

The Role of Leadership Creativity in Improving the Job Performance of Employees in the Education Administration of Asir

[10.35781/1637-000-128-006](https://doi.org/10.35781/1637-000-128-006)

الباحثة/ نورة عبدالله سعيد آل زهير

الملخص

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات: من أهمها: إنشاء برامج تدريبية وورش عمل مخصصة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية للمدراء والمشرفين في إدارة التعليم، مع التركيز على تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في حل المشكلات، وخلق جو يعزز التجريب والابتكار، مع تعزيز وتقييم المبادرات الإبداعية والأفكار الجديدة التي يطرحها الموظفون، وتشجيع الابتكار وتعزيز تبادل الأفكار والمقترحات من خلال تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة العليا والموظفين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع القيادي، الأداء الوظيفي، إدارة تعليم عسير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمكونة من (35) عبارة، وقد وزعتها الباحثة على العاملين في إدارة تعليم عسير، اختير منهم عينة عشوائية قوامها (364) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة لديهم واقع مرتفع من الإبداع القيادي بمتوسط حسابي (4.053)، ولديهم مستوى مرتفع جداً من تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.241)، كما توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع القيادي بأبعاده (المرونة، حساسية المشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في تحسين الأداء الوظيفي، وأوضحت نتائج الدراسة كذلك إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى

The Role of Leadership Creativity in Improving the Job Performance of Employees in the Education Administration of Asir

Nora Abdullah Saeed Al-Zuhair

Abstract

This study aimed to investigate the role of leadership creativity in improving the job performance of employees in the Education Administration of Asir. The researcher employed a descriptive-analytical methodology to study the study variables, using a questionnaire as a data collection tool consisting of (35) items, distributed to employees in the Education Administration of Asir. A random sample of (364) individuals was selected. The study found that the sample individuals had a high level of leadership creativity with an average of (4.053) and a very high level of job performance improvement in the Education Administration of Asir with an average of (4.241). The study also found a statistically significant role of leadership creativity dimensions (flexibility, problem sensitivity, analytical ability, and out-of-the-box thinking) in improving job performance. Additionally, the study indicated statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average

opinions of respondents on leadership creativity and job performance in the Education Administration of Asir, attributed to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience). The study provided a set of recommendations, including: establishing tailored training programs and workshops to develop leadership creativity skills for managers and supervisors in the Education Administration, focusing on encouraging innovation and creative thinking in problem-solving, creating an environment that fosters experimentation and innovation, promoting and evaluating innovative initiatives and new ideas proposed by employees, encouraging innovation and enhancing the exchange of ideas and proposals through promoting open and transparent communication between senior management and employees.

Keywords: Leadership Creativity, Job Performance, Education Administration of Asir.

المقدمة:

أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في سياقات متغيرة ومعقدة، حيث تتجرف في مواجهة تحديات هائلة ومتعددة لم تعترضها في السابق. لذلك، يجدر بتلك المنظمات مواجهة هذه التحديات بفعالية وكفاءة، وذلك بشكل فوري وفعال. ويستدعي ذلك قدرات إبداعية عالية لدى تلك المنظمات، تمكنها من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تعزز استمراريته ونموها، مما يستلزم وجود إمكانيات إبداعية عالية لتطوير حلول وأفكار جديدة، مما يمكن تحقيق استمرارية العمل والنمو (خلوف، 2017).

يتزايد الاهتمام بمفهوم الإبداع خصوصاً في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها عوامل مثل العولمة، والتطورات التكنولوجية السريعة، والمنافسة المحتدمة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية، وغيرها. وقد أكد العديد من الباحثين والمؤلفين على ضرورة الإبداع في المنظمات، حيث يُشددون على أن الإبداع أصبح جزءاً أساسياً من مهام الإدارة. ويُشدد الباحثون على أنه ينبغي على كل قيادي أن يكتسب مهارات إدارة عمليات التغيير والإبداع، حيث أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً لاستدامة المنظمة، وليس فقط كعنصر إضافي يؤثر على أدائها بشكل عام وأفرادها بشكل خاص (علي، 2017).

يُعرف الإبداع القيادي على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالجدية والتميز، حيث ينبغي للعمل الإبداعي أن يظهر بشكل أصيل وغير معروف من قبل، سواء كان ذلك في ميدان الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله (الصعيد، 2013).

يشكل الإبداع دعماً لقوة أي منظمة في تميزها عن غيرها، حيث أصبحت الإدارة التقليدية غير قابلة للتطبيق في الوقت الحالي نتيجة للآثار السلبية، حيث تحول الأفراد إلى بيروقراطيين ويتم سلب قدراتهم على الإبداع والتفكير. يُعتبر الاستثمار في تطوير العنصر البشري مصدراً ناجحاً للاستثمار. ويعد الإبداع ضرورياً ومهماً وسمة أساسية يجب أن تتوفر في قيادي المؤسسات التعليمية، نتيجة لزيادة الطموحات وتعدد الاحتياجات وتنوعها، وتأثير ظاهرة العولمة والتحديات التي تفرضها في جوانب الحياة ومختلف مجالاتها. كما تُظهر الإدارة التعليمية الحاجة الملحة لاعتماد أسلوب يحمل في طياته الإبداع والابتكار والتجديد (الزوايدة والخصاونة، 2022).

يشكل التجديد جوهر الإبداع القيادي لأي منظمة، حيث يؤكد علماء الإدارة على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى الإبداع القيادي. يُسهم الإبداع في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. في المجال التربوي، تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والمشكلات نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، مما يجعل الاهتمام بالإبداع القيادي ضرورة حتمية لتحسين أداء جميع العاملين في المؤسسة التعليمية (السودي، 2016).

تعد القيادة التعليمية الناجحة خطوة ضرورية نحو تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، بهدف تحقيق تنمية شاملة للطلاب. إذ كانت القيادة التعليمية ناجحة، فإنها تلعب دوراً مؤثراً في تشكيل شخصية الطالب ومساعدته على التطور الإيجابي في جوانبه الشخصية والجسدية والعقلية والاجتماعية، وفقاً لقدراته واستعداداته وتوجهاته. ويعدُّ قياديو المؤسسات التعليمية المحور الأساسي للقيادة التعليمية وعملية الإبداع داخل أي مؤسسة تعليمية. يجب أن يتسموا بالكفاءات العلمية والعملية والشخصية، مثل القدرة على التخطيط الفعّال وتنفيذ أساليب التدريس، وفهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع التعليمي، وغير ذلك الكثير (مرعي، 2014).

لذلك، يصبح للإبداع لدى قياديين المؤسسات التعليمية أهمية بالغة في تطوير العملية التعليمية. يتجلى الإبداع لدى قياديين المؤسسات التعليمية في أدائهم، الذي يمثل النتائج العملية أو الإنجازات التي يقومون بها، والتي تُعرّف بأنها نتاج السلوك. يشير السلوك إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، وهو الناتج النهائي الذي يختلف عن وضعهم قبل تلك الأنشطة. وبالتالي، يمثل الأداء تفاعلاً بين السلوك والإنجاز، أو ببساطة، هو نتاج تلك السلوكيات (الزوايدة والخصاونة، 2022).

ومن هنا تأتي أهمية دراسة دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم

عسير.

مشكلة الدراسة:

تعد موضوعات الإبداع القيادي أحد الجوانب الرئيسية في العمل القيادي، نظراً للنتائج الإيجابية التي تنعكس على المنظمات القيادية والعاملين فيها. ولا شك أن إدارة تعليم عسير تلعب دوراً هاماً في مجال التعليم، وتقوم بمهام تعليمية متنوعة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع. فهي تعمل على بناء شخصية المتعلم المتكاملة في ضوء سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية وتطوير مستوى الأداء ورفع كفاءة المخرجات، بالإضافة إلى أنها تقوم باستيعاب جميع الفئات العمرية، وتطوير البيئة التعليمية والكوادر البشرية (وزارة التعليم، 2023).

ولا شك أن هناك العديد من القضايا والتحديات التي يواجهها العاملون في إدارة تعليم عسير، لا بد من النظر فيها من أجل المساهمة في معالجتها من خلال توظيف الإبداع القيادي. ونظراً لأهمية إدارة تعليم عسير من النواحي التعليمية والاجتماعية، ولدورها في تحقيق العديد من أهداف التعليم في رؤية المملكة العربية السعودية، فلا بد من تعزيز الإبداع القيادي فيها لتقوم بدورها بشكل فعال في بناء شخصية أفرادها، وتعزيز انتمائهم لوطنهم ولولائهم لقيادته، وتدريبهم على الاستفادة من مهارات القرن الواحد والعشرين بصورة إيجابية للإلتقان والإبداع (وزارة التعليم، 2023).

ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الإبداع القيادي في إدارة تعليم عسير؟
2. ما مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟ ومنها التساؤلات الفرعية التالية:
 - أ. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟
 - ب. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟
 - ج. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟
 - د. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير؟
4. هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

من خلال مشكلة وتساؤلات الدراسة تهدف الدراسة إلى الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإبداع القيادي في إدارة تعليم عسير.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.
- التعرف على أثر الإبداع القيادي بأبعاده (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات آراء الباحثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية

- تعتبر دراسة "دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير" ذات أهمية نظرية كبيرة في مجال الإدارة والقيادة. فيما يلي بعض النقاط التي تبرز هذه الأهمية:
- تقدم الدراسة تحليلاً مفصلاً لمفهوم الإبداع القيادي، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. هذا يساهم في إغناء المفاهيم النظرية حول دور القيادة في سياق المؤسسات التعليمية.
 - يُظهر البحث كيف يمكن تطبيق نظريات القيادة والإبداع على سياق التعليم، مما يساهم في تعميق فهمنا لكيفية تحسين العمليات التعليمية من خلال تبني أساليب قيادية مبتكرة.
 - يضيف هذا البحث إلى الأدب العلمي حول القيادة والإبداع في سياق التعليم، حيث يقوم بتوجيه البحث نحو فهم أعمق لدور الإبداع القيادي في تحسين الأداء.

2. الأهمية العملية

- من خلال فهم وتعزيز الإبداع القيادي، يمكن للدراسة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية في إدارة تعليم عسير، وبالتالي، تعزيز جودة التعليم.
- التركيز على الإبداع القيادي يوفر فرصة لتطوير مهارات القادة والمديرين في إدارة تعليم عسير، مما يعزز فعالية القيادة واتخاذ القرارات.
- يساهم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في التعليم في تحقيق تنمية شاملة للطلاب، ويساهم في تحسين جوانب شخصيتهم العقلية والجسدية والاجتماعية.
- يمكن للدراسة أن تشكل إسهاماً فعالاً في تطوير سياق التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحقيق التحولات التي يتطلبها العصر الحديث.

