً لضعف التطوير، وهو ما يتجاوز مجرد الوصف السطحي للمشكلة.

مما سبق عرضه، يرى الباحث أن مسار هذه الدراسة الاستقصائي قد كشف عن فجوة هيكلية عميقة بين الواقع الميداني في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية والمتطلبات الحديثة للقيادة التربوية الفاعلة. فقد أسفرت المعالجات التحليلية عن حقيقة دالة، مفادها أن المنظومة التعليمية

المستهدفة لا تزال رهينة للنمط البيروقراطي التقليدي، إذ جاءت ممارسات القيادة التحويلية بمستويات متدنية، تجلت تحديداً في جانبي الإلهام والاعتبارية الفردية، وقد ترتب على ذلك حالة من الجمود الذهني وتراجع ملموس في مستويات الإبداع الإداري، انتهت في المحصلة إلى انخفاض مقلق في الأداء المؤسسي وجودة المناخ المدرسي.

ويعتقد الباحث أن أبرز ما أضافته هذه الدراسة إلى المكتبة العربية يتمثل في تحديد ما يسميه "ميكانيكية التأثير"، إذ أثبتت نتائج النمذجة الإحصائية أن القيادة التحويلية في هذا السياق المعقد لا تمتلك تأثيراً مباشراً على الأداء المؤسسي، بل إن هذا التأثير لا يتحقق إلا بمروره عبر قناة الإبداع الإداري الذي أدى دور الوسيط الكامل. وهذه النتيجة، في نظر الباحث، تعيد صياغة الفهم السائد للعلاقة بين القيادة والأداء، مؤكدة أن الرؤية القيادية تظل ضرباً من التنظير المجرد ما لم تتجسد في حلول إبداعية ملموسة تتجاوز قيود اللوائح الجامدة نحو تحقيق الإنجاز الفعلي. وبلغت الباحث الانتباه كذلك إلى ما كشفتته الدراسة من دليل تجريبي على تأكل معيار الأقدمية في السياق الليبي، حيث تلاشت الفروق الفردية المبنية على سنوات الخبرة أو الجنس تحت وطأة الروتين اليومي المتكرر، في حين برز المؤهل العلمي بوصفه المتغير الوحيد القادر على إحداث تباين ذي دلالة في مستوى الأداء. ويستخلص الباحث من ذلك أن الكفاءة المعرفية الأكاديمية تمثل في المرحلة الراهنة المدخل الأجدي للخروج من حالة الرتابة الإدارية السائدة.

وفي ضوء ما تقدم، يؤكد الباحث أن هذه النتائج لا ينبغي قراءتها بوصفها مجرد مؤشرات رقمية معزولة، بل تحمل في طياتها إنذاراً بنيوياً صريحاً، مفاده أن أزمة المخرجات التعليمية في مدينة الزاوية ليست في جوهرها أزمة شح في الموارد، بل هي قبل ذلك أزمة نمط إدارة. ومن ثم، يرى الباحث أن الخروج من هذا المأزق لن يتأتى عبر تحسينات شكلية هامشية، بل يستلزم إعادة هندسة شاملة لمنظومة اختيار القادة وإعدادهم، بما يكفل الانتقال الحقيقي من نموذج المدير المنفذ إلى نموذج القائد الملهم المبدع الذي يتعامل مع الإبداع باعتباره ضرورة حتمية للبقاء المؤسسي، لا مجرد ترف فكري.

التوصيات والمقترحات

أولاً- التوصيات التطبيقية:

1. على صعيد القيادة التحويلية:

تُشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية جاء منخفضاً، وهو مؤشر ينبغي التوقف عنده بجدية من قِبَل المسؤولين عن السياسة التعليمية. لذا، يُوصي الباحث بما يأتي:

أ- بناء برامج تأهيل قيادي متخصصة لمديري المدارس الثانوية تُركّز تحديداً على أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المُلهِم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والحفز الإلهامي، بدلاً من الاقتصار على برامج التدريب الإداري العام.

ب- مراجعة معايير تعيين مديري المدارس وترقيتهم بحيث تتضمن مؤشرات سلوكية قابلة للقياس تتصل بالقدرة على ممارسة القيادة التحويلية، لا الاكتفاء بالمعايير الأكاديمية والأقدمية.

ج- إنشاء منظومة تغذية راجعة دورية تُتيح للكادر الإداري الوسيط تقييم ممارسات القيادة بصورة منتظمة ومؤسسية، مما يُسهم في الكشف المبكر عن الثغرات القيادية ومعالجتها.

2. على صعيد الإبداع الإداري:

كشفت النتائج عن مستوى متدنٍ للإبداع الإداري، كما أثبتت أنه يؤدي دور الوسيط الكامل في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، مما يجعل تنميته أولوية استراتيجية لا تكميلية. ومن هذا المنطلق يُوصى بـ:

أ- تصميم بيئة تنظيمية مدرسية داعمة للإبداع، من خلال منح الكادر الإداري الوسيط هامشاً من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تُقيّد المبادرة.

ب- إدراج مؤشرات الإبداع الإداري ضمن نظام تقييم أداء المدرسة على المستوى المؤسسي، بحيث يُصبح دعم الإبداع مسؤولية هيكلية لا نشاطاً اختياريًا.

ج- تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية بين مديري المدارس الثانوية بمختلف المراقبات التعليمية في مدينة الزاوية، إذ تُشجع هذه المجتمعات على تبادل الحلول الإبداعية ومعالجة المشكلات الإدارية بأساليب غير تقليدية.

3. على صعيد الأداء المؤسسي:

نظرًا لتسجيل الأداء المؤسسي مستويات متدنية، ولثبوت ارتباطه الدال بكل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، يُوصى بـ:

أ- تبني مؤشرات أداء مؤسسي واضحة ومعلنة على مستوى المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، تسمح بالقياس الدوري والمقارنة بين المدارس، وتُفصح عن نقاط الضعف الهيكلية التي تعيق الأداء.

ب- ربط تطوير الأداء المؤسسي بتطوير القيادة ضمن خطة مؤسسية متكاملة تُدير المدرسة بوصفها منظومة تعليمية متكاملة الأبعاد لا وحدات إدارية منفصلة.

4. على صعيد الكادر الإداري الوسيط والمؤهل العلمي

أثبتت النتائج أن المؤهل العلمي للكادر الإداري الوسيط يُسهم في تشكيل منظوره التقييمي لممارسات القيادة التحويلية، وفي تقديره لمستوى الأداء المؤسسي، في حين لم يُفض إلى فروق دالة في تقييم الإبداع الإداري. وعليه يُوصى بـ:

أ- الاستثمار في التطوير الأكاديمي والمهني للكادر الإداري الوسيط عبر برامج دراسات عليا، ودورات تأهيلية معتمدة في مجالات القيادة التربوية والإدارة المدرسية، مما يرفع من دقة تقييماتهم وموضوعيتها ويُقلل من أثر التحيز المعرفي المرتبط بمستوى التأهيل.

ب- تصميم برامج توعية مهنية موحدة تستهدف توحيد المرجعية المفاهيمية لدى الكادر الإداري بصرف النظر عن مستوياتهم الأكاديمية المتباينة، وذلك للحد من تباين الإدراك الذي رصدته النتائج.

ج- بناء أدوات تقييم مقننة وأكثر موضوعية تُقلل من الأثر الذاتي لمستوى المُقيّم في تقدير ممارسات القيادة، وتضمن قابلية المقارنة بين المدارس والمراقبات التعليمية المختلفة.

ثانيًا: المقترحات البحثية

انطلاقًا من القيود المنهجية للدراسة الحالية وما كشفت عنه من فجوات معرفية، يُقترح في ضوء نتائجها إجراء الدراسات الآتية:

1- دراسة مقارنة تُقارن مستوى القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي بين مدارس المناطق الحضرية والريفية في ليبيا، للكشف عن أثر السياق الجغرافي والاجتماعي في هذه المتغيرات.