فرضيات الدراسة:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخروج عن المؤلف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

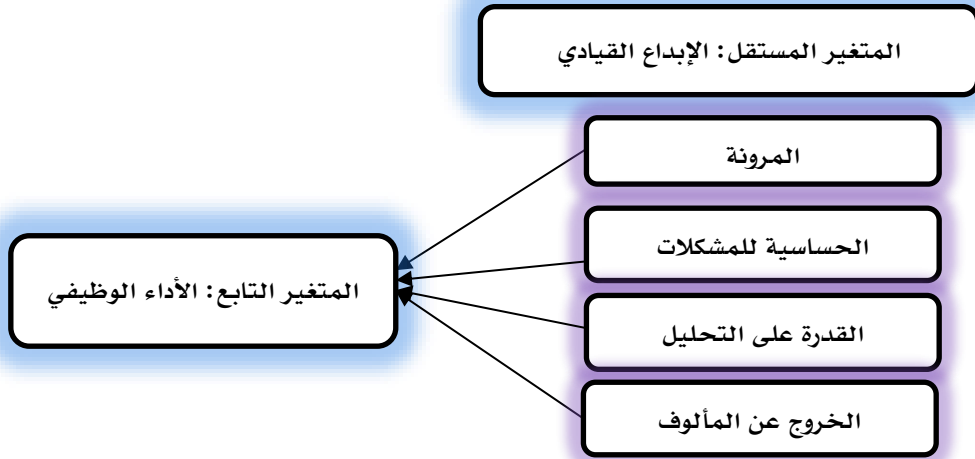
حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الحدود الزمانية:** يتم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1445هـ.
- **الحدود البشرية:** موظفو إدارة تعليم عسير.
- **الحدود المكانية:** يتم التطبيق بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

- تتمثل متغيرات الدراسة في:
- **المتغير المستقل: الإبداع القيادي:** يعد الإبداع القيادي مجموعة من المهارات والأفكار التي يقدمها المسؤولون للأفراد العاملين، تهدف إلى إيجاد طرق وأساليب إدارية أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المنظمات وخدمة المجتمع بشكل أكبر (مصطفى، 2021).
- **وأبعاده كما يلي:**
- **المرونة:** تعد المرونة ميزة شخصية متقدمة تهدف إلى إتاحة الفرصة بالقبول بالحلول المتاحة، وتكون مناسبة لاعتمادها حلاً بدلاً لمشكلة ما. يتسم الفرد بالمرونة بمستوى عالٍ لكي يكون لديه القدرة على تغيير حالته الذهنية، مع تعقيد المشكلة أو الموقف (غاني وبن سعيد، 2019).
- **الحساسية للمشكلات:** تعني قدرة الفرد على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره والتحديد الدقيق لأبعاد هذه المشكلة واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة، مما يمكنه من تحديد نواحي القصور وتلافيها وتعزيز الإيجابيات. يُعتبر ذلك أمراً ضرورياً لفهم عميق لطبيعة المشكلة (المناور، 2022).
- **القدرة على التحليل:** تتمثل في مهارات حل المشكلات التي تساعد على تحليل البيانات والمعلومات لتطوير حلول إبداعية وعقلانية (Okes, 2019).
- **الخروج عن المؤلف:** يتمثل الخروج عن المؤلف في القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتعامل مع الأنظمة الثابتة والجامدة، وتطويعها تماشياً مع متطلبات واقع العمل بكل جرأة، وتمرداً على القواعد والأنماط السلوكية، والرغبة في التعديل والتجديد والتغيير (قادي وحاسني، 2021).

- المتغير التابع: أداء العاملين: كفاءة وفعالية أداء الفرد في أداء المهام والواجبات الملقاة على عاتقه في سياق العمل. يتضمن تقييم الأداء الوظيفي عدة عناصر، مثل الإنجازات الفردية، والالتزام بالمهام، ومستوى الكفاءة في أداء الواجبات المحددة (الشيباني، 2020)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وفقاً للدراسات السابقة

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء مدى دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير وهو "أسلوب في البحث يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي تتم دراستها وتحديد الوضع الحالي لها، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والقوة فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه"، (طعيمة، 2004). وبالتالي تستطيع الباحثة الاستفادة من هذا المنهج في الحصول على النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة فياض (2023) بعنوان دور الإبداع القيادي في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، والتي هدفت إلى التعرف إلى دور الإبداع القيادي في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، وتمثلت عينتها من المعلمين في محافظ إربد والبالغ عددهم (218) مفردة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

2. دراسة حسونة (2023) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، وتمثلت عينتها من الموظفين الذين يعملون تحت مسمى (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) والبالغ عددهم (150) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، كما بينت أيضاً اختبارات الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

3. دراسة العوفي (2022) بعنوان الإبداع القيادي للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، والتي هدفت إلى معرفة دور الإبداع القيادي للقادة الأكاديميين في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وتمثلت عينتها من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم والبالغ عددهم (301) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن القادة الأكاديميين يمارسون الإبداع القيادي بدرجة كبيرة، كما أن مستوى تنمية رأس المال الفكري للقادة الأكاديميين جاء بدرجة كبيرة، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع القيادي ترجع لاختلاف الجنس وسنوات الخدمة، ولا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 ترجع للدرجة العلمية فيما يتعلق ببعدي الأصالة وقبول المخاطرة، وتوجد فروق بالدرجة الكلية وبعد المرونة، أما بعد الطلاقة الفكرية، فكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية رأس المال الفكري فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (صناعة وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري) ترجع لاختلاف الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق ببعد استقطاب رأس المال الفكري لصالح الإناث.

4. دراسة الزوايدة (2022) بعنوان أثر الإبداع القيادي على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع القيادي على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت عينتها من المعلمين والمعلمات العاملين في محافظة

العقبة والبالغ عددهم (306) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الإبداع القيادي والأداء للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين الإبداع القيادي بأبعاده (الطلاقة؛ المرونة؛ الحساسية للمشكلات؛ الأصالة) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز؛ المثابرة والمسؤولية؛ كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي)؛ وأن أبعاد الإبداع القيادي تفسر ما مقداره (79.2%) من التباين في أداء المدراء.

5. دراسة الشقران (2021) بعنوان مستوى الإبداع القيادي ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، والتي هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع القيادي ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، وتمثلت عينتها من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الرمثا والبالغ عددهم (227) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الإبداع القيادي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا كان (متوسطاً)، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الإبداع القيادي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا ككل، وكل مجال من مجالاتها يعزى لتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فرق دال إحصائياً لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم)، بينما لم يتبين وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا). وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخدمة (5- أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر). وكان من أبرز معوقات الإبداع القيادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، التقيد بالقوانين والأنظمة بشكل حرجي، عدم المشاركة في صناعة القرار.

6. دراسة الشمري (2019) بعنوان واقع الإبداع القيادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع القيادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، وتمثلت عينتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والبالغ عددهم (50) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها تتمتع القيادات الأكاديمية بمجموعة من القدرات والخصائص الذاتية للقيادات الأكاديمية بجامعة حائل من بينها أن القيام بأداء واجباتها الوظيفية بحماس، وامتلاك القدرة على استخدام الاستنتاج في الوصول إلى الحقائق، وقبول الرأي الآخر، وتتمتع القيادات الأكاديمية بخصائص تتعلق بالقدرة على حل المشكلات منها الجرأة في التعبير عن آرائها

خلال الاجتماعات، وتوقع مشكلات العمل قبل وقوعها، وتكوين نظرة شمولية لمشكلات العمل، وفيما يختص بالمناخ التنظيمي والبيئة السائدة في إدارة الكلية تبين أن هناك المرونة الكافية من إدارة الكلية لتحقيق أهدافها، والعمل على مساندة التطورات العملية والتعليمية.

7. دراسة أبو حمدي (2018) بعنوان واقع الإبداع القيادي في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع القيادي في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتمثلت عينتها من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (70) مفردةً، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن واقع الإبداع القيادي في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

الإطار النظري

تمهيد:

بعد تقديم المكونات الأساسية للدراسة في الفصل السابق، والذي يقدم لمحة عامة عن الإطار العام للبحث، يستكشف هذا الفصل الأدبيات النظرية ذات الصلة المتعلقة بالدراسة الحالية، يمكن تصنيف الأدبيات إلى مجالين رئيسيين: الإبداع القيادي وتحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: الإبداع القيادي

مفهوم الإبداع القيادي

الإبداع القيادي يعبر عن عملية تحسين متقدمة في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات والأساليب العملية، حيث يتم مراجعتها بشكل دوري لضمان جودة العمل والتحسين المستمر (خلف، 2017).

كما يمكن تعريف الإبداع القيادي أيضاً على أنه ابتكار طرق جديدة للعمل باستخدام الإمكانيات المتاحة بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن (العجلة، 2009).

وتعرف الباحثة الإبداع القيادي كعملية تحسين متقدمة تتضمن تطوير استراتيجيات وسياسات وإجراءات وأدوات العمل، وتقوم بمراجعتها بانتظام لضمان جودة العمل وتحسينها بشكل مستمر. هذا التحسين يتم عبر ابتكار طرق جديدة للعمل باستخدام الإمكانيات المتاحة بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

أهمية الإبداع القيادي

تتجلى أهمية الإبداع القيادي في عدة جوانب مهمة كما يلي (عاصلة، 2022):

1. تمكين التنظيم من الاستجابة الفعالة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يُمكنه من التكيف مع التحديات بشكل سلس دون تعطيل سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل التنظيم، مما يعود بالفائدة على الجهة التنظيمية والأفراد على حد سواء.
3. تعزيز قدرات ومهارات العاملين في التنظيم من خلال توفير الفرص لاكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والعقلية.
4. استغلال الموارد المالية بكفاءة، من خلال تبني أساليب علمية متطورة تتوافق مع متطلبات العصر.
5. إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

6. استثمار القدرات البشرية بشكل مثالي واستفادة متميزة من مهاراتهم من خلال عمليات تحديث مستمرة للأنظمة العملية، مما يضمن استمرارية التوافق مع التغيرات المحيطة.