2- دراسة طويلة تتتبع مسار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري على مدى زمني ممتد، للتحقق مما إذا كانت تدخلات التدريب القيادي تُفضي إلى تحسين مقيس في مستوى الأداء المؤسسي.

3- دراسة تجريبية تختبر فاعلية برنامج تدريبي مُصمَّم خصيصًا لتطوير ممارسات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، مع قياس أثره على الإبداع الإداري والأداء المؤسسي قبل البرنامج وبعده.

4- إعادة الدراسة باستخدام مصادر تقييم متعددة (Multi-Source Feedback) تشمل المديرين أنفسهم والمعلمين إلى جانب الكادر الإداري الوسيط، لبناء صورة تقييمية أكثر شمولاً وموثوقية.

5- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى كالمناخ التنظيمي، والثقافة المدرسية، والدعم الإداري، في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، توسيعًا للنموذج النظري الذي اختبرته الدراسة الحالية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية (105).

ثانياً: الكتب العلمية

2- بطرس حلاق (2020) "القيادة التحويلية وإدارة التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة".

عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

3- بلال خلف السكرانة.(2011). "الإبداع الإداري": المفاهيم والمراحل والتطبيقات في

المنظمات المعاصرة (ط. 1): دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

4- علي صالح جوهر، وميادة محمد فوزي الباسل (2018). "الطريق إلى الإبداع الإداري

بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية". المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المملكة العربية السعودية.

5- محمد عبد الحميد الشيخ حمود، ومحمد قاسم عبد الله (2016). التوجيه والإرشاد المهني

(ط.1). عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية المحكمة

6- أحمد عبد القادر المسوري (2012): واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي

من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، (201)، 665-688.

7- أكرم محمد الحجوج، وعبد القادر خالد أبو علي (2018): واقع الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7(2)، 11-

35.

8- إيمان متعب ناصر بني عيسى، وعارف توفيق العطاري، (2019): أنماط سلوك

المرؤوسين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض

المتغيرات. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39(2)، 17-31.

9- الشيخ الداوي (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7(7)،

217-227.

10- الطاهر بن عبد الرحمن (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد

البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (12)، 55-70.

- 11- خالد بن سليمان صالح الصالحي (2014). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، (40)، 11-44.
- 12- خالد بن غازي مسفر المحمادي (2021): القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. *مجلة الجامعة العراقية*، 3(51)، 443-459.
- 13- خليل بن إبراهيم بن حسن البلوشي (2023): القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 122(1)، 97-124.
- 14- دعاء سعود مغربي (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (33)، 1-70.
- 15- ديماء محمد صالح المبيضين (2022): دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 572-593.
- 16- ربيع بن المر الذهلي، وراية بنت سيف بن سعيد العبرية (2024): مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *المجلة التربوية الأردنية*، 9(2، ملحق 2)، 520-546.
- 17- ريميلة لعمور (2014). مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 1(22)، 277-292.
- 18- الجمل، سمير سليمان (2018). ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 3(1)، 241-284.
- 19- سوسن الحسيني؛ وإبراهيم البلتاجي (2016). *القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق* (ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط). مركز البيان للدراسات والتخطيط.

- 20- سها بنت حمود بن فريج الهلالي (2018): تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية الأردنية*، 3(4)، 295-321.
- 21- صباح بنت عبد الله الصومالي؛ ورزان فريد متولي (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(9)، 18-38.
- 22- عالية جواد محمد علي (2012). تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(69)، 112-134.
- 23- عبد الرزاق موسى محمد؛ وعائشة فرج العائب (2024). التحديات التي تواجه الشباب الليبي لمواكبة مجتمع المعرفة. *مجلة الجبل للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 5(2)، 49-64.
- 24- عصام أحمد الكوني (2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا. *مجلة كليات التربية*، 7(1)، 1-16.
- 25- عفيفة جديدي (2014): الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم. *مجلة معارف*، 9(17)، 213-239.
- 26- علاء دهام حمد (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 13(3)، 764-792: كلية التجارة، جامعة دمياط (جمهورية مصر العربية) [1.1].
- 27- علي عبد الرحمن محمد مرعي (2014): مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية. *مجلة كلية التربية — بورسعيد*، 15(15)، 390-434.
- 28- عمار أكرم غايب موسى، وإسراء حسن علي (2015): القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، 21(90)، 949-977.
- 29- فاطمة بنت راشد أحمد الفزارية (2023). القيادة التحويلية: مفهومها وأبعادها في المنظور الإداري الإسلامي. *المجلة الدولية لدراسات العالم الإسلامي*، 21(1)، 125-178.

- 30- مازن محمد حسن الهديرس (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (14)، 288-319 [1].
- 31- محمد أقرون الفضيل؛ ومشرف ربيع العمري؛ ونواف ضيف الله المطيري (2023). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب*، 2(9)، 133-198.
- 32- محمد بن علي تبوك (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. *مجلة البحوث التجارية*، 38(1)، 197-228.
- 33- محمد جمال محمد عبد الهادي (2024). أثر العلاقة التبادلية (القائد-العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. *المجلة العربية للإدارة*، 44(4)، 181-206.
- 34- محمد حيدر صادق محيلان؛ ومحمد علي يحيى عثمان (2024). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال. *المجلة العربية للإدارة*، 44(5)، 97-118.
- 35- محمود الحسيني إبراهيم القعقاع (2016). متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 97(2)، 3-23.
- 36- مروة لطيف هاشم، ونوفل عبد الرضا علوان (2019): القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لعينة من آراء أساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(120)، 745-762.
- 37- ناصر بن حسين النويصر؛ وآخرون (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(47)، 6-36.
- 38- نبيل حليلو (2015). الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 12(12)، 92-105.

- 39- نصر الدين عبد الله؛ وآخرون. (2021). دراسة الدور الوسيط لتقنية المعلومات في تعزيز دور القيادة التحولية في رفع أداء المنظمات التعليمية في ليبيا. *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، 5(2)، 15-30.
- 40- نعيم بن علي البيحاني، وبسام بن أحمد بالخير (2024): القيادة التحولية وأثرها على أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 1-18.
- 41- نوال حسين جميل السيادة. (2016). القيادة التحولية ودورها في فعالية سلوك العاملين: دراسة نظرية. *مجلة الأعمال والإدارة (COES&RJ-JBM)*، (1) 35-144.
- 42- حنان بنت مسلط العتيبي. (2019). الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي بمحافظة الدوادمي. *مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)*، 35(10)، 494-526.
- 43- هالة يوسف طافش، وراتب سلامة السعود. (2022). العلاقة بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، 7(3)، 301-325.
- 44- هاشم محمد همد إدريس، وموسى بشاره محمد بشاره، ومحمد إبراهيم أبو سن. (2024). أثر القيادة التحولية على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة جمعيات الشحن والتفريغ بميناء بورتسودان. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(56)، 263-282.
- 45- هلال محمد علي السفيناني، ومحمد أحمد المجيبي، وأحمد عمر باذيب، وأفراح عبد الله ردمان. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1(8)، 107-130.
- 46- هنادي محمد إسماعيل عفاشة. (2024). دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام في المدينة المنورة. *مجلة التربية (جامعة الأزهر)*، 43(203)، 425-479.
- 47- يمنى أحمد عتوم (2018): العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية*، 26(2)، 233-258.

48-فانتان رمضان عبده. (2024). آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر (SCAMPER). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18(4)، 717-772.

رابعاً: الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه)

- 49- آية رائد عزت أبو غيث. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 50- إلهام فرحي. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار قنوات - فرع أوماش - بسكرة [رسالة ماستر غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 51- نجود شحادة بلواني. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 52- ثامر حمزة طالب الطائي. (2022). دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- 53- التجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية (أطروحة دكتوراه غير منشورة، بإشراف د. حسين شنيبي). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
- 54- رافد حاكم تايه. (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق.
- 55- زاهر عبد الحميد محمد عبد القادر. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة توافر معايير جودة التعليم والرضا الوظيفي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- 56- زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 57- سعدية مزيان، وسهيله وزاني. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بمغنية [رسالة ماستر غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 58- صباح محمد منذر صالح الخطابية (2022). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 59- عبد العزيز العمراني. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 60- خلود بن حمزة. (2020). أثر التمكين على الإبداع بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية بجامعة محمد خيضر بسكرة [رسالة ماستر غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 61- محمد السيد موسى سليم. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.
- 62- منى علي سيد حمد. (2017). تطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة المنيا، المنيا، مصر.
- 63- نجوى عز الدين مصطفى حدور. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغوط العمل: دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
- 64- نسمة بوسماحة. (2018). علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

65- نعيمة شبعوات. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لشركات الاتصال للهاتف النقال بورقلة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

66- وسام بنت مشعل الغمس. (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود في الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

67- وعد محمد الجهران. (2023). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

خامسًا: أبحاث المؤتمرات والندوات العلمية

68- أحمد محمد جاد حسين، وأشرف محمود أحمد محمود (2008): الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. في وقائع المؤتمر العلمي التاسع: تطوير التعليم في الوطن العربي (245-368). كلية التربية، جامعة الفيوم.

69- ساري شقور، وبن شيخ هواري (2024): مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا. جامعة عمان العربية.

المراجع الأجنبية:

Section I: Books

- 70- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- 71- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 72- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

- 73- **Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 74- **Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 75- **Bush, T.** (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- 76- **Daft, R. L.** (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- 77- **Deming, W. E.** (2000). *Out of the crisis*. MIT Press.
- 78- **Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E.** (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- 79- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2001). *The Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- 80- **Robbins, S. P.** (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- 81- **UNESCO.** (2022). *Libya national statement of commitment: Transforming education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- 82- **Wallas, G.** (1926). *The art of thought*. Harcourt, Brace and Company.

Section II: Journal Articles

- 83- **Alessa, G. S.** (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 682092. (p:1-10).
- 84- **Alzoraiki, M. et al.** (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607 (pp.1–11)

- 85- **Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), p 21–27.
- 86- **Day, C., Gu, Q., & Sammons, P.** (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- 87- **Ermita, L., & Baysa, M. L.** (2025). Transformational leadership practices of school heads: Teachers' motivation and school performance. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(3), 178–202.
- 88- **Goode, H., Drysdale, L., & Gurr, D.** (2023). What we know about successful school leadership from Australian cases and an open systems model of school leadership. *Education Sciences*, 13(11), 1142.p,1-22.
- 89- **Halimah, H., Syafruddin, S., & Earlyanti, N. I.** (2024). The role of innovative leadership in driving educational management transformation. *QALAMUNA*, 16(1), 207–218.
- 90- **Hallinger, P.** (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- 91- **Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K.** (2011). School leadership and performance: An integration of contemporary research. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 129–173.
- 92- **Harris, A., & Jones, M.** (2018). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 172–188.
- 93- **Karakose, T., Basaran, N., & Yildiz, M.** (2021). The impact of school performance on community trust and institutional reputation. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 1–12.
- 94- **Kaya, M.** (2023). Examination of the effectiveness of school leadership: A second-order meta-analysis study. *Research in Educational Administration and Leadership*, 8(4), 796 - 824.

- 95- **Leithwood, K., & Jantzi, D.** (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512–538.
- 96- **Leithwood, K., & Sun, J.** (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 387–423.
- 97- **Martin, A.** (2021). Investigating the relationships between effective principal leadership practices and school effectiveness as perceived by teachers. *Journal of Arts and Humanities*, 10(8), 7–21.
- 98- **Nurhanifah, N.** (2024). The leadership role of the visionary and transformational school principal. *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8.(2), 143 – 160.
- 99- **Prabahar, I. B., & Jerome, V. B.** (2023). The leadership styles of administrators and the professional effectiveness of teachers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 01–18.
- 100-**Richard, P. J. et al.** (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- 101-**Runco, M. A., & Jaeger, G. J.** (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96.
- 102-**Sliwka, A. et al.** (2023). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*.61(4),366 – 381.
- 103-**Wu, H., Thaima, W., & Sinjindawong, S.** (2024). Transformational leadership approaches to improve school management efficiency in junior high schools, Henan, China. *Arts of Management Journal*, 8(4), 285–307.

Section III: Dissertations and Theses

- 104-**Ang, W. C. V.** (2014). *Leadership in Singapore secondary schools: A multi-case study of school principals' influence on the process of improving student learning outcomes* (Doctoral dissertation). British Library EThOS.pp,1- 284.

Section IV: Conference and Seminar Proceedings

- 105- Marić, S. et al. (2022). Perspective leader–follower: Situational theory of leadership. In *Proceedings of the 27th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, pp.(140 – 133)

قائمة الملاحق

- ملحق (1) قائمة أسماء المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الزاوية.
- ملحق (2) مقياس الدراسة في صورته الأولى.
- ملحق (3) مقياس الدراسة في صورته النهائية.
- ملحق (4) قائمة أسماء وبيانات السادة الأساتذة المحكمين.
- ملحق (5) المراسلات والموافقات الإدارية.
- ملحق (6) مراسلة تسجيل عنوان الأطروحة بمنظومة وزارة التعليم العالي.
- ملحق (7) تقرير المراجعة اللغوية.

ملحق رقم (1)

أسماء المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الزاوية

للعام الدراسي 2025 – 2026م

1 - مدارس التعليم الثانوي بمراقبة التربية والتعليم الزاوية المركز

ت	اسم المدرسة	عدد أفراد العينة
1	سعاد الهنقاري الثانوية	4
2	محمد فرحات الزاوي بنين	4
3	جودائم الثانوية بنين	4
4	جودائم الثانوية بنات	4
5	الفجر الجديد الثانوية بنات	4
6	الأمل الثانوية بنات	4
7	محمد كامل مصطفى الثانوية بنين	4
8	البرناوي الثانوية بنات	4
9	الفاسي الثانوية بنات	4
10	السلام الثانوية بنين	4
11	الضياء الثانوية	4
12	ضي الهلال الثانوية بنات	4
13	الزاوية الثانوية بنين	4
14	شهداء الزاوية بنين	4
15	شهداء فبراير الثانوية بنات	4
16	أسامة بن زيد بنات	4
17	نور الهدى	4
18	أبوصرة الثانوية بنات	4
19	خولة بنت الأزور	4
20	جمال عبد الناصر بنات	4
21	الشهيد رمضان زعيم الثانوية بنات	4
22	القدس الثانوية	4
23	بئر القلالي	4
24	الزاوية الجنوبية بنين	4
25	بئر عزالدين	4
26	طلاتع النصر	4
27	الفاروق الثانوية	4
28	شهداء القبي	4
29	الشهيد عريقيب	4
30	بئر ترفاس الثانوية	4

2- مدارس التعليم الثانوي بمراقبة التربية والتعليم الزاوية الغرب

ت	اسم المدرسة	عدد أفراد العينة
1	الحرية بنين.	4
2	المجد.	4
3	الحرشة الثانوية بنات.	4
4	البحميرية للتعليم الأساسي والثانوي.	4
5	الصابرية للتعليم الأساسي والثانوي.	4
6	عمر الميساوي للتعليم الثانوي.	4
7	الشروق للتعليم الأساسي والثانوي.	4
8	السهل الأخضر للتعليم الأساسي والثانوي.	4
9	بئر الشاوش للتعليم الثانوي.	4
10	القادسية للتعليم الأساسي والثانوي.	4
11	الوحدة للتعليم الثانوي.	4
12	أبو عيسى بنات للتعليم الثانوي.	4
13	شهداء أبو عيسى للتعليم الثانوي.	4
14	ثانوية المطرد بنات.	4
15	عثمان بن عفان للتعليم الأساسي والثانوي.	4
16	ثانوية المطرد بنين.	4

3- مدارس التعليم الثانوي بمراقبة التربية والتعليم الزاوية الجنوب

ت	اسم المدرسة	عدد أفراد العينة
1	الربيع العربي	4
2	شلغودة الثانوية	4
3	بئر الغنم الثانوية	4
4	شهداء ليبيا	4
5	ناصر للتعليم الثانوي	4
6	شهداء امداكم الثانوية	4
7	دروب المعرفة الثانوية	4

ملحق رقم (2)

مقياس الدراسة في صورته الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي

جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب كلية الآداب

قسم الدراسات التربوية والنفسية

=====

نموذج تحكيم المقياس في صورته الأولى:

الأستاذ الدكتور:

الجامعة التابع لها:

الدرجة العلمية:

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أقدم اليكم بالشكر والتقدير على تكرمكم وتعاونكم في تقييم المقياس المرفق
والمعلق بموضوع:

" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس
الثانوية بمدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة الدقيقة الدكتوراه في الدراسات
التربوية.

ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة علمية وعملية يأمل الباحث منكم تحكيم هذا
المقياس بكل دقة وموضوعية، وإبداء رأيكم في تقدير مدى صلاحية فقراته ومفرداته مع ابداء
الملاحظة والاضافة خدمة للبحث العلمي.

وشكراً على حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عبد العاطي الرتيمي

مقياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس

الثانوية بمدينة الزاوية - ليبيا

من وجهة نظر الكادر الإداري

السادة / أعضاء الكادر الإداري المحترمين.

يهدف هذا المقياس إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظر الكادر الإداري، نرجو التكرم بالإجابة على جميع عبارات المقياس بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

تعليمات الإجابة:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع علامة (✓) أمام اختيارك

البيانات الديموغرافية

الاسم (اختياري):

النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ليسانس ☐ دبلوم متوسط ☐

أخرى:

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐

من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المسمى الوظيفي: نائب مدير ☐ شؤون إدارية ☐ دراسة وامتحانات ☐

أخصائي اجتماعي ☐

اسم المدرسة:

المحور الأول: القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يسعى فيه القائد إلى تحفيز العاملين وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية.

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)					
1	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة				
2	يُظهر المدير سلوكاً أخلاقياً يحتذى به من قبل العاملين				
3	يحظى المدير باحترام وثقة العاملين في المدرسة				
4	يتحدث المدير بحماس عن المستقبل وما يمكن تحقيقه				
5	يضع المدير مصلحة المدرسة فوق مصالحه الشخصية				
البعد الثاني: الحفز الإلهامي					
6	يُحفز المدير العاملين على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها				
7	يُشجع المدير العاملين على تحقيق مستويات أداء متميزة				
8	يستثير المدير حماس العاملين نحو العمل الجماعي				
9	يُعزز المدير روح التفاؤل والثقة لدى العاملين				
10	يُساعد المدير العاملين على إيجاد معنى وقيمة لعملهم				
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية					
11	يُشجع المدير العاملين على التفكير الإبداعي في حل المشكلات				
12	يُتيح المدير للعاملين إعادة التفكير في الأفكار التي				

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
	لم يتم تجربتها من قبل				
13	يتعامل المدير مع المشكلات من زوايا مختلفة				
14	يساعد المدير العاملين على تطوير أفكارهم وتنفيذها				
15	يطرح المدير أسئلة تحفز العاملين على التفكير العميق				
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية					
16	يستمتع المدير باهتمام لاحتياجات العاملين				
17	يهتم المدير بتنمية مهارات وقدرات العاملين				
18	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين				
19	يوفر المدير فرصًا للنمو المهني لجميع العاملين				
20	يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة تناسب شخصيته				

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يُشير الإبداع الإداري إلى قدرة المدير على توليد أفكار وأساليب جديدة، وتطبيقها في حل المشكلات واستثمار الفرص، وتحسين بيئة العمل، من خلال تبني الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات.

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
بعد الأصالة					
1	يُقدم المدير أفكارًا جديدة غير مألوفة لتطوير العمل المدرسي				
2	يبتعد المدير عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الإدارية				
3	يستخدم المدير أساليب مبتكرة في إدارة الاجتماعات المدرسية				
4	يطور المدير أنظمة إدارية جديدة تختلف عن الأنظمة التقليدية				
5	يقترح المدير حلولاً فريدة للمشكلات التي تواجه المدرسة				
بعد الطلاقة					
6	يملك المدير القدرة على طرح العديد من الأفكار في وقت قصير				
7	يقدم المدير بدائل متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة				
8	يستطيع المدير صياغة قرارات سريعة وفعالة لمعالجة مشكلات العمل				
9	يستثمر المدير خبراته السابقة في توليد أفكار جديدة				
10	يملك المدير مهارة عالية في النقاش والحوار				
بعد المرونة					
11	يقبل المدير وجهات النظر المختلفة من العاملين				
12	يستطيع المدير تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته				
13	يكيّف المدير خطته وفقاً للمتغيرات الطارئة				

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
14	يتبنى المدير أساليب متنوعة في التعامل مع المواقف المختلفة				
15	يشجع المدير العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل				
بعد الحساسية للمشكلات					
16	يستطيع المدير توقع المشكلات قبل حدوثها				
17	يتعرف المدير على أسباب المشكلات بسرعة ودقة				
18	يدرك المدير جوانب القصور والضعف في بيئة العمل				
19	يهتم المدير بمتابعة الشكاوى المقدمة من العاملين والطلاب				
20	يحرص المدير على تحليل المشكلات بطريقة منهجية				

المحور الثالث: الأداء المؤسسي

يُعبّر الأداء المؤسسي عن مدى قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشمل تحسين جودة التعليم، وتطوير الأداء، وتحسين المناخ المدرسي، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي.

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
بعد جودة التعليم					
1	تتميز المدرسة بارتفاع نسب النجاح والتفوق الدراسي				
2	تهتم المدرسة بتطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية				
3	توفر المدرسة بيئة تعليمية محفزة للطلاب				
4	تستخدم المدرسة أساليب تقييم متنوعة لقياس تحصيل الطلاب				
5	تشجع المدرسة المبادرات الطلابية والأنشطة اللاصفية				
بعد تطوير الأداء					
6	تضع المدرسة خططاً استراتيجية واضحة لتطوير أدائها				
7	تستثمر المدرسة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية				
8	تطبق المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء				
9	تستخدم المدرسة التكنولوجيا في تطوير العمليات الإدارية				
10	تنفذ المدرسة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين				
بعد المناخ المدرسي					
11	تسود روح الفريق والتعاون بين العاملين في المدرسة				
12	يشعر العاملون في المدرسة بالرضا الوظيفي				
13	تحرص المدرسة على توفير بيئة آمنة وصحية				
14	تتميز العلاقات داخل المدرسة بالاحترام المتبادل				
15	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المدرسية				
بعد العلاقة مع المجتمع					
16	تقيم المدرسة شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي				

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
17	تشرك المدرسة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية				
18	تنظم المدرسة فعاليات مجتمعية لخدمة البيئة المحيطة				
19	تستفيد المدرسة من خبرات المجتمع المحلي في تطوير أدائها				
20	تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور حول مستوى أبنائهم				

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي

يركز هذا المحور على تقييم العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي، من خلال تحديد مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي بصورة متكاملة.