دوافع الإبداع القيادي

تتنوع دوافع الإبداع وتشمل عدة جوانب كما يلي (خلوف، 2017):

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس لتحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمات وقيم جديدة ومبتكرة.
- الشغف بمعالجة الأمور الغامضة والمعقدة.
- رغبة في تحقيق الرضا الذاتي وتطوير الذات.
- الإبداع يمثل وسيلة لتلبية الحاجات الإنسانية بشكل أفضل ويساعد في تحقيق الأهداف بطريقة أكثر سلاسة وفعالية.

2. الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إلى الإبداع في مختلف مجالات العمل.
- الحيوية والنمو يتطلبان تحفيزاً للإبداع.
- مواجهة التحديات العامة والخاصة تتطلب الإبداع.
- العالم يتغير بسرعة ويحتاج إلى إحداث تغييرات بشكل إبداعي.
- التقدم والازدهار يعتمدان على قدرتنا على الإبداع.

3. الدوافع المادية والمعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وشهرة جيدة.
- التقدم والازدهار يعتمدان على قدرتنا على الإبداع.

4. الدوافع الخاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن: "خلال السنوات، اكتشفت أن الأفكار تتبع من رغبة قوية في اكتشافها، وهذه الرغبة تحول العقل إلى برج مراقبة يبحث عن كل ما هو جديد ومثير، فقد يلهم غروب الشمس فكرة جديدة، وفي هذا الوقت، يتولد السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في المواصلة."

مبادئ الإبداع القيادي

وضعها الدكتور دراكر في عام 1985 ، وهي مجموعة من الأعمال أو الدراسات التي ينبغي للمنظمات التي تسعى للإبداع أن تتبعها. وسماها "الممارسات الصحيحة (The Do's)" ، كما حدد مجموعة أخرى من الممارسات التي ينبغي على المنظمات تجنبها وسماها "الممارسات الخاطئة (The Don't's)". وفيما يلي الأمور التي يجب على المنظمات القيام بها تشمل (Drucker, 1985):

1. بدء الإبداع التطبيقي الهادف بتحليل الفرص، حيث يبدأ باستكشاف مصادر الفرص الإبداعية. وعلى الرغم من أن كل مصدر لهذه الفرص مهم، إلا أنه يتطلب دراسة وتحليل دوري لجميع هذه المصادر.
 2. عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة فقط، بل يجب أيضاً مقابلة الأشخاص والاستماع إليهم لفهم توقعاتهم واحتياجاتهم.
 3. البساطة والتركيز نحو الحاجة المحددة لضمان فعالية الإبداع.
 4. البدايات الصغيرة والتدرجية للإبداع الفعّال، حيث يمكن أن يبدأ الإبداع بشكل صغير دون الحاجة للكثير من الموارد المالية أو البشرية.
- بينما الأعمال التي على المنظمات أن تعمل على تجنبها هي تلك التي تتضمن المبالغة في التفكير وإظهار الذكاء بشكل يجعل من الصعب على الأشخاص العاديين التعامل معها مثل:
1. التنويع ومحاولة القيام بعدة أشياء في نفس الوقت.
 2. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد دون التركيز على الحاضر.

خصائص الشخصية المبدعة

- القدرات الإبداعية هي التميز العقلي الذي يمكن للأشخاص المبدعين استخدامه لتوليد سلوك إبداعي. وتتميز الشخصية المبدعة بالأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات كما يلي (الشريبي وصادق، 2002؛ عواشريه، 2009):
1. الأصالة: تعني القدرة على توليد أفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة، والتي لا تقتصر على تكرار الأفكار السابقة.
 2. الإطلاقية: تشير إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، تفوق المتوسط العام.
 3. المرونة: تعني القدرة على اتخاذ طرق مختلفة والنظر إلى الأمور من زوايا متعددة، دون التمسك بأفكار محددة.
 4. الحساسية للمشكلات: تعني الوعي بوجود مشكلات واحتياجات في البيئة أو الموقف، مما يساعد على تحديد الفرص للإبداع.

- تتميز الشخصية المبدعة بالتوازن بين الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات، مما يجعلها قادرة على التفكير الإبداعي وتحقيق الإبداع في مختلف المجالات.
- توجد في قدرة بعض الأفراد على اكتشاف المشكلات غير الملاحظة من قبل الآخرين خطوة أولى في عملية البحث عن حلول لها. يرتبط هذا الاكتشاف بالقدرة على ملاحظة الأمور غير العادية أو الشاذة في البيئة المحيطة، وإعادة استخدامها لتوليد تساؤلات جديدة تثير فضول الفرد. يزداد لدى الأشخاص الذين يزدبون حساسيتهم لاكتشاف القصور في المواقف فرصة الانخراط في عملية البحث عن حلول لهذه المشكلات. وبالتالي، فإن احتمالية الخوض في مجال الإبداع يتزايد.
1. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه يعني قدرة الفرد على التركيز على مشكلة معينة لفترة من الزمن دون تشتت الانتباه. يعني ذلك الإصرار على تحقيق هدف معين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. المبدع يحتفظ بالاتجاه نحو أهدافه ويسعى جاهداً لتحقيقها بأفضل الطرق الممكنة، ولكنه في الوقت نفسه يظل مرناً لاستكشاف سبل جديدة للتعامل مع المشاكل.
 2. قبول المخاطرة يعني شجاعة الفرد في تحمل فشله وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غير مؤكدة، مع الدفاع عن أفكاره الخاصة. يتمثل القبول في تحمل المخاطر المرتبطة بالأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها، مع استعداد لمواجهة المسؤوليات الناتجة عن ذلك.
 3. التحليل والربط يشمل التحليل قدرة الفرد على تفكيك المشكلات إلى عناصرها الأولية وتحليلها، ثم ربط هذه العناصر مع بعضها البعض لفهم العلاقات بينها وتطبيقها في بناء حلول جديدة.

تطوير القدرات الإبداعية

أولاً: دور الفرد

- تتبع عملية تطوير القدرات الإبداعية الفردية المنهج العلمي في تحليل وتشخيص معوقات الإبداع ومعالجتها. هناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية للأفراد في أي منظمة، وتتضمن هذه الطرق (عواشرية، 2009):
- التركيز على الكم بدلاً من الكيفية، مع قبول الأفكار الخيالية والهزلية، وتدوين جميع الأفكار دون النقد أو التقييم.
 - تجنب التفكير الشكلي المؤلف والتمرين المستمر للدماغ، مع التخلي عن التصورات المسبقة.

ثانياً: دور المنظمة

يعتمد دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية على المناخ الإبداعي ونوعية المديرين. لكن العامل الأساسي في إحداث التغيير والإبداع في التنمية الإدارية هو إيجاد البيئة الملائمة التي تساعد على تنمية الإبداع، ويمكن تقسيم العوامل التي تساعد على ذلك إلى قسمين (عاصلة، 2022):

1. **العوامل الداخلية:** تشمل بيئة العمل والمؤثرات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه لعمله، فالعلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي إلى تحفيز العاملين على الإبداع. بيئة العمل الإيجابية والتبسيط في إجراءات العمل يساهمان في خلق وإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين.
2. **بيئة العمل:** تشمل العوامل التنظيمية والأعراف والتقاليد والممارسات اليومية، التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإبداع داخل المنظمة. تشمل الركائز التي تسهم في تفوق البيئة التنظيمية:
 - الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
 - متابعة الأفراد داخل التنظيم بالاحترام والتقدير.
 - تبسيط المستويات الإدارية.
 - خلق بيئة تنظيمية مرنة.

عندما تسود هذه الركائز في البيئة التنظيمية، تلعب دوراً مؤثراً في نشاطات وإنجازات التنظيم، وتحفز روح الإبداع بين أفرادها بشكل يتجاوز الموارد المالية والتقنية المتاحة.

3. **جماعة العمل:** تلعب جماعة العمل أيضاً دوراً هاماً في خلق بيئة إبداعية، حيث يؤثر التعامل اليومي والعلاقات الشخصية بين العاملين على هذه البيئة. يبرز دور القائد الإداري في توفير بيئة التعاون المثمر بين العاملين.

4. **الاتصالات الإدارية:** تؤثر الاتصالات الإدارية أيضاً بشكل كبير على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، حيث يجب أن تكون الاتصالات فعالة ومستمرة بين القادة والمرؤوسين، مع مراعاة عوامل مثل اكتمال المعلومات والتوقيت المناسب لإرسالها.

5. **اتخاذ القرارات:** تسهم عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم أيضاً في تنمية الإبداع، حيث يجب أن تكون هذه العملية شفافة وتشمل مشاركة العاملين في صنع القرارات، مما يعزز من فعالية القرارات ويشجع على استخدام قدرات الإبداع.

6. **العوامل الخارجية:** إلى جانب العوامل الداخلية، يتعرض الفرد لمؤثرات خارجية يمكن أن تؤثر على قدراته الإبداعية، مما يشير إلى أهمية تشارك الجماعات الأخرى في دعم الفرد وتعزيز قدراته الإبداعية. فيما يلي التأثيرات الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد تشمل (العوضي، 2015):

- الأسرة: تعد الأسرة بيئة هامة لنمو الفرد، حيث تنقل قيم وعادات وتقاليد تؤثر على سلوكه داخل وخارج بيئته العملية. نجاح الأسرة في تنمية الأفراد ينعكس إيجاباً على أدائهم في التنظيمات.

- التعليم: تلعب العملية التعليمية دوراً مؤثراً في حياة الفرد، حيث تشمل الأستاذ، الطالب، الأهداف، والسياسات التعليمية. يجب أن تتكامل هذه العناصر لتعزيز شخصية الفرد وتحفيز إبداعه.
- وسائل الإعلام: تلعب الوسائل الإعلامية دوراً مهماً في خلق بيئة ابتكارية وتعزيز الإبداع في المجتمع. تقدم الوسائل المختلفة برامج ونقاشات تشجع التفكير والابتكار وتمنح الفرصة للتعبير الحر عن الآراء.
- دور المجتمع: يؤثر المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك الفرد من خلال القيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية.
- تشجع القيم المؤيدة للإبداع والابتكار على التفوق، بينما تعتبر القيم المقيدة عائقاً أمام الإبداعية.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يعني استغلال جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة والاستخدام الأمثل لرأس المال. يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، واحتياجات أصحاب المصلحة. يُطلق على هذا التوازن المثالي "إدارة التحسين الشامل" (العياشي، 2022).