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري					
1	تسهم القيادة التحويلية في تشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين				
2	يؤدي الحفز الإلهامي إلى زيادة طلاقة الأفكار لدى العاملين				
3	تعزز الاستثارة الفكرية قدرة العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة				
4	تسهم الاعتبارية الفردية في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين				
5	يساعد التأثير المثالي للمدير على خلق بيئة محفزة للإبداع				
العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي					
6	تسهم ممارسات القيادة التحويلية في تحسين جودة التعليم				
7	يؤدي تبني القيادة التحويلية إلى تطوير الأداء المؤسسي				
8	تساعد القيادة التحويلية على تحسين المناخ المدرسي				
9	تعزز القيادة التحويلية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي				
10	تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على تحقيق أهداف المدرسة				
العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المؤسسي					
11	يسهم الإبداع الإداري في تحسين جودة الخدمات التعليمية				
12	تؤدي الأفكار الإبداعية إلى تطوير الأداء المؤسسي				
13	يساعد الإبداع الإداري على حل المشكلات التي تواجه المدرسة				

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تحتاج تعديل	التعديل المقترح
14	يعزز الإبداع الإداري من الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة				
15	يحسن الإبداع الإداري من مستوى رضا العاملين والطلاب				
العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة					
16	تتكامل القيادة التحويلية والإبداع الإداري في تحسين الأداء المؤسسي				
17	تعزز القيادة التحويلية الإبداع الإداري مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي				
18	يسهم الدمج بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي				
19	تمثل القيادة التحويلية والإبداع الإداري متطلبات أساسية لتحسين الأداء المؤسسي				
20	تساعد العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة على تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة				

شكراً لتعاونكم

الباحث: عبدالعاطي الرتيمي

ملحق رقم (3)

مقياس الدراسة في صورته النهائية

مقياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى المديرين من وجهة
نظر الكادر الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية - ليبيا
من وجهة نظر الكادر الإداري

السادة / أعضاء الكادر الإداري المحترمين.

يسر الباحث أن ينوه لسيادتكم بأنه بصدد إجراء دراسة ميدانية حول "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية من وجهة نظركم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في علم النفس، شعبة الدراسات التربوية، لذا، نرجو التكرم بالإجابة على جميع عبارات المقياس بموضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

تعليمات الإجابة:

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم تحديد مدى ممارسة هذا السلوك من قبل مدير المدرسة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً.

البيانات الديموغرافية

الاسم (اختياري):

النوع: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ليسانس ☐ دبلوم عالي ☐ أخرى:

سنوات الخبرة: أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐

من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المسمى الوظيفي: نائب مدير ☐ شؤون إدارية ☐ دراسة وامتحانات ☐ أخصائي اجتماعي ☐

اسم المدرسة:

وشكراً على حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عبد العاطي الرتيمي

المحور الأول: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي وجذري في المؤسسة التعليمية من خلال تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أهداف مشتركة، يتميز هذا النمط بقدرة المدير على التأثير في سلوكيات ومواقف المعلمين والكادر الإداري بطريقة إيجابية، يشمل هذا المحور أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي (الكاريزما) الذي يجعل المدير قدوة يحتذى بها، والحفز الإلهامي الذي يحفز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة، كما يتضمن الاستثارة الفكرية التي تشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والاعتبارية الفردية التي تهتم بالاحتياجات الشخصية لكل فرد في الفريق، هذا النوع من القيادة يؤدي إلى تطوير قدرات العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز، الهدف من قياس هذا المحور هو معرفة مدى ممارسة مديري المدارس لهذا النمط القيادي من وجهة نظرهم كإداريين، يرجى الإجابة بصراحة وموضوعية لتعكس الواقع الفعلي لممارسات المدير في مدرستكم.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)						
1	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة ومحددة لمستقبل المدرسة.					
2	يُظهر المدير سلوكًا أخلاقيًا يحتذى به من قبل العاملين.					
3	يحظى المدير باحترام وثقة العاملين في المدرسة.					
4	يضع المدير مصلحة المدرسة فوق مصالحه الشخصية.					
5	يتخذ المدير القرارات بشكل فردي دون استشارة العاملين. (سلبية)					
البعد الثاني: الحفز الإلهامي						
6	يحفز المدير العاملين على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.					
7	يشجع المدير العاملين على تحقيق مستويات أداء متميزة.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	يستثير المدير حماس العاملين نحو العمل الجماعي.					
9	يعزز المدير روح التفاؤل والثقة لدى العاملين.					
10	يساعد المدير العاملين على إيجاد معنى وقيمة لعملهم.					
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية						
11	يشجع المدير العاملين على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.					
12	يتيح المدير للعاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يتم تجربتها من قبل.					
13	يتعامل المدير مع المشكلات من زوايا مختلفة.					
14	يساعد المدير العاملين على تطوير أفكارهم وتنفيذها.					
15	يرفض المدير الأفكار الجديدة التي تتعارض مع الأساليب المعتادة. (سلبية)					
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية						
16	يستمتع المدير باهتمام لاحتياجات العاملين.					
17	يهتم المدير بتنمية مهارات وقدرات العاملين.					
18	يراعي المدير الفروق الفردية بين العاملين.					
19	يوفر المدير فرصًا للنمو المهني لجميع العاملين.					
20	يتعامل المدير مع كل فرد بطريقة تناسب شخصيته.					

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الإبداع الإداري يعني قدرة المدير على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة في عملها اليومي، يشمل هذا المفهوم القدرة على التفكير خارج الصندوق وتطبيق أساليب وطرق غير تقليدية في إدارة العملية التعليمية والإدارية. يتضمن الإبداع الإداري أربعة أبعاد أساسية: الأصالة وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة وفريدة، والطلاقة وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، كما يشمل المرونة وتعني القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة وتغيير الأساليب حسب الحاجة، والحساسية للمشكلات وهي القدرة على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها، هذا الإبداع يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتطوير بيئة العمل في المدرسة، من خلال إجاباتكم على هذا المحور، نسعى لقياس مستوى الممارسات الإبداعية في مدرستكم، يرجى التقييم بناءً على ملاحظاتكم الفعلية لسلوكيات وممارسات الإدارة المدرسية في مدرستكم.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
بعد الأصالة						
1	يقدم المدير أفكارًا جديدة غير مألوقة لتطوير العمل المدرسي.					
2	يبتعد المدير عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الإدارية.					
3	يشجع المدير العاملين على الخروج عن المألوف في طرح الحلول.					
4	يطور المدير أنظمة إدارية جديدة تختلف عن الأنظمة التقليدية.					
5	يتمسك المدير بالأساليب التقليدية حتى لو ثبت عدم فعاليتها (سلبية)					
بعد الطلاقة						
6	يملك المدير القدرة على طرح العديد من الأفكار المتنوعة في وقت قصير.					
7	يقدم المدير بدائل متعددة للتعامل مع المواقف الطارئة.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	يستطيع المدير صياغة قرارات سريعة وفعالة لمعالجة مشكلات العمل.					
9	يمتلك المدير مهارة عالية في إقناع الآخرين بتبني الأفكار الجديدة.					
10	يستثمر المدير خبراته السابقة في توليد حلول إبداعية.					
بعد المرونة						
11	يقبل المدير وجهات النظر المختلفة من العاملين بصدق.					
12	يستطيع المدير تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
13	يُظهر المدير مرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما يخدم مصلحة العمل.					
14	تشجع البيئة المدرسية العامة العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل دون خوف من الفشل.					
15	يجد المدير صعوبة في التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. (سلبية)					
بعد الحساسية للمشكلات						
16	يستطيع المدير توقع المشكلات قبل حدوثها.					
17	يتعرف المدير على الأسباب الجذرية للمشكلات بسرعة ودقة.					
18	يدرك المدير جوانب القصور والضعف في بيئة العمل ويسعى لتحسينها.					
19	ينظر المدير إلى المشكلات باعتبارها فرصاً للتطوير والتحسين.					
20	يحرص المدير على تحليل المشكلات بطريقة منهجية وشاملة.					