تمثل فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يتم التركيز على الحاجة الملحة للتحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين. تبدأ هذه الفلسفة من القيادات العليا وتمتد حتى المستويات التنظيمية الأدنى في كافة مجالات النشاط (السلمي، 1995).

إن نظم إدارة الأداء لا تهدف فقط إلى تحقيق الأداء وفقاً للخطط المعتمدة، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. تحرص إدارة الأداء على المحافظة على الأداء المتميز وتحسين الأداء الذي لا يصل إلى المستويات المطلوبة في الخطط المعتمدة، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء باستمرار لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء، مما يدعم مركز المنظمة في الأسواق.

تستند فكرة تحسين الأداء إلى علاج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي يمكن أن تنتج عن أي من عناصر الأداء المختلفة.

لا يمكن تجاوز النظرية التي طرحها الباحث الياباني الشهير وليام أوشي، والتي عرفها العالم بنظرية "2". كانت هذه النظرية تركز على مبادئ محورية، وهي (هيئة التحرير، 2022):

1. استقرار الوظيفة وضمائنها.
2. تعزيز عمليات اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتعزيز فهم مفهوم الإدارة من خلال المشاركة.

3. رفع مستويات المسؤولية الذاتية لجميع وحدات التنظيم وأفرادها.
4. إنشاء أنظمة رقابية دقيقة وواضحة ، تعتمد على التبادل المستمر والمستمر للمعلومات.
5. إيلاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية واهتماماً خاصاً.

أهداف تحسين الأداء الوظيفي

تشمل مجموعة من الأهداف المحورية التي تسعى إليها المنظمة فيما يتعلق بالعاملين. من هذه

الأهداف (الشريف، 2023):

- خفض معدلات الغياب.
 - خفض التكاليف.
 - ابتكار أفكار تزيد من كفاءة العمل.
 - دعم العمل الجماعي وتعزيز الولاء للمنظمة وتعزيز التعاون بين أقسامها المختلفة.
 - تحسين النظام الأمني.
 - خفض وقت الانجاز في إتمام المهام.
 - زيادة الإنتاجية.
 - الحفاظ على العاملين الماهرين.
 - تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
 - تطوير مهارات التواصل العامة.
 - مراقبة تطور البرامج.
 - التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
 - تحسين عمليات التحكم في الميزانية.
 - تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- يمكن تحقيق المزيد من النتائج الإيجابية إذا ما شملت كل فرد في المنظمة عملية تحسين الأداء.

عوامل تحسين الأداء

هناك عدة عوامل تسهم في تحسين الأداء ، ومن أهمها (أحسونة ، 2010؛ اللوزي والزهراني ،

2012):

1. فرق العمل:

- تشكل فرق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد ، يتميزون بتخصصات مختلفة ولكنها متكاملة ، ويتعين عليهم تحقيق أهداف محددة في وقت محدد ، ويتولون المسؤولية الكاملة عن نجاح المهمة. عادةً ما تتراوح أعدادهم بين 5 إلى 10 أفراد. تعمل هذه الفرق على:
- تبادل الخبرات والمهارات.

- جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.
- ابتكار حلول للمشكلات وتوفير الوقت. ومع ذلك، يجب أن نكون حذرين عند اختيار أعضاء الفريق لضمان تنوعهم وتكاملهم.

2. الرضا الوظيفي:

يشير إلى توفير جميع المتطلبات الأساسية الضرورية لأداء العمل، بما في ذلك الدعم المادي والمعنوي.

يرتبط الرضا الوظيفي بأداء جيد، ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي لا يؤدي دائماً إلى أداء متميز بسبب عوامل متعددة. ومع ذلك، فإن المنظمات مسؤولة عن توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها وتعزيز رضاهم، قبل أن يتحمل الموظف مسؤولية الأداء.

3. التدريب والتطوير:

يعد تحسين سلوك الموظفين واحداً من وسائل تحسين الأداء، حيث يتم التركيز على إزالة السلوك السلبي وتعزيز السلوك الإيجابي. يمكن أن تتضمن الإجراءات الإيجابية توفير التشجيع والمكافآت، بينما قد تشمل الإجراءات العقابية تطبيق عقوبات وفقاً لاستجابة الموظفين وظروفهم. على سبيل المثال، يمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، والذي قد يوفر له الفرصة للاستفادة من ملاحظاته وتحسين أدائه.

عناصر تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر لتحسين الأداء الوظيفي، ومنها (الخزامي، 1999):

- التوجيه: تمثل استراتيجية تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تركز على توجيه الجهود نحو تحسين العلاقات الرئيسية في المنظمة.
- المفاهيم الأساسية: تضع المؤسسة مجموعة من المفاهيم الأساسية لتحسين الأداء، التي تتكامل مع الأنشطة الروتينية للأعمال.
- عمليات التسليم: تركز على تحفيز صناعة المنتجات والخدمات لجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، مما يزيد من قدرتها على التكيف ويقلل في الوقت نفسه من الجهد والتكلفة.
- التأثير التنظيمي: يتعلق بوضع المقاييس والهياكل التنظيمية للمنظمة.
- المكافآت والاعتراف بالفضل: يشمل نظام المكافآت والاعتراف بالفضل، الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية، لبناء الهيكليّة الهرمية وتشجيع الموظفين على تحقيق أداء متميز.

يقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم القيادي وعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي (السلمي، 1995):

1. **المستوى المستهدف للأداء:** يتطلب تحقيق الأهداف وجود تنظيم إداري جيد يسعى للوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، وهو الهدف الذي تعمل الإدارة على تحقيقه باستخدام عوامل التنظيم المختلفة.
 2. **الأداء الفعلي:** يمثل الأداء الذي تم تحقيقه فعلاً نتيجة لتففيذ الجهود والأنشطة التنظيمية خلال فترة زمنية محددة.
 3. **فجوة الأداء:** تمثل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وهي تظهر عندما يكون الأداء الفعلي دون المستوى المستهدف، مما يشير إلى وجود قصور في العوامل التنظيمية وتحتّم على الإدارة التعديل لتحقيق الأداء المستهدف.
 4. **إنشاء برنامج عمل:** يأتي آخر العناصر، وهو إنشاء برنامج عمل لتنفيذ التدخل العلاجي، وعندما ينجح التدخل ويتحسن الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، يصبح من الضروري متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو البحث عن تحسينات إضافية في حالة عدم النجاح، وبذلك تعكس هذه العناصر حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء.
- طرق تحسين الأداء**

بشكل عام، هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء (الفايدي، 2008):

1. **تحسين أداء الموظف:** تحسين أداء الموظف يُعتبر من التحديات الصعبة في عملية التغيير. بعد تحليل الأداء، إذا تبين أن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في أدائه، يمكن اتباع عدة وسائل لتحقيق التحسين في أداء الموظف:
 - التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وتطويرها دون إهمال النواحي الضعيفة.
 - إيجاد توازن بين رغبات الموظف وأدائه، مما يزيد من دافعيته والوصول إلى أداء ممتاز.
 - ربط جهود تحسين الأداء بأهداف الموظف الشخصية لزيادة دافعيته لتحقيق تلك الأهداف.
2. **تحسين الوظيفة:** تغيير الوظيفة يفتح الباب أمام فرص لتحسين الأداء، حيث إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبّطة، يؤدي ذلك إلى تدني مستوى الأداء. يمكن تحسين الوظيفة عبر تحديد المهام الضرورية وتحويل المهام غير الضرورية إلى الإدارات المساندة، وزيادة المسؤوليات والحرية للموظفين لإثراء الوظيفة.
3. **تحسين بيئة العمل:** يؤثر الموقف الذي يعمل فيه الموظف على أدائه، فالبيئة العملية تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء. يمكن تحسين بيئة العمل عبر:

- معرفة مدى الملائمة بين هيكل المنظمة وطريقة تنظيم الأقسام.
- إنشاء جداول عمل ملائمة ومرنة.
- إيجاد أسلوب إشراف مناسب وتحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين.
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومدراءهم.

بالاستفادة من هذه الطرق، يمكن تعزيز الأداء والتحسين المستمر في بيئة العمل.

يعتقد العديد من الباحثين أن القادة الإداريين يلعبون دوراً حاسماً وأساسياً في تبني وتطوير استراتيجيات رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي. ينبع هذا الدور الحيوي من المكانة البارزة التي تحتلها هذه القيادات، سواء كانت في الإدارة العليا أو الوسطى، حيث تتمتع بالقدرة على صياغة رؤية شاملة لأهداف وتوجيهات المنظمة. بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تؤثر إيجابياً على الأداء العام للمنظمة، بما في ذلك تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الإنتاجية العامة للمؤسسة.

بناءً على ذلك، تتنوع وسائل رفع الإنتاجية التي تستهدف الهيكل التنظيمي، والمعدات، والتكنولوجيا المستخدمة. ومن بين الوسائل التي تسهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية، يمكن ذكر تطوير القوى البشرية (مثل التدريب)، وتحفيز الموظفين، وتوجيه الإدارة بأهداف مشتركة، وتصميم العمل، وتطوير التنظيم (بناء الفرق).

يقوم تحسين الأداء على استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين النتائج وزيادة إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة واستثمار رأس المال بالطريقة الأمثل. من جهة أخرى، يتطلب تحسين أداء أي منظمة تحقيق توازن بين العوامل الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة. فالتوازن بين هذه العوامل يعزز استجابة توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة، وهذا يُعرف بـ "إدارة التحسين الشامل".

مجالات ومتطلبات تحسين الأداء

1. يُعتبر تحسين الأداء فلسفة عامة تُتَّبَع بشكل واسع في المنظمات الحديثة، حيث يُشكّل الاعتقاد بضرورة التطوير المستمر لجميع جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التي تؤثر بشكل مباشر على أداء موظفيها. يشمل هذا النهج، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى المستويات التنظيمية في كافة مجالات النشاط، مجموعة واسعة من المجالات التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء، ومنها (السلمي، 1995):

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- زيادة المعرفة والثقافة للفرد.
- تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.

- إعادة تصميم الوظائف.
 - إعادة تخطيط الأداء.
 - إعادة هندسة العمليات.
 - إعادة التنظيم الإداري.
 - إعادة صياغة السياسات والنظم.
 - إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
 - زيادة استيعاب التكنولوجيا.
 - تطوير التقنيات الحالية.
 - ابتكار تقنيات جديدة.
 - تحسين بيئة العمل.
 - تطوير ثقافة المؤسسة.
 - تطوير علاقات العمل.
 - تطوير قدرات ومهارات القادة.
 - زيادة المعرفة والثقافة للقادة.
 - تطوير أساليب القيادة.
 - تطوير العلاقات مع الموردين.
 - تطوير استراتيجيات التسويق والبيع.
2. ثانياً: متطلبات تحسين الأداء، فيما يلي المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء (عباس، 2020):
- دعم الإدارة العليا.
 - يجب أن تكون عملية تحسين الأداء متناغمة مع أهداف المنظمة على المدى الطويل والمتوسط والقصر.
 - ينبغي أن تكون متناسبة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
 - يجب أن تكون قابلة للتنفيذ.
 - تحقق فائدة مادية ومعنوية للمنظمة.
 - معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

خطوات عملية لتحسين الأداء ودور الإدارة في نجاحها

أولاً: خطوات عملية لتحسين الأداء

تتضمن واحدة من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء بصورة شاملة، وليس فقط لخطوات التالية (عباس، 2020):

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يجب تحديد الأسباب الرئيسية للانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، حيث أن تحديد الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين لإدارة تنفيذ منها لكفاية الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بشكل موضوعي وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي. كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن أن تقلل من خلاص لتحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

2. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل الضرورية للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات تسهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3. **الاتصالات المباشرة:** الاتصالات تبين المشرفين والعاملين ذو أهمية كبيرة في تحسين الأداء. ويجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

وهناك خطوات أخرى يمكن اتباعها لتحسين الأداء وهي (سالم، 2003):

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المطلوب والذي يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، والوضع الحالي/الفعلي الذي يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات كما هي موجودة فعلياً، ومن خلال هذين المفهومين يتم إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ويجب ألا نتخاذل في مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء.

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل والمعالجة

- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة
- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

ثانياً: دور الإدارة في نجاح عملية تحسين الأداء

يتمثل دور الإدارة في النقاط التالية (الفايدي، 2008):

1. دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء: يؤدي المديرون دوراً حاسماً في توجيه العاملين والإشراف عليهم، حيث تكمن غايتهم في تحقيق إدارة فعّالة للأداء، ويتمثل دورهم في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز الجوانب الإيجابية. لذا يتعين عليهم الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها. يمكن تلخيص دور المدير في الخطوات التالية:
 - تحديد المشكلة وتحليل الموقف: يشجع المديرون العاملين والمرؤوسين على التفكير الابتكاري والتطويري. وعند ارتكاب أي أخطاء يكون دور المدير الرئيسي في مساعدة المرؤوسين على التعلم والتفاهم، وتبنيهم إلى النواحي الضعيفة بطريقة بناءة. كما يقوم بإبلاغ الرؤساء في المنظمة عن فرص الترقية في المسار الوظيفي، وطلب المشورة المتخصصة وإجراء التقييم اللازم، ووضع وتحديد الأهداف.
 - تحديد المدخلات اللازمة: يشمل ذلك التطبيق والتعزيز لزيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي، والمتابعة المستمرة وإعادة التقييم والمشورة.
2. دور الرؤساء في تحسين الأداء: يرى العديد من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دوراً حاسماً وأساسياً في تبني وتطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى. يتمثل دورهم في تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات بالإضافة إلى قدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة التي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة بأكملها من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم، وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة.
3. شروط نجاح عملية تحسين الأداء: لتكون عملية تحسين أداء العمال ناجحة، يجب أن تتوافر الشروط التالية:
 - وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية تحسين الأداء.
 - التزام الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
 - تنفيذ برامج التدريب المستمرة والمتخصصة.
 - تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.
 - إدارة القوى البشرية بكفاءة وعلى أسس مناسبة.

وترى الباحثة أنه عندما تقوم المنظمة بتطوير موظفيها وتحسين أدائهم وفقاً لهذه الشروط، فإن ذلك سينتج عنه:

- معرفة الفجوة الحالية في الأداء وكيفية معالجتها.
- تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.
- تعزيز وتكوين وعي الموظفين بأهمية تطوير وتحسين أدائهم وفوائدهم المحتملة.
- اكتشاف الطريقة المثلى للعمل وتحسين الكفاءة.
- تحسين استخدام الموظفين والمحافظة على مهاراتهم.
- توفير مخزون مهاري محترف في المنظمة.

ثالثاً: دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي

تؤدي مقومات الإبداع القيادي إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية (خلوف، 2017):

1. البناء التنظيمي: حيث يؤثر البناء التنظيمي على أداء الفرد وقدرته على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
2. المهارات الفردية: حيث يؤدي التنوع في المهارات إلى فرص أكبر للإبداع وتحسين الأداء.
3. الإجراءات وأنظمة العمل: حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تطوير الروح الإبداعية للعاملين.
4. الاتصالات: حيث تعتبر وسيلة للرؤساء والمرؤوسين لتحفيز الأفكار الإبداعية وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

بالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب توافر عوامل الإبداع القيادي وتطبيقها بفعالية لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح في المنظمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبيان دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، سوف تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في إدارة تعليم عسير والبالغ عددهم (6826) مفردة.

وقامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة من العاملين في إدارة تعليم عسير؛ حيث تم ذلك من خلال اختيار عدد من المستجيبين الذي تستطيع الباحثة العثور عليهم من مدة زمنية محددة، وكانوا على رأس العمل حيث بلغ عددهم (364) مفردة، وتم الاعتماد بناء على (معادلة ريتشارد جيجر) والتي معادلتها التالية (بشماني، 2014):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم المجتمع المطلوبة = 364

N: حجم المجتمع ككل. = 6826

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ = 0.05

أداة الدراسة:

صممت الباحثة استبانة للتعرف على دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، وتم إعدادها تبعاً للخطوات المتعارف عليها. تحديد طريقة تصحيح أداة الدراسة

قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات مشاركي الدراسة، وذلك عبر تحديد طول فئات المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة. بعد ذلك، قام بحساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى للمقياس (5-1=4)، ثم قسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح الذي بلغ (0.80). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

(أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الفئات كما يأتي:

جدول (1) درجات القيمة الوزنية، ودرجات الاستجابة على العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
حدود الفئة	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80
المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

صدق أداة الدراسة:

يشير إلى قدرة الأداة المستخدمة في جمع البيانات على قياس ما تقصده بشكل دقيق وصحيح.

وهو مقسم إلى:

أولاً: الصدق الظاهري:

يشير إلى مدى قبول واستيعاب الأفراد للأداة، ومدى ظهورها بشكل يوحي بأنها تقيس ما هو مقصود بها بطريقة صحيحة وملائمة. يُعتبر الصدق الظاهري مؤشراً أولياً على جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الصالح، 2014).

وللتحقق من صحة أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ ويهدف هذا إلى تقييم شكلها ومحتواها، وما إذا كانت مناسبة للاستخدام أم لا، وكان إجماع المحكمين على أن فعالية الأداة هي ما صممت لقياسه، فإذا تم تعديلها وفق هذا التصميم ستكون مناسبة للاستخدام. وقد تم تنفيذ هذه التعديلات في الشكل النهائي للأداة، مما يعني أن الباحثة قد تحققت من الأهمية الظاهرية لأداة الدراسة.

ثانياً: الصدق العملي (صدق الاتساق الداخلي):

يشير إلى مدى اتساق العبارات الموجودة في الأداة مع بعضها البعض، أو مدى توحيد القياس بين مختلف العناصر المكونة للأداة. بمعنى آخر، يقيس صدق الاتساق الداخلي مدى تشابه أو اتفاق الأسئلة المتشابهة في الأداة (الصالح، 2014).

ولتحديد الاتساق الداخلي لعبارات الأداة تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون للارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد في كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك حساب الارتباط بين درجات كل عبارة أبعاد الاستبانة والدرجة الإجمالية في كل منها ومن مكونات الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يلي:

المحور الأول: الإبداع القيادي

أولاً: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2): قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

الأبعاد	م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة	1.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار مع الآخرين	**0.699	0.000
	2.	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	**0.814	0.000
	3.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	**0.750	0.000
	4.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	**0.657	0.000
	5.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	**0.740	0.000
حساسية المشكلات	1.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	**0.777	0.000
	2.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	**0.776	0.000
	3.	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	**0.762	0.000
	4.	لدي القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة	**0.866	0.000
	5.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	**0.838	0.000
القدرة على التحليل	1.	أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري.	**0.833	0.000
	2.	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	**0.833	0.000
	3.	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها.	**0.887	0.000
	4.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	**0.767	0.000
	5.	أعمل المهام المطلوبة مني طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	**0.750	0.000

0.000	**0.786	1. يتسم العمل باللامركزية في اتخاذ القرارات.	الخروج عن المألوف
0.000	**0.849	2. أقوم بأعمال الموكلة إلي بشكل خارج عن المألوف.	
0.000	**0.672	3. أقدم حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في بيئة العمل.	
0.000	**0.729	4. أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.	
0.000	**0.511	5. يتشابه أدائي للعمل مع أساليب العمل المعتادة عند الآخرين	

**دال عند 0.01، المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الأول (الإبداع القيادي) مع المعدل الكلي مع البعد المنتمية إليه، حيث كانت تتراوح بين (0.511-0.887) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للبعد المنتمية إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثانياً: تم حساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين معدل كل درجة بُعد من درجات أبعاد المحور الأول مع المعدل الكلي لفقرات المحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	البعد الأول: المرونة	**0.864	0.000
2	البعد الثاني: حساسية المشكلات	**0.886	0.000
3	البعد الثالث: القدرة على التحليل	**0.881	0.000
4	البعد الرابع: الخروج عن المألوف	**0.842	0.000

**دال عند 0.01، المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد المحور الأول (الإبداع القيادي) مع المعدل الكلي مع للمحور، حيث كانت تتراوح بين (0.842-0.886) وأن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4): قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1.	لدي علم بما فيه الكفاية عن المهام والواجبات الموكلة إلي	**0.651	0.000
2.	أخطط مستقبلاً للوصول إلى أداء أفضل	**0.592	0.000
3.	أنجز عملي في الوقت المحدد دون تأخير	**0.577	0.000
4.	أتنافس مع زملائي بهدف تحسين الأداء	**0.681	0.000
5.	أعتبر أن عملية تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة	**0.742	0.000
6.	أرى أن هناك توزيعاً عادلاً للمهام.	**0.638	0.000
7.	حصلت على تدريب وتأهيل قبل البدء بعملتي	**0.710	0.000
8.	الشعور بالراحة النفسية في عملي يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي	**0.648	0.000
9.	لدي رضا عن أدائي الوظيفي	**0.617	0.000
10.	لدي القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	**0.702	0.000
11.	يوجد في المنظمة اعتراف بالعمل الجيد	**0.728	0.000
12.	تقييم رئيس العمل لأدائي يشعرنني بالرضا	**0.729	0.000
13.	هناك طرق ومعايير لتقسيم أداء العاملين	**0.648	0.000
14.	هناك علاقة بين أدائي الوظيفي والراحة النفسية مع زملائي في العمل	**0.606	0.000
15.	أعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة كل سنة كافياً للحكم على الكفاءة	**0.524	0.000

**دال عند 0.01، المصدر مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات المحور الثاني (تحسين الأداء الوظيفي) مع المعدل الكلي مع للمحور، حيث كانت تتراوح بين (0.524-0.742) وأن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لهذا المحور وبين المجموع الكلي للمحور نفسه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيتها للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة:

يشير إلى قدرة أو مدى قياس الاستبانة في توفير نتائج متسقة وثابتة عبر الزمان والمكان والظروف المختلفة. وبمعنى آخر، يُعتبر الثبات هو قياس مدى استقرار النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام الاستبانة، ويعتبر هذا المفهوم أساسياً في عملية البحث والدراسات الاجتماعية والسلوكية (القمش، 2000).