المحور الثالث: الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي يشير إلى مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية والإدارية المحددة مسبقاً، ويعكس مستوى الفعالية والكفاءة في أداء جميع العمليات والأنشطة المدرسية، يقاس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات متعددة تشمل مخرجات العملية التعليمية ومستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة، يتضمن هذا المحور أربعة أبعاد رئيسية: جودة التعليم وتشمل فعالية العملية التعليمية ومستوى تحصيل الطلاب، وتطوير الأداء ويركز على التحسين المستمر للخدمات والعمليات، كما يشمل المناخ المدرسي الذي يعكس بيئة العمل والعلاقات داخل المدرسة، والعلاقة مع المجتمع وتشمل التفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، الهدف من هذا المحور هو تقييم مستوى أداء مدرستكم في هذه الجوانب المختلفة، يرجى الإجابة بناءً على خبرتكم ومشاهداتكم الفعلية لواقع الأداء في مدرستكم، مع مراعاة الشفافية والموضوعية في التقييم لضمان صحة النتائج ودقتها.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
بعد جودة التعليم						
1	تتميز المدرسة بارتفاع نسب النجاح والتفوق الدراسي.					
2	تهتم المدرسة بتطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية.					
3	تساهم البيئة المادية والنفسية في المدرسة بشكل إيجابي في تحصيل الطلاب.					
4	تستخدم المدرسة أساليب تقويم متنوعة لقياس تحصيل الطلاب.					
5	تشجع المدرسة المبادرات الطلابية والأنشطة اللاصفية.					
بعد تطوير الأداء						
6	تضع المدرسة خططاً استراتيجية واضحة لتطوير أدائها.					
7	تستثمر المدرسة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	تطبق المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحسين الأداء.					
9	غالبًا ما تُستخدم موارد المدرسة بشكل غير فعال. (سلبية)					
10	تنفذ المدرسة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.					
بعد المناخ المدرسي						
11	تسود روح الفريق والتعاون بين العاملين في المدرسة.					
12	يشعر العاملون في المدرسة بالرضا الوظيفي.					
13	تحرص المدرسة على توفير بيئة آمنة وصحية.					
14	تتميز العلاقات داخل المدرسة بالاحترام المتبادل.					
15	يسود جو من ضعف التعاون بين العاملين في المدرسة. (سلبية)					
بعد العلاقة مع المجتمع						
16	تقيم المدرسة شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
17	تشرك المدرسة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية.					
18	تنظم المدرسة فعاليات مجتمعية لخدمة البيئة المحيطة.					
19	تستفيد المدرسة من خبرات المجتمع المحلي في تطوير أدائها.					
20	تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور حول مستوى أبنائهم.					

شكراً جزيلاً لتعاونكم.

ملحق رقم (4)

أسماء وبيانات الأساتذة المحكمين

أسماء وبيانات الأساتذة المحكمين

م	الاسم الكامل للمحكم	الدرجة الأكاديمية	التخصص الدقيق	جهة العمل
1	نوري عبد الله هبال	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الزاوية
2	محمد احمد غزالة	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الزاوية
3	عبد الكريم محمد القنوني	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الزاوية
4	أمال عبدالله البوسيفي	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	الأكاديمية الليبية
5	علي سعيد المهنكر	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صبراتة
6	عبد الحكيم احمد غزالة	أ. د	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الزاوية
7	يونس عيسى العرابي	أ. د	التربية وعلم النفس	الأكاديمية الليبية
8	علوان مفتاح يحي	أ. د	علم النفس التربوي	جامعة صبراتة
9	فرج المبرك عمر	أ. د	علوم التعليم	الأكاديمية الليبية
10	سعد خليفة المقرم	أ. د	المناهج وطرق التدريس	جامعة الزاوية
11	خالد المختار الفار	أستاذ	علم النفس التربوي	جامعة الزاوية
12	الشريف محمد الحراري	أستاذ مشارك	الإدارة التعليمية	جامعة الزاوية
13	عبدالناصر محمد العباني	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة طرابلس

ملحق رقم (5)

المراسلات والموافقات الإدارية



السيد المحترم /مراقب التربية والتعليم ببلدية صرمان

تحية طيبة ...

في الوقت الذي نحبيكم فيه على الجهود التي تبذلونها لخدمة العملية التعليمية وبناء على الطلب المقدم من الطالب /عبدالعاطي محمد سعد الرتيبي .
احد الطلبة المسجلين بالدراسات العليا كلية الآداب / قسم علم النفس ، وهو في مرحلة إعداد الأطروحة — الذي مفاده تسهيل مهمته في الحصول على البيانات الخاصة برسالته.

عليه ...

نأمل ... مساعدة الطالب ومنحه إذن زيارة لغرض تطبيق دراسة استطلاعية على عدد 4 مدارس ثانوية .

شاكرين لكم حسن التعاون
والسـ عليكم ورحمة الله وبركاته —لام

د. حمزة الهادي كشلاف

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب والمعيدين



..صورة إلى
وكيل الجامعة للشؤون العلمية
مكتب التخطيط والمتابعة
الصادر: البواري
أبو بكر 2026



السيد المحترم / مدير مكتب التدريب وتطوير التعليم بالزاوية .
تحية طيبة

في الوقت الذي نحياكم فيه على الجهود التي تبذلونها لخدمة العملية التعليمية وبناء
على الطلب المقدم من الطالب / عبد العاطي محمد سعد الرتمجي أحد الطلبة
المسجلين بالدراسات العليا كلية الآداب / قسم علم النفس، وهو في مرحلة إعداد
الأطروحة الذي مفاده تسهيل مهمته في الحصول على البيانات الخاصة بأطروحته.

عليه ...

نأمل ... مساعدة الطالب المعني للاطلاع والحصول على البيانات والمعلومات
ذات العلاقة بموضوع أطروحته بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري
والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

شاكرين لكم حسن التعاون
والسـ عليكم ورحمة الله وبركاته ————— لام

د. حمزة الهادي كشلاف

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب والمعيدين



..صورة إلى...
رئيس الجامعة للشؤون العلمية
مكتب التخطيط والمتابعة
الصادر بالبريد



وزارة التربية والتعليم

MINISTRY OF EDUCATION

مراقبة التربية والتعليم الزاوية الغرب

مكتب التعليم الثانوي

الرقم الإشاري 54/2025

التاريخ 8 / 25 / 2025

السادة | مدراء مدارس التعليم الثانوي

تحية طيبة

بسم الله الرحمن الرحيم
إدارة الدراسات العليا بجامعة الزاوية ذات الرقم الإشاري أ د ع
908/ 1 بتاريخ 2025/7/25 بشأن التعاون مع الطالب /
عبد العاطي محمد سعد الرتيمي لإجراء دراسة ميدانية والحصول
علي بيانات لإعداد الرسالة، وعلي تعليمات مراقب التربية
والتعليم الزاوية الغرب .

عليه

فأمرني منكم التعاون مع السيد / عبد العاطي محمد سعد
الرتيمي لا استكمال بحثه .



تاريخ 2025/7/25

اسم السيد محمد سعد
مدير مكتب التعليم الثانوي
بمراقبة التربية والتعليم الزاوية الغرب

الرفقة
الرفقة
الرفقة



السيد المحترم / مراقب التربية والتعليم ببلدية الزاوية الجنوب

تحية طيبة ...

في الوقت الذي نحىكم فيه على الجهود التي تبذلونها لخدمة العملية التعليمية وبناء على الطلب المقدم من الطالب /عبدالعاطى محمد سعد الرتيبي احدى الطلبة المسجلين بالدراسات العليا بكلية الآداب بقسم علم النفس وهو بمرحلة إعداد الرسالة.

عليه

نأمل مساعدة الطالب المعني لإجراء دراسة ميدانية والحصول على البيانات والمعلومات الخاصة ببحثه .

د. حمزة الهادي كشلاف
مدير إدارة الدراسات العليا بالجامعة

عن

م. ص. ب. 16418 الزاوية
هاتف: 00218.23.7626384
فاكس: 00218.23.7626882
الموقع الإلكتروني: www.zu.edu.ly
البريد الإلكتروني: info@zu.edu.ly





دولة ليبيا

وزارة التربية والتعليم

مراقبة التربية والتعليم الزاوية الجنوب

التاريخ 27 / 8 / 2025 ح

الرقم الإشاري 2025 / 176

السادة / مديرو مدارس التعليم الثانوي

بعد التحية ،،،،،

في الوقت الذي نشكركم فيه علي الجهود المبذولة خدمة للعملية التعليمية

عليه

نأمل منكم مساعدة السيد / **عبدالعاطي محمد سعد الرتيمي** لإجراء دراسة ميدانية
والحصول على البيانات والمعلومات الخاصة ببحثه .