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا	النسبة
1	البُعد الأول: المرونة	5	0.878	87.8%
	البُعد الثاني: حساسية المشكلات	5	0.852	85.2%
	البُعد الثالث: القدرة على التحليل	5	0.873	87.3%
	البُعد الرابع: الخروج عن المألوف	5	0.851	85.1%
	المحور الأول: الإبداع القيادي	20	0.928	92.8%
	المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي	15	0.894	89.4%
	الدرجة الكلية للاستبانة	35	0.949	94.9%

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول تتراوح بين (85.1% - 87.8%) أي أنها مرتفعة في المحور الأول، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات المحور الأول (92.8%) كانت عالية جداً، وقيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (89.4%)، وكانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (94.9%) كانت عالية جداً، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع؛ مما يمكننا من استخدام الاستبانة بطمأنينة.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة باستخدام حزمة البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*): للتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال إيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
2. معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية (*Percent & Frequency*): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد المجتمع وتحديد استجاباتهم لعبارات الأبعاد الرئيسية في الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (*Mean*): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة للأبعاد الرئيسية.
5. الانحراف المعياري (*Standard Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة ولكل بُعد من الأبعاد الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. الانحدار الخطي البسيط (*Simple linear regression*): للتأكد من فرضيات الدراسة.
7. اختبار العينة الواحدة المستقلة (*Two independent sample t-test*): للكشف عن الفروق في متوسط متغيرات الدراسة المرتبطة بمتغير الجنس.
8. تحليل اختبار التباين الأحادي (*One Way ANOVA*): للكشف عن مستوى الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

وصف خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (ن=364)

المتغيرات	المجموعات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	108	29.7%
	أنثى	256	70.3%
العمر	أقل من 30 سنة	72	19.8%
	من 30 إلى 40 سنة	140	38.5%
	من 41 إلى 50 سنة	103	28.3%
	50 سنة فأكثر	49	13.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	301	82.7%
	ماجستير	55	15.1%
	دكتوراه	8	2.2%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	119	32.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	69	19.0%
	أكثر من 10 سنوات	176	48.4%

يتضح من خلال السابق توزيع خصائص عينة الدراسة وفيما يخص متغير الجنس حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت (256) موظفةً بنسبة (70.3%) من عينة الدراسة أي الغالبية العظمى من العينة، بينما المتبقي وعددهم (108) موظفاً بنسبة (29.7%) من عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد تبين من خلال الجدول أن هناك (140) مفردة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (38.5%)، وهناك (103) مفردات أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة (28.3%) من عينة الدراسة، وهناك ما نسبته (19.8%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بواقع (72) مفردة، بينما هناك (49) مفردة أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة (13.5%) من عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بواقع (301) مفردةً بنسبة (82.7%) من عينة الدراسة، وهناك

(55) مفردة مؤهلهم العلمي ماجستير بنسبة (15.1%) من عينة الدراسة، وهناك (2.2%) من عينة الدراسة مؤهلهم العملي دكتوراه بواقع (8) مفردات.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فقد تبين من خلال الجدول أن الغالبية العظيمة من عينة الدراسة خبرتهم العملية أكثر من 10 سنوات بواقع (176) مفردةً ونسبة (48.4%) من عينة الدراسة، وهناك (119) مفردةً خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (32.7%) من عينة الدراسة، بينما هناك (69) مفردةً خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (19.0%) من عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

التحليل والتفسير المتعلق بالسؤال الرئيس الأول:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما هو واقع الإبداع القيادي لدى العاملين في إدارة تعليم عسير؟"

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور الإبداع القيادي. وتمثلت هذه التحليلات في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، إلى جانب تحديد الرتب والمستوى، يتضح من الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول رقم (7): استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور الإبداع القيادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عنوان الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	القدرة على التحليل	4.241	0.595	1	مرتفع جداً
1	المرونة	4.217	0.569	2	مرتفع جداً
2	حساسية المشكلات	4.039	0.641	3	مرتفع
4	الخروج عن المألوف	3.716	0.730	4	مرتفع
	الدرجة الكلية لمحور الإبداع القيادي	4.053	0.550		مرتفع

المصدر مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد الدراسة أجابوا بمستوى مرتفع على الإبداع القيادي لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.716 - 4.241). ويقع هذا المتوسط في الفئة الرابعة (3.41-4.20) والفئة الخامسة (4.21-5.00) من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى خيارات (موافق) و (موافق بشدة).

- وبالنسبة للمتوسط الحسابي العام لواقع الإبداع القيادي ككل، فقد بلغ (4.053)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، الذي يشير إلى مستوى مرتفع. وبناءً على الترتيب الناتج عن تحليل المتوسطات الحسابية، يمكن ترتيب أبعاد الإبداع القيادي تنازلياً كالتالي:
1. بُعد "القدرة على التحليل" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.241 من 5)، وبمستوى "مرتفع جداً"، وانحراف معياري بلغ (0.595).
 2. بُعد "المرونة" جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.241 من 5)، وبمستوى "مرتفع جداً"، وانحراف معياري بلغ (0.569).
 3. بُعد "حساسية المشكلات" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.039 من 5)، وبمستوى "مرتفع جداً"، وانحراف معياري بلغ (0.641).
 4. بُعد "الخروج عن المألوف" جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.716 من 5)، وبمستوى "مرتفع"، وانحراف معياري بلغ (0.730).

وفيما يلي تتناول الباحثة أبعاد الإبداع القيادي بالتفصيل:
أولاً: المرونة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب والمستوى لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المرونة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على عبارات المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات البُعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار مع الآخرين	4.511	0.619	1	مرتفعة جداً
4	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	4.195	0.818	2	مرتفع
2	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.151	0.776	3	مرتفع
5	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	4.132	0.893	4	مرتفع
3	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.096	0.778	5	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد المرونة	4.217	0.569		مرتفع جداً

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة قد أجابوا بمستوى (مرتفع جداً) على بُعد المرونة لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، وذلك بمتوسط يتراوح بين (4.096 - 4.511)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.20) والفئة الخامسة (4.21-5.00) من فئات المقياس الخماسي، والتي تعبر عن مستوى (موافق) و (موافق بشدة). كما أن المتوسط العام لمستوى بُعد المرونة بلغ (4.217)، وهو يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع جداً على أداة الدراسة. تم ترتيب البُعد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي "أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار مع الآخرين" بالمرتبة الأولى من حيث مستوى المرونة للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.511 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.619).
2. جاءت العبارة رقم (4) وهي "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه." بالمرتبة الثانية من حيث مستوى المرونة للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.195 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.818).
3. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع." بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى المرونة للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.151 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.776).
4. جاءت العبارة رقم (5) وهي "أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة." بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى المرونة للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.132 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.893).
5. جاءت العبارة رقم (3) وهي "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة." بالمرتبة الخامسة من حيث مستوى المرونة للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.096 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.778).

ثانياً: حساسية المشكلات:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب والمستوى لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات حساسية المشكلات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة على عبارات حساسية المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات البُعد الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	4.245	0.592	1	مرتفعة جداً
5	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.209	0.757	2	مرتفع
2	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.997	0.920	3	مرتفع
4	لدي القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة	3.978	0.771	4	مرتفع
1	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.767	0.949	5	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد حساسية المشكلات	3.039	0.641		مرتفع

المصدر مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة قد أجابوا بمستوى (مرتفع) على بُعد حساسية المشكلات لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، وذلك بمتوسط يتراوح بين (3.767 - 4.245)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.20) والفئة الخامسة (4.21-5.00) من فئات المقياس الخماسي، والتي تعبر عن مستوى (موافق) و(موافق بشدة). كما أن المتوسط العام لمستوى بُعد حساسية المشكلات بلغ (4.039)، وهو يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع على أداة الدراسة. تم ترتيب البُعد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (3) وهي "يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية" بالمرتبة الأولى من حيث مستوى حساسية المشكلات للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.245 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.592).
2. جاءت العبارة رقم (5) وهي "لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل." بالمرتبة الثانية من حيث مستوى حساسية المشكلات للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.209 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.757).

3. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل." بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى حساسية المشكلات للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.997 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.920).
4. جاءت العبارة رقم (4) وهي "لدي القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة" بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى حساسية المشكلات للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.978 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.771).
5. جاءت العبارة رقم (1) وهي "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها." بالمرتبة الخامسة من حيث مستوى حساسية المشكلات للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.767 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.949).

ثالثاً: القدرة على التحليل:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب والمستوى لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات القدرة على التحليل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على عبارات القدرة على التحليل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات البُعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارتي.	4.286	0.697	1	مرتفعة جداً
5	أعمل المهام المطلوبة مني طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.253	0.725	2	مرتفعة جداً
4	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	4.242	0.657	3	مرتفعة جداً
2	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.223	0.780	4	مرتفعة جداً
3	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها.	4.201	0.786	5	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد القدرة على التحليل	4.241	0.595		مرتفع جداً

المصدر مخرجات برنامج SPSS

- من النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة قد أجابوا بمستوى (مرتفع جداً) على بُعد القدرة على التحليل لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، وذلك بمتوسط يتراوح بين (4.201 - 4.286)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة (3.61-4.20) والفئة الخامسة (4.21-5.00) من فئات المقياس الخماسي، والتي تعبر عن مستوى (موافق) و (موافق بشدة). كما أن المتوسط العام لمستوى بُعد القدرة على التحليل بلغ (4.241)، وهو يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع جداً على أداة الدراسة. تم ترتيب البُعد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:
1. جاءت العبارة رقم (1) وهي "أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى." بالمرتبة الأولى من حيث مستوى القدرة على التحليل للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.286 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.697).
 2. جاءت العبارة رقم (5) وهي "أعمل المهام المطلوبة مني طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة." بالمرتبة الثانية من حيث مستوى القدرة على التحليل للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.253 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.725).
 3. جاءت العبارة رقم (4) وهي "لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها." بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى القدرة على التحليل للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.242 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.657).
 4. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه." بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى القدرة على التحليل للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.223 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.780).
 5. جاءت العبارة رقم (3) وهي "أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها." بالمرتبة الخامسة من حيث مستوى القدرة على التحليل للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.201 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.786).

رابعاً: الخروج عن المؤلف:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب والمستوى لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات الخروج عن المؤلف، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على عبارات الخروج عن المألوف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات البُعد الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	أقدم حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في بيئة العمل.	4.102	0.812	1	مرتفع
4	أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.	3.709	1.112	2	مرتفع
1	يتسم العمل باللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.695	0.997	3	مرتفع
5	يتشابه أدائي للعمل مع أساليب العمل المعتادة عند الآخرين	3.626	1.067	4	مرتفع
2	أقوم بأعمال الموكلة إلي بشكل خارج عن المألوف.	3.448	1.138	5	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد الخروج عن المألوف	3.716	0.730		مرتفع

المصدر مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة قد أجابوا بمستوى (مرتفع) على بُعد الخروج عن المألوف لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، وذلك بمتوسط يتراوح بين (3.448 - 4.102)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تعبر عن مستوى (موافق). كما أن المتوسط العام لمستوى بُعد الخروج عن المألوف بلغ (3.716)، وهو يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع على أداة الدراسة. تم ترتيب البُعد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (3) وهي "أقدم حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجهني في بيئة العمل." بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الخروج عن المألوف للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.102 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.812).
2. جاءت العبارة رقم (4) وهي "أفضل الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة." بالمرتبة الثانية من حيث مستوى الخروج عن المألوف للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.709 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.112).

3. جاءت العبارة رقم (1) وهي "يتسم العمل باللامركزية في اتخاذ القرارات." بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى الخروج عن المألوف للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.695 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.997).
4. جاءت العبارة رقم (5) وهي "يشابه أدائي للعمل مع أساليب العمل المعتادة عند الآخرين" بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى الخروج عن المألوف للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.626 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.067).
5. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أقوم بأعمال الموكلة إلي بشكل خارج عن المألوف." بالمرتبة الخامسة من حيث مستوى الخروج عن المألوف للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.448 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.138).

التحليل والتفسير المتعلق بالسؤال الثاني الرئيسي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسيرة؟"

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين الأداء الوظيفي. وتمثلت هذه التحليلات في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات، إلى جانب تحديد الرتب والمستوى، يتضح من الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور تحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	هناك علاقة بين أدائي الوظيفي والراحة النفسية مع زملائي في العمل	4.525	0.542	1	مرتفع جداً
10	لدي القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة	4.503	0.628	2	مرتفع جداً
8	الشعور بالراحة النفسية في عملي يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي	4.484	0.678	3	مرتفع جداً
9	لدي رضا عن أدائي الوظيفي	4.473	0.577	4	مرتفع جداً
2	أخطط مستقبلاً للوصول إلى أداء أفضل	4.426	0.658	5	مرتفع جداً

5	أعتبر أن عملية تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة	4.420	0.698	6	مرتفع جداً
1	لدي علم بما فيه الكفاية عن المهام والواجبات الموكلة إلي	4.368	0.649	7	مرتفع جداً
3	أنجز عملي في الوقت المحدد دون تأخير	4.354	0.784	8	مرتفع جداً
4	أتنافس مع زملائي بهدف تحسين الأداء	4.319	0.805	9	مرتفع جداً
12	تقييم رئيس العمل لأدائي يشعرنني بالرضا	4.234	0.908	10	مرتفع جداً
13	هناك طرق ومعايير لتقسيم أداء العاملين	4.162	0.809	11	مرتفع
11	يوجد في المنظمة اعتراف بالعمل الجيد	3.989	0.906	12	مرتفع
7	حصلت على تدريب وتأهيل قبل البدء بعملتي	3.846	1.100	13	مرتفع
15	أعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة كل سنة كافياً للحكم على الكفاءة	3.844	1.132	14	مرتفع
6	أرى أن هناك توزيعاً عادلاً للمهام.	3.673	1.106	15	مرتفع
الدرجة الكلية لمحور تحسين الأداء الوظيفي		4.241	0.521	مرتفع جداً	

المصدر مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة قد أجابوا بمستوى (مرتفع جداً) على محور تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة تعليم عسير، وذلك بمتوسط يتراوح بين (3.673 - 4.525)، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة (3.61-4.20) والفئة الخامسة (4.21-5.00) من فئات المقياس الخماسي، والتي تعبر عن مستوى (موافق) و (موافق بشدة) على التوالي. كما أن المتوسط العام لمستوى محور تحسين الأداء الوظيفي بلغ (4.241)، وهو يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، مما يشير إلى مستوى مرتفع جداً على أداة الدراسة. تم ترتيب البُعد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (14) وهي "هناك علاقة بين أدائي الوظيفي والراحة النفسية مع زملائي في العمل" بالمرتبة الأولى من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.525 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.542).
2. جاءت العبارة رقم (10) وهي "لدي القدرة على العمل مع جماعات أو فرق عمل مختلفة" بالمرتبة الثانية من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.503 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.628).

3. جاءت العبارة رقم (8) وهي "الشعور بالراحة النفسية في عملي يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي" بالمرتبة الثالثة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.484 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.678).
4. جاءت العبارة رقم (9) وهي "لدي رضا عن أدائي الوظيفي" بالمرتبة الرابعة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.473 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.577).
5. جاءت العبارة رقم (2) وهي "أخطط مستقبلاً للوصول إلى أداء أفضل" بالمرتبة الخامسة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.426 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.658).
6. جاءت العبارة رقم (5) وهي "أعتبر أن عملية تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة" بالمرتبة السادسة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.420 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.698).
7. جاءت العبارة رقم (1) وهي "لدي علم بما فيه الكفاية عن المهام والواجبات الموكلة إلي" بالمرتبة السابعة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.368 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.649).
8. جاءت العبارة رقم (3) وهي "أنجز عملي في الوقت المحدد دون تأخير" بالمرتبة الثامنة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.354 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.784).
9. جاءت العبارة رقم (4) وهي "أتنافس مع زملائي بهدف تحسين الأداء" بالمرتبة التاسعة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.319 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.805).
10. جاءت العبارة رقم (12) وهي "تقييم رئيس العمل لأدائي يشعرنني بالرضا" بالمرتبة العاشرة من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.234 من 5)، وبمستوى (مرتفع جداً)، وبانحراف معياري (0.908).
11. جاءت العبارة رقم (13) وهي "هناك طرق ومعايير لتقسيم أداء العاملين" بالمرتبة الحادية عشر من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (4.162 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.809).
12. جاءت العبارة رقم (11) وهي "يوجد في المنظمة اعتراف بالعمل الجيد" بالمرتبة الثانية عشر من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.989 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.906).

13. جاءت العبارة رقم (7) وهي "حصلت على تدريب وتأهيل قبل البدء بعملتي" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.846 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.100).
14. جاءت العبارة رقم (15) وهي "أعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة كل سنة كافياً للحكم على الكفاءة" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.844 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.132).
15. جاءت العبارة رقم (6) وهي "أرى أن هناك توزيعاً عادلاً للمهام." بالمرتبة الخامسة عشر من حيث مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير بمتوسط حسابي (3.673 من 5)، وبمستوى (مرتفع)، وبانحراف معياري (1.106).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالية تبين ذلك.

جدول (13) ملخص النموذج لأثر المرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح R^2	قيمة الخطأ المعياري
0.637	0.406	0.404	0.402

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.637) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المرونة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما بلغ معامل التحديد (0.406) وهو يدل على أن المرونة تفسر (40.6%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (14) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	40.006	1	40.006	247.143	0.000
البواقي	58.599	362	0.162		
المجموع	98.606	363			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر المرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.783	0.158	11.297	0.000
معامل الانحدار (β_1)	0.583	0.037	15.721	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($\alpha = 1.783$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b = 0.583$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين المرونة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.783 + 0.583 x$$

يتضح مما سبق أنه يوجد أثر للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي تبين ذلك.

جدول (16) ملخص النموذج لأثر حساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم

عسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح ل R ²	قيمة الخطأ المعياري
0.698	0.487	0.485	0.374

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.698) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين حساسية المشكلات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما بلغ معامل التحديد (0.487) وهو يدل على أن حساسية المشكلات تفسر (48.7%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

في تحسين الأداء الوظيفي جدول (17) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر حساسية المشكلات

للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	48.010	1	48.010	343.504	0.000
البواقي	50.595	362	0.140		
المجموع	98.606	363			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر حساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر حساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.949	0.125	15.569	0.000
معامل الانحدار (β_1)	0.567	0.031	18.534	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($\alpha = 1.949$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b = 0.567$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين حساسية المشكلات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.949 + 0.567 x$$

يتضح مما سبق أنه يوجد أثر لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجداول التالية تبين ذلك.