والله اعلم بحالكم ورحمة الله وبركاته

م . إسماعيل خليفة محمد

مراقب التربية والتعليم بلدية الزاوية الجنوب



الرقابة الادارية
الملف الدوري

.....
م . ناجي . الشانبي



الرقم الإشاري: 1908/ع.د.ع.ر

الوافق: 14 / / 2025 م

السيد المحترم / مراقب التربية والتعليم ببلدية الزاوية المركز

تحية طيبة ...

في الوقت الذي نحياكم فيه على الجهود التي تبذلونها لخدمة العملية التعليمية وبناء
على الطلب المقدم من الطالب /عبدالعاطي محمد سعد الرتيمي احدي الطلبة
المسجلين بالدراسات العليا بكلية الآداب بقسم علم النفس وهو بمرحلة إعداد
الرسالة.

عليه

نأمل مساعدة الطالب المعني لإجراء دراسة ميدانية والحصول على البيانات
والمعلومات الخاصة ببحثه .

د. هادي كشلاف

د. هادي كشلاف
مدير إدارة الدراسات العليا بالجامعة

مسورة إلى
مكتب التعليم العالي

مركز وزارة التربية والتعليم
مراقبة التربية والتعليم بالزاوية المركز
إدارة الدراسات العليا (1)
رقم الترخيص: 581
التاريخ: 25-8-11
التوقيع: [موقع]



2579
إشاري :
التاريخ : 2025, 8, 13

السادة | مديرو مدارس التعليم الثانوي

بمك التليية

بناء على الطلب المقدم من الدارس / عبد العاطي محمد سعد الرتيمي
المسجل بالدراسات العليا بكلية الآداب قسم (علم النفس)
والمضمن فيه حاجته لجمع البيانات الخاصة برسائلته

هاليه

يطلب منكم منح التعاون مع الدارس المذكور اعلاه في جمع
البيانات الخاصة ببحثه

و لكم خالص الاحترام والتقدير .

د. عادل محمد الكاسح

د. عادل محمد الكاسح

مراقب التربية والتعليم بالزاوية المركز

الكاسح



صورة إلى :-
رئيس قسم شؤون المراقب
المتابع
الدوري العام
المصرياتي ج. عبد الكريم السلوقي



السيد المحترم / مراقب التربية والتعليم ببلدية الزاوية الغرب

تحية طيبة ...

في الوقت الذي نحبيكم فيه على الجهود التي تبذلونها لخدمة العملية التعليمية وبناء على الطلب المقدم من الطالب /عبدالعاطي محمد سعد الرتيمي احدى الطلبة المسجلين بالدراسات العليا بكلية الآداب بقسم علم النفس وهو بمرحلة إعداد الرسالة.

عليه

نأمل مساعدة الطالب المعني لإجراء دراسة ميدانية والحصول على البيانات والمعلومات الخاصة ببحثه .

د. حمزة الهادي كشلاف

مدير إدارة الدراسات العليا بالجامعة

..صورة إلى:
مكتب التخطيط والمتابعة
الصادق - البشري
أبو بكر 2025

ملحق رقم (6)

مراسلة تسجيل عنوان الأطروحة بمنظومة وزارة التعليم العالي



التاريخ:
الموافق: 2025 / 4 / 15

الإشاري: 1291 / 7

السيد المحترم / مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب / جامعة الزاوية

بعد التحية ...

بالإشارة إلى مراسلتكم ذات الرقم الإشاري (1/349)

بتاريخ (2025/03/24 ف) بشأن تسجيل عنوان البحث

(القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري والاداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية)

للتأليف / عبدالعاطي محمد سعد الرتيبي، وذلك للحصول على درجة الإجازة الدقيقة (المكتورة).

نفيدكم بأنه قد تم تسجيل البحث بمنظومة الحاسوب المعدة لهذا الغرض بإدارة الدراسات العليا بالوزارة تحت رقم (26669) وكذلك بمنظومة المكتبة الوطنية للعلوم التقنية على النحو المبين أدناه.

عليه ... نامل منكم إحالة نسخة من البحث للمكتبة الوطنية للعلوم التقنية حال تخرج الطالب.

كما نؤكد على ضرورة إحالة نسخة من البحث على قرص اسطواني مضغوط و ذلك لبناء قاعدة بيانات تخص الرسائل العلمية لطلبة الدراسات العليا بالوزارة.

الترتيب في الإشراف	الإستاذ المشرف / الدرجة العلمية	الطالب	الكلية / القسم	عنوان البحث
((7))	سعاد مصطفى سالم فرحات أستاذ	عبدالعاطي محمد سعد الرتبي	كلية الآداب / الدراسات القروية والنفسية	القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري والاداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية

علماً بأن البحث لا يتشابه مع أي اطروحات ماجستير أو دكتوراة مسجلة بالإدارة

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

28 APR 2025

رقم التسجيل في المنظومة	2357 / 251
الرقم الإشاري في المنظومة	

أ. منير علي البكوش

مدير المكتبة الوطنية للعلوم والتقنية بالهيئة

الليبية للبحث العلمي

د. عطية محمد لريش
مدير إدارة الدراسات العليا بالوزارة



هاتف: 21 484 3252
هاتف: 21 484 3252

www.mhesr.gov.ly

ملحق رقم (7)
تقرير المصحح اللغوي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب



نموذج: المراجعة اللغوية.

نموذج رقم (22)

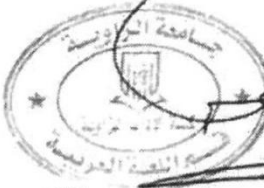
أفيدكم أنا الأستاذ زينة أبو حجلة الصنصل التخصص لغة عربية والتابع
لجامعة الزاوية. قد اطلعت على الرسالة العلمية وعنوانها: القيادة
الحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري والأداء المؤسسي
لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية التابعة
لجامعة الزاوية، كلية الآداب. قسم علم النفس شعبه دراسات تربوية
بمراجعتها لغوياً، وأنها صارت جاهزة للمناقشة من هذه الناحية.

رقم الهاتف 0927174192

التاريخ 2025-5-9

الاسم زينة أبو حجلة الصنصل

التوقيع الصنصل



المصادقة على صحة وتوقيع المراجع اللغوي من القسم المختص إن وجد.

الأستاذ المشرف د. محمد
التوقيع د. محمد
التاريخ 2025-5-9

ملاحظة: سيتم إعلام لجنة المناقشة باسم المدقق اللغوي قبل بدء المناقشة.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية، وذلك من وجهة نظر الكادر الإداري الوسيط، وتنبثق الإشكالية البحثية من تراكم الملاحظات الميدانية التي تشير إلى هيمنة النمط القيادي التقليدي القائم على الروتين وتنفيذ التعليمات، في ظل غياب ممارسات القيادة التحويلية القادرة على استثارة طاقات العاملين الإبداعية ورفع مستوى المخرجات المؤسسية، ولم تُسفر المراجعة المنهجية للأدبيات عن دراسات تناولت هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعةً في سياق المدارس الثانوية الليبية، مما يعكس فجوة بحثية وسياقية واضحة.

وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: تحديد مستويات القيادة التحويلية والإبداع الإداري والأداء المؤسسي، واستجلاء طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، والكشف عن الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، فضلاً عن رصد الفروق الديموغرافية في استجابات أفراد العينة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينتها جميع أفراد الكادر الإداري الوسيط في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الزاوية للعام الدراسي 2025-2026م، بأسلوب المسح الشامل، إذ بلغ إجمالي المشاركين (212) فرداً موزعين على (53) مدرسة ثانوية في ثلاث مراقبات تعليمية. واستُخدمت استبانة مكوّنة من ستين فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تضمّنت ثلاثة محاور: القيادة التحويلية وفق نموذج Bass & Avolio بأبعاده الأربعة، والإبداع الإداري وفق نموذج Amabile، والأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن. وقد خضعت الأداة لإجراءات صارمة للتحقق من خصائصها السيكمترية تمثّلت في التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، حيث أظهرت مؤشرات جودة مطابقة مقبولة ($\chi^2/df = 2.41$)، ($CFI = 0.95$)، ($RMSEA = 0.056$)، فيما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية (0.942).

كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المعطيات الجوهرية؛ فقد جاءت مستويات ممارسة القيادة التحويلية منخفضةً بمتوسط حسابي كلي (1.91 من 5)، وتصدّر بُعد الاستثارة الفكرية الترتيب رغم انخفاضه، في حين جاء الحفز الإلهامي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.68)، مما يُنبئ بغياب الرؤية القيادية المُلهمة. وبالمثل، جاء الإبداع الإداري بمستوى منخفض (2.18)، إذ

تدّيل بُعد الطلاقة الترتيب بمتوسط (1.97) كاشفاً عن جمود ذهني إداري، في حين أحرز بُعد الأصالة تقديراً متوسطاً نسبياً. أما الأداء المؤسسي فقد بلغ متوسطه الكلي (2.23)، وجاء بُعد جودة التعليم والمناخ المدرسي في مؤخرة الترتيب، مما يُؤشّر على انفصال الجهود الإدارية عن جوهر العملية التعليمية.

وعلى صعيد الفرضيات، أثبتت التحليلات الارتباطية وجود علاقات طردية قوية بين المتغيرات الثلاثة عند مستوى دلالة (0.000)؛ إذ بلغ معامل ارتباط القيادة التحويلية بالإبداع الإداري (0.769)، ومعامل ارتباط الإبداع الإداري بالأداء المؤسسي (0.745). وأظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة التحويلية تُفسّر (59.0%) من التباين في الإبداع، و(36.3%) في الأداء المؤسسي. وتمثّلت النتيجة الأبرز في إثبات تحليل الوساطة - باستخدام PROCESS Macro وفق منهج Baron & Kenny واختبار Bootstrap— أن الإبداع الإداري يؤدي دور الوسيط الكامل (Full Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؛ إذ تراجع التأثير المباشر للقيادة في الأداء من (0.605) إلى (0.076) وفقد دلالته الإحصائية بعد إدخال المتغير الوسيط. وهذا يعني أن أثر القيادة التحويلية في الأداء لا يُحقّق إلا بالمرور الإلزامي عبر قناة الإبداع الإداري.

وعلى صعيد المتغيرات الديموغرافية، لم تظهر فروق دالة تُعزى للجنس أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي، مما يعكس تجانس الثقافة التنظيمية وتوحّد ظروف العمل في ظل المركزية الإدارية. في المقابل، أظهر المؤهل العلمي فروقاً دالة في تقييم القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، مما يكشف أن الفئات الأكثر تأهيلاً أشد إدراكاً للفجوة بين الواقع الراهن ومتطلبات القيادة الحديثة.

انتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات التطبيقية، أبرزها: إعادة هيكلة برامج إعداد مديري المدارس لتركّز على أبعاد القيادة التحويلية بدلاً من الاقتصار على التدريب الإداري التقليدي، وتصميم بيئة تنظيمية مدرسية داعمة للإبداع بمنح الكادر الوسيط هامشاً من الاستقلالية الإدارية، ومراجعة معايير انتقاء المديرين لتتجاوز معيار الأقدمية نحو معايير كفاءات قيادية موضوعية، وتبنّي منظومة مؤشرات أداء مؤسسي قابلة للقياس والمقارنة. وتُقدّم هذه الدراسة إسهاماً نوعياً للمكتبة التربوية العربية بإثباتها أن أزمة المخرجات التعليمية في

المدارس الثانوية بمدينة الزاوية هي في جوهرها أزمة نمط قيادة، وأن الإبداع الإداري ليس مُتَمَمًا اختياريًا للقيادة، بل شرط وجودي لتحويل الرؤية القيادية إلى واقع مؤسسي ملموس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي، المدارس الثانوية، مدينة الزاوية، الوساطة الكاملة.

Summary

This study examined the relationship between transformational leadership, administrative creativity, and institutional performance among secondary school principals in Zawiya City, from the perspective of middle administrative staff. The research problem stems from field observations indicating the dominance of traditional bureaucratic leadership styles—focused on routine task execution—at the expense of transformational practices that stimulate creative potential and elevate institutional outcomes. A systematic review of the literature revealed an absence of studies addressing these three variables collectively within the Libyan secondary school context, underscoring a clear research and contextual gap.

The study adopted a descriptive correlational method. Using a census approach, the sample encompassed all middle administrative personnel (deputy principal, head of administrative affairs, head of examinations, and social welfare officer) across 53 public secondary schools in Zawiya for the academic year 2025–2026, yielding a total of 212 participants. Data were collected through a 60-item questionnaire on a five-point Likert scale, organized into three axes: transformational leadership based on the Bass & Avolio model (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration), administrative creativity based on Amabile model (originality, fluency, flexibility, problem sensitivity), and institutional performance based on the Balanced Scorecard (teaching quality, performance development, school climate, community relations). Psychometric validation through exploratory and confirmatory factor analyses yielded acceptable fit indices ($\chi^2/df = 2.41$, CFI = 0.95, RMSEA = 0.056), and overall Cronbach's alpha reached 0.942.

Results revealed uniformly low levels across all three variables. Transformational leadership registered an overall mean of 1.91 out of 5, with inspirational motivation scoring lowest ($M = 1.68$), signaling an absence of shared vision and failure to inspire staff beyond daily obligations. Administrative creativity yielded an overall mean of 2.18, with ideational fluency at the bottom ($M = 1.97$), reflecting cognitive rigidity within the administrative culture. Institutional performance

reached a mean of 2.23, with teaching quality and school climate ranked last, indicating that administrative efforts fail to translate into genuine educational impact.

Pearson correlation analyses confirmed strong positive associations among all three variables ($p < .001$). Transformational leadership correlated significantly with administrative creativity ($r = .769$) and institutional performance ($r = .605$), while administrative creativity correlated strongly with institutional performance ($r = .745$). Simple linear regression showed that transformational leadership explained 59.0% of the variance in administrative creativity and 36.3% in institutional performance, while administrative creativity alone explained 55.3% of variance in performance.

The study's most significant finding emerged from mediation analysis using Hayes's PROCESS Macro (Model 4) with 5,000 bootstrap resamples. Results established that administrative creativity acts as a full mediator in the relationship between transformational leadership and institutional performance: the direct effect of leadership on performance dropped from $\beta = .605$ to $\beta = .076$ and became statistically non-significant ($p = .289$) after introducing the mediator, while the indirect effect ($a \times b = .527$) remained significant. This means that transformational leadership does not directly improve institutional performance; its entire effect is channeled through the stimulation of administrative creativity.

No statistically significant differences were found based on gender, years of experience, or job title, reflecting a homogeneous organizational culture shaped by centralized administration. Conversely, academic qualification produced significant differences in perceptions of leadership and performance, suggesting that more highly educated staff are more acutely aware of the gap between current practices and modern leadership standards.

The study recommends: restructuring principal preparation programs to emphasize transformational leadership competencies; designing organizational environments that afford middle staff greater autonomy; revising selection criteria for school principals beyond seniority toward evidence-based leadership competencies; and adopting measurable institutional performance indicators. This study contributes to

the Arabic educational literature by establishing that the learning outcome crisis in Zawiya's secondary schools is fundamentally a leadership-style crisis, and that administrative creativity is not an optional complement to leadership but an indispensable bridge between visionary leadership and tangible institutional achievement.

Keywords: Transformational Leadership, Administrative Creativity, Institutional Performance, Secondary Schools, Zawiya City, Full Mediation.