جدول (19) ملخص النموذج لأثر القدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح ل R^2	قيمة الخطأ المعياري
0.685	0.469	0.467	0.380

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.685) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين القدرة على التحليل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما بلغ معامل التحديد (0.469) وهو يدل على أن القدرة على التحليل تفسر (46.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (20) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر القدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	46.213	1	46.213	319.299	0.000
البواقي	52.393	362	0.145		
المجموع	98.606	363			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر القدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.699	0.144	11.820	0.000
معامل الانحدار (β_1)	0.600	0.034	17.869	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($\alpha = 1.699$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b = 0.600$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين القدرة على التحليل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.699 + 0.600 x$$

يتضح مما سبق أنه يوجد أثر للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي تبين ذلك.

جدول (22) ملخص النموذج لأثر الخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة

تعليم عسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح ل R^2	قيمة الخطأ المعياري
0.594	0.353	0.351	0.420

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.594) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الخروج عن المألوف وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما بلغ معامل التحديد (0.353) وهو يدل على أن الخروج عن المألوف تفسر (35.3%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (23) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	34.775	1	34.775	197.219	0.000
البواقي	63.831	362	0.176		
المجموع	98.606	363			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر الخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير

المعاملات	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	2.667	0.114	23.336	0.000
معامل الانحدار (β_1)	0.424	0.030	14.043	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($\alpha = 2.667$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b = 0.424$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الخروج عن المألوف وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 2.667 + 0.424 x$$

يتضح مما سبق أنه يوجد أثر للخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي تبين ذلك.

جدول (25) ملخص النموذج لأثر الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم

عسير

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح R ²	قيمة الخطأ المعياري
0.751	0.564	0.562	0.345

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.751) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإبداع القيادي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما بلغ معامل التحديد (0.564) وهو يدل على أن الإبداع القيادي تفسر (56.4%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (26) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

في إدارة تعليم عسير

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	55.581	1	55.581	467.650	0.000
البواقي	43.024	362	0.119		
المجموع	98.606	363			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (27) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

إدارة تعليم عسير

المعاملات	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (β_0)	1.356	0.135	10.076	0.000
معامل الانحدار (β_1)	0.712	0.033	21.625	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($\alpha = 1.356$)، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ($b = 0.712$)، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الإبداع القيادي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:

$$\hat{y} = 1.356 + 0.712 x$$

يتضح مما سبق أنه يوجد أثر للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، أي أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي في جامعة نجران تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أولاً: الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته تم استخدام اختبار (Two independent sample t-test). لعينتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (الجنس)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (28) اختبار (T- test) للفروق التي تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة T	أنثى العدد=256	ذكر العدد=108	المحاور	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
دالة عند 0.05	0.000	3.796	0.551	4.219	ذكر	الإبداع القيادي
			0.535	3.983	أنثى	
دالة عند 0.05	0.011	2.557	0.462	4.348	ذكر	الأداء الوظيفي
			0.539	4.196	أنثى	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير الجنس (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير الجنس.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير الجنس (0.011) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لأكثر من عینیتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (العمر)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (29) اختبار ANOVA للفروق التي تعزى لمتغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإبداع القيادي	بين المجموعات	5.181	3	1.727	5.949	0.001	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	104.523	360	0.290			
	المجموع	109.704	363				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	6.013	3	2.004	7.790	0.000	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	92.626	360	0.257			
	المجموع	98.639	363				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير العمر (0.001) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير العمر.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير العمر (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير العمر.

ثالثاً: الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لأكثر من عينيتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (المستوى التعليمي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (30) اختبار ANOVA للفروق التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإبداع القيادي	بين المجموعات	4.032	2	2.016	6.887	0.001	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	105.672	361	0.293			
	المجموع	109.704	363				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4.376	2	2.188	8.380	0.000	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	94.262	361	0.261			
	المجموع	98.639	363				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي (0.001) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

رابعاً: الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لأكثر من عينة مستقلة للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (31) اختبار ANOVA للفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإبداع القيادي	بين المجموعات	5.244	2	2.622	9.060	0.000	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	104.460	361	0.289			
	المجموع	109.704	363				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4.632	2	2.316	8.894	0.000	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	94.007	361	0.260			
	المجموع	98.639	363				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع القيادي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير والتي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ملخص نتائج الدراسة:

- بناءً على الدراسة التطبيقية التي أجرتها الباحثة حول دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تم إيجازها في النقاط التالية:
1. يتضح من النتائج أن العاملين في إدارة تعليم عسير لديهم واقع مرتفع من الإبداع القيادي بمتوسط حسابي (4.053)، مما يشير إلى درجة (موافق).
 2. يتضح من النتائج أن العاملين في إدارة تعليم عسير لديهم مستوى مرتفع جداً من الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (4.241)، مما يشير إلى درجة (موافق بشدة).
 3. يوجد دور للإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير، ويندرج منها النتائج الفرعية التالية:
 - أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير.
 - ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير.
 - ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحليل في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير.
 - د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخروج عن المألوف في تحسين الأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير.
 4. توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين للإبداع القيادي والأداء الوظيفي في إدارة تعليم عسير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة، وبهدف تعزيز دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة تعليم عسير، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التالية:
- إنشاء برامج تدريبية وورش عمل مخصصة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية للمدراء والمشرفين في إدارة التعليم، مع التركيز على تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في حل المشكلات.
 - خلق جو يعزز التجريب والابتكار، مع تعزيز وتقويم المبادرات الإبداعية والأفكار الجديدة التي يطرحها الموظفون.
 - تشجيع الابتكار وتعزيز تبادل الأفكار والمقترحات من خلال تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة العليا والموظفين.
 - إنشاء أنظمة تحفيز وحوافز تدرك بدقة أهمية الإبداع والإنجاز الاستثنائي، مثل تقديم مكافآت مالية أو ترقيات للموظفين الذين يقترحون مفاهيم مبتكرة تعزز التجربة التعليمية.

- تعزيز فرص التعاون والحوار بين المعلمين وقادة المدارس والإداريين لتسهيل تبادل الأفكار المبتكرة والاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الأداء الوظيفي.
- دعم وتشجيع الابتكار في التعليم أمراً بالغ الأهمية، ولهذا السبب نهدف إلى توفير موارد كافية ومساعدة فنية للمشاريع المتطورة والتجارب الجديدة في مجال التعليم.
- تسهيل الجلسات التعاونية وورش العمل المنتظمة حيث يمكن للإدارات والمدارس المختلفة في منطقة عسير أن تجتمع معاً لتبادل خبراتهم وتجاربهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حمدي، إلهام نايف محمود. (2018). واقع الإبداع القيادي في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 10، ع 27، 72 - 86.

أحسونة، ناصر فرج. (2010). واقع استخدام أساليب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية الليبية. أعمال ندوات وملتقيات: دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 251 - 274.

بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم 1 الاقتصادية والقانونية، العدد 36، العدد 5، 2014، ص 90-91

حافظ، نبيل وآخرون. (2000). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

حسونة، إبراهيم عمر. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 18، 1 - 34.

خالد، علي (2013). أثر الإبداع القيادي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال. أطروحة دكتوراه، جامعة باققة 1-الحاج خضر، الجزائر.

خلوف، زهرة (2017). دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17): 14-34.

خلوف، زهرة. (2017). دور الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 8(2): 13-34.

الزوايدة، محمد علي. (2022). أثر الإبداع القيادي على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 34، 123 - 140.

الساعدي، مؤيد وعلي، محمود علي وعلي، سعد مجيد عبد (2013). دور استراتيجيات الإبداع القيادي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4): 25-49.

سالم، أحمد حسين محمد (2003). تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري-دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كل من عدن وأبين. رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن.

السلمي، علي (1995). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السودي، سناء راجي أحمد (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الشبول، أحمد عبد الله (2012). الأساليب الكمية في البحوث الإعلامية. الدار العربية للعلوم ناشرون.

الشربيني، زكريا ويسريه، صادق (2002). أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب (2023). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين. مجلة العلوم التربوية، مج 9، ع 3، 421 - 458.

الشقران، عبدالله عبدالكريم خميس (2021). مستوى الإبداع القيادي ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 36، ع 4، 81 - 123.

الشمري، عفاف بنت هاشم خشمان (2019). واقع الإبداع القيادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع 11، ج 3، 227 - 268.

شيباني، أمينة (2020). الإبداع القيادي وانعكاساته على الأداء الوظيفي-تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.

الصالح، خالد. (2014). مبادئ وأساسيات البحث العلمي. الرياض: جامعة الملك سعود.

طعيمة، رشدي أحمد. (2004). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية: مفهومه - أسسه - واستخداماته. القاهرة، دار الفكر العربي.

عاصلة، ربيع سعيد، وعاشور، محمد علي ذيب. (2022). الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة البرموك، إربد.

عواشرية، السعيد (2009). العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي. ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز 13-16. ذو القعدة، الرياض.

العوضي، فايزة بن عبدالله، والعوضي، عادل بن عبدالله. (2015). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع القيادي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مستقبل التربية العربية، مج22، ع93، 11 - 67.

العويظ، عواطف علي السيف. (2022). الإبداع القيادي للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، مج 38، ع 1، 225 - 289.

العياشي، سالم. (2022). التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الإدارة الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، مج13، ع1، 251 - 265.

غانى، زهرة وبن سعيد، غوثي (2019). أثر الإبداع القيادي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً. جامعة أحمد دراية، الجزائر.

فياض، ريا يوسف خليل. (2023). دور الإبداع القيادي في أداء المعلمين في المدارس الحكومية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج 43، ع 1، 155 - 167.

قادي، حياة وحاسني، حنان (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع القيادي، دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إدرا، الجزائر.

القمش، مصطفى وآخرون. (2000). القياس والتقويم في التربية الخاصة، دار الفكر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية. دراسات العلوم الإدارية، 39(1).

مرعي، علي عبد الرحمن (2014). مستوى الإبداع القيادي والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية-محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية في جامعة بورسعيد، 15(1): 390-434.

المناور، أحمد خالد حسين (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الإبداع القيادي: دراسة حالة شركة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

هيئة التحرير. (2022). من الإصدارات الجديدة للمعهد. الإدارة العامة، س63، ع2، 481 - 482 .

وزارة التعليم (2023). الإدارة العامة للتعليم بعسير، الرؤية والرسالة والقيم. على الرابط:
<https://edu.moe.gov.sa/Aseer/About/Pages/vision.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Okes, D. (2019). Root cause analysis: The core of problem solving and corrective action. Quality Press.

Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. HarperCollins Publishers. 1985



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
الترقيم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
الترقيم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي